Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

Administration of Justice Support Project

American Mideast Education and Training Services, Inc.
1730 M Street, NW, Suite 1100 – Washington, DC 20036-4505

Development Experience Clearing House Submissions Form – AID 590-7

USAID Contract #: USAID/Egypt Contract # 263-C-00-04-00028-00

Project Title: Administration of Justice Support II (AOJS) Project #:

Strategic Objective: Objective 2: Governing Justly and Democratically; Program Area 2.1: Rule of Law & Human Rights; Program Element 2.1.3: Justice System; Program Sub-Element 2.1.3.4: Access to Justice SO Number: 2.1.3.4

Document Title/Translated Title: Change Management Training Material

Author(s): AOJS

Contractor's Name: American Mideast Education and Training Services, Inc. (AMIDEAST)

Sponsoring USAID Operating Unit: USAID/Egypt – Democracy and Governance

Language: Arabic Publication Date: 2008

Abstract: Change Management Training Material

Keywords: Rule of Law; judicial reform; training of trainers; TOT; Basic; Advanced; Masters; judicial and professional education systems; institutional capacity building; IT integration; network administration; and participant training programs.

Name of Person Submitting Report: Ms. Jackie Haralson, AMIDEAST Contracts Manager; 202-776-9600 (office phone); jharalson@amideast.org

Date of Submission: July 2, 2009

برنامج
إدارة التغيير
في
محكمة الأسكندرية الأبتدائية

إعداد

دكتورة / جازية زعتر د كتور/مهاب سماحة

كلية التجارة –جامعة عين شمس

أهداف البرنامج

صقل وتنمية مهارات وقدرات المشاركين في مجال تفعيل إدارة التغيير ، بما يمكنهم من إحداث التغيير المنشود لتحسين وتطوير العمل ، من خلال تفهم وإدراك ماهية إدارة التغيير ، وتفعيل فرق العمل ، وتفهم وتطبيق مبادىء إعادة هندسة العمليات والإجراءات .

بإنتهاء البرنامج سيكون المشارك قادراً على :-

1. فهم وإدراك مفهوم إدارة التغيير وكيفية تطبيقها في المحكمة

2. فهم أسباب مقاومة التغيير وسبل علاجها وتجنب الأخطاء الشائعة لفشل إدارة التغيير .
3. إحداث تغيير في الإتجاهات وأنماط السلوك بما يتناسب مع متطلبات التغيير المنشود .
4. بناء وإدارة فرق عمل فعالة قادرة على إحداث التغيير .
5. إدارة الصراعات التي قد تنشأ داخل فريق العمل .
6. إدراك مفهوم إعادة هندسة العمليات والإجراءات التي تتطلبها إدارة التغيير داخل المحكمة وكيفية تطبيقها .

محتويات البرنامج

الوحدة التدريبية الأولى : ماهية إدارة التغير

الوحدة التدريبية الثانية :بناء وإدارة فرق العمل

الوحدة التدريبية الثالثة :إعادة هندسة العمليات والإجراءات

الوحدة الأولى

ماهية إدارة التغيير

مفهوم إدارة التغيير

إعداد وتهيئة الهيئة القضائية ومعاونيها لفهم وتقبل ودعم وإحداث التغييرات في العمليات والأجراءات التي تتطلبها الخطة الأستراتيجية للمحكمة وصولاً للعدالة الناجزة .

مجالات التغييرفي المحكمة

- الأهداف و الإستراتجيات .
- السياسات والعمليات والإجراءات .
- أساليب وأدوات العمل .
- طرق وأساليب التفكير .
- طرق وأساليب حل المشكلات وإتخاذ القرارات .
- السلوك والإتجاهات .
- الثقافة التنظيمية .

مستويات التغيير

- السلوك الجماعي .
- السلوك الفردي .
- الإتجاهات الفكرية .
- المعلومات .

إذن إدارة التغيير تعني

- إدارة ديناميكية التغيير (مثل : التفاعل المتبادل – الشعور – العاطفة - .....)
- جعل جميع الأطراف (القضائيون – المتقاضون – المستفيدون من خدمات المحكمة) يشعرون براحة ورضا أكثر مع النظم والطرق والأساليب الجديدة في العمل ، وليس إقناعهم فقط بإتباع التعليمات والأوامر .

- التغلب على مقاومة التغيير .
- تعليم وتدريب العاملين على التفكير الإستراتيجي ويشمل : تحديد الفرص المتاحة ، وتوقع التحديات (المشكلات) المحتملة ، وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف الذاتية ..... ثم إمعان الفكر في ..... ماذا نفعل ؟

أسباب حدوث التغييرفي المحكمة

تحقيق العدالة الناجزة من خلال :

1. تفعيل الدور الإيجابي للقاضي
2. سرعة الفصل في القضايا
3. سرعة تنفيذ الأحكام
4. تعزيز ثقة المتقاضي في النظام القضائي
5. تبسيط إجراءات التقاضي

حقائق مرتبطة بالتغيير

- كل أجزاء العمل داخل المحكمة ترتبط ببعضها البعض .
- ضرورة إحداث الربط والتوازن بين جميع الأجزاء .
- إن-إحداث تغيير ما سوف يستدعى حدوث تغييرات أخرى .
- إن-تتابع سرعة إحداث التغيير سوف يؤثر على العمليات كلها .
- إن عملية التحول تترك الكثيرين في حالة من التخبط الإنفعالي تؤدي الى حدوث مخاوف وحالة من التوتر .
- تنخفض دافعية الأفراد أثناء عمليات التغيير .

