PN-ACG-796

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

Change Agent-Course #4 (Arabic)
September 1998
INTEX

USAID Cairo

IT 3514

INTEX

اتحاد الخبرات الدولية

INTERNATIONAL EXPERTISE ASSOCIATION

IV

برنامج

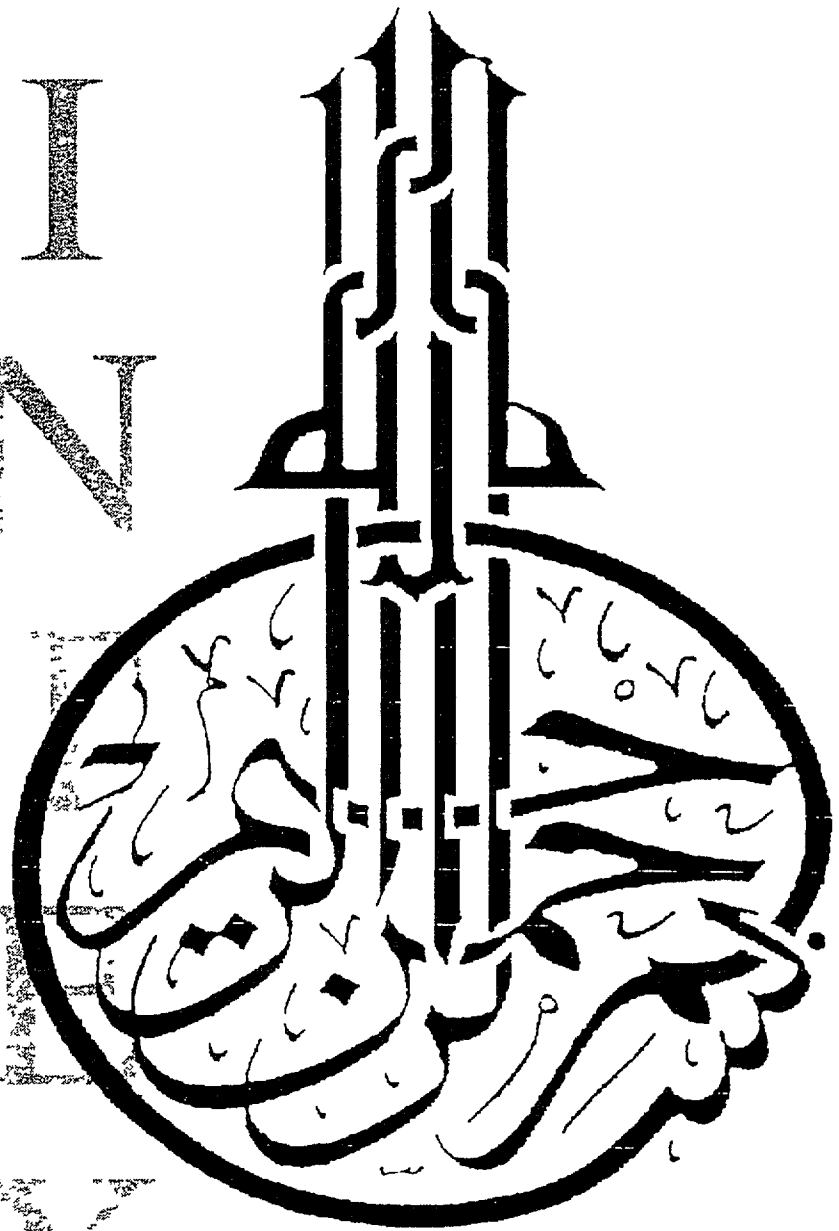
إدارة التغيير

الفترة

من ١٢ / ٩ الى ١٥ / ٩ / ١٩٩٨

2

INDEX



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 المعاصره والمتوقعة .

" وإتحاد الخبرات الدولية *INTEX* " بمقياس الزمن هو وليد عام ١٩٩٣ وبمقياس سنوات الخبره لمؤسسيه يرجع إلى ما قبل الستينيات , وبمقياس تنوع الخبرات الدولية فإنه يعاصر بدء النهضة الإدارية في العالم .. ومن هذا النبع من الخبرات الدولية كانت هناك منهجيه 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 أحي المدير خلال تعاملنا معا .

إتحاد الخبرات الدولية "*INTEX*"

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

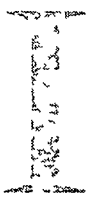
تليفون ٤١٤٠٩٥٦ - ٤١٤٠٩٥٧

فاكس ٤١٤٠٩٥٨

motnawat

INTEX

رسالـــــة



احى المتدرب

تحية طيبة وبعد

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

- ليس لدى اسرة التدريب مانع من العياب ولكن بحد اقصى يوم تدريبى فى الأسبوع (3 محاضرات على مدار الاسبوع) واذا زاد العياب عن ذلك فلن يسمح باعطاء شهادة عن الدورة
- ليس هناك مانع من اعتذارك عن احد المحاضرات .. ولكن نعرض العذل فى التقييم يعتبر الاعتذار عن الحضور بمثابة عياب بنسبة 50% بمعنى اذا حدث اعتذار عن محاضره معينة يحسب عياب بنسبة نصف محاضرة .... الاعتذار عن يومين كاملين او (6) محاضرات اسبوعيا معناه عدم منح شهادة عن الدورة.
- التاخير عن المحاضرة يعتبر عياب والتاخير لمدة نصف ساعة يعنى عياب المحاضرة كلها .
- اذا حدث عياب بسبب العمل فلتقم ادارة التدريب باباغ المحاضر بذلك .
- المحاضرون مسئولون عن تسجيل العياب والحضور والاعتذار والتاخير داخل القاعة فقط وليسوا مسئولون عما حدث من المتدربين خارج قاعة التدريب .

ادارة اتحاد الخبرات الدولية

INTEX

5

المحتـــويـــات

صفحة

١ – الوحدة التدريبية الاولى ١

العملية الأدارية ومتطلبات التعيير

٢ –الوحدة التدريبية التانية ١٢

ادوات التعيير

٣ – الوحدة التدريبية التالثة ٦٩

التوحيه الفعال كمهح فكرى ابداعى لاحياء عملية التعيير

٤– الوحدة التدريبية الرابعة ٩٤

اعادة بناء المطمات وهندسة الأعمال (الهدرة) والحودة التاملة فى

طل احدات التعيير

INTEX

الجدول الزمنى لبرنامج إدارة التعيير

فى الفترة من ١٢ / ٩ حتى ١٥ / ٩ / ١٩٩٨

اليوم / التاريخ	النشـــــاط	التوقيت		المكان	طرق وأساليب التدريب والمساعدات التدريبية
		من	الى		
السبت ١٢ / ٩ / ٩٨	٥ الأفتتاح - اهداف البرنامج ٥ التعارف ٥ محتوى بداية الدورة	٩,٠٠	١٠,٠٠	القاعة العامة	- تمرين - أستقصاء
	٥ 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
	راحـــــه	١١,٣٠	١٢,٠٠		
	مهمه لمادا التعيير فى محال العمل القصاى	١٢,٠٠	١٢,٣٠	محموعات	- محموعات عمل
	٥ عرض عمل المحموعات والتعليق عليه	١٢,٣٠	١,٠٠	قاعة عامة	- محموعة نقاشية
	٥ مهمه وضع السياسات	١,٠٠	١,٣٠	محموعات	- محموعات عمل
	٥ عرض التقارير ومناقشة عمل المحموعات	١,٣٠	٢,٠٠	قاعة عامة	- محموعات نقاشية

اليوم / التاريخ	النشـــــاط	التوقيت		المكان	طرق وأساليب التدريب والمساعدات التدريبية
		مـن	الى		
الاحـــد ١٣ / ٩ / ٩٨	٥ الاتصالات ٥ ارجاع الاثر	٩ , ٠٠	٩, ٣٠	قاعة عامة	– محيصـرة – السـورة الـورقيـة + O H P
	– مهمه ديناميكيه الجماعة	٩, ٣٠	١٠, ٠٠	مجموعات	– مجموعات عمل
	٥ عرض تقارير عمل المجموعات والتعليق عليها ٥ ديناميكية الجماعة ٥ القيادة الموقفية	١٠, ٠	١١, ٠	قاعة عامة	– مجموعة نقاشية – السبورة الورقية ومحيصرة – O H P
	– مهمه تطبيق القيادة الموقفية على الحالات	١١, ٠	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 – السبور الورقية – O H P
	– مهمة تطبيق محال تحليل القوى	١, ٣٠	١, ٤٥	مجموعات	– مجموعات عمل
	– عـرض عمـل المجموعـات والتعليق عليها	١, ٤٥	٢, ٠٠	قاعة عامة	– مجموعات نقاشية

اليوم / التاريخ	النشـــــاط	التوقيت		المكان	طرق وأساليب التدريب والمساعدات التدريسيه
		من	الى		
الاثنين ١٤ / ٩ / ٩٨	٠ مداخل التعبير ٠ التقديم لاسلوب المحاكاة	٩ , ٠٠	١ , ٠٠	قاعة عامة	- مجموعة نقاشية - السبورة الورقية O H P
	- مهمه الاعداد للمحاكاة	١٠, ٠	١ , ١٥	مجموعات	- مجموعات عمل
	٠ تنفيذ المحاكاة	١٠, ١٥	١١, ٠٠	قاعة عامة	- المحاكاة
	٠ مجموعات جمع المعلومات وتحليلها	١١, ٠٠	١١, ٣٠	مجموعات	- مجموعات عمل
	٠ راحـــــة	١١, ٣٠	١٢, ٠		
	٠ احداث التعبير	١٢, ٠	١, ٠	قاعة عامة	- المحاكاة
	٠ التعليق ومقاومة التعبير	١, ٠٠	٢, ٠٠	قاعة عامة	- مجموعة نقاشية
الثلاثاء ١٥ / ٩ / ٩٨	٠ كيف يروى المنظمة الام أكثر فاعلية (التقديم) ٠ الاعداد ٠ التمهيد ٠ راحة	٩ ٩,٣ ١ ١١,٣	٩ ٣ ١ ١١ ٣ ١٢,	قاعه عامه مجموعات قاعه عامة	- مجموعة نقاشية - مجموعة عمل
	٠ مراجعة نهائية للبرنامج ٠ محضر نهاية الدورة ٠ توزيع الشهادات والختام	١٢ ١٢,٣ ١ ,	١٢,٣ ١, ٢,	قاعه عامة	- السبوره الورقية - المحتير

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 التعيير وكيفية إدارة هده العملية.
* مهارات التعامل مع مقاومي التغيير.
* مهارات إعداد خطة عمل لإحداث التغيير.
* مهارات تكوين فريق عمل من دعاة التغيير **Change agent**

INTEX

الوحدة التدريبية الأولى

العملية الإدارية ومتطلبات التغيير

التغيـــر

احمع حبراء الإدارة على ان ادارة المستقبل هى ادارة التعيير حيت اقر كتير من علماء الادارة بان العصر الحالى هو عصر التعييرات وعلى دلك فانه يحب على الادارة ان تتعلم كيف تعمل فى ظل التعيير وعدم التنات وبالرعم من ان الاحساس بالتعيير يحتلف من منظمة لأحرى إلا أن هدا لايعنى عدم حدوت التعيير

وهناك الكتير من العوامل التى تؤدى فى نهاية الامر الى التعيير منها –

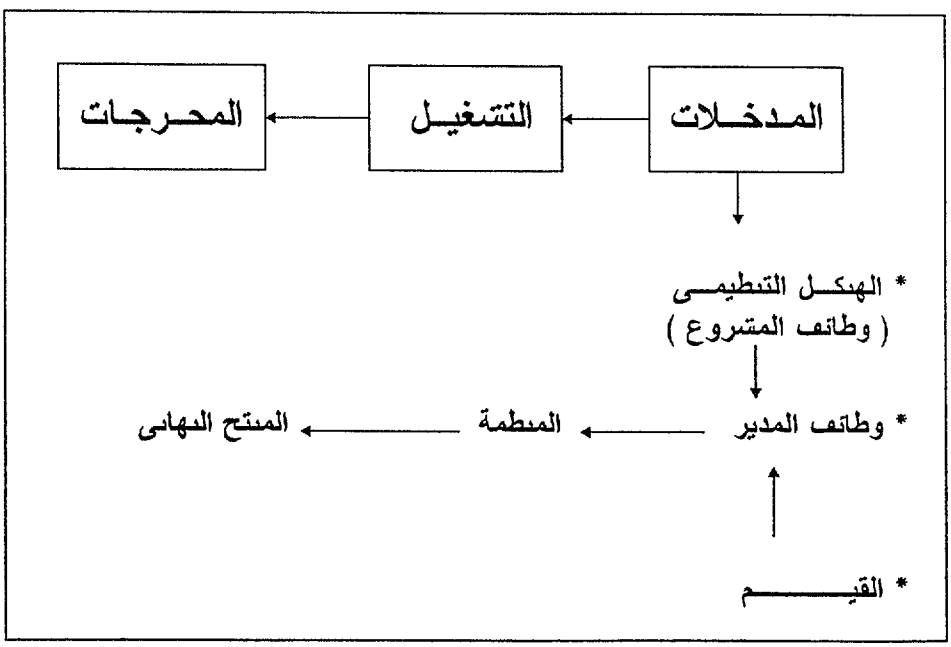
- عـــوامـــل أحتمـــاعيـــة وتتمثل التعير فى هيكل الطبقات الأحتماعية داحل محتمع ما
- عـــوامـــل تقـــافيـــة وتتمثل التعيـــر فـــى القيـم والعـــادات والاعراف
- عـــوامـــل سيـــاسيـــة التحول من سياسة الى احرى وتاتيره على القوانين والتشريعات
- عـــوامـــل تكنـــولـــوحيـــة اكتشـــافـــات حديتـة – نظـم المعلـومات والاتصالات
- عوامل حاصة بالمصادر الطبيعية اكتشاف مصادر حديدة للحامات ويقابلها التناقص فى بعض المصادر القائمة

وتواحه إدارة التعيير العديد من المشكلات الفنية والانسانية التى تعوق محهودات التعيير حيت يمتل التعامل مع العناصر البشرية مشكلة رئيسية بالنسة للادارة فى المنظمة نظراً لإحتلاف الافراد فى الطبيعة والطموح والحاحات

ولدلك فأن معالحة هده المشكلات تتطلب مريد من التحطيط لاحدات التعيير وهدا بدوره يطلب وفرة فى المعلومات وسرعة فى أتحاد القرارات وقدرة على الأبتكار هدا بحانب توفر افراد يتميزون بمهارات عالية لاحدات التعيير ومواحهة مقاومة التعيير

العملية الإدارية والتغيير
فى مجال العمل القضائى
(المحكمة)

ولقد اطلق عليها اسم عملية لأنها محموعة من الوظائف والانشطة متداخلة ومرتبطة مع بعضها تتم فى وحود محموعة من المحددات سواء من داخل المنظمة او البيئة المحيطة بها (الخارجية) ودلك لتحقيق أهداف المنظمة (المحكمة) وتتصف العملية الادارية بالعمومية وبالعلاقات المحددة بين مكوناتها وعلى دلك يمكن تصور نموذج متكامل لدراسة العملية الادارية يبدا اولا بالشكل (١)



شكل (١)

فاذا بدانا بتحليل هذا النموذج للعملية الإدارية نجد

اولاً الهيكل التنظيمى

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

altayeer

ويمكن تحليل الهيكل التنظيمى الى	3R's
- القواعد	The Rules
- الادوار	The Roles
- العلاقات	The Relations

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

ا - القـواعـد

هى واحدات وحقوق كل وطيفـة ومـن حلالهـا تتحـدد سـلطة كـل وطيفـة وموقعهـا بالنسة للوطائف الاحرى وهده القواعد هـى التـى تحعـل الوحـدات الإداريـة فـى التنطيم مرتنطة مع نعصها فى مناح من الألترام والرصا طالما ان كل فرد يفهم حيدا هده الاسس وعلى دلك فالقواعد الصحيحة والعادلة تقلل من اهمية وحـود اشـراف لصيق

ب - الادوار

وهى تعنى ما يتوقع ان يؤديه الفرد كنتيحة لـرد فعـل عمـل الاحريـن فـالدور هـو السلوكيات والاتحاهات التى تظهر فى موقف معين متل التوفيق - طرح الأفكـار- التلحيص - تسهيل أنسياب المعلومات

حـ - العـلاقـات

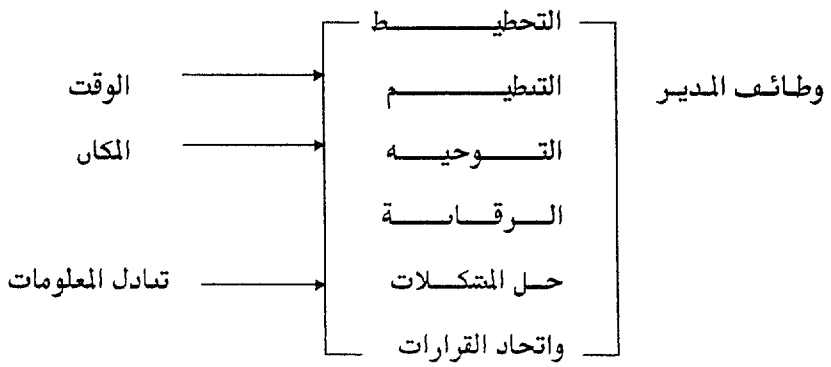
يقصد نها وصف الترابط نين الأدوار المحتلفة ومـدى ملائمـة وتوافـق كـل فـرد مـع دوره ومع الأحرين

altayeer

* وظـائـف المـديـر

وهى تصف الاعمال المطلوب تمهيدها من المديرين وهى التحطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وحل المشكلات واتخاذ القرارات

