

شركاؤنا



مشروع تأهيل حلقات القرآن الكريم إداريا



المقالات الإدارية

إشراف
مركز نوريت للتدريب والتطوير
١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ

القيادة الإدارية

من العناصر الأساسية التي تحدث التغيير الإيجابي للمنظمات هي القيادة الإدارية الفعالة والتي تتميز بالنمط القيادي الميسر والمساند والتي لها رؤية ورسالة واضحة تسعى ببصيرة نافذة وعقلية مستتيرة لتحقيقها.

• تعريف القيادة :

القيادة : هي عملية تحريك الناس نحو الأهداف وهي أيضا عملية التأثير في الناس.

ج-١ متطلبات تحقيق القيادة :

ولتحقيق القيادة فلا بد من توافر العناصر الآتية :

- وجود هدف / أهداف يحرك الناس إليه.
- وجود مجموعات من الأفراد في المنظمات.
- وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس.

ج-٢ أركان القيادة الأساسية :

للقيادة في حقيقة الأمر (٣) أركان وركائز أساسية نوجزها فيما يلي :

• الركن الأول : الرؤية :

والرؤية هي ذلك الحلم والصورة في المستقبل والحالة التي يرغب الوصول إليها وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيق هذا الحلم.

• الركن الثاني : الأتباع المخلصون:

ولا بد لكل قائد من أتباع مخلصون يؤمنون بأفكار ويسعون منه لتحقيق الرؤية التي يسعى القائد معهم إليها.

• الركن الثالث : التشجيع والتحفيز :

هذا الركن في الواقع من الأركان الغاية في الأهمية فهو يتعلق بمعنويات الأتباع والعاملين وربما من أفضل ما عرف به التحفيز هو وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف

والسرور بأعمالهم بمعنى أن العاملين يتحركون ذاتياً لأداء أعمالهم وللتحفيز نظريات عديدة منها نظرية ماسلو التي تقوم على أساس إشباع الاحتياجات الإنسانية الخمس الأساسية المتمثلة في (تحقيق الذات - التقدير - الاجتماعية - الأمن والسلامة - ..)

ج-٣ أهمية القيادة : تتجلى أهمية القيادة في الآتي :

- إن القيادة لا بد منها في الحياة حتى ينتظم منسق الحياة ويقام العدل.
- إن القيادة حلقة الوصول المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم السلوك الإيجابي.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- وضع إستراتيجيات لتحريك الناس نحو أهداف عليا.
- تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة.

الاهتمامات الأساسية للقيادة :

الحقيقة أن القيادة وبصفه عامة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل وتحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات والإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب والاهتمام للأفراد اجتماعياً.

• ج-٤ الفروق الأساسية بين القائد والمدير :

هناك فروق أساسية بين القائد والمدير وهذه الفروق لا تعني بالضرورة عدم وجود صفات مشتركة للشخص فالأمر نسبي فيمكن للقائد أن يتصف ببعض صفات المدير والعكس أيضاً صحيح ولكن ما نورده من فروق هي للاسترشاد وتوضيح الأدوار بطريقة أيسر :

القائد	المدير
يبتكر	ينفذ
يبادر	يدير
ينمي	يصون ويحافظ

يراقب	يثق
يطلب الحد الأدنى	يطلب الحد الأقصى
يسأل كيف	يسأل لماذا
يعمل بطريقة صحيحة	يعمل الصحيح

ج-٥ صفات القائد الفعال :

هناك مجموعة من الصفات المشتركة للقادة المؤثرين نذكرها :

١. التحفيز : بمعنى الرغبة الداخلية لدى القائد لاستخدام قدرته لتحريك الناس للوصول للأهداف باستخدام العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
٢. الرغبة الذاتية : هي المحرك الداخلي للقائد الذي يدفعه نحو الهدف.
٣. المصادقية : بمعنى الصدق والقدوة الصالحة وتطابق الأقوال مع الأفعال بما يولد الثقة لدى الأتباع بشخصه كقائد.
٤. الثقة بالنفس : درجة إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف وبتصرفاته التي تجعل الأتباع يقتنعون به.
٥. الذكاء : قدرته في التعامل مع الحجم الكبير من المعلومات وقدرته على التحليل واستنباط الحلول والحلول البديلة والاستفادة من الفرص.
٦. معرفة الموضوع: القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة.
٧. الرقابة الذاتية: القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من استشعار أي تغييرات حوله ولو كانت دقيقة والقدرة على تعديل تصرفاته لتناسب الحال حوله.