التغيير الفعال يركز على إدارة المشاعر لأن :

- التغيير ما قد إعتاد علية الفرد .
- التغيير يحمل في طياته المجهول .
- التغيير قد يكون غير مفهوم .
- التغيير يبدل تهديد للإستقرار الحالي .
- التغيير قد لا يتكيف معه البعض .
- التغيير قد يغير من المسؤليات والسلطات .
- التغيير قد يغير من العلاقات .

لذلك تحدث مقاومة لعملية التغيير

التغيير يسبب كثير من الإرتباك والتشويش العاطفي

- التغيير ليس سهلاً
- عندما يتصاعد القلق والإضطراب بسبب التغيير ، تنخفض الدافعية

التغيير يتطلب ثقة وطاقات

إن المرء يحتاج الى :-

- توقع أو التنبؤ بما سيحدث .
- فهم ماذا سيتم تغييره ؟ ولماذا ؟ وكيف ؟
- قدرات لإحداث التغيير .
- فهم إجراءات و قواعد العمل ومسئولياته الجديدة .

ما هي مهام المدير الفعال لإنجاح عملية التغيير ؟

- إعداد وتهيئة العاملين .
- إرشاد وتوجية العاملين .
- تشجيع الإتصال في الإتجاهين .
- توفير المعلومات والموارد اللازمة .
- تخطيط وتنسيق أنشطة التغيير .
- التأكد من توافق جميع المديرين والأنشطة ، والسياسات وسلوك العاملين مع التغيير .
- إتاحة الفرص لإعادة هندسة العمليات والإجراءات .
- توقع وتحديد قضايا التغيير الإنسانية والتنظيمية .
- تدريب وتطوير القضائيين والإداريين للتفكير والعمل بالطرق والأساليب الجديدة .

مسئوليات المدير تجاه مرؤوسية

- إدراك وتفهم ما يعلمه ولا يعلمه المرؤوسين عن التغيير .
- إدراك وتفهم شعور وإتجاهات المرؤوسين وردود أفعالهم .
- مشاركة المرؤوسين .
- متابعة وملاحظة أداء المرؤوسين .
- التغذية المرتدة بالمعلومات للمرؤوسين .
- التحدث والإنصات للمرؤوسين .
- توصيل مشاعر الشخصية للمرؤوسين .

القيم ..... والتغيير الفعال

- القيم ..... هي كل ما نعتقد أنه هام ويحكم السلوك ، وهي تتعلق بالمعتقدات الراسخة والشعور و المشاعر ....
- التغيير الفعال يرتبط ويتصل بالعاملين من خلال القيم .

إلتزام العاملين بفكرة التغيير

- كل ما تقوله ... أو لا تقوله يرسل رسالة لمرؤوسيك .
- التغيير يعني طرح أفكار جديدة .
- المرء يحتاج لوقت كي يسمع ، ويفهم ، ويؤمن ، ويعمل بالأفكار الجديدة .
- المشاركة ← الإقناع ← الإلتزام

فعدم الإقناع والإلتزام بالتغيير يؤدي الى فشل التغيير .

التغيير الموقفي ...و...التغيير العاطفي

- حلل كل مايخضع للتحكم والسيطرة ... وما لا يخضع .
- إعلم أن التغيير يبدل المواقف والأوضاع ، مثل إستحداث وظيفة جديدة .
- تغيير المواقف والأوضاع يغير العواطف والأحاسيس .
- كل من التغيير الموقفي والتغيير العاطفي مرتبطين ببعضهما البعض .

ظواهر صعوبة تقبل التغيير

- الغضب
- القلق
- الحزن
- الإرتباك
- المجادلة
- كثرة الغياب
- إنخفاض الأداء
- الصراعات
- التخريب
- أمراض عضوية

مراحل خطوات التغيير الفعال

1. توصيف الوضع الحالي (الأداء الفعلي) .
2. تحديد مبررات التغيير .
3. تشخيص وتحليل المشكلات .
4. جمع المعلومات وتحليلها .
5. تحديد نوعية وحجم التغيير المطلوب إحداثة .
6. تحديد وتقييم البدائل المتاحة وإختيار البديل الأنسب .
7. التهيئة لإحداث التغيير .
8. تطبيق التغيير المنشود .
9. قياس ومتابعة النتائج .

أسباب مقاومة التغيير

1- أسباب فنية :

- اعتياد العاملين على أسلوب معين لأداء العمل.
- الخوف من المجهول الذي يأتي به التغيير بالإضافه على صعوبه التنبؤ بالأحداث المستقبلية .
- نظرية التكاليف الغارقة في النظام القديم .

2- أسباب حضارية :

- عدم لإستعداد لتغيير القيم والقناعات التي عاش عليها الأفراد لفترات طويلة .
- الحنين الى الماضي .
- غياب المناخ المدعم لعمليات التغيير .

3- أسباب سيكولوجية :

- صراع بين قوى الإستقرار وقوى التغيير .
- صراع بين الرغبة في عدم قبول الواقع وحقيقة الواقع .
- الصراع بين الخوف من المستقبل والأمل في المستقبل .
- الصراع بين الإتجاه المتحفظ للفرد والإتجاه الإبتكاري المؤمن بضرورة التغيير .