وهذه العمليات تتصف بالديناميكية وانتقال المعلومات



* القيـــم

ويقصد بها مفاهيم تكونت لدى الافراد والمجموعات تتحدد طاقتهم وتوجههم وتساعدهم على الاختيار بين السلوكيات المختلفة وهى مكتسبة من التقاليد والاعراف المتبعة

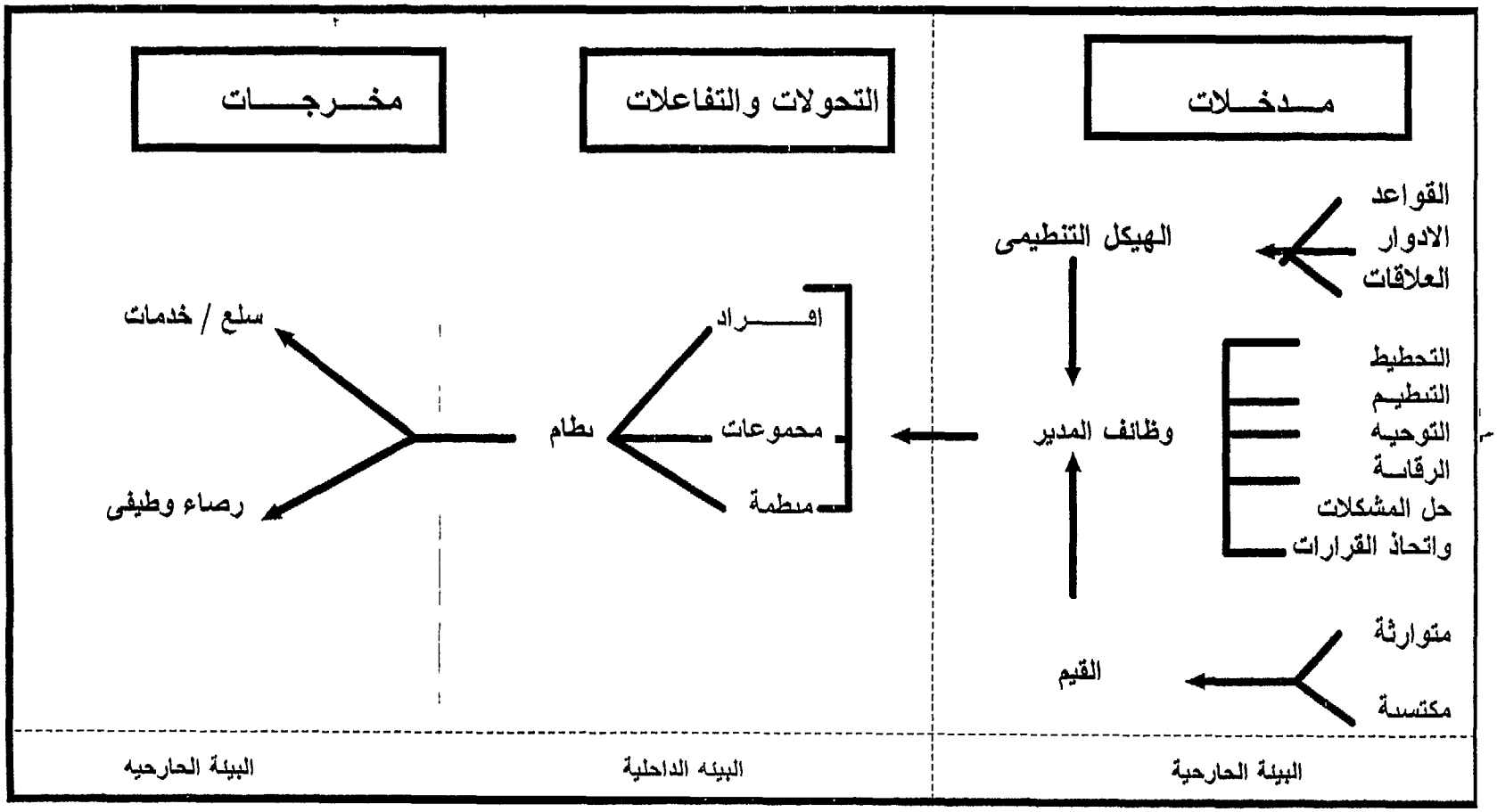
* المخرجات

وهى المنتج النهائى وطبقا لهذا النموذج فهى تنقسم الى قسمين –

١ – منتجات سلعية او خدمية

٢ – انسانية تؤدى الى الرضا عند القائمين بالعمل وهذا هو التحدى الحقيقى للادارة 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 عندما	التعيير سلبياً عندما
* يؤكد ويعصد الدات وصورة الشحص عن نفسه - بالترقيه - بالنمو الوطيفي - باكتساب حبرات اصافية - برفع المكانة الوطيفية والإحتماعية	* يهدد الدات والمكانة - بالتقليل من قيمة الدات - بالنقد للطريقة القديمة - بفقد الاصدقاء - بالغموض وعدم وصوح

دواعي التغيير

أسباب حتمية التغيير

- أسباب خارجية
- أسباب داخلية

(١) البيئة الخارجية السياسة الإجتماعية - القانونية - التقافية - الإقتصادية

(٢) التكنولوجيا

(٣) المنافسين

(١) تغيير الأهداف

(٢) تحسين الأداء وزيادة الربحية

(٣) التغيير السلوكى

الاستراتيجيه / اتجاهات ونتائج	١	٢	٣
نمط المشاركه فى احداث التغير	عدم مشاركه	عدم مشاركه	مشاركه كلية
رد الفعل تجاه التغير	مقاومه ورفض التغير	مقاومه ورفض التغير	قبول ودعم مطلق للتغير
النتائج المتوقعه للتغير على الافراد	* انخفاض معدلات الأداء ومستويات الانتاج * ارتفاع معدل دوران العمل	* انخفاض معدلات الأداء ومستويات الانتاج * ارتفاع معدل دوران العمل	* ارتفاع معدلات الأداء ومستويات الانتاج * استقرار العماله
على التنظيم	* تهديد العلاقات بين الاداره والعاملين * انعدام التعاون بين العاملين والاداريين * المناخ التنظيمى غير مشجع على العمل	* تهديد العلاقات بين الاداره والعاملين * انعدام التعاون بين العاملين والاداريين * المناخ التنظيمى غير مشجع علي العمل	* دعم العلاقات بين الاداره والعاملين * زياده التعاون والنقد بين العاملين والاداريين * المناخ التنظيمى مشجع على العمل
علي الافراد والجماعات	* الشعور بالتهديد للامن الوظيفى والعلاقات بين العاملين والمستويات الاداريه * اضطراب العلاقات بين جماعات العمل والتنظيم	* الشعور بالتهديد للامن الوظيفى والعلاقات بين العاملين والمستويات الاداريه * اضطراب العلاقات بين جماعات العمل والتنظيم	* الشعور بالاستقرار والامن الوظيفى وتوازن العلاقات بين الافراد والجماعات * تدعيم العلاقات بين جماعات العمل والتنظيم
على اهداف التغير	اهداف غير محققه	اهداف غير محققه	اهداف محققة
على التغير المستقبلى	ردود فعل سلبيه ومقاومه فوريه	ردود فعل سلبية ومقاومة فورية	ردود فعل ايجابيه وتاييد للتغير

INTEX

مناقشه مفتوحه عن اداره التغيير

استعمل الفراغ المبين فيما بعد لتسجيل افكارك والتي ستستعمل كاساس لمناقشه مفتوحة عن اداره التغيير

١ - ما التغيرات الأكثر تحديا التى تواجهك وتواجه موسستك فى الوقت الحاضر ؟

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

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

21

الوحدة الثانية
أدوات التغيير

الأتصـــــال

تعريف عملية الإتصال ومكوناتها

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

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

١ – المرســـــل

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

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

ب – خبراته وتجاربه السابقة العلمية والعملية

جـ – تقاليده وعاداته وتقاليده

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

هـ – مدى صحة الفروض التى افترضها المرسل عند اصداره للرسالة

٢ – الرسالـــــة

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

ا – الالتزام باصول وعلم استخدام الكلمات فى الكتابة ، ومدى الدقة فى تعبير الرسالة عن المعنى المراد نقله ، كذلك الفهم السليم لنطق الكلمات ، والقيام بالحركات ، وإصدار الاشارات

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

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

د – درجة التخصص فى استخدام الرموز ، او الكلمات ، او الاشارات ، او الاشكال ٠

٣ – الوسيلـــــــة

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

وقد تكون وسيلة الاتصال مباشرة بين الافراد او الجماعات ، وقد تكون غير مباشرة باستخدام الاساليب الآلية او الميكانيكية

وتتوقف مساهمة الوسائل فى انجاح عملية الاتصال على

ا – مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة ومستقبل الرسالة ٠

ب – درجة الاعتماد او الثقة فى الوسيلة المستخدمة ٠

حـ – مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة وطبيعة الرسالة المنقولة

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

٤ - المستقبـــــل

يسعى الاثارة الى اهمية دور المستقبل فى انجاح عملية الاتصال ، 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 ،

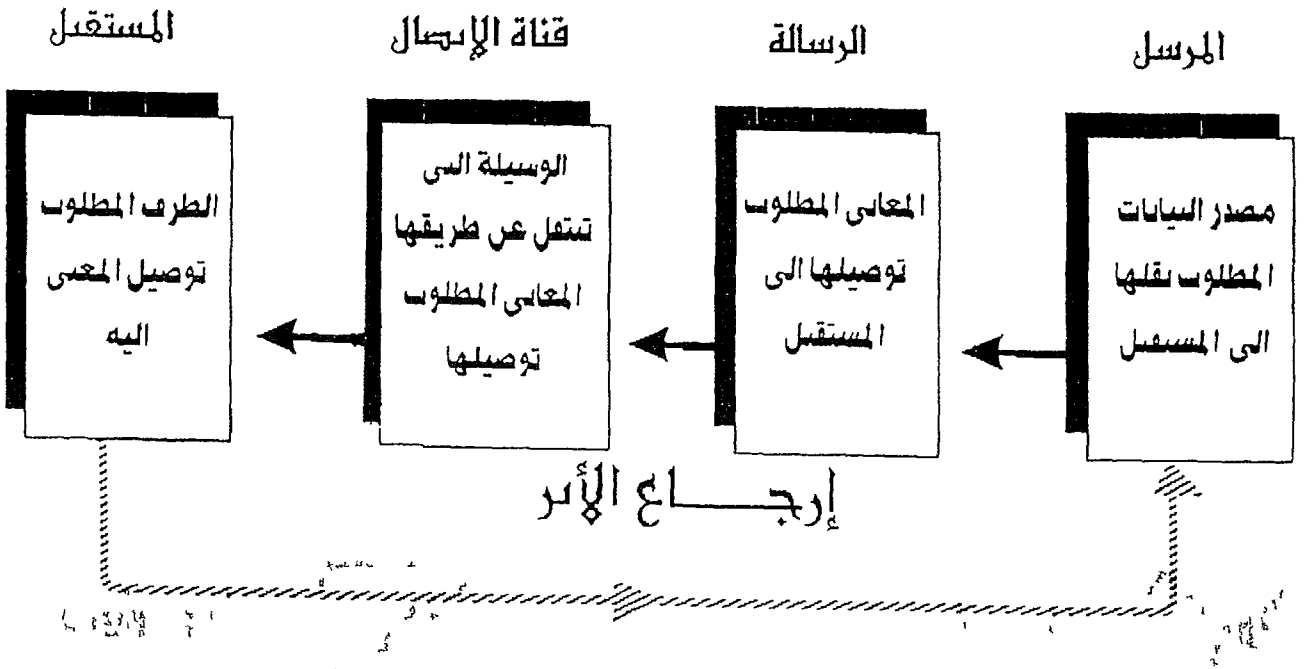
د - مدى صحة الفروض التى على اساسها تم ادراكه وفهمه للرسالة ،

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

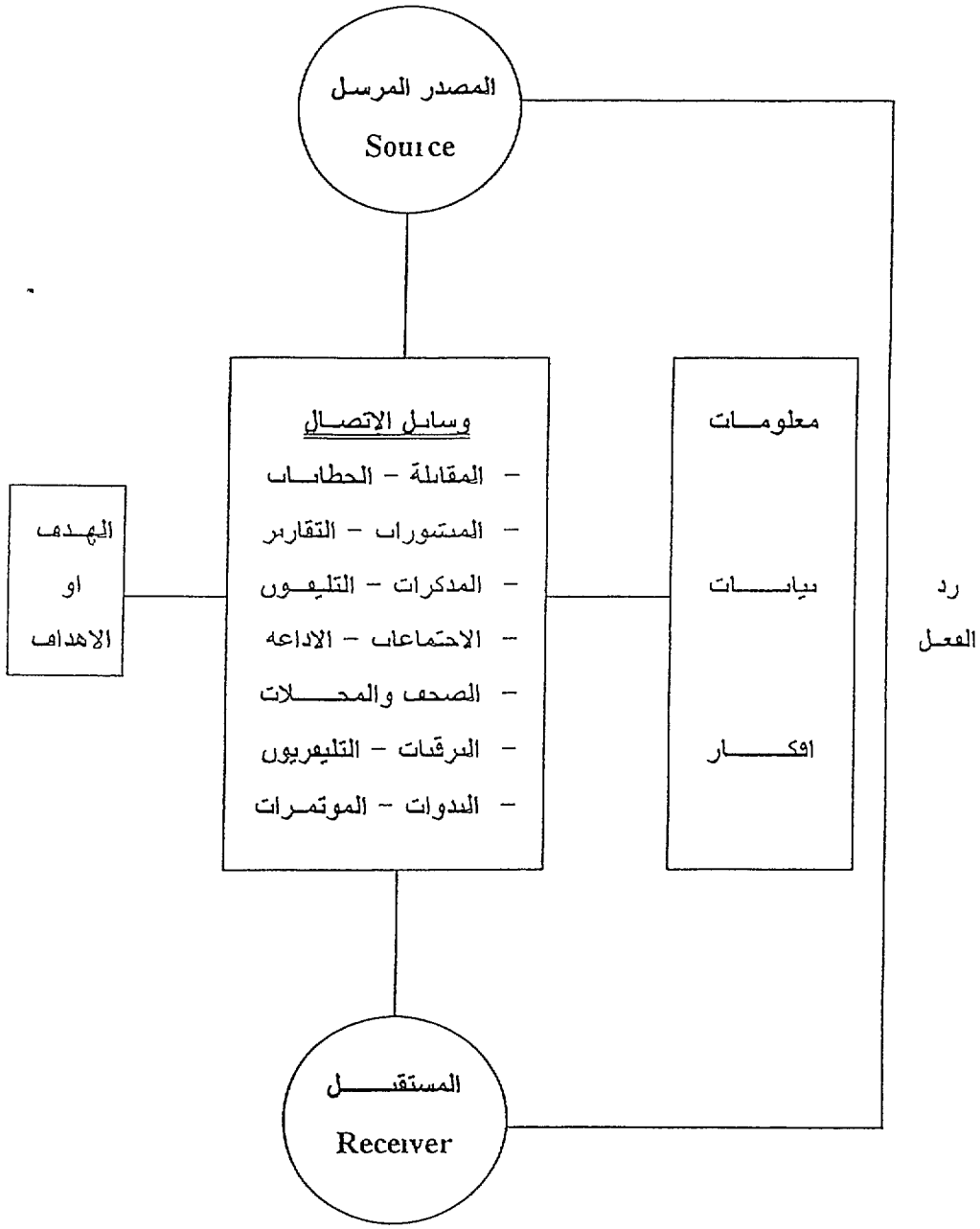
ويمكن توضيح هذه العملية فى الشكل التالى

INTEX

شكل (١) مكونات عملية الإتصال



husen 2


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

أنواع الاتصالات

١ - الاتصال فى إتجاه واحد

ويكون فيه الاتصال من جهه واحدة (المرسل) الى المستقبل , بحيث لا يتم اى مناقشه او توضيح ومن امثلتها
الاذاعة – المحاضره – الأوامر 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 يعطي الوقت الكافى للمناقشه والتوضيح مع عدم استخدام اى اسارات باليد ولكن يكون فى تفاعل بين الطرفين ويستخدم فى التدوال وحل المشكلات وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات والتقارير فنجد ان موقف المستقبل ايجابيا والدقه فى فهم الرساله اكبر وضوحا والشعور من جهة المستقبل فيه ارتياح وتفاؤل واستمتاع

الفرق بين الاتصال في اتجاه واحد واتجاهين

الاتصال / البيان	اتجاه واحد	اتجاهين
١ - الوقت	اسرع واقل	ابطء واكبر
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 عديده غير الكلمات مما تساعد على مدنا بالمعلومات باستخدام اعضاء الجسم مثل

أ - العيـــــون :

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

ب - الأيـــــدى

استخدام الاشاره بحركه الايدى او اجزاء الجسم الاخرى مثل جلوس الشخص او وقوفه تعكس سلوكه او مشاعره للاخرين او تغيرات فى طريقه جلوس الشخص نتيجة تفاعلات مع الاخرين

جـ - تعبيرات الوجه أو تغيراته

يمكن ادراك مشاعر الآخرين عن طريق النظر وملاحظة تغيرات وجوههم ودرجة الاضطراب العاطفى اما بملاحظه ملامح الوجه او اتساع حدقة العين ويتضح ذلك من الاهتمام والتركيز أو الصداقة او العدواة

د - نغمة الصوت :

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

٤ - الاتصالات حسب التخاطب :

تتوقف مدى فاعلية اتصالنا بالآخرين على الطريقة التى نتحدث بها وهى تتفاوت بين احدنا للاخرين (الطريقة المباشرة) وسوالنا لهم (الطريقة عبر المباشرة)

الاتصال المباشر :

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

الاتصال عبر المباشر .