د- أدوار القيادة الإدارية في إحداث التغيير للمنظمات:

د-١ دور القيادة في التغيير الثقافى والسلوكى للأفراد والمنظمة اعتباراً :

وهذه يقصد بها مقدار التغيير في ثقافة وسلوكيات الأفراد في المؤسسة نتيجة لتأثير عناصر عديدة من خلال بعدها الثقافى والسلوكى والتي يمكن قياسها من خلال مجموعة العناصر الآتية :

١- وضوح الغرض :

حيث الموظف يعرف ويفهم رؤية ورسالة المنشأة التي يعمل بها كما أن جميع واجباته وحقوقه واضحة لديه وهو على دراية بما يتوقع منه من أعمال ومهام ينجزها إضافة إلى إطلاعه ومعرفته للتوجهات العامة للمنشأة العمل بها.

٢- المعنويات :

حيث أن الموظف يشعر بأنه موثوق فيه ومحترم كإنسان له كيانه وشخصيته واحترام للفروق الشخصية والأنماط الحياتية وأيضا محترم القيم والمعتقد ضمن بيئة العمل التي يعمل فيها والشعور بنماء للروح الإيجابية في العمل وارتفاع المعنويات للعاملين.

٣- التعريف والتقدير :

حيث يتم الإعلام والنشر للأعمال الجيدة وإبداعات وتمييز الموظف من خلال وسائل التعريف والإعلام المعتمدة داخل المؤسسة كما يعلم الموظفون ما تتوقع منهم المؤسسة من أداء أفضل ويتم مكافئة المؤسسة للجهود الفردية والجماعية لمنسوبيها.

٤- الجماعة وروح العمل الجماعي :

وذلك من خلال انتهاج آليات واضحة للعمل الجماعي لحل المشكلات وتحسين الأعمال من خلال فرق للتحسين المستمر للأعمال حيث يساعد الموظفين بعضهم البعض ويهتمون ببعضهم البعض فتسود روح الجماعة الإيجابية.

٥- المشاركة :

حيث الموظفين يشاركون وبفعالية في حل مشكلات العمل وفي تحسين وتطوير الأعمال والعمليات وتتاح للموظفين الموارد اللازمة والأساسية للقيام بأعمالهم بما يدعم هذه المشاركة كما أنهم يشاركون من خلال التحسين والتطوير الذي يقومون به في صناعة القرارات الموضوعية للمؤسسة.

٦- الاتصالات الفعالة :

حيث الموظفين يعرفون إخبار المؤسسة والتفهم التام لما يحدث فيها من خلال رسائل واضحة الأهداف والأغراض ومن خلال آليات واضحة لتزليل المعلومات ولتتأقلمها وكذلك فعالهه ووضوح وتوقيت هذه الاتصالات بين الوحدات والأفراد في المؤسسة.

٧- التمكين :

ويقصد بالتمكين هنا تحديداً هي حالة التوازن النسبي والملائمة النسبية بين المسؤوليات المناطه بالموظف ومقدار الصلاحيات المخوله له لإعطائه القدرة اللازمة والكافيه لأداء أعماله بالقدر والفعالية المطلوبه وإدارة التغيير بأسلوب جيد بما يساعد في تنمية الولاء العام للمؤسسه.

٨- المعرفة والمهارة :

حيث يوجد لكل موظف خطة تطويرية لإكسابه المعرفة والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم كما يكتسبون بشكل تطبيقي مهارات التحسين المستمر للعمليات من خلال تدريبهم وتطبيقهم لمنهجية التحسين المستمر وأدوات الجودة وتفصيل آليات بناء فريق الجودة والتي من خلالها يطورون أعمالهم.

٩- القيادة :

حيث تتحول القيادة من النمط التقليدي إلى نمط القيادة الميسرة وتشارك في تلمس إحتياجات وتوقعات العملاء - الموظفين - الموردين - والشركاء والمجتمع - وتوجه وتضع أهداف الجودة من خلال المشاركة الشخصية في التخطيط الإستراتيجي والقيادة تساعد وتساند الوحدات الإدارية في تحقيق أهدافها وتراجع الأداء بصفه دورية ومستمره للتحقق من إستيفاء متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين والقيادة تستفيد من المؤثرات في تحسين نمطها القيادي.