الأسباب الشائعة لفشل إدارة التغيير

الأخطاء	الحلول
الرضا بالوضع الحالي	إحداث التغيير يتطلب إحساساً واقتناعاً بالحتمية ، وعدم الرضا عن الوضع الحالي ، ورصد الفرص المتاحة للتحسين والتهديدات المحتملة يتطلبان حشداً للموارد والجهود .
غياب التحالف	يحتاج التغيير الى تحالف قوي بين أصحاب السلطة (الإدارة) والمنفذين (المرؤوسين) ، لتحويل الأقوال الى أفعال ، مما يتطلب مشاركة المرؤوسين لإحداث الإقتناع ومن ثم الإلتزام .

الأخطاء	الحلول
إفتقاد الرؤية	بدون رؤية تتحول جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات غير المتوافقة ومتعارضة ومستهلكة للوقت والموارد المالية .
قصور و ضعف الإتصال	التغيير يصاحبة تضحيات ، والإنسان لن يضحي ما لم يفهم سبب لتضحيته ، ولن يثابر ويواصل جهده ما لم تكن هناك شفافية وتلقي تغذية عكسية دورية عن نتائج جهوده .

الأخطاء	الحلول
العقبات الإدارية	يتطلب التغيير – فرق عمل فعالة ، والقضاء على وعزل جماعة مقاومة التغيير ، وإعادة تقييم النظم القائمة ، وتوفير الموارد المالية اللازمة .
التركيز فقط على الأهداف طويلة المدى	يحتاج التغيير الى قوة دفع ، تتمثل في تحقيق مجموعة أهداف قصيرة المدى ، تعد أدلة على نجاح عملية التغيير ، حتى لا يفقد الإيمان والأمل في التغيير ، وينضم البعض الى صفوف المقاومة السلبية للتغيير .

الأخطاء	الحلول
التسرع بإعلان الإنتصارات	تتشوق الإدارة الى إعلان انتصارها المدوي في إحداث التغيير ، ومع التسرع والمبالغة يفقد المنفذون التركيز ، ويقع التراخي والتهاون .
عدم تغيير ثقافة المنظمة	نجاح التغيير واستمرا ره يتطلب تصحيح مجموعة القيم والعادات والتقاليد السائدة والتي تحكم الإتجاهات والسلوك وعملية إتخاذ القرارات .

سبل علاج أسباب فشل التغيير

1. أوجد إقتناعا بحتمية التغيير وعالج أسباب الرضا عن الوضع الحالي ، وتشمل :

1/1 عدم رصد المكاسب المفقودة من الفرص الضائعة .

2/1 عدم إدراك التهديدات والأزمات المحتملة ونتائجها المتوقعة .

3/1 تعدد مظاهر البذخ .

4/1 عدم تقييم المجالات الأربعة الأساسية للأداء .

(كمية الأداء – جودة الأداء – وقت الأداء – تكلفة الأداء)

5/1 الإقتصار على معايير الأداء الداخلية دون الخارجية .

6/1 التركيز على معايير الأداء الوظيفية دون معايير الأداء الكلية .

7/1 عزل الإدارة عن المستفدين من خدمات المحكمة .

8/1 إستبعاد المنذرين وتقريب المنافقين .

9/1 عدم الإنصات للأخبار السيئة .

10/1 المبالغة في الإنجازات المحدودة المتواضعة .

2- إقامة تحالف لقيادة مساعي التغيير

2/1 التخلص من أسطورة القائد الواحد الملهم الأبدي .

2/2 تكون تحالفاً بين القادة و الإداريين ذوي المهارات المتميزة .

2/3 عقد لقاءات بين أعضاء فريق التحالف لبناء الثقة المتبادلة .

4/3 شجع الحوار بين أعضاء فريق التحالف لتبادل الرؤى .

3- صياغة رؤية استراتيجية

1/3 أهمية الرؤية :-

- تحديد الإتجاه .
- تحفيز المرؤوسين .
- تنسيق الجهود .
- تركيز الموارد .

2/3 سمات الرؤى الفعالة :-

- ترسم الصورة المستقبلية للمحكمة .
- تخاطب مصالح المستفدين من خدمات المحكمة .
- واقعية ويمكن تحقيقها وتمثل تحدي .
- مرشدة لمتخذي القرارات .
- مرنة بما يسمح بالمبادرات الفردية .
- يسهل شرحها للغير

4-ثمان مبادىء لتوصيل رؤية التغيير

1/4 البساطة.

2/4 الحوار المتبادل.

3/4 أنصت للآخرين.

4/4 الشفافية : في الصراحة ..... راحة.

5/4 مطابقة الفعل للقول : كن قدوة.

6/4 أنشر البيانات والمعلومات على نطاق واسع وفي جميع المناسبات.

7/4 كرر وكرر ثم كرر الرؤية.

8/4 أنشىء نظاماً رسمياً وغير رسمياً للتغذية العكسية.

5-تمكين المرؤوسين

1/5 الهيكل التنظيمي : وثق أواصر التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية.

2/5 المهارات : نمي المهارات الإدارية والسلوكية والفنية.

3/5 الموارد : وفر الموارد اللازمة وبيئة العمل المحفزة على الإبتكار

4/5 مقاوموا التغيير : الحوار والإقناع أو الإستبعاد والعزل.

5/5 تفويض السلطة.