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

العوامل التى تحد من عملية الاتصال

١ – الخوف وعدم الرغبة فى الاتصال

٢ – تعمد حجز 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 الاخرين

٧ – عدم النطق الجيد او الصوت المنخفض

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

٩ – غموض الرسالـــــه

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 الافراد بالمسائل الشخصيه بقف عقبه فى سبيل توصيل المعلومات المتعلقة بالموضوع المطروح
- ميل الانسان بطبيعه لاثبات الوجود , وعليه غالبا ما يتكلم ويناقش قبل ان يفكر .
- ميل الانسان بطبيعه الى معارضه التغير
- ميل الانسان بطبيعه الى عدم الاباحة بشعوره او باسراره او باهدافه الحقيقيه لاعتبارات خلقية او اجتماعية

متطلبات الإنصات الجيد :

١ – انصت للافكار وليس للحمل او العبارات – فربما تكون الحملة الاساسية لم توضح 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 اللغه .

٨ – لا تندفع بتحضير الرد على الحديث

٩ – اكتب ملاحظاتك .

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

١١ – حفز حطة للانصات .

* عندما يتحدث الجميع فان أحدا لا ينصت *

الإفادة المرتدة

الإفـادة المرتـــــدة

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

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

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

وحتى يمكن فهم اصطلاح الافادة المرتدة نعود الى اصل التسمية فهذا الاصطلاح استعاره علماء الاشارة من علم هندسة الصواريخ فعند انطلاق صاروخ من الارض الى هدف محدد فى الفضاء فان هذا الصاروخ يحوى نظام لاسلكى آلى يسمح بارسال اشارات الى المحطه الارضية (B F) والمحطة الارضية تتلقى هذه الاشارات لتتاكد ان الصاروخ متجه الى هدفه وعلى ذلك اذا انحرف الصاروخ عن مساره فان هذا يظهر من خلال تلك الاشارات التى يرسلها الى المحطة التى تبدا بدورها فى تعديل مساره مرة اخرى للهدف ومن هنا يمكن القول ان المجموعة او الفرد يمكن ان تقوم بدور جهاز ارسال الاشارات اى باعطاء الافادة المرتدة لاعضائها / لفرد آخر لتصحيح مساره نحو هدفه

<u>فمثـــــلا</u>

اذا كان هناك شخص هدفه ان تزيد معرفته من حيث كيف يؤثر فى الاخرين المتعاملين معه فعلى ذلك تكون الاشارات الصادرة من المجموعة (المتعاملين معه) اليه (الافادة المرتدة) مفيدة جدا له من حيث انها تحدد له اذا كان يسير نحو هدفه ام لا فاذا كانت استجابته لهذه الافادة المرتدة تترجم الى سلوك عاصف مثل ترك الغرفة او يتخذ سلوكا دفاعيا فهذا يعنى انه لن يصل الى هدفه والمجموعة فى هذه الحالة يمكنها مساعدته بقولها يا جون فى كل مرة عندما نعطيك افادة مرتدة فانت تاتى بسلوك يمنعنا من الاستمرار فى اعطائك مزيد من المعلومات عن سلوكك فاذا استمريت على ذلك السلوك فانت لن تصل الى هدفك

فاذا كانت استجابته جيدة للافاده المرتده الصادره من المجموعة يمتثل فى تعديل سلوكه فهو بالتالى يبدا مره ثانيه فى الاتجاه نحو هدفه وعلى هذا فان اسلوب الافاده المرتدة يعتبر اسلوب للمساعدة فى تحقيق اهداف الافراد وكذلك للمعارفة بين ادراك الفرد لسلوكه وإدراك الآخرين لهذا السلوك

ومعظم الناس يعطوا او يتلقوا الافاده المرتده يوميا بدون ان يتعروا ونحن هنا فى هذه القاعه بصدد تنمية هذه المهارة وتعلمها عن قصد

وعندما نتعامل فرديين متلا مع بعضهم فانه يوجد خطا شائع يقع فيه الفرد الذى يبدا باعطاء الافاده المرتدة وهذا الخطا هو اعطاء الاستجابه 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 يحدث 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 احداثا للارتباك وسوء الفهم فى عمليه الاتصال ان الفرد يريد اعطاء الـ B F عن نوايا الآخرين وليس عن سلوكهم

الخطوط العامة لإستخدام الإفاده المرتدة

ان من الممكن تقليل مقاومة الفرد لاستقبال الـ B F او زيادة قابليته حتى يمكن ان يستخدمه فى تنميه 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 الاستفاده منها او تركها وقد تم وضع النقاط الحاكمة لاعطاء الافادة المرتده على هيئة خط يوجد عند طرفه النقيض فيوجد عند طرف الافادة المرتدة الصحيحه 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 كالآتي

" لماذا ايها العنى ومادا تعنى بانني انانية

وهنا نجد (حسن) يتخذ موقفا دفاعيا ويبدا في مبادلتها بالاوصاف السيئة ويدخل الطرفان مباراة من يستطيع ايذاء الآخر اكثر

اما اذا اعطت هناء افادة مرتدة لحسن عن خطئه بالطريقة التالية

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

ففي هذه الحالة كانت الافادة المرتدة من هناء لحسن مباشرة في تعبيرها عن مشاعرها وهذا هو المطلوب

كذلك امثلة اخرى مثل قولك انت تقود السيارة بسرعة كبيرة "

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

ثانيا التفسير ⟷ الوصف بالنسبة للسلوك

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

(انك لا تميل الى)

ثالثا التقييم ⟷ عدم التقسيم

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

رابعا افادة مرتده محددة ⟷ عامـــــة

عندما اجابت هناء بقولها لحسن عندما قلت لي انا اتمنى ان اكون انانيا اكثر مثلك " انا سعرت بالضيق والغضب فهي هنا وصفت بكل دقة السلوك الذي ادى الى استجابتها وذلك عكس ان تقول له

انت شخص عدواني فهي هذه الحالة اعطت B F توجه 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 لتغير سلوكياته نحوها فانه في هذه الحالة غير قادر على تحديد السلوك الذي يجب تغييره

مثال آخر

عندما يقول لشخص (انت انسان سيئ) فهذه افاده مرتده عامه 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 بصورة التغيير

وعموما فان مرسل الافاده المرتدة عندما يطلب تغيير سلوك المرسل اليه فهو هنا يفترض في نفسه انه يعرف الصواب والخطا والجيد والسيئ طبقا لمعايير خاصة به ويريد ان يطبقها على غيره وهذا يؤدي بالطبع الى حدوث متاكل في العلاقات بين الافراد وفي احيانا كثيرة يعتبر اطمار جنة الامل كافاده مرتدة لما يكون قد

حدث كما نعتبر 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 من سلوك مما يدفع المستقبل الى تكراره فى حين ان الشعور الحقيقى الذى احفاه هو عدم الرضا وهنا فان مرسل B F يدفع المستقبل الى الفشل بدون ان يدرى

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 توافق بين المرسل والمستقبل فى سلوكهما

سادسا

اعطاء الافادة المرتدة فى الوقت المناسب فورا ⟷ فى وقت متاخر ان الافادة المرتدة الفعالة هى التى تكون فى اقرب وقت مناسب بعد وقوع الحدث المراد اعطاء الـ B F عنه فاذا عدنا للموقف السابق بين جسن وهناء فانه اذا انتظرت هناء يوم ثم اعطت جسن 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 جسن لان الحدث اصبح غير واضح لديهم لعدم اهميته لهم

لذلك يجب اعطاء الافادة المرتدة فور وقوع الحدث لان الكل فى هذه الحالة يكون متذكر ويكون الجميع كمرآه 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

سابعا

اعطاء الافادة من خارج المجموعة ⟷ غير مباشر (بالنسبة للمشاعر) .

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

فمثلا

في الجملة السابقة التي قالها حسن لهناء وهي

(انا اتمنى ان اكون اناني مثلك) 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 لشعور هناء بالضيق وهنا فانها عندما تعطي افادة مرتدة لحسن فسوف تكون اكثر تاثيرا وفعالية

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

اما الاحداث التي تتم داخل المجموعة فان كل الاعضاء سوف يشاركون 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 يعطي لمستقبل الـ B F صورة اوضح عن سلوكه لانه في حالة توافق ادراك الجميع لهذا السلوك فهذا موشر له في اعادة النظر بالنسبة لهذا السلوك

ثانيا ان تكون الافادة المرتدة مفروضة ⟷ مطلوبة

في معظم الحالات التي يتم فيها تبادل الافادة المرتدة تكون مفروضة 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 يندفع ازيد مما يتطلب المستقبل في كل هذه الحالات لن تحقق الافادة المرتدة اهدافها اذا ان الافادة المرتدة تكون اكثر تاثيرا في احداث المساعدة للشخص المستقبل عندما يطلب هو ذلك لان طلب الافادة المرتدة يعني ان المستقبل مستعدا للاستماع اليها بفهم ولديه الاستعداد للتغيير 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 يحسون عاقبة هذا ويصبح هذا الطلب سهل جدا في حالة وجود مقدار كافي من الثقة والصدق بين المستقبل والمرسل

واخيرا يجب اعطاء الافادة المرتده المطلوبة بحرص لانه احيانا لا يستطيع الفرد ان يفصل بين سلوكه وبين قيمته كشخص

تاسعا التركيز على السلوك القابل للتغيير ⟵⟶ غير قابل للتغيير

حتى تكون الافادة المرتدة فعالة فيجب ان نركز 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 F B الى تغييره

فمثلا

اذا اعطت زوجة لزوجها المدخن بشراهة افادة مرتدة عن – راعت فيه كل شروط الافادة المرتدة – سلوكه في التدخين فانه يكون من الصعب عليه تغيير سلوكه هذا لان الفرد المشره في التدخين قد يكون نشا سلوكه هذا نتيجه اسباب قد تكون غالبا غير معروفة

فمثلا

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

عاشرا الدافع لاعطاء الافادة المرتدة المساعدة ⟵⟶ الاساءة

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

husenv

42

(واخيـــــــــرا)

فان عمليه اعطاء الافادة المرتدة يمكن ان تكون ذات فاعلية عظيمه اذا اتبع الخطوط العامة للافـاده المرتـده المذكوره سابقا

وصفا محددا غير تقييمى ويترك الحرية للتغيير

(وهى عملية تعتمد على فلسفة وقيم التحص المرسل للـ B F بالنسبه لنفسه وللآخرين)

43

ديناميكية الجماعة

INTEX

ديناميكيـــة الجماعـــــــة

فى كل التعاملات التحصية داحل المحموعات يوحد عاملس اساسيين

اولا المحتـــوى تانيا الطريقة (طروف التنعيد)

وفى معظم العلا قات يكوں الـتركير علـى المحتـوى اولا تـم طـروف التنعـد , لدلـك يلاحـظ علـى سـلوك الحماعة اتناء عملها الآتى

١ – المتاركـــــــة

١ – من اكتر الناس متاركة

٢ – من افل الناس مساركة

٣ – مدى التعير فى درحة المتاركة

٤ – ما هى الاسباب التى تودى الى تعير درحة المساركة

٥ – من الدى كاں يتكلم دائما وما السبب

٦ – من كاں لا يتكلم الا اذا طلب منه

٧ – من كاں يعمل على استمرارية الحوار

٢ – التأتيـــــــر

وهو يحتلف عن المتاركة تماما لاں هناك كتيرا من النـاس يتكلـم لكـں لـيس لهـم تاتير علـى الحماعـة , والبعض يكوں صامتا ولكں اذا تكلم يكوں له تاتير , لدلك يحب اں تعرف

١ – من اكتر الناس تاتير ومن اقلهم تاتير

٢ – لماذا كاں الناس لا تستمع للدس يتكلموں كتيرا

٣ – هل لاحظت اى منافسة داحل المحموعة

husenv

٣ - تشكل التأتيـــــــر

وهو ياحد عدة اشكال

تاتير ايحابـــى تاتير سلبـــــى

ونتيجة للتاتير فى الحماعة يمكن ان يظهر التاتير ماحد الاشكال الآتية

١ - الاتوقراطى وهو الدى يمرد اراوه او حكمه على الاشياء بالنسة للآحرين وهو عالبا يوقف الناس عندما يسيرا فى اتحاه عير اتحاهه ٠

٢ - المصلح او الموفق صانع السلام الدى يوفق بين وحهات النظر

٣ - الدى لا يتدحل الا عند اللزوم

٤ - القائـد الديمقراطـــــى ٠

٤ - إحراءات إتخاذ القرار

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

اسئل نفســك الآتـــى

١ - هل هناك احد اتحد القرار واحبر بقية المحموعة على تنفيده ٠

٢ - هل المحموعة تنتقل من موضوع الى آحر دون اتحاد قرار وما السبب فى ذلك ٠

٣ - ما هى البراهين التى تحعل اغلبية المحموعة تويد القرار (التصويت)٠

٤ - ما هى الدلائل التى تشير الى مشاركة الحميع فى اتحاد القرار (علامات الارتيـاح - الرضا - التردد)

٥ – بناء المهمة

وهى تتعلق بالوظيفة – كيفية اتمام الوظيفة

اسئل نفسك الآتى

١ – هل اقترح احد اى احراءات لتحسين العمل

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

٣ – هل كان هناك من كان يعطى حقائق (معلومات) اراء – متاعر – ارجاع اثر – البحث عن البدء

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

٦ – بناء الجماعة

وهى تتصل بمعنويات الجماعة

وللتعرف على معنويات الجماعة سال الآتى

١ – من الذى كان يجعل الافراد يتتركوا فى المناقشة

٢ – من الذى يقاطع

٣ – من الذى لا يترك الافكار تمر دون نقاش

٧ – مناخ عمل المجموعة

وهو يتصل بالثقة بين افراد المجموعة والانطباعات الجيدة او السيئة

١ – من الذى يفصل جو من الصداقة اثناء العمل ٠

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

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

٤ – ما هى درجة انغماس الافراد بالعمل واهتمامهم به

٨ – العصويـــــــــة

وهى درجة الموافقة بين الافراد للعمل كمجموعة

١ – هل كان هناك مجموعات فرعية داخل المجموعة الاصلية

٢ – هل كان هناك افراد خارج المجموعة

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

٩ – المتاعـــــــر

اثناء مناقشات المجموعة تتولد المتاعر لدى الافراد

١ – ما هى علامات هذه المتاعر (عصب – ارتياح – فاعلية – مناقشة – تعاون)

٢ – هل لاحظت داخل المجموعة من يتصدى للمتاعر الغير ايجابيه اى السلبيـــة

١٠– المبـــــــــادئ

وهى التى توتر على السلوكيات بين الافراد وهى تعبر عن الرغبـات والمعتقدات وهـى قـد تكـون واضحـة لاعضاء المجموعة

١ – بعض المبادى تسهل تقدم المجموعة والبعض الآخر تعيقها

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

٣ – هل كانت درجات الموافقة عالية بينهم , مادا 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 باتاحة الفرصة كاملة لكل فرد للتعبير عن رايه والبعض الآخر من القواعد السلوكية تتفق عليها المجموعه تلقائيا اثناء عملها كمثال ان اعضاء المجموعة لا يتقيدوا بطريقة معينة فى الجلوس اثناء مناقشتهم لاى موضوع

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

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

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

وهناك طرق تتبعها المجموعة لاختيار صلاحية القواعد السلوكية التى تتفق عليها حيث ان اى قاعدة سلوكية تمر داخل المجموعة يجب ان يجرى اختبار صلاحية لها قبل الحكم عليها نهائيا بالموافقة من حيث انها تساعد المجموعة ولا تعمل على اضعاف فعاليتها .