١٠- المعلومات والتحليل :

ويقصد بذلك كمية ونوعية المعلومات والبيانات المتداولة في المؤسسة حيث أن هذه تدار على مستوى المؤسسة كقواعد بيانات تستخدم وبشكل مستمر في أعمال التخطيط والإدارة اليومية وقياس الأداء.

وتتمتع هذه المعلومات والبيانات بموثوقية وإعتمادية عالية وسهولة الحصول عليها بأساليب ميسره كما يمكن الاستفادة منها في عمل المقارنات التنافسية والمرجعية وهي متوفرة بشكل منظم وتحليلي يساهم وبفعالية في تحقيق الأهداف التشغيلية بعيدة المدى للمؤسسة.

١١- التخطيط الإستراتيجي :

والتخطيط الإستراتيجي بجميع مكوناته عنصر مهم في المؤسسة حيث تتواجد خطط قصيرة وطويلة المدى صممت لجعل المؤسسة في طور الريادة في الأداء التشغيلي ورضاء العملاء ويتم تنقل وتنزيل نتائج التخطيط إلى جميع الوحدات من خلال نظام أداء فعال وجميع المستويات الإدارية على إطلاع وتفهم تام للخطة الإستراتيجية للمؤسسة ومراجعة هذه الخطط بانتظام من أجل تحسينها من خلال آلية واضحة لذلك.

١٢- إدارة تطوير الموارد البشرية :

وعنصر إدارة وتطوير الموارد البشرية يعتبر من أهم العناصر في نظام المؤسسة حيث يتم تطوير خطط تنمية وتطوير الموارد البشرية بما يدعم الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وتقيم وتقوم هذه الخطط بصفة منتظمة وتطوير الموارد البشرية لمقابلة الإحتياجات من الموارد البشرية من جميع فئات الموظفين لسد حاجات العمل شاملا ذلك التدريب والتعليم للموظفين لإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية والتمكين لهم لتحقيق أداء عالي ومشاركة حقيقية في صناعة القرارات للمؤسسة وأيضا في إيجاد بيئه العمل الصحية للعاملين والتي تتميز بالسلامة والأمن والرضا من العاملين.

١٣- إدارة العمليات :

ومن خلال هذا العنصر يتم تصميم العمليات التي تخرج منتجات وخدمات يستهدف بها العملاء وتشغيل هذه العمليات وإدارتها وإنتهاج آليات واضحة لتطوير وتحسين هذه العمليات للوصول إلى الأداء التشغيلي الأفضل .

١٤- نتائج الأعمال :

حيث يركز على العديد من العناصر منها المستوى الحالي والتوجه المستقبلي لجودة وأداء المنتجات والخدمات الأساسية للمؤسسة وأنها تؤدي نتائج إيجابية .. والتأكد من نتائج الأعمال والأداء العام للمؤسسة في وضع تنافسي جيد مقارنة مع المنافسين ذوي المستوى العالمي .

١٥- التركيز على العميل وإرضائه :

وهذا العنصر من أهم العناصر التي تقيم من خلالها المؤسسات وقياس مدى تأثير تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في التقرب من العميل والحث على رفع مستوى رضاه، حيث يتم الإهتمام بإستراتيجيات التعرف على إحتياجات العملاء الحالية وتوقعاتهم المستقبلية وكذلك التقييم والتتبع المستمر لمدى ملائمة المميزات التنافسية للمنتجات والخدمات لرغبات وتوقعات العملاء وكذلك الإهتمام وبشكل كبير في الدراسات السوقية للمؤسسة لتحديد متطلبات العملاء والمحاولات الجادة والقوية في إكتساب حصص سوقية أكبر والإستمرار في الحصول على التغذية المرتجعة عند العملاء عند مدى تحقيق المنتجات والخدمات ووسائل تقديمها لهم لرفع مستوى رضائهم ..

د- دور القيادة الإدارية الفعالة في التغيير الفنى العملي للمنظمة :

الواقع أن هذا البند له ارتباط وثيق بعنصر إدارة العمليات ولكن وددت إعطاء هذا الجانب في التغيير المؤسسي مزيد من التوضيح نظراً لأن لجانب تحسين وتطوير العمليات نتائج مباشرة وملموسة في تغيير الأداء التشغيلي للمؤسسة ويمكن قياسه ضمن القياسات المعتمدة للعمليات مثل الدورة الزمنية للعملية - الوظيفية - التكلفة - المواصفات الفنية للمنتج والخدمة .. إلى غيرها من المقاييس ولا شك إن تبني القيادة

الإدارية لتطبيق مفاهيم أساليب إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي كبير من خلال النقلة والتحول النوعي للعملية المستهدفة بالتحسين من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أفضل سواء كانت هذه العملية فنية - إدارية - مالية أو خدمية ، والتحسين المستمر للعمليات تأتي حاجته أساسا تلبية لرغبات وتوقعات العملاء الداخليين أو الخارجيين باعتبارهم المستفيدين من مخرجات ونتائج هذه العملية.