6/5 نظم العمل : كافيء من يلتزم ، وصمم نظم عمل تسهم في تحقيق تلك الرؤية ، مع الإسترشاد بالمعايير النموذجية للمحاكم الرائدة.

6- إنتصارات الأجل القصير

1/6 دعم ومساندة الولاء للتغيير .

2/6 رفع الروح المعنوية .

3/6 كسب المترددين للتغيير .

4/6 عزعة مكانة المشككين والمعارضين للتغير .

5/6 إختبار مدى فعالية خطط التغيير وتعديلها .

7توظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير

1/7المبالغة في الإحتفال بانتصارات قصيرة الأجل قد يبعث برسالة خاطئة.

2/7أقضي تماماً على جماعة مقاومة التغيير .

3/7 نفذ مشروعات إعادة هندسة العمليات والإجراءات و نظم العمل التي أجلت بسبب المقاومة .

4/7نفذ المشروعات الكبيرة .

5/7تخلص من الوظائف والعلاقات والإتصالات غير الضرورية والتي تبطىء من عملية التغيير .

8- ترسيخ ثقافة التغيير : غرس ممارسات جديدة في ثقافة المنظمة

1/8 إبراز الأدلة على أن الممارسات الجديدة أدت إلى تحسين الأداء.

2/8 الاعتراف بفضل الثقافة التنظيمية القديمة رغم عدم صلاحيتها للمستقبل .

3/8 الحفاظ على ما هو مفيد وصالح من الثقافة القديمة وإستبدل البالي منها

4/8 مكافأة أنصار الثقافة التنظيمية الجديدة .

الوحدة الثانية

بناء وإدارة فرق العمل

ما هو فريق العمل ؟

- مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدف محدد .
- مجموعة من الأفراد تحقق نتائج أكبر من أي نتيجة يحققها أحداً منهم بمفردة .
- مجموعة من الأفراد تحترم وتقدر الإختلافات فيما بينهم ، وتتعلم من خبرات بعضهم البعض .
- مجموعة من الأفراد توفر لأعضاءها :-

* المعلومات * المهارات

*المعرفة * التحكم

والتي لا يوفرها الهيكل التنظيمي التقليدي

السمات الأساسية لفرق العمل الفعالة

1. القيادة إنسانية محفزه
2. المشاركة في تحديد الأهداف بدقة
3. صنع القرارات بناءً على معلومات سليمة
4. السرعة في تنفيذ القرارات المتخذة
5. سهولة وحرية الإتصالات بين أعضاء الفريق وسرعة التغذية العكسية بالمعلومات
6. توافر المهارات والأساليب الأساسية لأداء العمل
7. تكامل الأدوار داخل الفريق
8. الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق

الثقة

1. الثقة هي القضية الأساسية لمعظم مشكلات التفاعل الفردي والجماعي .
2. لا تعتمد الثقة فقط على الإتصال بين الأفراد ، ولكنها تعتمد كذلك على كيفية فهم وإستقبال هذا الإتصال .
3. من الصعب الإتفاق على أسلوب واحد للإدراك .
4. إن الثقة هي أعظم عنصر في فريق العمل .

العوامل المسببة لفقد الثقة

- السلوك غير المتوقع
- نقض العهود
- عدم المشاركة
- الإتصال غير الواضح
- عدم الوضوح والغموض

مصادر إكتساب الثقة

- السمات الشخصية
- الكفاءة والجدارة والخبرة
- النقد البناء

مفهوم الصراع

الصراع هو سلوك متعارض غير مستقر ، حيث يتداخل فرد مع اخر مسبباً له إزعاجاً ، ويقلل من فعاليته .

لماذا يقع الصراع

- الحقائقالبشر يرون الحقيقة الواحدة من عدة وجهات نظر .
- الطرق البشر يختلفون في كيفية أداء الشيء الواحد .
- الأهداف :البشر يختلفون في أهدافهم .
- القيم البشر يختلفون في قيمهم .

أساليب معالجة الصراع

1. التحكم والسيطرة وفرض الرأي .
2. التعاون البناء لمنع تصاعد الصراع .
3. التوفيق بين مصالح الأطراف المتصارعة .
4. إهمال وتجنب الصراع .
5. التكيف والتأقلم وترك الطرف الآخر يحل الصراع من وجهه نظره .

متى تستخدم كل أسلوب ؟

التحكم والسيطره على الصراع عندما :-

- يتطلب الامر تصرف سريع وحاسم .
- يتعلق الآمر بقضايا هامة تحتاج الى تنفيذ أعمال غير عادية .
- إحداث تغييرات جوهرية في المحكمة .
- يحتاج الأمر الى حماية من المستغلين .

النتائج السلبية للتحكم والسيطرة

- عدم سماع رأي ناقد أو معارض (حاضر يا أفندم).
الخوف من الإعتراف بعدم المعرفة أو عدم التأكد .
- تشويش الإدراك .
- سوء العلاقات مع الآخرين .
- الحد من عملية الإتصال .
- عدم إلتزام الآخرين.
- الإضطرار الى المساومة أو تسييس الحل .

طبق أسلوب التعاون البناء عندما :

تحتاج الى دمج عدة وجهات نظر مختلفة للمشكلة .

يتطلب تنفيذ القرار إلتزام المنفذين .

تتساوى القوى ويصعب التوصل الى حل وسط .

تهدف الى فهم إفتراضات ووجه نظر الطرف الآخر .