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

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

القيـــــادة

نظرية القيادة الموقفية A Situational Leadership Theory

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

واوضحت الدراسة أنه لا يوجد نمط قيادى واحد يصلح لجميع الأغراض والاهداف

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 اساس العلاقة بين مقدار الاهتمام بالعمل ومقدار الاهتمام بالعلاقات الذى يقدمه القائد وكذا مستوى نضج المجموعة او المرؤوسين

والمرؤوسين فى اى موقف يكونوا عنصرا حيويا ليس فقط من اجل انهم افراد يقبلوا او يعارضوا القائد ولكنهم كمجموعة تحدد القوة التشخيصية التى يجب توفرها فى القائد

الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعلاقات

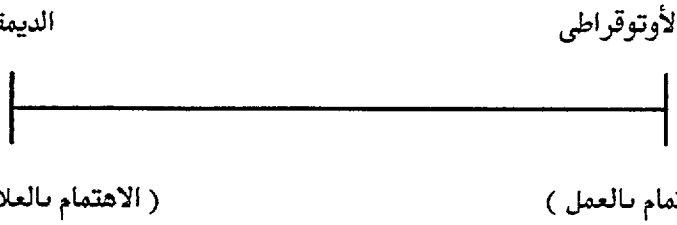
إن وضع تعريف الإهتمام بالعمل وكذا الاهتمام بالعلاقات كبعدين هامين لسلوك القائد – يعتبر من الإبتكارات الهامة بالنسبة لعلماء الادارة وذلك خلال الربعون سنة الماضية

وقد إتخذ هذان البعدان اسماء عديدة منها

الأتوقراطى (المتسلط) – الديمقراطى والمهتم بالعاملين والمهتم بالانتاج

Sarky

ولقد كان الاعتقاد لفترة طويلة أن سلوك القائد نحو الاهتمام بالعمل وكذا سلوكه نحو الاهتمام بالعلاقات هما نمطان لسلوك القائد ولذلك فقد كان الاعتقاد انه يمكن تحديد هذان النمطان على محور واحد يوجد عند احد طرفيه نمط القائد المتسلط (مهتم بالعمل) وعند الطرف الآخر نمط القائد الديمقراطى (مهتم بالعلاقات)



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

حيث اثبتت هذه الدراسات أنه عند ملاحظة السلوك الفعلى للقادة فى مواقف مختلفة أمكن تحديد محورين اساسيين 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) وأيضاً تحديد الأساليب الخاصة بانجاز الأعمال

محور الإهتمام بالعلاقات Relationship Behavior

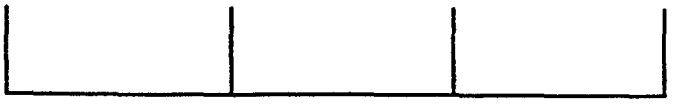
ويتحدد عليه مدى قيام القائد بتنمية العلاقات الانسانية بينه وبين اعضاء المجموعة ، وذلك من خلال فتح مزيد من قنوات اتصال (الإتصال فى إتجاهين) كذلك درجة تفويض القائد لبعض مهامه وإعطائه الفرصة للمرؤوسين باظهار قدراتهم ومهاراتهم كل ذلك من خلال تأييده الاجتماعى والعاطفى وكذا الاستماع لهم وتوطيد الصداقة والثقة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

نضج المجموعة أو المرؤوسين Maturity of The Followers Or Group

ان درجة او مستوى النضج يتحدد فى نظرية القيادة الموقفية من خلال ثلاثة عوامل هى

- الانجـــاز والدافعيـــة
- الاستعداد والقدرة على تحمل المسولية
- درجة التعليم / الخبرة المناسبة لطبيعة العمل

هذا يجانب ان العمر الزمنى ليس له تاثير مباشر على درجة النضج ، ولكن المرحلة السيكولوجية للمجموعة او الأفراد هى التى لها التأثير على درجة النضج حيث ان هذه المرحلة السيكولوجية هى التى تكون مؤثرة فى اداء مهمة معينة



ن١ ن٢ ن٣ ن٤

منخفض متوسط عالـى

نظرية القيادة الموقفية

وبناءا على ما سبق فإن نظرية القيادة الموقفيـة تعتمد علـى تحديـد درجـة او مستوى نضج المجموعة / الافراد بحيث يتحد القائد الشكل المناسب من التدخـل سواء فـى العمـل أو العلاقـات وتتدرج هذه الاشكال من الإملائى أو المساند او المشارك أو المفوض

وعلى ذلك فهذه النظرية تبحث فى كيفية احتيار الشـكل الفعـال للقائد تبعـا لمستوى نضج الأفراد / المجموعة حيث يتم تقسيم مستوى النضج الى منخفض ومتوسط ومرتفع

فعند التعامل مع مجموعة / افراد مستوى نضجهم منخفض فان القائد ياخد الشـكل الاملائـى اى تدخل عالى فى العمل وتدخل أقل فى العلاقـات ولكـن فـى حالـة التعـامل مـع مجموعـة / أفـراد مستوى نضجهم مرتفع فيكون الشكل المناسب للقائد هو المفوض تدخل أقل فـى العمـل والعلاقـات وهكذا

وعلى ذلك فحينما يستخدم المدير شكلا محدودا مع مجموعـة ، وبالتـالى سـلوكا معينـا فإنـه ربما يتخذ شكلا آخر ، وبالتالى سلوكاً مختلفا مع مجموعة اخرى ، وذلك بحسب درجـة نضج كـل منهم

تعديل (تغيير) نضج المجموعة

– عند محاولة تعديل نضج مجموعة / فرد لا يستطيع تحمل المسئولية بدرجـة مناسبة فإن القائد يجب ان يكون حذراً فمثلا لا يفوض اليه أعمال ، كذلك يقلل من اعطائه التدعيم – ويكون تدخلـه أقل فى بعد الإهتمام بالعلاقات – لان القائد إذا لم يفعل ذلك فإن المجموعة / الفرد ربمـا يـأخذوا سلوكه فى التفويض أو التدعيم على أنه ضعف منه ، وعلى ذلك فالقائد يجب أن يبدأ عمـل تعديـل مستوى النضج ببطء هذه المجموعة / الفرد فلا يمكن ان نتوقع ان يتم تعديـل مسـتوى النضج بـين يوم وليلة

وحتى يمكن ان يحصل القائد على السلوك المطلوب فعليه ان يكافى فورا على النجاحات كلما امكن مع اداء الشعور المناسب لمرؤسيه فى ذلك الخصوص ويستمر فى هذه العملية طالما ان سلوك المجموعة / الفرد يسير فى الاتجاه الذى يريده حتى يصبح اداء المرؤسين قريباً جدا من توقعات القائد

ويسمى هذا الأسلوب | تدعيم الإقتراب الايجابى الناجح للسلوك المرغوب |

كمثال فاذا اراد القائد أن يعدل نصح مجموعة / فرد اى يرى أن قدرته على تحمل المسئولية بدات تتزايد فعليه أن يبدأ فى التقليل من التدخل فى العمل فإذا وجد القائد ان المجموعة / الفرد تمكنوا بالفعل من تحمل المسئولية فعليه أن يبدأ بزيادة التدعيم لهم اى تدخل اعلى فى العلاقات أى أن هذه العملية تتم على مرحلتين هما

١- تدخل أقل فى العمل

↓

الإستجابة قدرة على تحمل المسئوليه

↓

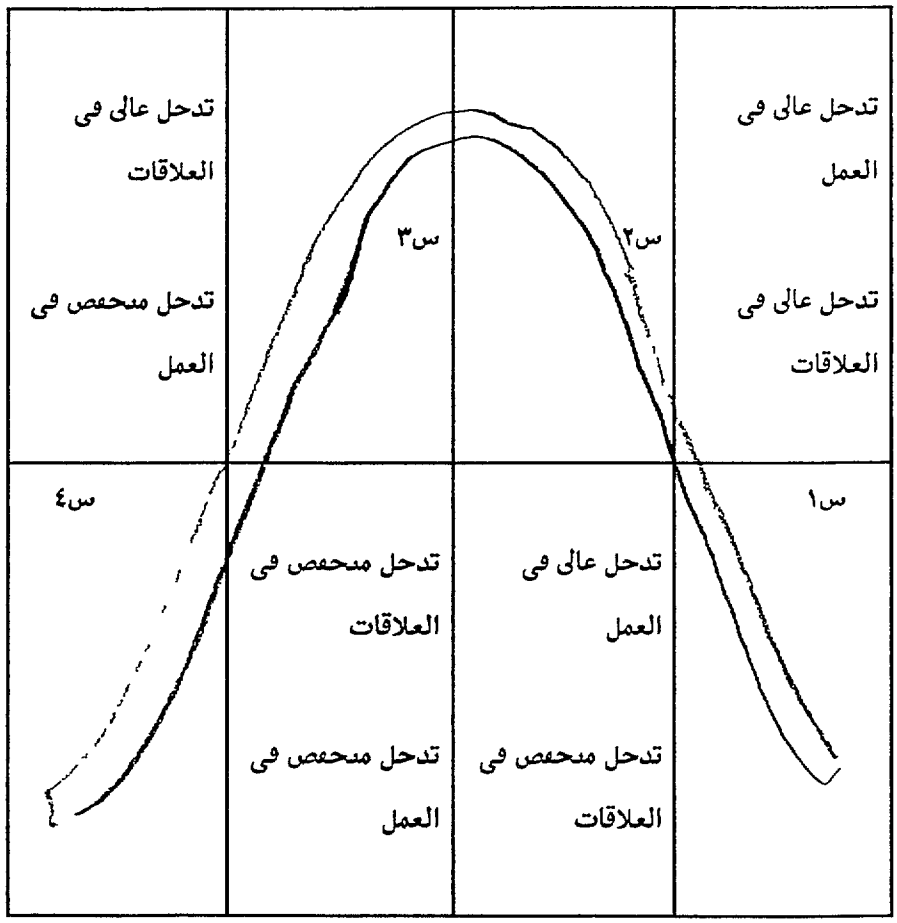
إجبار أكفاء

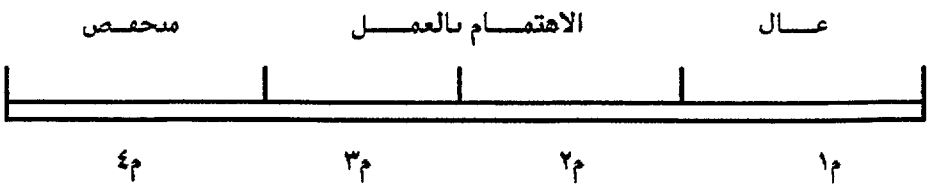
↓

٢- تدخل أعلى فى العلاقات

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

تحليل وظائف بناء الجماعة
انمـاط القائـد





درجات الصح المجموعة

محال تحليل القوى

ان التغيير فى مستوى اداء مجموعة / منظمة يعنى اساسا تعديل اسلوب انجاز المهام وهذا ربما يعنى تغيير أساليب العمل داخل المجموعة / منظمة او تغيير أسلوب القيادة أو اسلوب تعامل الافراد مع بعضهم

وهذه الورقة تعرضا لنموذج لحل المشاكل وكذا استخدام التغيير المبنى على خطة (محال تحليل القوى) وفيما يلى وصف لمجموعة من المديرين وهم يطبقوا نموذج اسلوب تحليل محال القوى

فعند اجتماع مجموعة من المديرين لمناقشة تطوير عملهم بالمنظمة صعوا للوهلة الأولى ان العمل يسير وأنه ليس هناك داعى لاجراء اى تغيير ولكن عندما فكر المديرين بعمق أكثر فى مناخ العمل السائد وجدوا ان هناك عديد من العوامل تؤيد فكرة احداث التغيير يكون مناخ العمل السائد أكثر انفتاحا (مزيد من الصراحة - الوضوح - الانفتاح) وقد طوروا هذه العوامل (قوى دافعة) فيما يلى

ا - أن فريق المديرين لديهم الدافع للعمل بكفاءة ودلك لتحقيق مصالحهم الخاصة وكدلك مصلحة المنظمة

ب- ان 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

ا- 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 وجود 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 أخذ شكل تحديد القوى الدافعة وبالتالى تحديد مستوى الآداء الحالى بالمنظمة " انظر الشكل (٣)

سعد البعير

يثبت مستوى آداء المنظمة عندما تتساوى القوى الدافعة للتغيير مع القوى المعوقة لحدوثه ويحدث التغيير عندما تعدل القوى بحيث تدفع النظام وتساعده على الأستمرار 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

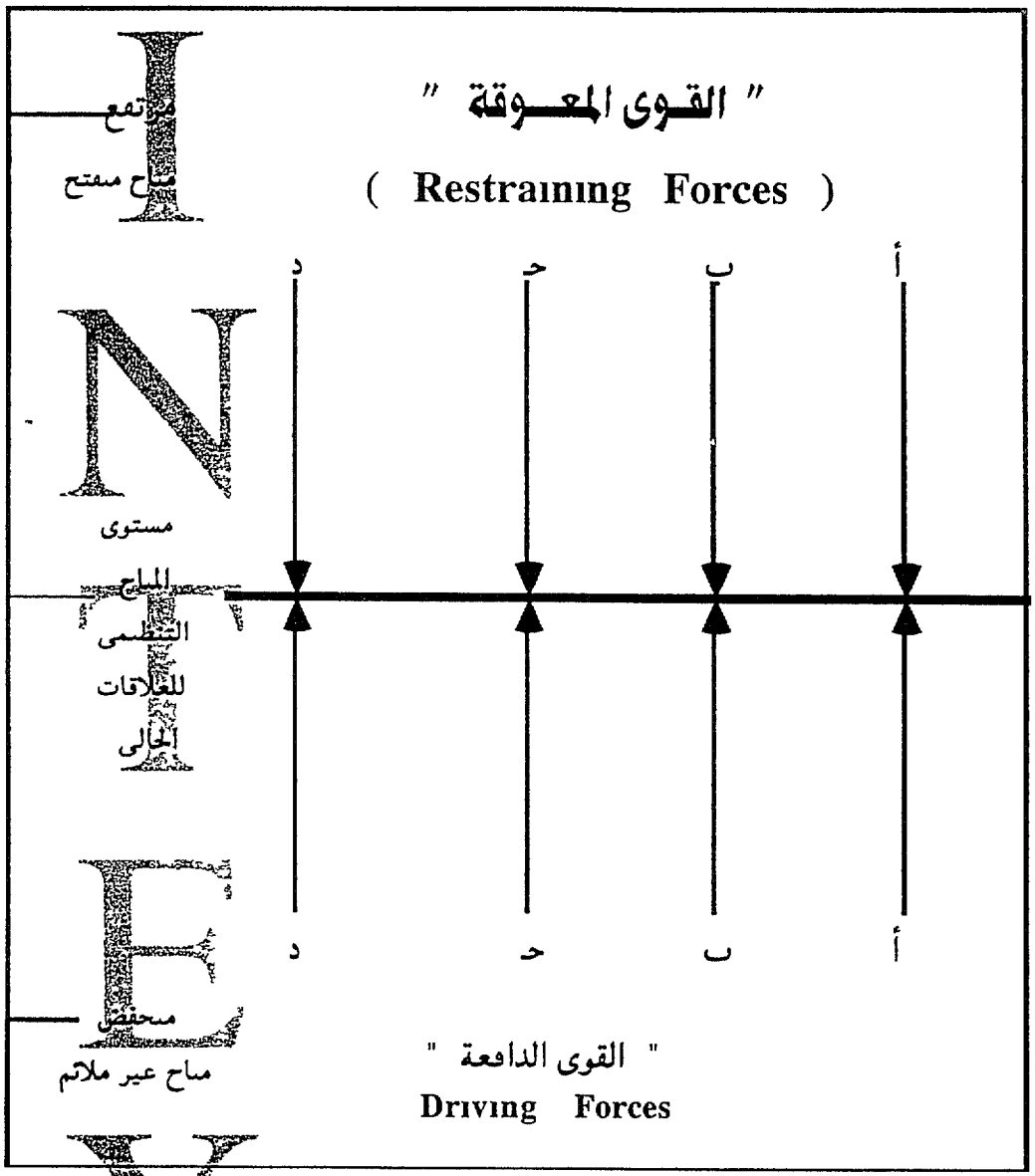
٢ - تقليل تأثير القوى المعوقة الحالية أو العائها

٣ - تغيير اتجاه القوى

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

ومن هنا وجد ان اكثر الأساليب فعالية فى احداث التغيير اتجاه احداث القوى

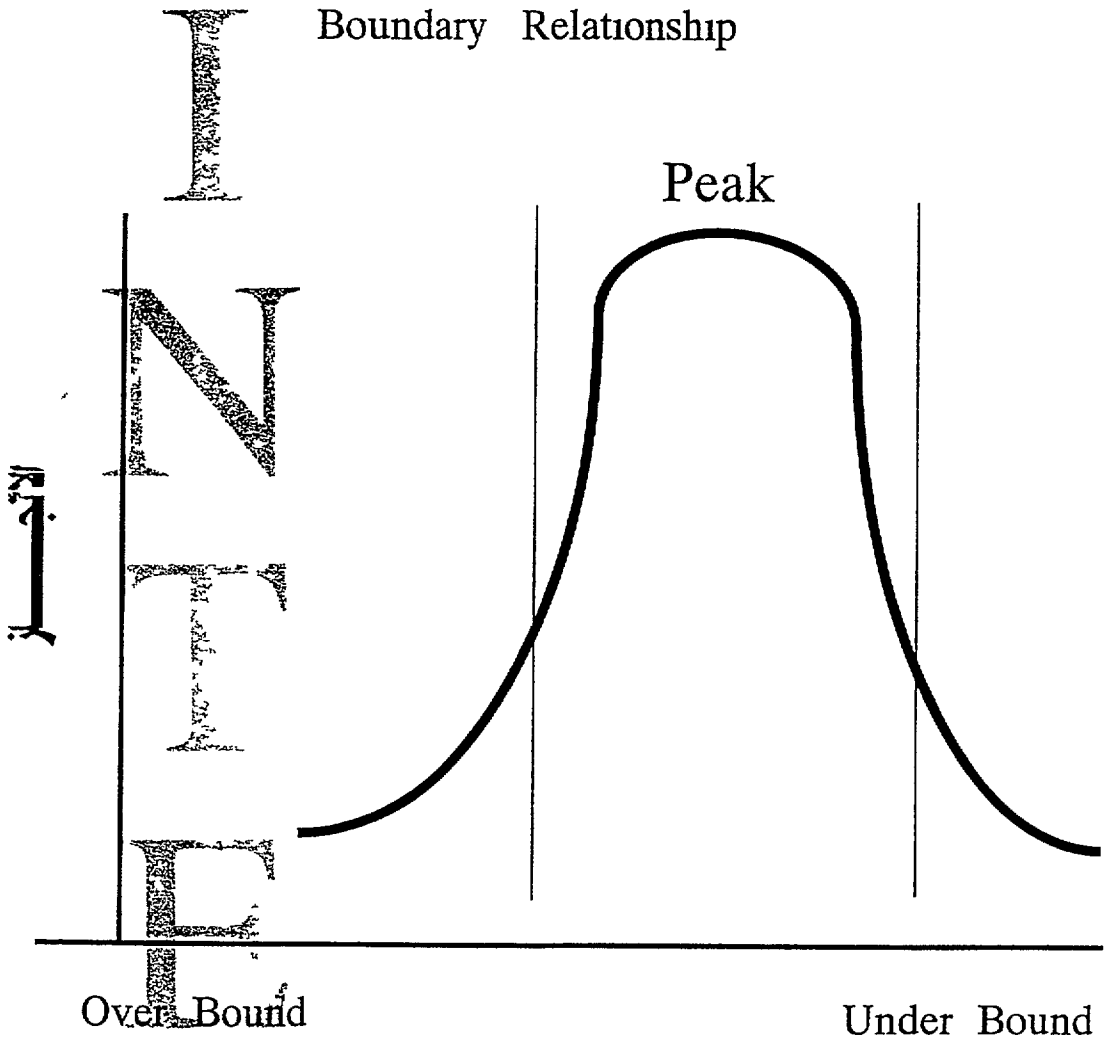
ففى المثل الذى نحن بصدده اذا اقتنع المديرين باهمية معرفة رأى الإدارة العليا ومدى تدعيمها لمناخ أكثر وضوحاً وصراحة فقد تكون النتيجة مشجعة عما كانوا يتوقعون وهكذا تتحول واحدة من أهم القوى المعوقة الى قوى دافعة فى اتجاه التغيير