ولكن العملاء هم من يحددون إبتداءً مقاييس التحسين التي يرغبون في تحسين العملية أو العمليات من خلالها كتقليص الوقت - تقليص التكلفة - تقليص الإجراءات وخطوات العمل أو زيادة الوظيفة لهذه العملية ..

وما هو جدير بالذكر أن التحسين المستمر للعمليات لا يتم عشوائياً ولكنه يتم من خلال تطبيق منهجية علمية واضحة للتحسين المستمر مبنية على حسن الاختيار للعملية المراد تحسينها اعتمادا على عنصرى أهميتها بالنسبة للعميل وعنصر مستوى رضاء العميل عنها ، وكذلك التحليل والقياس والتغيير والإبداع والتفكير الإبداعي في التحسين للعملية ، وهذه المنهجية مكونه من (5) مراحل أساسيه وهي التالي :

- ١) مرحلة تحديد الفرصة التحسينية : حيث يتم اختيار العملية المراد تحسينها.
- ٢) مرحلة دراسة الوضع الحالي للعملية : بما تشمله هذه المرحلة من توثيق للعملية كما تحدث في الواقع وقياس أدائها وتحديد الفجوات بين الحالي والمطلوب من العميل.
- ٣) مرحلة ابتكار التحسينات : ويستخدم في هذه المرحلة تقنيات التحسين المتعارف عليها من حذف للمهام الغير ذات قيمة مضافة والدمج لمهمتين أو أكثر في مهمة واحدة ... الخ من تقنيات التحسين إضافة إلى معطيات الإبداع والتفكير الإبداعي.
- ٤) مرحلة التطبيق والمتابعة حيث يتم تفعيل ابتكارات التحسين على أرض الواقع للعملية بعد انتهاء دراسة تحسينها في وضعها الجديد المحسن ومتابعه أدائها.

٥) مرحلة قياس النتائج والتقييم : وتشمل هذه المرحلة قياس أداء العملية المحسنة بعد تطبيقها على الواقع وتحديد مدى الانحرافات الموجودة ودراسة أسبابها ووضع الإجراءات المنهجية لإنهاء أو تقليص هذه الانحرافات إلى الحدود المقبولة عملياً.

ويتم تطبيق هذه المنهجية للتحسين المستمر للعمليات من خلال حوالي (١٨) أداة من أدوات الجودة والتحسين المستمر المعروفه كل أداة بما يتناسب مع استخدامها في تفعيل خطوة من خطوات المنهجية.

ويتم أيضا عمل التحسين للعملية وتفعيل المنهجية والأدوات من خلال مجموعه عمل تسمى فريق تحسين الجودة يدرب ويزود هذا الفريق بجرعات عاليه في مفاهيم العمل الجماعي وآليات بناء فريق تحسين الجودة الفعال إضافة إلى الجرعة العلمية والخاصة بتطبيق المنهجية والأدوات. والحقيقة أن آليات التحسين المستمر التي أشرنا لها آنفا قد أثمرت حدائق ذات بهجة ونتائج تطور وتحسين العمليات الداخلية لها أحدثت تغييرا إيجابياً في كثير من المنظمات المطبقة لمفاهيم وآليات التحسين المستمر للعمليات كأسلوب من أساليب التغيير من هذه النتائج على سبيل المثال :

- أ- تخفيض المصروفات المباشرة بشكل كبير يقدر بعشرات الملايين من الريالات سنوياً.
- ب-تقليص الدورات الزمنية للعمليات بعد تحسينها بأكثر من مليون ساعة عمل سنوياً.
- ج-زيادة ملحوظة في إنتاجية العمليات بعد تحسينها مع عدم الإخلال بوظيفة هذه العمليات.
- د-إضافة إلى التطور الملحوظ في أداء العاملين في تحسين العمليات من اكتساب مهارات التحسين المستمر وروح العمل الجماعي وزيادة الثقة في السعي إلى التغيير قدما للصالح.