يحل المناخ غير الودي محل العلاقات الإنسانية الطيبة .

النتائج السلبية لإسلوب التعاون :

إهدار كثير من الوقت في موضوعات غير هامة .

- إتخاذ قرارات غير فعالة

طبق أسلوب التوفيق عندما :-

- يرضى كل طرف بتحقيق بعض – وليس بالضرورة كل – أهدافه.

تتساوى القوى وتوجد مصالح مشتركة لتحقيق نفس الأهداف .

يتطلب الأمر إتفاق مؤقت في موضوعات معقدة ومتشابكة .

يكون هناك إحتياج لحلول ملائمة مع ضيق الوقت المتاح .

يفشل أسلوب التعاون وأسلوب التحكم والسيطرة .

النتائج السلبية لإسلوب التوفيق :

- عدم شعور أي طرف بالرضا الكامل .
- التوصل الى حلول مؤقته قصيرة المدى .
- سيادة مناخ المساومة.
- فقد الإهتمام والتركيز على النظرة الشمولية ، والمبادىء ، والأهداف بعيدة المدى ، والقيم ، ومصالح المحكمة بسبب التركيز على الحل الوسط .

طبق أسلوب إهمال وتجنب الصراع عندما :

- يكون الأمر غير ذى أهمية .
- تفقد الأمل في الحصول على ما تريد .
- تسفر المواجهه عن خسائر أكبر من المكاسب .
- تحتاج الأطراف إلى إستعادة الهدوء و الحد من الضغوط .
- نحتاج إلى جمع مزيد من المعلومات .
- قدرة آخرين على حل الصراع بفاعلية .
- يكون الصراع ناتج عن قضية أخرى تحتاج الى حل أولاً .

النتائج السلبية لإسلوب إهمال وتجنب الصراع.

- إتخاذ قرارات خاطئة.
- بقاء القضايا دون حل.
- إستنفاد الطاقة وفقد الأمل بسبب إستمرار الصراع .
- فقد الثقة والدافعية.
- فقد المصداقية.

طبق أسلوب التكيف والتأقلم عندما :

- ترى أنك على خطأ .
- القضية ذات أهمية أكبر بالنسبة للطرف الآخر .
- كسب مؤيدين لقضية أخرى أكثر اهمية .
- زيادة أهمية المحافظة على الإنسجام والترابط والبعد عن الفرقه.
- يحتاج المرؤوسين إلى التعلم من أخطائهم .

النتائج السلبية لإتباع أسلوب التكيف والتأقلم :

- فقد النفوذ والإحترام والتقدير الذاتي بسبب الإذعان اللآخرين.

-إنخفاض درجة الإنضباط .

الإحباط نتيجة الإخفاق في تحقيق الحاجات .

-إنخفاض المركز والمكانة .

-عدم الأخذ بالحل الأنسب .

النتائج السلبية للصراع .

-إنخفاض الإنتاجية .

-حجب في البيانات والمعلومات .

-خبرات عاطفية غير سعيدة .

-ضغوط بيئية .

-ضياع الكثير من الوقت .

- إستنفاد الجهود.

-فشل عملية إتخاذ القرارات .

-علاقات إنسانية سيئة .

-سوء تخصيص الموارد .

إعاقة المنظمة عن تحقيق إلتزاماتها .

-كثرة الأخطاء

النتائج الإيجابية للصراع:

- التحفيز والإبداع .
- المشاركة.
- طرح بدائل جديدة غير تقليدية .
- زيادة فهم الآخرين .
- دفع الأفراد لطرح أفكارهم بوضوح .
- إظهار وعدم كبت المشاعر .
- إتاحة الفرص لإحداث تغيير إيجابي .

ما هو بلبين

- لقد أجرى بحث على 120 فريق عمل ، لمعرفة سلوكيات الأفراد خلال فرق العمل .
- حدد البحث لأعضاء فريق العمل الفعال 8 أدوار أساسية بجانب أدوارهم الوظيفية .
- قد يقوم الفرد الواحد بأكثر من دور داخل فريق العمل وبحد أقصى ثلاثة أدوار.
- تتحدد الأدوار التي يلعبها عضو الفريق وفقاً ل :

-البيئة المحيطة .

-طبيعة عمل الفريق .

-الأدوار المفضلة لدى الأعضاء الآخرين بالفريق .

الزارع / الراعى / المبتكر

- مهامه :

- ينثر البذور التى يرعاها الآخرون حتى ينمو الزرع ويحمل ثماراً .

مصدر للأفكار الإبتكارية والإقتراحات بالفريق .

لا-يهم بالتفاصيل ، وقادر على تحديد الرؤية .

دائم البحث عن حلول جديدة لحل المشكلات .

- يوفر الشرارة الهامة اللازمة للفريق.

المسئول عن توفير الموارد

- مهامه :

التحرك من خلال نطاق عمل الفريق لتوفير المعلومات والموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل .

ضابط إتصال الفريق بالعالم الخارجى .

يحمى الفريق من الجمود والتحجر وإنقطاعة عن الواقع .

يكتشف إمكانيات العالم الخارجى .

- نادراً ما يتواجد بمكتبه ، وإذا تواجد يجرى العديد من المكالمات التليفونية .

المنسق

- مهامه :

يطرح الأسئلة على الفريق العمل ولا يصر على مقترحاته .

ينصت للآخرين ويلخص أحاسيس الفريق .