(شكل رقم ٣)

مجال تحليل القوى

The Force Field ANALYSIS


Boundary Relationship
INTEX
الإنجاز
Peak
Over Bound
Under Bound
المحددات
X
علاقة المطمة بالبيئة
environment
فى ظل محددات معينة

الاسلوب العلمي في ادحال التعيير

معدمه

تحتاح المطمات على احلاف نوعاتها الى نطوير ادائها نشكل مستمر، وهدا التطوير يرتبط نمواكنة كل ما هو حديد في دسا الصاعة التى تعمل بها

وادا ارادت المطمة ان تتعامل مع تطوير اداء العاملين نشكل علمى مدروس، فان عليها التعامل مع الامور التالية

الأمر الأول تحديد ماهية الاسلوب العلمى فى ادحال التعيير المطلوب فى الأداء ككل

الأمر الثانى تحديد مفهوم واساب وكمية مقاومة التعيير من وجهة نظر العاملين

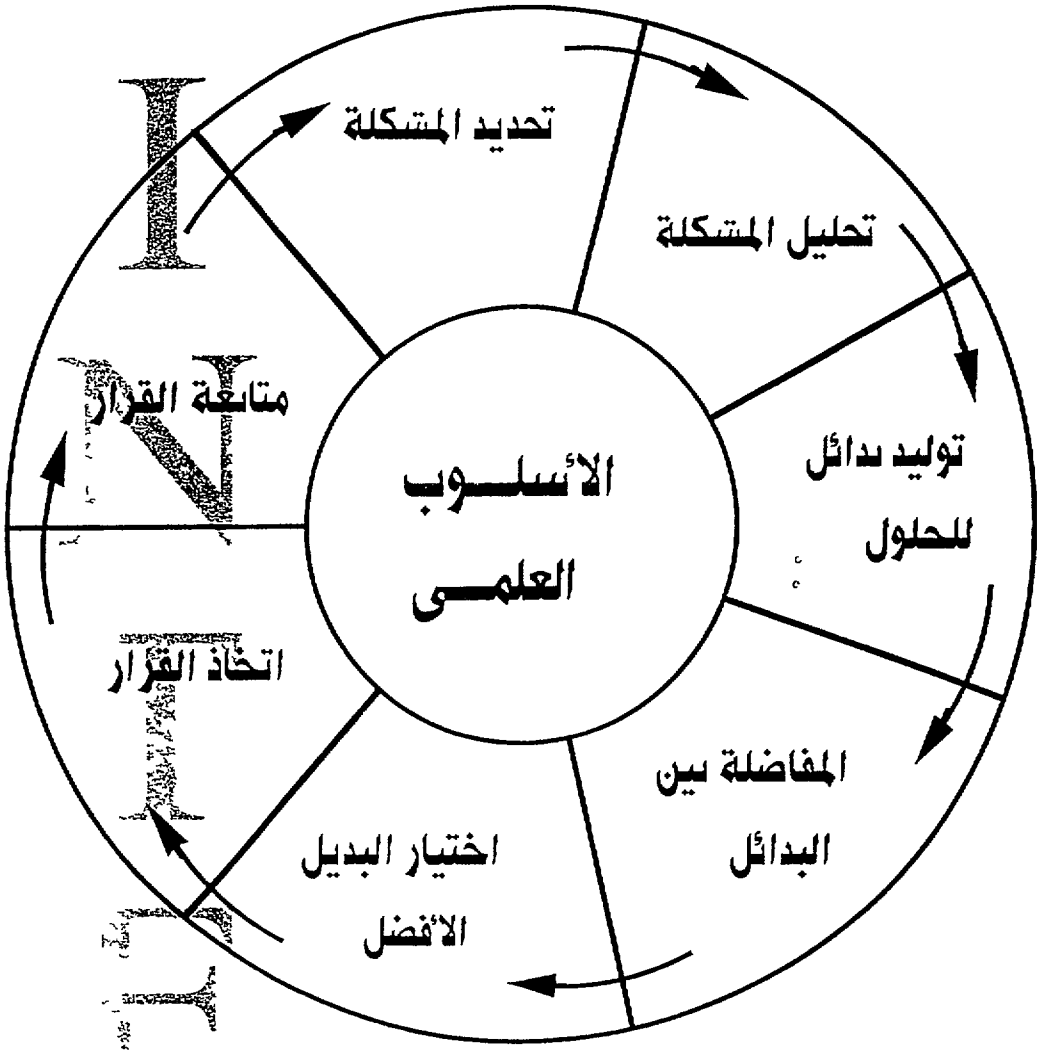
الأمر الثالث كيفية تعيير سلوك العاملين

وان نحاح عملية التعيير تعتمد - وبصورة اساسية - علي اسلوب ادحاله ومدي انتهاح الاسلوب العلمي فيه ، فطرا لان التعيير ياتى نوضع حديد مجهول فيحب ان يكون ادحال هدا الوضع محسوب ومدروس ويمكن التنو نتائجه، والا يكون نأسلوب التجربة والخطا فالامر لا يحتمل دلك ، وخاصة ان هناك جانب مقاوم لهدا التعيير وبشدة، فيحب ان نستدرجة لتعصيد التعيير نالاقتناع والفهم والاستيعاب والا يكون نالمحاولات والتعرض للفشل عدة مرات حتي نصل للصواب ، ولهدا فانتهاح الاسلوب العلمي فى ادحال التعير امر هام وضروري

خطوات الإسلوب العلمى فى حل المشكلات

للوصول الي هدف معين او علاح مشكلة نداتها فالاسلوب العلمي يضع امامنا مجموعة من الخطوات المسلسلة والصامنه لانحار هده المهمه سواء تحقيق هدف معين او علاح مشكلة محددة ، وهده الخطوات هي

62



خطوات الأسلوب العلمى فى حل المشكلات

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

تحديد المشكلة (الهدف)

فقبل بدل اى 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 والتي ادت الى حدوثها ، ويشترط في هذه المعلومات وتلك البيانات الدقة والصحة والتوقيت والكمية المناسبة

توليد البدائل

من نتائج تحليل المشكلة - يجاب التعرف او الاستشعار على 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 اكبر عدد من البدائل لعلاج المشكلة محل البحث

المفاضلة بين البدائل

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

احتيار البديل الافصل

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

ا - حفص التكلفه

ب - الاعتماد علي المصادر المحلية للامكانيات

حـ - زيادة الارباح

د - مستوى الحدمة

هـ - الوقت الاقل

و - الحودة المناسبة

ر - الكمية المناسبة

اتحاد قرار التطوير والتعيير

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

ا - فصناعة القرار يجب ان تكون جماعية حتي ياتي القرار بثمارة وان يكون متوازن التاثير علي الاطراف المعنية وان تقل اثارة السلبية الي الحدود الدنيا

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

متابعة القرار

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

أ - التصدي وبأسرع وقت ممكن -معا لزيادة التكاليف- لأية معوقات تعترض تنفيد البديل الافصل

ب - التأكد من الوصول الي الاهداف المطلوبه ومستوى هدا الانحار وتعديل المسار اذا لم نصل للمستوى المامول

حـ - التأكد من تحقيق الاهداف في الوقت المحدد ، فالكمية والكيفية في تنفيد القرارات عبر كافة نطرا للتغيرات السريعة في دنيا الاعمال وتزايد اهمية الوقت في وقتنا الحاضر

د - المتابعة ترتبط بعنصر التكلفة ارتباطا لصيقا ، فانها تودى الي تخفيضها بصورة عامة

الأسلوب العلمى لإدخال التغيير

لو حاولنا تطبيق الاسلوب العلمي السابق ذكره على عملية التغيير لادى ذلك الي مزايا كثيرة منها ما يلي

ا - حدب اهتمام العاملين لعملية التغيير وكسب تاييدهم وتقليل درجة المقاومة لهذه العملية

ب - ضمان نجاح عملية التغيير ، فكل خطوه محسوبه ومدروسه ويمكن التنبؤ بنتائجها

حـ - دراسة مسبقة لكل المعوقات والمتغيرات التي يمكن ان تعوق عملية التغيير والتصدي لها في الوقت المناسب

واستكمالا للفائدة نقوم بعرض تطبيق الاسلوب العلمى علي عملية التغير في هذا الجدول

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

معاومه العاملين للتغيير

(الاسباب - كيفيه المواجهه - دور المدير في المواجهه)

كيف تبدأ مقاومة عملية التغيير

هناك الكثير من الدراسات التي تمت للبحث في اساليب مقاومة عملية التغيير والظروف والملابسات التي تودى الي ظهور هذه المقاومة، ولعله من المفيد هنا ان نستعرض بعضا من تلك الظروف التي تودى 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 طبيعه التغيير المقترح تولد مقاومة من جانب اولئك الذين يمسهم هذا التغيير ، ذلك ان حساباتهم بالنسبة لاوضاعهم المستقبلة تكون اكثر صعوبه في ظل المعلومات القليلة المتوافرة، وبالتالي يصعب عليهم التغلب على 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 وينظر اليه البعض الآخر علي انه نوع من التحيز للادارة، وقد يعتبره اخرون نوعا من التهديد يتمثل في اجراءات تمهيدية 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 وبالتالى 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 ياتي التغيير بفرص جديدة لزيادة المهارة او الدخل ترغب العاملين في احداثه واتباعه ، ولكن - ومن جانب آخر - تظهر قوى اخرى مثل ضرورة زيادة الجهد لاكتساب المهارة الجديدة والخوف من التعديلات المستقبله في اوضاعهم

(٤) **تظهر المقاومة عندما تمارس الادارة ضغوطا علي العاملين تعرض عليهم تطبيق التغيير المقترح** وتقل هذه المقاومة بمشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير وفي اقتراح الاساليب الملائمه لتنفيذه ، ففي مثالنا الخاص بالمنطمة، 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 بدات عملية التجربه 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 الادارة تذكر فيه انها رات ادخال التغيير المرفق لزيادة كفاءة العمل داخل ادارته، اذا حدث ذلك نتوقع مقاومة من جانب ذلك المدير، اما لو ارسلت الادارة العليا - مثلا - مذكرة توضح فيها الاسس الموضوعية والاساليب اللازمة لزيادة كفاءة العمل داخل الادارة ، 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 راي شخصي للادارة العليا بالمنظمة

(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

تحفيص حدة مقاومة التعيير

هناك بعص التصرفات التي يصح بها كافة المدربن والتي يمكن ان تؤدي الي منع او تحفيف حدة عملية مقاومة التعيير - فالمبدأ الاساسي في منع عملية المقاومة يتمثل في انه يمكن منعها - او التحفيف من حدتها - اذا ما قام الفرد الذى يقدم التعسير بمساعدة اولئك الذس سهم 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 للتعسير في عملية التخطيط الجيد لادخال التعسير، وفي تحقيق المشاركة الفعالة لأولئك الذين يتاثرون به ، وفيما يلي مجموعة من التساولات التي يفصل البحث عن الاجابة لها في عملية ادخال التعسير تحقيقا لمبدأ فعالية تنفيذه المخطط واحداث اثره المطلوب

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

٢ - من هم الذين يتاثرون بالفعل نتيجة تطبيق التعسير المقترح ؟ وما هي ردود افعالهم المتوقعه ؟

٣ - هل تم وضع خطة لتطبيق التعيير المقترح على اساس 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 احدث في الحسبان عنصري التكلفة والعائد الناتجين عن عملية تطبيق التعيير المقترح؟

٩ - هل سيودي التعسر المقترح الي صرورة تعيير بعض العادات الخاصة بالعاملين والتي الفوها فترة طويلة ؟ وهل خططت مقدما لعملية تعيير هذه العادات تدريجيا ؟

١٠- هل يوثر التعسر 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 مويدي التعيير وقمت بتحليل دوافعهم ؟

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

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

من الشكل السابق نجد أن

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

٢ - هناك اختلاف في اسباب التأييد او الرفض فهي المجموعه المؤيده (أ ، ب) او المعارضة للتعيير (ح ، د) بري ان هناك مجموعه تسي تأييدها (أ) او معارضتها

(ح) علي اسس منطقية وموضوعية، ومجموعة اخرى تسي تاييدها (ب) او معارضتها (د) علي اسس واساس شخصية وعاطفية وفي الحقيقة يجب علي المدير ان يهتم بكلتا المجموعتين ، ولكن تركيزه يجب ان يكون علي المجموعه الاولي (سواء المؤيدة (ا) اوالمعارضة (ح) والتي تستند دوافعها على 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 (ا) التي تساند تاييدها 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 التغير ، وبالتالي الدافع على التغير ، فان ذلك لا شك سوف يؤدي به الي ان يغير نفسه وهذا هو المقصود بالتغير الذاتي

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

وحيث ان التغيير الذاتي يبدا 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 ، وادا ما حدد الرئيس طريقة اداء العمل وقام بابلاغها لمرؤوسيه لتطبيقها ، فان هدا المواقف تعبر عن مفهوم التعيير المفروض

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

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

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

يرجع تركيز المنهج الفردي للتطوير علي مفهوم التغيير المفروض اكثر من تركيزه علي التغير الداتي ايضا الي سهولة الاول وصعوبة الثاني

بغض النظر عن التفرقه الاكاديمية بين محتوي مفهوم التعيير الداتي 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

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

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

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

ادوات التطوير (الاقناع ، الاثابه والعقاب)

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

عادة ما يكتسب الفرد العديد من الانماط السلوكية التي سررها في العديد من المواقف دون وعي، اى دون تفكير او تردد وهذه العادات الفردية المكتسبه قد تفسر احد اسباب مقاومة الفرد التغيير تنبع من الخوف من المجهول الذى ينطوي عليه التغيير

قد يكون عامل الخوف الذى يؤدى بالفرد الي مقاومة التغيير وهو في حياله ، كما قد يكون هذا الخوف حقيقيا ، كالنقل الي وظيفة غير مستحبه او الي مكان غيرَ صالح للاقامة

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

قد يتطلب التعسر الجديد صرورة توافر قدرات ومهارات جديدة لدى الفرد والتي قد لاترتبط بمهاراته وحبراته القديمه ، وعلي دلك فان احد اسباب معارضة التعسير تنحصر في الاعباء التي قد تلقي علي عاتق الفرد من احل تعلم حبرات ومهارات جديدة

ومن الناحية الاخري فقد تكون عملية تعلم الخبرات والمهارات الجديدة امرا صعبا وخاصة اذا

أ - احتلفت الخبرات والمهارات الجديدة عن القديمة

ب - كان الدافع علي التعلم صعبا

حـ - زادت درجة صعوبة ما يجب تعلمه

د - كان كم التعلم داته كبيراً

عادة ما ترفض الطبيعة البشرية اي شئ جديد بتم فرضه عليها ، وعلي دلك فان احد اسباب معارضة التغيير تنحصر في عدم اعطاء الفرد نفسه فرصة في التخطيط لعملية التغيير داتها

اذا لم يكن هناك طرف ثان في عملية التغيير الداتي، اى في عملية تعسر الاتجاهات، فان عملية التغيير تبدأ من الفرد وتنتهي اليه، حيث يبدا الفرد في محاسبة داته الي ان يقتنع فيتغير

ومن الناحية الاخري ، فقد تنطوى عملية التعسر الداتى علي طرف ثان يحاول الفرد موضع التغيير، حيث يقوم هدا الطرف باثارة المنطق والحجج والمبررات التي تدعو الفرد للتغيير، وهده هي اداة الاقناع

وحتي تستطيع اداة الاقناع تحقيق التغيير المطلوب في اتجاهات الفرد موضع التغيير ، فانه يجب علي القائم بعملية التغيير ان يتفهم ميكانيكية عملية تغيير داته اولاً

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

حتي يستطيع الفرد القائم بعملية التغيير احداث التغيير المطلوب في اتجاهات فرد ما ، فانه

يجب عليه ان يحدد اولا اطراف عملية التغيير ذاتها

تنحصر اطراف عملية التغيير في ثلاثة، وهي الذى يتولي القيام باحداث التغيير وسوف يرمز له بالرمز (أ)، والفرد موضع التغيير، اى الذي يراد تغيير اتجاهاته بالرمز (ب)، والشئ الذى يراد احداث التغير حياله سوف يرمز له بالرمز (ح)

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

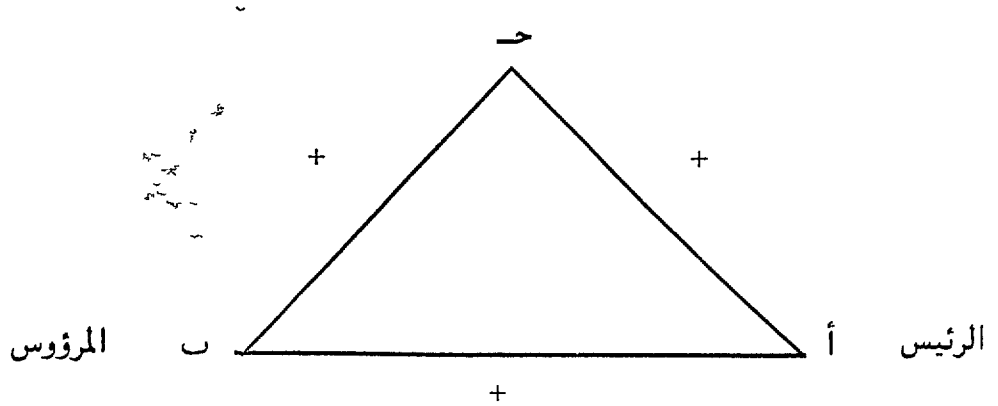
اذا رمزنا للاتجاهات الايجابية بالرمز (+)، والاتجاهات السلبية بالرمز (-) فانه يمكننا تحديد التعرف علي طبيعة التصارع او التوازن السائد في موقف التغيير

من الضروري ملاحظة ان التصارع 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 التغير نفسه، اما القلق تجاه احداث التغيير فانه امر يشعر به الرئيس