والله من وراء القصد

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم



الإدارة اليابانية - الإدارة الإسلامية ..

تجربتان في دائرة التقييم

تمهيد:

إن قسطاً كبيراً من التقدم الذي أحرزه المسلمون الأوائل يعود الفضل فيه إلى فكرة النظام والتنظيم التي جاء بها الإسلام، وتفرعت هذه الفكرة إلى شؤون الحياة من عسكرية وزراعية وصناعية وتجارية، وكانت إدارة البلاد إحدى مفردات هذه الفكرة الحضارية وإحدى دعائم التقدم الحضاري في العصر الإسلامي الأول، فلو عدنا وأخذنا بتلك الأسس التي قام عليها النظام الإسلامي بمختلف أشكاله لامتلكنا أحد أهم عوامل التقدم في هذا القرن المتلاطم بالأفكار والأطروحات.

ويعزي كل دارس للتجربة اليابانية التقدم الهائل الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إلى حسن الإدارة.

يقول أحد كبار المدراء اليابانيين وهو (سابورو اوكيوتا) (التقدم في اليابان بسبب عامل الإدارة).

وفي هذه الدراسة المقتضية نستجلي سر المعجزة اليابانية والبحث في الجذور والأسس التي قامت عليها الإدارة اليابانية، ومن ثم الانتقال إلى التجربة الإسلامية ومقارنتها بالتجربة اليابانية.

الأسس التي قامت عليها الإدارة اليابانية:

هناك دراسات كثيرة كتبت عن التجربة اليابانية أبرزها دراسة (بيتر دراكر) التي نشرها في مجلة (Harward Business Review) ذكر في دراسته أربعة خصائص للإدارة اليابانية هي سبب التقدم الذي أحرزه اليابانيون:

أولاً: اتخاذ القرار بصورة جماعية:

فخلافاً لما هو موجود في الغرب حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم أيضاً بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فقبل أن تشرع الشركة في تنفيذ مشاريعها يقدم العاملون بدراسة المشروع بصورة كاملة حتى بدون أن يعرفوا رأي الإدارة فيه، يبحثون في المشاكل التي قد تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها فلا يبدؤون بالعمل إلا بعد أن يحيطوا بالمشروع إحاطة تامة وكاملة فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، ويجدون القدرة على حل أية معضلة قد تعترض سبيلهم لأنهم قد درسوا كل الاحتمالات ووضعوا الحلول اللازمة لها.

وبناءً على ذلك فإن أي تعثر في العمل لا يحدث نتيجة لهذا العامل المهم الذي يعطي العاملين فكرة مفصلة عن عملهم، وعن مشكلات العمل وما شابه ذلك.

ثانياً: التوظيف مدى الحياة:

أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعيّنون في وظائفهم مدى العمر، كما وأنّ مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة، فمرتباتهم تتضاعف كل (١٥) عاماً، كما وأنهم يصلون سنّ التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من العمر، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ سن ٤٥ سنة.

وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذه الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جل تفكيره وعبقريته سينصب في عمله الذي سيستمر معه فينتج عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وإبداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه.

فلا يحدث مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النادر لأنّ ما يحصل عليه في المؤسسة من مكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

ثالثاً: التعليم والتدريب المستمران:

يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالاً أو مدراء التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة. فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج. والملاحظ أن الدول الأوروبية تستعين بالتعليم والتدريب في المؤسسة لكن حين انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى، أو عندما يريد الانتقال من وظيفة لأخرى.

رابعاً: الإدارة الأبوية:

إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية وإعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان، فالفرد يتعلم في الجامعة، ولا عجب أن يكون رئيس وزراء اليابان (تاناكا) حاصلاً على الشهادة القانونية العامة فقط. على أي حال في السنين العشرة الأولى من عمل الموظف يقوم بانجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية وهي التي أطلق عليها (God Father) فيصبح مديراً غير رسمي، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف المدير، فيسمع شكاوى الموظفين، وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر، كما وأنه يقوم باعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه. ومن أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة. ويشير (سابورو اوكيوتا) إلى عامل التضحية عند الموظفين، ويذكر مثلاً على ذلك، وافق الموظفون والمدراء في شركة (مزدا) عام ١٩٧٠ وشركة برانيف عام ١٩٨٠م عند تعرضهما للخسارة، وافق العاملون على تحمل قسط من هذه الخسارة فقد تنازل موظفو شركة (مزدا) عن ٥٠٪ من رواتبهم ومكافآتهم كما وافق موظفو شركة برانيف للطيران على اقتطاع ٩٠٪ من رواتبهم لسد العجز في الشركة.