يبلور القرارات التى تتخذها المجموعة .

مسؤل عن إيضاح أنشطة الفريق ، ويضع جداول العمل .

- يحدد المشاكل التى سيتم التعامل معها ويضع الأولويات لحلها.

يوجه ويشرف على فريق العمل من أجل تحقيق الأهداف .

المسئول عن التشكيل

- مهامه :

- هو قائد الفريق (رئيس الحكومة)في حالة عدم وجود منسق أو غياب رئيس المنظمة .

قائد للمهام ومسئول عن مشروع محدد .

- يكتشف الشكل التطبيقي العملى لإستغلال جهود فريق العمل.

-توحيد الآراء

المقيم / المراقب

- مهامه :

-يقوم بالتحليل الدقيق .

يتابع ويقيم أداء الفريق .

ينبه الفريق لمصادر الخطر التى تعوق الأداء .

يعمل كجهاز إنذار لفريق العمل .

يفحص الخطة ويتأكد من سلامتها .

يحلل المشكلات ويقيم قرارات الآخرين .

عامل الفريق

- مهامه :

يحافظ على تماسك الفريق .

التعرف على إحتياجات وهموم أعضاء الفريق .

يلاحظ إنفعالات أعضاء الفريق .

-يدعم الجميع .

يهدىء من المواجهات الشخصية .

المنفذ / المنجز

- مهامه :

- يقوم شخصيا بمراجعة جميع التفاصيل ويتأكد من عدم إغفال أي شيء أثناء التنفيذ وعدم وجود أخطاء .

نقل الشعور بالعجلة الى الآخرين .

يرصد ويتابع الموعد النهائي لإنجاز العمل .

يتابع جداول العمل للتأكد من تطبيقها مع المخطط .

المطبق

- مهامه :

يحول الإستراتجيات والقرارت الى مهام محددة .

- يحول خطط فريق العمل إلى خطوات عملية مناسبة للظروف المحيطة.

يسعى جاهداً لبناء نظم مستقرة وخرائط تنظيمية .

يستبعد الأفكار التى ليس لها علاقة بالمهمة التى بصددها .

يقدم التغذية العكسية عن ما يحدث لأعضاء الفريق .

في أدوار أعضاء فريق العمل

- في فرق العمل ذات الأداء المرتفع ، يميل الأعضاء الى تبني ولعب أدوار متكاملة وليس متنافسة .
- في فرق العمل ذات الأداء المنخفض ، هناك تضارب وصراعات بين الأعضاء بسبب :

تبني ولعب عدد من الأعضاء نفس الأدوار .

تباعد الدور الذي يلعبه العضو عن الدور المثالي له ، مما يسبب له قدر كبير من التوتر والإحباط .

- قد يقع التوتر والإحباط عندما يتعين على الفرد تغيير دورة وأسلوبه في العمل بسبب النقل أو حتى الترقية .

سمات أدوار
أعضاء الفريق الفعال

- الأدوار محددة بوضوح تام ، ومتفق عليها ، ومتسقة مع المهام الوظيفية للأفراد .
- توازن الأدوار وعدم تضاربها بسبب تعدد لاعبي نفس الدور .
- تأهيل وقدرة الأعضاء على تبادل الأدوار فيما بينهم داخل مجموعة العمل لتحسين الفعالية ، وذلك إذا أتضح :

-غياب أحد الأعضاء .

قدرة أعلى لعضو آخر على لعب دور معين .

-عدم إنسجام عضوين .

قيادة قوية فعالة ، لها مسئوليات محددة بوضوح .

تحديد واضح للسلطات ، مع إلتزام الأعضاء بتلك الحدود .

المكونات الخمس لفريق العمل الفعال

1. القيادة :
2. أدوار الفريق :
3. العمليات والإجراءات :
4. المسئوليات :
5. أهداف الفريق :

فرق المهام المؤقتة

- مجموعة من الأفراد يتم تكوينها لفترة زمنية محددة لأداء عمل ما.
- تقسم بتنوع المهارات ، والخبرات ، والأفكار .

الوحدة الثالثة

إعادة هندسة العمليات والإجراءات

مفهوم إعادة الهندسة

هى عملية إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات والإجراءات من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في الأداء (الكم والجودة والوقت و التكلفة) وهي بمثابة إحلال الطرق التقليدية في الأداء بطرق اخرى جديدة وإعادة توصيه وتدريب العاملين على هذه الطرق والمفاهيم .

الخصائص الرئيسية لعملية إعادة الهندسة

1. حدوث تغيير اساس في العمليات والإجراءات .
2. حدوث تغيير جذري .
3. التحسن الجوهري في الأداء .

إن إعادة الهندسة هو نوع من إعادة إكتشاف المنظمات يتطلب جرأة وشجاعة وكفاءة وإصرار

مهارات إعادة الهندسة

- المهارات الإدارية
- المهارات الفنية
- المهارات السلوكية (العلاقات بين الأفراد)
- المعرفة بالنظم

أخطاء إعادة الهندسة

هناك مجموعة من الأخطاء يجب تجنبها عند إعادة هندسة العمليات والإجراءات تتمثل في .

1. عدم وجود رؤية قوية واضحة محددة لمعالم التغيير .
2. إعادة هندسة لبعض وليس لكل العمليات والإجراءات الخاصة بعمل ما .
3. إعادة هندسة العمليات والإجراءات بدون إحداث التعديلات التنظيمية المناسبه .
4. إستخدام فرق عمل غير فعاله .