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

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

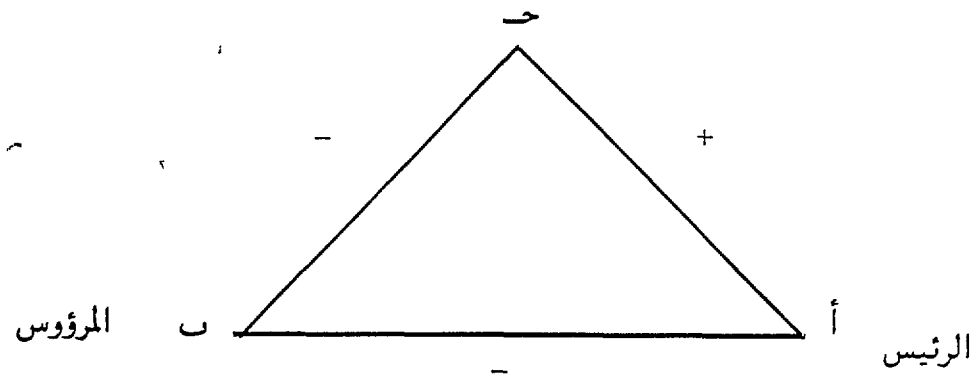
موضوع التغيير



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

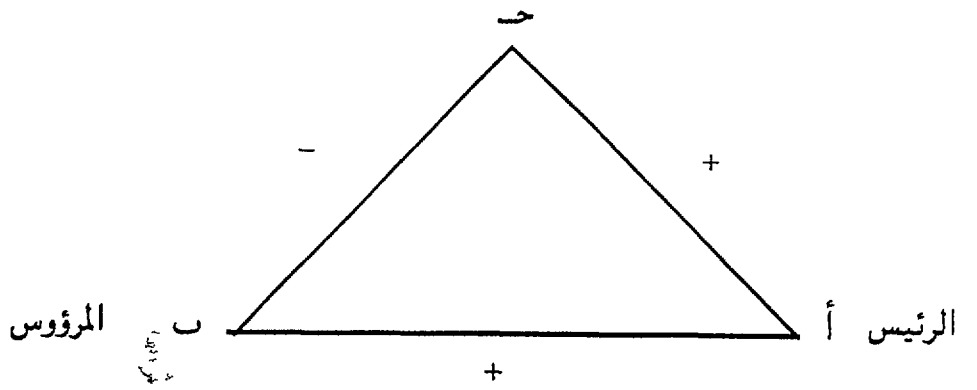
اما التصارب فانه يعبر عن وجود علاقتين ايجابيتين وعلاقة سلبية واحدة

موضوع التعيير



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

موضوع التعيير



تتطلب تعييرا في السلوك ، وفي حين يعتبر تعيير الاتجاهات تعبيرا عن التعبير الذاتي، فان تعيير السلوك يعتبر تعبيرا عن التعيير المفروض

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

التي تحكم سلوك الفرد ، اي محددات السلوك الفعلى

هناك العديد من العوامل التي تحدد السلوك الفعلي سوف نذكر منها عدداً وقدره أربعة علي وجه التحديد، هناك بعض الانماط السلوكية التى 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 التى 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 الفعلى

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

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

وعلي ذلك فان السلوك الفعلي لا يتحدد من واقع اتجاهات الفرد فقط وانما يتيحة 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 فى 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 تغيير السلوك باعتباره تغييرا مفروضا ضرورة توافر شخصان يتولى احدهما القيام

بعملية التعبير، وسوف نرمز له بالرمز (أ)، اما الثاني فهو الشخص (ب)، باعتباره الطرف الذي يتم تعبير 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 يودي 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 الحذب 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 الحذب 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 الاخذ بمبدأ 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 اعطيت الانسان سمكة ، فانك تطعمه ليوم واحد أما اذا اعطيته صنارة صيد ، فإنك تطعمه مدى حياته " ، اما المدير الموجه فيقول " عندما تعلم الانسان كيف يصنع الصنارة ، فإنك تمنحه حياة جديدة ، وليس مجرد طعام

مستويات التوجيه الفعال

يتسنى التوجيه مدا التدريب الشامل للفرد على مستويات ثلاثة

(١) **المستوى الإنساني -الكلي**

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

(٢) **المستوى الشخصي/ الجماعي**

للتاثير 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 اجهزة و برمجيات الكمبيوتر و ادوات الانتاج ووسائل الاتصالات

تلك المستويات الثلاثة هي مستويات التأثير التي يستهدفها التوجيه البارع ، ويجب على الموجه أن يسعى للتاثير 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 مدهلة في أداء العاملين

مراحل تحول الأعمال

مرت الأعمال بثلاثة تحولات كبرى متتالية ، هي كالآتي -

١ - التحـول الكمـي

شـهد سيـادة الشـركـات الأمريكـة التى ركـرت على الانتـاج الكمي الكـبيـر ، فـمنذ عـام 1881 حلت الآلة محل يد الحرفي حتى صناعة السحائر أعتمدت على الآلات ، وسادت استراتيجـة انتاج احجام كبيرة من السلع وتجريبها بالمخازن لمواجهة طلب المستهلكين الذي يتزايد باستـمـرار ، دون أن يهـدد بالكسـاد او بالانتـقـال للشـراء من المنافـسين احتاجت هذه الشركات للنظام البيروقراطي لإدارة الانتاج الكمي والمخازن ، فقد اقتصرت الادارة على التـخطيط والتنظيم ، والسـيطرة لم تهـتم هذه الشـركـات بالعـمـلاء ولا بالعاملين ، ولذلك انقرضت

٢ - التحـول الكيفـي

شهد سيادة الشركات اليابانية التي تبنت افكار س ديمنج عن الجودة الشاملة فاطاحت بالشركات الأمريكية التي تبنت الانتاج الكمي الكبير

التحـول الأبتكـاري

فـقـد وجدت الشـركـات نفسـهـا تنتج نفس السلع التي ينتجـهـا المنافـسون وبنفس الآلات وبنفس الطريقة ، فانتقلت السيطرة للعملاء والمستهلكين بدلاً من المنتجين هنا ادركت الشركات أن عليها أن تنتج ما لم يسبق لغيرها انتاجة قبلاً ' يكمن سر نجاح الشركات اليابانية في عدم تقليدها لأي شركة اخرى على وجه الأرض ، فإن كل مـا تفعله جديد ومبتكر تماماً هكذا يقول موسس 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 اي شركة أخرى ، ولذلك فان معدلات إيراداتها وأرباحها ايضاً تفوق أي شركة أمريكية اخرى عندما احتاجت الشركات اليابانية سوق السيارات الأمريكي وهددت شركة " فورد

بالافلاس لم تحد الاحرة مفراً من ان تبر الشركات اليابانية في الأبتكار مما دفعها لإحرار تطويرات وتحديدات هائلة

كل هذه الشركات ناجحة وإذا ما اعتبرناها امثلة يحتذي بها ، فما الذى يمكن أن نتعلمه منها ؟ ما الخاصية التي تجمعها ؟ **إنه الأبتكار!** تلك هي كلمة السر وهذا هو التحول الاحر للأعمال

اصبح الابتكار ورفع مستويات الاداء ضرورتين لإحرار النجاح في عالم أعمال اليوم فلم تعد الشركات بحاجة للموظف العادي ، بل لموظف حارق يتحلي بالمرونة والالتزام مع القدرة على الابداع والأبتكار أكثر مما عرف التاريخ عن الموظف العادي في الشركات التقليدية ، وهذا ما يحققه التوجيه البارع **موظفين حارقي الأداء**

ـ تحولات الإداره

واكب تحولات الاعمال التحولات الادارية الآتية

(١) من ادارة المصنع التى تلائم التحول الكمي ، الى

(٢) ادارة الانتاج والتسويق التى تلائم التحول الكيفي ، ثم احيرا

(٣) ادارة الافراد التى تتوجي التحول الأبتكارى

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

صـــاعـــه الأبـكـــــار

بدرك المديرون في الشركات الناجحة ان القيمة الحقيقية لمنتجاتهم تكمن في كونها مبتكرة وفعالة في ذات الوقت ، حيث لم يعد الهدف من الانتاج مجرد صناعة سلع وخدمات تقليدية يعرفها الجميع بل اصبح الابتكار هو الهدف

في بداية التحول الى الانتاج الضخم كان النمو محصراً في يد صاحب العمل الذى يستثمر ويدير المصانع الكبيرة اما اليوم ، فقد اصبح النمو في يد العميل ، وظهرت الحاجة لأشباع حاجات العملاء بسلع مبتكرة بسبب الاسواق بنتج عن ذلك ضرورة تحول المنظمات من الشكل الهرمي البيروقراطي الى مجتمعات عمل ديمقراطية مبدعة

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

الـــوجـــه الـــارع ·

يعتمد التوجيه البارع على استغلال طاقات العاملين ، وقدراتهم للوصول الى نتائج افضل ، وإلى تعبير حقيقي في الشركة ويوضح الموجه للعاملين رؤية واتجاه الشركة ، ويترك لهم مساحات كبيرة للابداع ، ويعاونهم في اختيار الاعمال التي تتوافق مع قدراتهم ، وميولهم ، ومعرفتهم

لايبدأ التوجيه البارع بالتركيز على الاستراتيجية ، او الهيكل التنظيمي ، أو انظمة المؤسسة المختلفة ، وهو ليس كطرق التدريب التقليدية التى تهتم بوضع وتوضيح الأهداف، وحفز العاملين ، وإنما يبدأ التوجيه البارع بتغيير الاطار 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 المؤسسة المتوارثة او 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 والإحباط

وهو الاطار العام التقليدى المستخدم في اغلب الشركات فيه تعتمد الشركة على شخص واحد يفكر ، ويخطط ، ويتخذ جميع القرارات ويضع كل القواعد ، حيث يعتبر المدير ان وظيفته هى السيطرة على الآخرين ، ودفعهم الى تحقيق الاهداف التى يضعها تحت سيطرة كاملة منه

ينتج عن هذا النموذج احباط العاملين على تادية أعمال لايرغبون القيام بها ، فتزول روح المبادأة والابداع ، وتجرح المبتخات قليله الجودة والقيمة ، ويلجأ العاملون في النهاية الى المقاومة وهم يشعرون بالحسرة والاحباط والكراهية

احدى 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 الانسانية ، فتظهر بتبجة لذلك جميع انواع السلوك الدفاعى ، فيلتف العاملون حول الاوامر ، ويحولوها الى معوقات للعمل ومحبطات للابتكار ، وتتلاشى الرؤية المشتركة للامور ، ويضحى الجميع بمصلحة العمل فى سبيل المصالح الشخصية ، وتضعف ادارة الشركة نحو اهدافها الاستراتيجية ، وتقع فى حالة من الاستسلام والعجز

يستقبل العاملون في منظمة السيطرة كل شئ يأتي من القمة على أنه شكل من أشكال الاكراه ، فيعتبرون التدريب محاولة للتبديد ، وتصبح جهود الموجه لحفز العاملين مبادرات من الادارة ، كنوع من الاختبار ، والمراقبة ، ولان العاملين لا يضعون جدول التدريب بانفسهم ، بل كل ما يفعلونه هو أنهم يلتزمون به ، يصبح التدريب استمرارا للوضع الاداري المجحف ، ويتمنون فشله

٢- نمـــوذج الـــوحـــه

(١) التوجيه الإنساني

يهدف هذا النموذج إلى تحسين الاداء وتعبير طرائق تفكير العاملين كأفراد وليس كمجرد موظفين ، بحيث تتعمق داخلهم روح العمل والابتكار والالتزام

في هذه الخطوة يجيب العاملون عن سؤالين

- من انا ؟ "
- ما الذي يمكنني عمله وارغب في نفس الوقت ان اوديه؟

ثم يبحثون عن الوظائف والمهام التي تتوافق مع اهدافهم ورغباتهم وقدراتهم

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

ويمكن تقسيم مرحلة التوجيه الانساني الى المهام الآتية

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

٢ - يلتزم الموجه بإعطاء العاملين معلومات حقيقية عن ادائهم

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

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

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

(٢) الـوجـه الشخصي - الجماعي ·

ويقوم الموجه خلاله بتنفيذ المهام التالية

١ - تغييـر العـامليـن

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

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

٢ - تعلم طرق مختلفة للأداء

يواجه العاملون المشاكل بحلول ظاهرة 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 ان العامل لم يفهم هذا الحل بشكل صحيح

تتطلب الحالة الأولى تعلم طريقة مختلفة للتفكير والأداء - وهو ما يتم في مرحلة التوجيه الإنساني بينما يمكن التغلب على مشاكل الحالة الثانية عن طريق تعليم العاملين مهارات جديدة تساعدهم على التحديد 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 ينصح الموجه للعاملين أن ارتكاب الأخطاء شئ طبيعي عند اكتساب معلومات جديدة ، فقد يخفي العاملون أخطاءهم لخوفهم من الأعتراف بالجهل ، وعدم الكفاءة

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

أساليب التوجيه الناجح

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 الى علاج اخطاء 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 تعسرات كبرة في تفكير او أداء العاملين

لذلك يكون على الموجه أن يروع رعبة التعسر لدى المتدربين ، ويمر هذا النموذج بثلاث مراحل

١ - التشخيص

يناقش الموجه العاملين في أسلوب تفكيرهم وادائهم ، وتقود هذه المناقشة الى إبراز عيوب الوضع الحالي ، وإيضاح الحاجة للتعسر

٢- الوصفة

يمد الموجه العاملين بأفكار تساعدهم في تعسر طرق تفكيرهم وادائهم

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 يروع التمرد بين المتدربين ، اذا تمادى الموجه في حفز العاملين للتغيير ، دون أن تتوافر بالفعل وسائل للتغيير

ب- أسلوب " التطعيم بإبريم المعرفة "

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

خصائص الموجه البارع :

١ - القدرة على إثارة الحماس في المتدربين

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

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

٢ - وضع أهداف طموحة

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

٣- الأمانة والأستقامة

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

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

٤ - الإخـــلاص

الاخلاص في العمل هو الذى دفع العمال في مصنع هوبدا بولاية اوهايو الأمريكية للنجاح في تحطيم الوقت القياسي لتجميع السيارة

يستطيع اغلب البشر ان يلتزموا إذا ما اجبروا على ذلك ، لكن الموجه البارع يزرع الالتزام بين اعضاء فريق العمل اعتمادا على ارادتهم الواعية ، وليس بسبب ضغوط خارجية

٥ - الإبحـار السريـع

لاينتظر الموجه اكتمال المعلومات ، بل يبدأ في العمل ويجرب ، ويخطئ ، ويبدأ مرة اخرى ، فيسعي بمادئ سريعة ، ثم يعدلها ، ويجرب من جديد حتي يحقق النتائج المطلوبة

٦- الرعية الصادقة في إنجاح الآخرين

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

كيف تنمى القدرة الإبداعية

القادرة على التغيير

كيف نسمى القدره الإبداعيه القادره على التغيير .

فى احدى اجتماعات اللجنة التنفيذية لاحدى الشركات الكبرى وأثناء مناقشة مشروع الترقيات استبعد بسرعة مساعد المدير التنفيذى الحالى بحجة " أنه لا ياتى ابداً بأفكار جديدة " وكان هذا الراى معبرا عن جميع أعضاء اللجنة

ويعتبر هذه الصفة من أسوا الصفات التى يتسم بها أى من العاملين فى اى منظمة ما حيث تجعل طريق الترقى مسدودا

فالمدراء فى حاجة إلى التفاعل ولن يكون التفاعل حديا ومتاحاً لأثاره مالم يتضمن افكارا جيدة وحلولا افضل للمشاكل التى تتسم بالابداع والإبتكار ، الأمر الذى يسهل عملية النجاح والتقدم والتحسين المستمر فى الأداء

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

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

اذا اردت أن تكون مبدعا ! ابعد نفسك ذهنيا عن روتين العمل اليومى

جلسات العصف الذهنى والإبداع

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

94

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

وعلى سبيل المثال ، عقد احد مصنعى السلع المعلبة جلسة جمع آراء لتسمية عصير فواكة جديد وكانت الهيئة مكونة من سبعة أشخاص يعملون فى مجالات حياتية مختلفة ، إضافة الى 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
الالوان	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	ستفتح
النص	البداية	

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

وبعد توسيع كل كلمة على القائمة الأصلية ، جمع الرئيس دزينة من أكثر الكلمات ملاءمة وحريها 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

95

عندما تقدم لهم فكرة جديدة! ويبدو أننا نقيم الأفكار ومثلما السفن - مهما كان عدد محاسنها ، اذا كانت هناك ثغرة فى مكان مامن التفكير ، فكل شيء مهدد بالغرق ولسبب ما فان القدرة على تمييز سلبيات فكرة ما - وبعبارة اخرى ، على انتقادها تحظى غالباً بتقدير أكبر فى مجتمعنا مما نوليه للقدرة على ادراك المحاسن الكامنة وعندما نواجه المدراء فكرة جديدة أو حلاً جديداً لمشكلة ما ، فانهم يناضلون لياتوا بتعليق حاسم يجعلهم يبدون حازمين واذكياء

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

ان القدرة على روية جوهر الفكرة الجيدة وعلى تطويرها احدى بكثير من القدرة على الانتقاد واكتشاف العيوب فى كل فكرة

ان وجود مديرون يستجيبون للايجابيات يجدد النشاط بالمنظمه ويتلهف الموظفون على تقديم افكارهم لهم لأنهم سيختبرونها فى افضل ضوء فالعاملون يحبون ان يشتركوا بافكارهم مع أولئك الذين يرون الأشياء الحسنة من رؤسائهم

وهذا لا يعنى بأن كل شي يفكر فيه أحد موظفيك سينجح بل العكس ، قلة فقط من الأفكار تستحق العناء فى النهاية ولكن لتحصل على فكرة ممتازة ، عليك أن ترحب بجميع

96

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

ومعظم الافكار الجيدة أعد تشكيلها وتركيبها لكي تنجح ، فهى لا تنطلق من الهواء بشكلها المتكامل وغالبا ما يسعى المخترعون والمبدعون الى مصامين جديدة واسعة وإلى طرق مبتكرة للوفاء بالحاجات غير المشبعة ، ثم يعملون على التفاصيل المتعلقة بكيفية تنفيذها لاحقاً اذا 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 الياباني يعتبر الإنسان المشارك الفعال هو عصب تنمية المنظمة لأن المشاركة تعنى اداء الرأى المبدع الذى يتضمن التحسين المستمر فى الأداء

لماذا اتجه النمط اليابانى فى تنمية الموارد البشرية الى 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 هما أدركت الشركات ان عليها ان تنتج ما لم يسبق لغيرها إنتاجه " يكمن سر نجاح الشركات اليابانية فى عدم تقليدها لاى شركة أخرى على وجه الأرض فإن كل ما تفعله جديد ومبتكر تماماً " هكذا يقول موسس 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 " جنرال إليكتريك فانها تفوق فى معدلات ابتكارها أى شركة أخرى ، ولذلك فإن معدلات إيراداتها وأرباحها ايضاً 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 امثلة نحتذي بها ، فما الذى يمكن ان نتعلمه ؟ ما الخاصة التى تجمعها ؟ انه الابتكار ! تلك هى كلمة السر وهذا هو التحول الأخير للأعمال

اصبح الابتكار ورفع مستويات الأداء ضرورتين لاحراز النجاح فى عالم اعمال اليوم فلم تعد الشركات بحاجة للموظف العادى ، بل لموظف خارق يتحلى بالمرونة والالتزام مع القدرة على الابداع والأبتكار اكثر مما عرف التاريخ عن الموظف العادى فى الشركات التقليدية

> ان التشجيع على الإبتكار والابداع هو المدخل الحقيقى لتوفير موظفين خارقى الاداء

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

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

فاساس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة فى الانتاج 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 اصبح الحفاظ على التفوق امراً صعب المنال ، وخصوصاً بعد ظهور الأجيال الجديدة من الحاسبات التى جعلت التصميم والانتاج فى متناول الجميع ، بالاضافة الى

قدرة المنافسين على تقليد الابتكار بعد مضى وقت قصير على ظهورها أما الشركات التى كانت تعتمد على الحماية فى مواجهة المنافسة ، فان القوانين العالمية الحالية تفتح الأسواق فى وجه المنافسة بدون حماية تذكر أما الاعتماد 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 ان 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 - ان إدارة العاملين تشكل منظومة متكاملة ، فاذا نقل أو قلد جزء منها بدون الكل ، وطبق فى بيئة مختلفة ، فانه لاتعطى نفس النتائج المتوقعة

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

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

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

- ان رضاء البيئة عن جودة الإنتاج / الخدمة هو العامل الحاسم الذى يحدد مدى استمرارية المنظمة فى الأجل الطويل
- فى النظام الجيد تعمل جميع الوحدات معا

- ان الادارة الجيدة تتطلب ان يقف جميع أعضاء التنظيم فى جانب النظام والاستقرار
- وان تكسب ولاء القوى العاملة وتحول الرغبات الفردية الى نشاطات تعاونية ذات منفعة للجميع
- ان تتوافق اهداف المنظمة مع اهداف القوى العاملة وان يكون الهدف هو الجودة بمفهومها الشامل
- ان يتم التعامل مع الانسان بالأسلوب الذى يحقق له العزة والكرامة والتحرر من الخوف وتهيئة الراحة النفسية ليبدع عقله وفكره ومهاراته فى خدمة المنظمة التى ينتمى اليها مما يساعده على الإبتكار والإبداع فى تأدية واجبه الوظيفى

الإدارة بالمشاركة وتنمية القـدرة الإبـداعيـة

الإداره بالمساركه وسمه العدره الإبداعيه

يقوم هدا الفكر الإدارى على مبدأ

ان مشاركة المرووسين (العاملين) تودى الى ريادة الانتاجية (فى كثير من الحالات) ، تحسين الاداء ريادة مستوى رضاء العاملين

ماهى الإداره بالمساركه ؟؟

بصفة عامة ، تعنى الادارة بالمشاركة ، مشاركة العاملين (المرووسين) فى وظائف التخطيط والرقابة الخاصة بأعمالهم

ولكن هناك اختلافات جوهرية فى الانماط المختلفة لتخطيط ورقابة العمل الذى يشارك فيه المرووسين وفى هدا الصدد يمكن التمييز بين أربعة انماط للمشاركة

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

المساركه فى وضع الأهداف -

فى هدا النمط من المشاركة فان المرووسين كافراد ، او مجموعات يشاركون رؤسائهم الى حد ما فى تحديد الاهداف التى يرغبون فى انجازها

المساركه فى صنع القرارات . -

يتنوع هذا النمط من المشاركة ويتسع حيث تكون مشاركة المرؤوسين فى صنع القرار أما فى شكل استشارى ، التاثير على القرار

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

المساركه فى حل المسكلات . -

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

المساركه فى التطوير وإحداث التغير : -

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

ماهى الآثار المترتبه على الإداره بالمساركه ؟؟

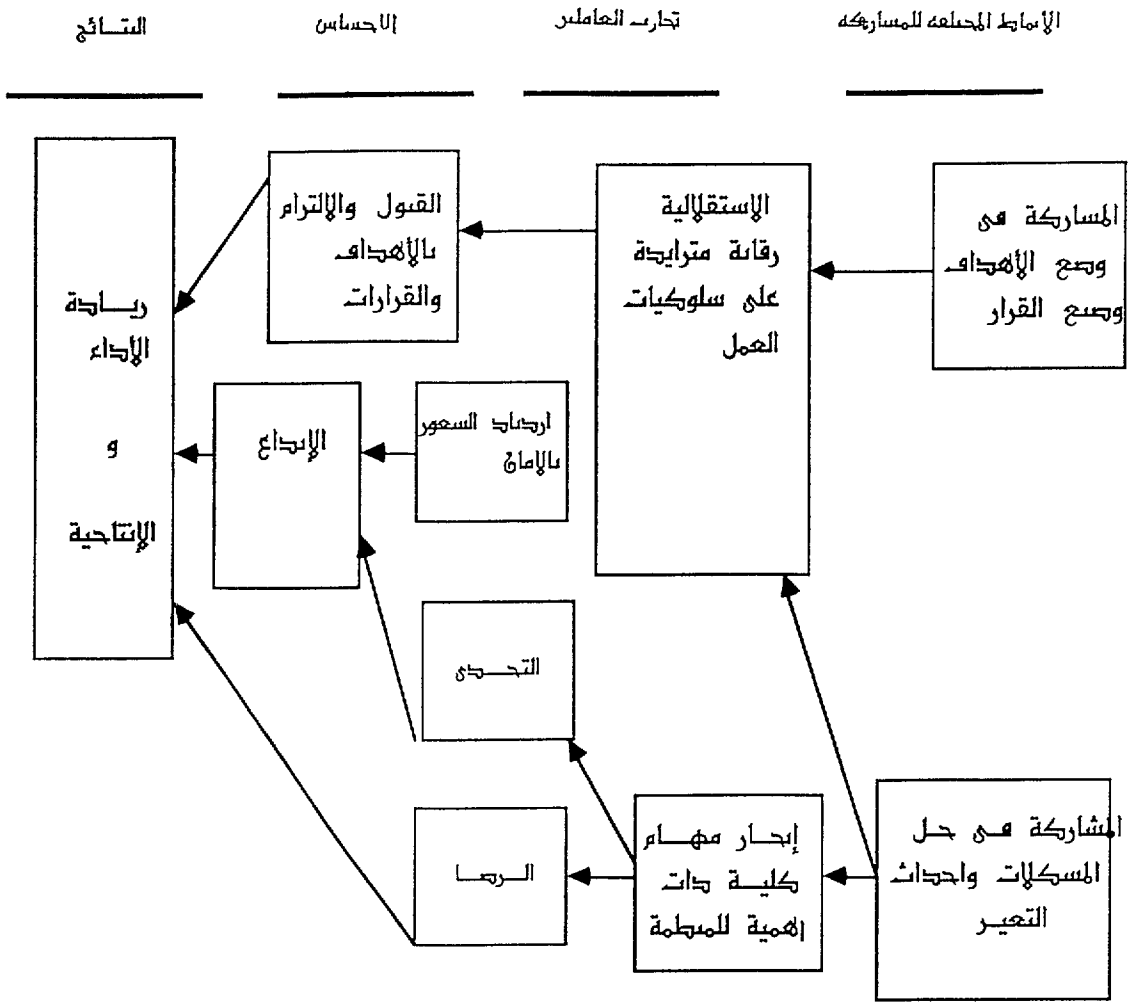
- x **حالة إصابة عنصر التشغيل**
- x **اسفرت التجارب على ان المرؤوس يحب**

– ان يحظى باهتمام رئيسه وتقديره لعمله

- ان يعمل فى مناخ صحى يشعره باهمية عمله
- ان يحظى بالتشجيع بدلا من اللوم
- أن يشعر بالاستقلال فى علاقاته مع رئيسه
- ان يستشار ويوجد رايه فى الأحداث التى سوف توثر عليه شخصيا

لذلك فإن الاثار المترتبة على الإدارة بالمشاركة

- تنمية الابداع والابتكار
- ضمان التحسين المستمر فى الانجاز
- الالتزام بالأهداف والقرارات
- الفخر والأنتماء والرضاء
- تقوية العلاقات التنظيمية
- زيادة الانتاجية



كيف تعمل الإدارة بالمشاركة

(بعرض كفاءة وفاعلية الإدارة .. كفاءة فاعلية المشاركة)

وعالبا مايعثر المدراء الاذكياء على طرق لتشجيع موظفيهم على الاتيان بإبتكارات ابداعية فاذا كنت مديرا وتتطلع الى المستقبل ، فاجعل موظفيك دائما يشعرون بأنك متفتح ، ومرحب ، وإبحاثى احبرهم أنك تهتم بمشاركتهم البناءة حيث أنك تعرف أنه لا أحد يعرف العمل ـ أيا كان نوعه أفضل من الموظفين الذين يحافظون على سيره بسلامة وما بعد يوم

الوحدة التدريبية الرابعة

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

إعاده بناء المنظمات

يعرف مايكل هامر ، جيمسى شامى اعادة بناء المنظمات بالآتى (١)

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

تتضمن هذا التعريف أربع كلمات حاكمة هى

١ - أساسى Fundamental

عند تطبيق إعادة بناء المنظمات يجب طرح الاسئلة الاساسيه عن الشركة وكيفية ادارتها وتشغيلها مثل لماذا نقوم بهذا العمل ؟ او لماذا نتبع اسلوباً معيناً فى أدائه " ؟ ان طرح مثل هذه الاسئلة الأساسية يدفع المسئولين الى إعادة النظر فى الاسس والفرضيات المحورية التى تحدد اساليب العمل المتبعة ، والتى يثبت فى كثير من الأحيان انها مفاهيم خاطئة او بائدة او غير مواكبة للزمن

٢ - جذرى Radical

هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية " RADIX " وتعنى الجذور وبالتالى فان اعادة التصميم الجذرية تعنى التعبير من الجذور ، وليس مجرد تعديلات سطحية او تجميلات ظاهرية للوضع القائم وانما هى التخلص من القديم تماماً اى التخلى عن جميع الهياكل والاجراءات السابقة وإبتكار اساليب جديدة ومستحدثة لاداء العمل من هذا المنطلق فان اعادة بناء المنظمات تعنى التجديد والإبتكار وليس مجرد تحسين او تطوير او تعديل العمل القائم

إعادة بناء المنظمات (الهندرة) تأليف مايكل هامروجيمسى شامى ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع) ١٩٩٥

٣ - فـائـق Dramatic

لا تتعلق إعادة بناء المنظمات بالتحسينات البسيطة المصطردة 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 انها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسئولين الإداريين ، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات وحسب تعريفنا فان كلمة " العملية " تعنى مجموعة الأنشطة التى تستوعب واحداً أو اكثر من المدخلات لتقديم منتج ذى قيمة للعملاء فمثلاً اذا اعتبرنا طلب الشراء مدخلاً ، يكون تسليم البضائع المطلوبة الى 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 ، فان الشركات صارت تركز على المهام الفردية فى هذه العملية ، وهى إستلام طلب الشراء وإخراج البضائع المطلوبة من المستودع الخ ، بينما تتجاهل الهدف الأكبر والأساسى لعملية الشراء المتمثل فى تسليم البضاعة الى العميل إن كل مهمة من هذه المهام الفردية تحظى بالأهمية ، ولكنها لا تعنى منفردة أى أهمية لدى العميل ما لم تؤدى النتيجة النهائية لعملية الشراء إلى إستلامه للبضاعة

مفهوم الجوده الشامله :

١ تعريف الجوده الشامله

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

ويودى تطبيقها الى تقليل العمليات الإدارية المكتبية ، وتبسيط المعادح ، وتقليل شكاوى العملاء والاهتمام بقضايا اخرى بالغة الأهمية كالالتزام الادارى ، وتفادى مقاومة التغيير

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

٢ تعريف الجوده الشامله

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

١ - انخفاض الجودة

٢ - زيادة الوقت المقرر للعمليات

٣ - زيادة عمليات المراقبة

٤ - اتجاه العاملين من ذوى الخبرة لترك المنشاة

٥ - زيادة عدد الاجتماعات

٦ - كثرة حالات القاء اللوم على الآخرين

٧ - زيادة عدد شكاوى العملاء

٣ معايير تقويم الجوده الشامله

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

" Malcolm Baldrige National Quality "

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

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

١) نوعية القيادة

٢) المعلومات وتحليلها

٣) التخطيط الإستراتيجى للجودة

٤) إدارة الموارد البشرية

٥) الضمانات التى تكفل الجودة للمنتجات او الخدمات

٦) نتائج الجودة

٧) رضاء العملاء

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

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

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 جوائز الهيئة لعام ١٩٨٩ كل من شركة Xerox للنظم والمعدات المكتبية وشركة Milliken للمنسوجات

٤ مبادىء الجوده الشامله

١ - التركيز على العميل

ولا يقتصر هذا التركيز على العملاء الخارجيين للمنشأة ، الذين تكرس كل وقتها وجهودها من اجل تحضرهم 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 سبل تحسين نوعية المنتجات او الخدمات

٣ - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

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

٤ - تعبئه جهود القوى العامله

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

كما أن القوى العاملة تشكل مجتمعاً هائلاً ملئاً بالمعلومات والفرص التى يمكن باستخدامها تطوير العمل وزيادة الانتاج وخفض التكاليف ولهذا يجب اشعار العاملين بانهم اعضاء فى فريق فاز

٥ - اتخاذ القرارات استناداً الى الحقائق

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

٦ - التغذيه العكسيه

ويتيح هذا المبدأ الاخير للمبادئ الخمسة السابقة أن تؤتى ثمارها فى هذا المجال تلعب الاتصالات الدور المحورى لأن اى منتج من أى نوع (ماكينة - سيارة - او حتى سفينة فضاء) لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية ولهذا فإن من أكبر المسوليات التى يتحملها المشرفون ليست فقط مسئولياتهم عن إدارة الأموال والإنتاج والجداول الزمنية للتنفيذ الخ بل ان إدارة الأفراد تعتبر هى التحدى الأكبر ومن ثم فان النجاح فى الحصول على تغذية عكسية أمينة وواعية المخلصة من المشرفين فى مساعدة مرووسيهم على الارتقاء تعتبر من أهم عوامل الريادة فى فرص النجاح والابداع

- إعاده المنظمه وعلاقتها بالمتغيرات البيئيه

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

ويترتب على ذلك ان كما يكف المديرون عن العمل كمشرفين ويتحولون الى معلمين ومدربين ويبدا العاملون بالتركيز على احتياجات العملاء اكثر من التركيز على متطلبات رؤسائهم وتتغير المواقف والاتجاهات والقيم المحورية والثقافة المسيطرة مستجيبة للمجريات الجديدة ، ويشمل التحول كل ناحية من نواحى التنظيم تقريباً وبدرجة تفوق التصور ومن امثلة ذلك

١ - تحول وحدات العمل من ادارات وظيفيه تخصصيه الى فرق عمليات

عندما تقدم الشركات على اعادة منظمة عملياتها فانها تقوم بتجميع العمل الذى قسمه آدم سميث و هنرى فورد الى اقسام صغيره في الماضى فمثلا فرق العمليا - وهى عبارة عن مجموعات من الموظفين الذين يعملون معا لتنفيذ عملية كاملة - تبدو أسلوبا منطقيا لتنظيم الاشخاص الذين يقومون باداء العمل فعليا ولا تتكون فرق العمليات من ممثلين لكل الإدارات المعنية وإنما تمثل بديلا لتنظيم الادارات القديمة السابقة

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

واقسام 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 صممهم فى فريق عمل واحد ليس ضروريا هنا تغيير العمل الذى كانوا يقومون به فى السابق ، وإنما يتم جمعهم لإنجاز العمل في موقع واحد بدلا من توزيعهم على عدة إدارات ، ويسمى هذا الفريق بعد صممه " فريق عمليات " وهو عبارة عن وحدة عمل طبيعية تعمل كمجموعة واحدة لإنجاز عملية كاملة

٢ - تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة .

يكتشف أعضاء فرق العمليات بعد إعادة المنظمة مدى اختلاف العمل الجديد عن الوظائف السابقة التى إعتادوا القيام بها ، حيث تكون المسئولية عن نتائج العمل مشتركة بين اعضاء الفريق بدلا من المسئولية الفردية ، علاوة على اشتراكهم فى مسئولية إنجاز العمل بأكمله وليس جزء منه ، ولا يعتمدون على تعدد المهارات والقدرات المتوفرة لديهم فقط ، وإنما عليهم ان 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 اعضاء الفريق فى المصلحة العامة لتنفيذ العمل الكلى وليس المهام الفردية

فى بعض عمليات إعادة المنظمة 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 بانفسهم ، 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

الالة بانفسهم اصبحت مهمة موظفى التسويق بعد هذا التغيير منحصرة فى تقديم الاستشارات اللازمة للمهندسين فيما يتعلق بمحتويات الأدلة ، وبالتالى فإن مهام كل المهندسين وموظفى التسويق اختلفت ، لكنها توسعت بصورة ايجابية وأكثر كفاءة

العمل المركب يكون جوهريا وملموسا بدرجة اكبر ، حيث يتم التخلص من الأعمال غير الضرورية والتى لاتضيف قيمة اساسية للعمل مثل المراجعة والمطابقة وإنتظار الخطوات السابقة والمراقبة والمتابعة وغيرها من الانشطة غير المنتجة والتى وجدت بحكم الضرورة ، نظراً للحواجز التنظيمية الادارية بين اقسام العمل وكذلك للتعويض عن تقسيم وتجزئة العمل والحاجة الى تجميعه مرة اخرى وهذا يعني انفاق وقت اطول فى العمل والإنتاج الفعلى

ايضا يصبح العمل اكثر ارضاء واقناعا للعامل ، بسبب إحساس الموظفين بالمزيد من التحدى والابتكار فى ادا وظائفهم بسبب قيامهم بابتكار عملية كاملة او جزء كبير منها ، مما تكون له نتائج ملموسة بدرجة اكبر على نطاق الشركة كما يصبح العمل اكثر تحفيزا نظرا لاشتمال صورة العمل الجديدة على المزيد من فرص النمو والتعلم ، حيث ان التطور الشخصى فى ظل بيئة فريق العمل لايعنى صعود الهرم الوظيفى فقط وإنما يعني بعدا اوسع من ذلك ، وهو توسيع المدارك وتعلم المزيد من المهارات ، وهذا هو الاثراء الوظيفى بعينه فمع نمو قدرات كل موظف ينمو أيضا وضعه الوظيفى ولان إعادة المنظمة تركز على أداء الأعمال الفعلية المنتجة والحد من الوقت الضائع فى الأنشطة غير المنتجة ، فإن مساهمة موظفى الشركة تصبح أكبر ، مما يودى الى زيادة تعويضاتهم

٣ - تحول دور الموظفين من العمل المراقب 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 تاسيس القواعد والتعليمات بانفسهم مع تفويضهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات

التى يحتاحون إليها لتنفيد دلك العمل

ويعتبر تفويض الصلاحيات من الصرورات التى تصاحب تطبيق إعادة المطمة ، حيث يتم ترويد الموطفين المحتصين بالتنفيد بالصلاحيات اللازمة لإحراء دلك

٤ – تحول الإعداد الوطيفى من التدريب إلى التعلم :

إدا كانت الوظائف فى ظل إعادة المطمة لا تتطلب من الموطفين الإلتزام بقواعد العمل الراسحة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشحصى فى تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل ، فإن الموطفين يحتاحون فى هده الحالة إلى قدر كاف من التعليم والتدريب لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيد العمل على الوحه المطلوب كانت الشركات التقليدية تركز على تدريب الموطفين 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 الموطفين على كيفية " اداء الوظائف ، فإن التعلم من الناحية الاحرى يودى الى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل ، كما يعلمهم " لمادا يتم أداء العمل بهده الطريقة ؟

وبالتالى فإنه بالنسبة للوظائف دات الابعاد المتعددة والمتغيرة لا تحتاج الشركات إلى موطفين لشغل محالات عمل محددة ، وإنما تحتاج فعلا إلى موطفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم ، والقيام بتنفيدها ، إضافة الى قدرتهم على خلق محالات العمل المناسبة لهم والتهيؤ المستمر لتغييرها وفقا للتغيير فى متطلبات العمل وفى بيئات العمل المرنة والمتغيرة يكون من المستحيل تعيين موطفين ملمين مسبقا بكل ما يتعين عليهم إدراكه فى محيط العمل حاليا ومستقبلا ، لدا فإن التعلم المستمر طوال فترة عمل الموطف يصبح هو العرف الدى يسود فى الشركات التى تتبنى إعادة المطمة

٥ – تحول التركيز فى معايير الأداء والمكافآت من الأبسط إلى البائع .

تعتبر طريقة تعويض الموظفين فى الشركات التقليدية عملا بسيرا 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 اداء الموظفين على أساس الكفاءة التى ينجزون بها تلك الأعمال البسيطة لكن المشكلة هى ان ارتفاع كفاءة اداء هذه المهام المحددة لايؤدى بالضرورة الى تحسين الأداء العام للشركة وعلى العكس ، فان شركة (IBM CREDIT) لم تقم بقياس منظمى الصفقات على اساس عدد المستندات التى يقومون بإكملها ، 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 اساس القيمة التى يقدمونها والتى يمكن قياسها

٦ - تحول معايير الترقيه من الأداء الى المقدره .

بعد تطبيق إعادة المنظمة يتم التمييز بوضوح بين التقدم الوظيفى " ADVANCEMENT" والأداء " PERFORMANCE " حيث يعتمد الترقى الى وظيفة اعلى على قدرات الموظف ، لا على أدائه ، الترقيات تعتبر تعييرا 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 مبادئنا الجوهرية هو مكافأة الموظفين ماديا مقابل الأداء وترفيعهم مقابل القدرات وبالرغم من ان هذا المبدأ يعتبر منطقيا وبديهيا إلا أنه من النادر الإلتزام به وطبقاً للنظرة

التقليدية المتبعة اذا كان أحد موظفى شركات الكيماويات متفوقا فى عمله " كأخصائى كيميائى فانه يعتبر كفؤا للعمل كمدير ولكن فى الواقع العملى يتضح أن هذا الإفتراض غير صحيح فى معظم الاحيان ، وقد تؤدى مثل تلك الترقية إلى الحصول على مدير سئ على حساب اخصائى كيميائى متفوق

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

٧ - تحول العبء من حمائله إلى إساحه :

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

٨ - تحول المديرون من مشرفين إلى موجهين

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

٩ - يتحول التنظيم من هرمى الى أفقى

عندما تسند مسئولية كل عملية كاملة الى فريق عمل ، فان مسئولية ادارة العملية تصبح جزءا من مهام الفريق ، وبالتالى تتحول القرارات والامور المشتركة بين الادارات والتى كانت فى السابق تتطلب عقد الاجتماعات بين المديرين ورؤسائهم لمعالجتها ، الى فريق العمل الذى يقوم بتلك المهام من خلال سير العمل الطبيعى المكلف به ويعنى منح صلاحية اتخاذ القرارات إلى الموظفين المختصين بأداء العمل العاء 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

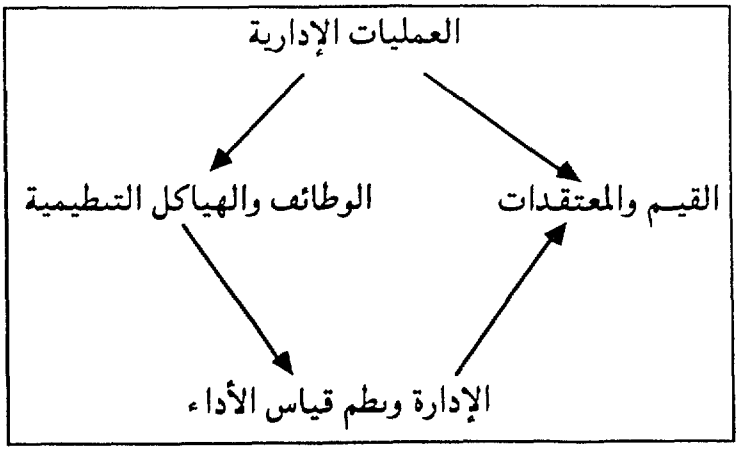
الوحدة التنظيمية الأساسية بالشركات التقليدية كانت تمثلها الإدارة أو القسم ، والتى تتكون من مجموعة أفراد يؤدون أعمالا متشابهة كما كان التنظيم الكلى للشركات يتكون من تلك الإدارات التى يتم ترتيبها تنظيميا بعدة طرق تختلف من شركة إلى أخرى

فمثلا بالنسبة للشركات المقسمة إلى إدارات وظيفية " FUNCTIONAL " فإن جميع الادارات ذات المهام المتشابهة تصم تحت تنظيم ادارى اكبر 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 اعضاء الفرق الإتصال بأى جهة يحتاجون اليها نظرا لأنهم مفوضون أيضا مراقبة العمل الذى يقومون به ، وبالتالى فإن البناء التنظيمى فى هذه الحالة يبقى ثابتا وأفقيا ، نظرا لأن العمل ينجز بواسطة فرق عمل تصم موظفين متكافئين " CO-EQUAL " ويعملون بمستوى كبير من الإستقلالية والصلاحيات بمساندة عدد قليل من المديرين يحدث ذلك لأن المدير يستطيع الإشراف عادة على حوالي سبعة موظفين بينما بإمكانه – على العكس من ذلك – توجيه وتدريب ثلاثين موظفا وفى إطار اعادة الهندسة يتحول التنظيم بساطة إلى " مجموعة من الناس تؤدى عملا " وتتلاشى أهمية الهياكل التنظيمية إلى حد كبير

ا - تحول المسئولون من مراقبين إلى قياديين :

لا تعتبر الفرصة والحاجة إلى تغيير دور المسئولين التنفيذيين هى نهاية المطاف بالنسبة لسلسلة التغييرات التى تحدثها إعادة بناء المنظمة لنظم العمل ولكن تساعد التنظيمات الادارية الافقية فى ظل تلك المبادى على التقريب بين قمة الجهاز التنفيذى بكل شركة وعملائها وموظفيها الذين يقومون فعليا بانجاز العمل من هذا المنطلق فان إنجاز العمل بنجاح يتوقف على جهود الموظفين ذوى الصلاحيات اكثر من اعتماده على أنشطة المديرين التقليديين ولذا فانه يتعين على التنفيذيين ان يتحولوا الى قياديين يرسخون مفاهيم وسلوكيات العمل قولا وفعلا ، فى إطار هذا التحول يتولى التنفيذيون مسئولية اداء العمليات لكنهم لا يملكون أى رقابة مباشرة على الموظفين القائمين بها ، والذين يعملون بقدر كاف من الاستقلالية تحت توجيه مديريهم بعد تصنيفهم الجديد كمديرين وموجهين



(الشكل الماسي لنظام العمل)

خطه و مراحل إعاده ساء المنظمات

المرحله الأولى التحضير

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

١ - الإحساس بالمشكله :

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

٢ - موافقه الإداره

موافقة الإدارة بالإجماع على تكريس برنامج التغير هامة للغاية ، لكن الموافقة لا تعنى تطابق وجهات النظر بل إن الاختلاف علامة صحة ودافع نحو المشاركة فى تحمل المسئولية ويمكن الحصول على الموافقة من خلال الاجتماعات 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 الادارة وعلى المنهج وتحديد المصطلحات التى سيتم تداولها ودراسة حالات هندرة من شركات مختلفة

٤ - تخطيط التغير

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 اولئك المتأثرين بالتغيير وفى كل الأحوال فان خطة الاتصالات يمكن أن تشمل العناصر التالية

× دوافع الهدرة والحاحة لها

× اطار التعيير ومحاله

× النتائج المتوقعة وتاثيرها على مستقبل العاملين

× اسس احتيار فريق الهدرة

× مادا سيحدث ومتى

× ماهو دور العاملين وما هو شكل مساهمتهم

× متى يمكن الإعلان عن التاثيرات الأحرى على العاملين

الا أن أهم عناصر حطة الأتصال هو التدحل والتعامل المرن مع ردود الفعل الإيحابية والسلبية ، بحيث يتم تعسير اتحاهات المتأثرين بما يحدم مشروع الهدرة وأقل ما يمكن أن يقوم به مسئول الأتصال هو تحييد المعارضين وتحفير المؤيدين

المرحله الثانيه التحديد

يتم فى هده المرحلة تحديد العملاء والعمليات ومستوى الأداء وبشاطات القيمة المضافة والخريطة التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة واحتيار العمليات التى ستخضع للهدرة

١ - رصد العملاء

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

٢ -قياس الأداء :

من الأمثلة النموذحية على قياس الأداء الوقت المستغرق من تسلم طلب العميل إلى توريد المنتج أو الخدمة ، أو نسبة التالف والمعيب ويتم القياس بتحديد نقطة الأساس والتى تعتبر مرجعا للمقارنة وتركز بعض المنظمات على معايير داخلية مثل انخفاض او ارتفاع التكلفة ، ولكن الهدرة 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 - نماذج العمليات :

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

٥ -تحديد النشاطات

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

٦ - تعديل العمليات

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

٧ - الخريطة التنظيمية

يحدد فيها التنظيم المناسب لكل نشاط ومسئولياته وحدود تلك المسئوليات

٨ -خريطة الموارد

وهى اعداد 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 الجديدة التى يمكن اقتناصها عند إعادة تصميم هذه العملية

المرحله الثالثه الرويه

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

١ - فهم سير العمليات :

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

٢ - فهم تدفق العمليات :

توسع هذه المهمة من إدراكنا لآلية العمليات بالتعرف على نقاط اتخاذ القرار والعمليات التابعة وتفريعات تدفق العمل ، وتجهيز مصفوفة تستوعب الخطوات والتوقيتات المدخلات والمخرجات يمكن ان تكون مادية او معلوماتية ، وعندما نخرج منتج جديد من أحد النشاطات نكون قد حصلنا على ماهية جديدة ، اى أننا نكون قد ابتكرنا شيئا جديدا ويتم فى النهاية رسم خريطة توضح تدفق الخطوات فى كل نشاط

ولزيادة الايضاح 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 فيه

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 الانتاج 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 بتحرير 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 ولماذا تقع الأخطاء ودوافع ومعوقات تحسين الأداء

٦ -تقدير الفرص :

استخدام كل المعلومات السابقة لتحديد فرص التحسين المتاحة بالإضافة الى 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 افضل أداء ممكن تحقيقه فى العمليات الداخلية

٨ - تكامل التصورات :

اذا حدث تضارب بين التصور المثالى الخارجى وتطيره 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 لشرها مستقلة بهدف تعطية مساحة أكبر فى أوقات مختلفة لجعل العملية اقل مركزية وتساعد على المهمة على تمكين الفروع والعملاء والموردين من العمل باستقلالية اكبر

٨ -اطوار التطبيق :

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

٩ -توطين التقنية

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

× التحليل المحاكاة والربط بين المتغيرات والاتجاهات

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

× توفير حرية الحركة والعمل من كل المواقع

١ -التطبيق العملى

تحديد احتياجات المنظمة لنظم المعلومات واختيارها وشراؤها واختبارها وتركيبها وتشغيلها

مرحلة الحل (ب) التصميم الإجتماعى

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

مرحله الحل (أ) :

التصميم العام

تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل قادر علي تحقيق الرؤية

١ -نموذج العلاقات :

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

٢ -اعاده 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 الاداء

٣ -إداره المعلومات

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

٤ -توحيد نقاط المعلومات :

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

٥ - تحديد البدائل :

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

٦ -تصميم الرقابه

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

المرحله الخامسه التحول

هذه هى مرحلة الرؤية وتمهيد التصميمين الفنى والإجتماعى وتتضمن إعداد نماذج العمل ونماذج البيانات وبدء تشغيل نظام المعلومات بنرامجه 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 -تقييم أداء الأفراد

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

٣ -تركيب النظام وبدء التشغيل

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

٤ -التصحيح والتحول

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

التحسين المستمر

لتحقيق الهدف 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 اى تغيير فى أية عملية يجب أن ينعكس بسرعة على أداء العمليات الأخرى ولكن يجب التنبيه إلى ان الهندرة نفسها عملية غير مستمرة فهى مشروع مؤلم ومكلف ومخاطر ولا يمكن تكراره كل سنة أو حتى كل سنتين

١ -تمكين العاملين

تعيين المسئوليات والسلطات والمهارات والأدوات لتمكين العاملين من أداء عملهم بصورة افضل

٢ -مجموعات العمل :

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

٣ -بناء فرق العمل

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

٤ -بناء الهيكل الإدارى

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

٥ -رسم الحدود التنظيمية

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

٦ -المسارات الوظيفية والحواجز

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

ولكن تمكين فرق العمل واصحاب 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 خارقة ، وليس للإثارة ، أو لمجرد التغير

لماذا يفشل إعادة بناء المنظمات .

× عدم وضوح التعريفات والمقاصد

× الإفراط فى الآمال والتوقعات

× عدم تخصيص الموارد الكافية

× اطالة العملية أكثر من اللازم

× ضعف مساندة الإدارة العليا

× أختيار العمليات الخطأ (على مستوى المنظمة ككل أو فى ادارة تغييرها)

× 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

× فاصل بين الإستعانة بالخبرة الخارجية وبين الإعتماد على الخبرة الداخلية

× فاصل بين المركزية واللامركزية

× قسم العملية بمدخلاتها لتعرف عناصرها وأرسم تدفقاً موارياً بالدوائل

× أعد ترتيب تتابع النشاطات كلما أمكن

× أعد إجراءات الرقابة

× سهل الربط بين العمليات وأفتح القنوات لتتدفق المعلومات

مقارنه الهندره بغيرها من برامج التغيير

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

أخطاء شائعة ومشوهة

هذه الأخطاء الشائعة في عمليات الهندرة تؤدي إلى الفشل الحتمي لماذا ؟ لأن الهندرة عملية قيصرية ومحيفة دون شك لذا فهي 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 السحيقة

× التراجع من منتصف الطريق

× وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر

× السماح للسلوكيات الإدارية السائدة ان تمنع الهندرة من الإنطلاق

× محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى

× تعيين شخص لايفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة

× دفن الهندرة في 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