متطلبات عمليات إعادة الهندسة

1. النظرة الشمولية.
2. الفهم الواضح لكل العمليات والإجراءات التى تتم داخل المحكمة.
3. تحديد النتائج المرغوبة .
4. التركيز على القيمة المضافة .
5. الإستخدام الأمثل للتكنولوجيا .
6. تكوين فرق عمل متعددة المهارات والإختصاصات .
7. الإبتكار.
8. نشر الأفكار الجديدة.

لنجاح عمليات إعادة الهندسة

لابد من التخطيط لنجاح عمليات التغيير داخل المحكمة من خلال ما يلي :

1. شرح أهداف وأبعاد عمليات التغيير .
2. التغذية العكسية المستمرة للنتائج المتحققة .
3. التغلب على مقاومة التغيير .

4. عدم قبول الأعذار التالية .

-هذة الطريقة الجديدة غير مجدية .

لم نقم بالعمل في الماضي بهذة الطريقة ابداً .

كنا نؤدي العمل بشكل جيد فيما مضى .

لن نستطيع القيام بهذا التغيير .

نحن لسنا مستعدين لتطبيق وتنفيذ هذا التغيير .

-التغيير ليس مسئولياتنا .

تتضمن إعادة هندسة العمليات والإجراءات ما يلي

1. تحليل النظام الحالي ويشمل :
   - توصيف الوضع الحالي
   - تحديد الأسباب والمبررات
2. إقتراح نظام جديد فعال ، ويشمل :
   - طرح البدائل المتاحة
   - إختيار البديل الأنسب
3. إقناع الأطراف المعنية بطريقة التفكير ونظام العمل الجديد .

خصائص القائم بإعادة هندسة العمليات والإجراءات

- التوجة نحو تحسين العمليات والإجراءات
- النظرة الشمولية
- القدرة على الإبتكار
- الحماس
- لدية مهارات إتصال جيدة

- متفائل
- نشيط
- ثابت ومقاوم للضغوط
- مؤدي رائع وعضو فريق ناجح

طرق تحسين إداء العمليات والإجراءات داخل المحكمة

1. تحديد المدخلات (العمليات اللازم تحسينها)
2. تخفيض الخطوات والإجراءات
3. محاوله دمج الخطوات وإختصارها
4. إداء أكثر من مهمة في وقت واحد
5. إستبعاد الوقت الضائع لزيادة القيمة
6. إستخدام التكنولوجيا
7. تشجيع المشاركة الفعاله للعاملين

خمسة أسئلة لتحليل وتحسين العمل :

لماذا ؟ ← للتعرف على أسباب ومبررات – وليس أعذار – خطوات العمل .

لإستبعاد الخطوات غير الضرورية أو المجهدة أو دمج بعضها .

كيف ؟ ← للتعرف على الطريقة الحالية لأداء العمل .

للبحث عن طريقة أخرى أكثر فعالية في أداء العمل.

متى ؟ للتعرف على الترتيب الحالي لأداء خطوات العمل .

لتحديد الترتيب الأنسب لنتابع خطوات العمل .

أين ؟ — للتعرف على المكان الحالي لأداء خطوات العمل .
للحد من مسافات النقل والإنتقال .

من ؟ — للتعرف على الشخص القائم بالعمل .
لتحديد الشخص الأنسب لأداء العمل .

المظاهر الإيجابية لعمليات التحسين وإعادة بناء المحكمة

1. التوجة لإقتناص الفرص بدلاً من التوجة نحو الأزمات
2. قيادة متميزة :قيادة عملية التغيير بفعالية
3. الحساسية تجاة الندرة : إفتراض أن الندرة أمر حتمي والتركيز على الموارد المتاحة
4. المديرين والهيئة الإدارية المعاونه لهم يعملون كفريق عمل متعاون
5. التغذية العكسية يتم توفيرها بصورة مستمرة

6. إستخدام التكنولوجيا الجيدة وليس المستويات العالية من التكنولوجيا (إستخدام التكنولوجيا وفقاً للغرض المحدد لها)
7. الأفراد يخططون إستراتجياً وليسوا مجرد تابعين
8. علاقات متداخلة : التفاعل مع أجزاء داخل الوزارة لتطوير النظام ككل
9. التوجه نحو تحقيق النتائج : التركيز على النتائج وليس التركيز على العمليات
10. التفاعل المستمر : كلما زادت نسبة التفاعل من أجزاء المنظمة (اخلياً وخارجياً) كلما أصبحت المنظمة في صورة أفضل

إعادة الهندسة

-إن النظام المعدل يتضمن

الأنشطة التي تضيف القيمة للمحكمة

القيمة المضافة

هو الوقت المستغرق في أداء والذي يضيف القيمة للتقيم النهائي (الخدمات)من وجهه نظر المستفيدين

عدم إضافة القيمة

الوقت المستغرق في أداء العمل المطلوب ولكنه لا يضيف أي قيمة للمستفيدين من الخدمة

النظام يسمح بإكتشاف الأخطاء وتصويبها بسرعة وكفاءة

النظام المطور

يتوافق مع الرؤية والخطة الإستراتيجية للمحكمة

العدالة الناجزة

- يحقق معايير الأداء المتميز من وجهه نظر المستفيدين من خدمة المحكمة

تمرين
البقاء في الصحراء

- ترتيب الخبير :

- **المرآة ..** أداة أتصال ، وتولد طاقة تعادل 7,5 مليون شمعة ، وترى من مسافات بعيدة.
- **معطف ..** الحماية من حرارة الشمس ، والحد من الجفاف ، وبدونه يعيش الإنسان أقل من يوم فقط ، حيث ان 40% من ماء الجسم يفقد من خلال العرق والتنفس ، كما ان الهدوء يخفض العرق ، والحماية من الحر والجو الجاف يقلل فقد الماء من خلال التنفس.
- **ربع جالون ماء ..** المرآة والمعطف يساعدان على الحياة لمدة 3 أيام ، والماء يقلل الجفاف ويتيح عقل واعي للقرارات الهامة التي ستتخذ خلال اليوم الأول ، ولكن بمجرد بدء الجفاف فإن كمية المياة المتبقية لن تكفي..

- **بطارية ..** وسيلة إتصال ليلي ، والعدسة تستخدم في اشعال النار ، وجسم البطارية يستخدم كوب وأداة حفر.
- **باراشوت ..** يستخدم كمظلة لخفض درجة الحرارة بنسبة 20% على الأقل ، كما انه حامل الأثقال ، ووسيلة لجذب انتباه طائرات الإنقاذ.
- **سكين سويسرى ..** أداة لتقطيع البارشوت وتحتوى على أدوات عديدة مفيدة.
- **بالطو مطر بلاستيك ..** يستخدم في تكثيف الماء للشرب بعمل حفرة في الرمال.
- **بندقية خرطوش معبأة ذخيرة ..** لن تستخدم للصيد ، لأن الأكل والهضم يحتاج إلى ماء مما يساعد على سرعة الجفاف ، الذي سيحدث في نهاية اليوم الثاني بنسبة 6% - 10% ، ولن يكون الفرد قادراً على السير ، لذا يمكن إستخدام البندقية للفت الأنظار ، وإصدار إستغاثة دولية بإطلاق 3 أعيرة متتاليه سريعة ، كما تستخدم مؤخرة البندقية كمطرقة.

- **نظارة شمس ..** بسبب شدة ضوء الشمس بالصحراء ، يزيد أحتمال تأثر النظر خاصة مع بدء اليوم الثاني ، لذا تستخدم النظارة في حماية العين من تلك المخاطر.
- **حقيبة إسعاف مع شاش ..** بسبب انخفاض نسبة الرطوبة ، يصعب إنتقال العدوى في الصحراء ومع الجفاف تزداد لزوجة الدم ويقل احتمال الاصابة بنزيف ما لم تحدث اصابة مباشرة ، ويمكن استخدام الشاش كحبل ولحماية الرجل او المعصم والرأس والوجه مما يقلل من سرعة الاصابة بالجفاف.
- **بوصلة مغناطيسية ..** تحدد الإتجاهات ، ويستخدم سطحها كعاكس للضوء كوسيلة إتصال وإشارة.
- **خريطة جوية مقطعية للمنطقة ..** تستخدم كوقود للنار ، وورق حمام ، وغطاء للرأس والعين ، وهي غير مفيدة في تحديد الإتجاهات ، بل وقد تشجع على السير بعيدا وهذا مكمن خطرها.

- **"كتاب بعنوان "حيوانات الصحراء الصالحة للأكل " ..** رغم كثرة الحيوانات الصحراوية الا انه يندر رؤيتها وصيدها ، وحتى إذا تم ذلك ، فلا ينصح بالأكل لان الهضم يحتاج مياة ، والمشكلة تكمن في الجفاف وليس الجوع.
- **نصف لتر سبرتو 180 ..** الكحول يمتص الماء من الجسم ، والسكير يموت من الجفاف ، والجسم يفقد من 2 – 3 وحدات مياة مقابل كل وحدة كحول .. ويمكن استخدام الكحول في اشعال النار أو تبريد الجسم.
- **زجاجة أقراص ملح ..** مع فقد المياة يزيد الجفاف ولزوجة الدم ، وتناول اقراص الملح يحتاج تعويض الجسم بالمياة ، وتناول الاقراص يشبه شرب الماء المالح من البحر.

خصائص وصفات فريق العمل

المحددات	ذو الأداء المتميز	ذو الأداء السيء
الأهداف	مشاركة الأعضاء في وضع الأهداف الأهداف مفهومة وواضحة للجميع	الفردية في وضع الأهداف أهداف غير واضحة عبارات رنانة جوفاء
الأدوار	التحديد الدقيق للأدوار هناك قائد قوي محددة له سلطات ومسئولياتة كل عضو محدد له مهام واضحة الأدوار مفهومة ويساندها الجميع	المسئوليات والسلطات متداخلة القيادة بالمشاع الأعضاء يتصارعون على السلطة رفض فكرة الاعتماد المتبادل

المحددات	ذو الأداء المتميز	ذو الأداء السىء
العمليات	القرارات بالغالبية بعد حوار الأعضاء ينصتون جيدا تغذية عكسية لجميع الأعضاء	إتخاذ قرارات يشكل أزمة إجتماعات غير فعالة لموضوعات لم تحل
العلاقات	روح فريق عالية يساند الأعضاء بعضهم البعض الصراعات تناقش بصراحة	علاقات دفاعية بين الأعضاء تبادل التهم إخفاء وإنكار الصراعات وكبتها