هذه باختصار أهم عناصر الرقي في الإدارة اليابانية وبالتالي للتقدم الياباني الذي أثار إعجاب الكثير، هذا ما يتعلق بالمؤسسات والمصانع العامة، أما المعامل الخاصة فأغلبها معامل صغيرة تقتصر على أعضاء العائلة فقط، وتناط إدارة هذه المعامل برب العائلة الذي يمتاز بطول الخبرة والكلمة المسموعة عند جميع أعضاء العائلة وهي عناصر مهمة لنجاح المؤسسة حتى لو كانت صغيرة .

الإدارة الإسلامية: تقوم الإدارة الإسلامية على الأسس التالية:

أولاً: المشاركة في صنع القرار:

إذا ما أعدنا قراءة النصوص التي حثت على المشورة لوجدنا أن الغاية من هذا الحث هو إيجاد مقدار من المشاركة في صنع القرار وان لا يتفرد رجل واحد في صنع القرار سواء كان هذا الرجل قائداً عسكرياً أو مالياً، أو مديراً أو مسئولاً في أي ميدان من الميادين ف(الشركة في الرأي تؤدي إلى الصواب) لأنها مشاركة جمع من العقول، وإضافة آراء ذوي الخبرة والتجربة، فالقرار الذي يأتي عبر مناقشة مستفيضة ستجتمع عليه الآراء فيكون أقرب إلى الصواب، ونجاح العمل تكفله المشورة بإذن الله تعالى.

ثانياً: حسن اختيار المدير:

إذا أحسنا اختيار المدير (أو أي موظف) فانه سيبقى مواصلاً لعمله، وهذا ما يفعله اليابانيون أيضاً، فهم يصرفون جهداً واسعاً في اختيار الموظف لأنهم سيختارونه مدى الحياة في تلك الدائرة فحسن الاختيار يسد الطريق أمام المشاكل التي قد تطرأ نتيجة ضعف الموظف أو عدم انسجامه مع الجو العام.

وهذه بعض العوامل التي تحصن الموظف من السقوط في طريق الرشوة، أو تغيير موقعه من مؤسسة لأخرى.

١- البذل الواسع الذي يكفل جميع حاجاته حتى يشعر بالفنى.

٢- المنزل المرموقة حتى يشعر بالأمن والطمأنينة على وظيفته، وهذا ما يسمى بالأمن الوظيفي.

فماذا يريد الموظف بعد كل ذلك إذا كانت حياته مؤمنة، ووضع الوظيفي مستقراً، إنها كفالة كاملة لا تضمنها للموظف أفضل الشرائع الإدارية، فحتى الإدارة اليابانية لا تحيط الموظف بهذا الشكل من الرخاء الأمني والمعيشي، فالموظف يأخذ راتباً معيناً، وقد يكون هذا الراتب غير كاف لتغطية جميع نفقاته، فماذا سيعمل حينذاك يا ترى؟ قد تدفعه الحاجة إلى أعمال مشينة مُخلة بالأخلاق الإدارية.

ثالثاً: العمل المقرون بالعمل والتجربة:

وهو العنصر الثالث من عناصر الإدارة اليابانية، وهو أول الكلام في النظام الإسلامي، فقد أنزل الله سبحانه وتعالى أول كلمة على قلب رسول الله ﷺ وهي تحمل تعاليم بالحث على العلم، والعلم دائماً إلى جانب العمل، فأحدهما بدون الآخر يبقى ناقصاً.

الحكمة تقول : (لا خير في العمل إلا بالعلم) فلو كان اليابانيون عرفوا بهذه الحكمة لاستسخوها ولوضعوها في لوحة وعلقوها في جدار مصانعهم ودوائرهم، لأنهم بذلوا الكثير حتى تمكنوا أن يحققوا هذا الزواج الدائم الذي لا ينقطع بين العلم والعمل حتى داخل المصنع وإذا سألتهم لماذا تصنعون ذلك؟ لقالوا لك.. بأنها السعادة التي يطمحون إليها، اعملوا بالعلم تسعدوا.

وإنها النجاح الباهر: اعمل بالعلم تدرك غنماً، لأنّ العمل بالعلم من تمام النعمة أما لو امتنع الإنسان العامل عن أخذ العلم باستمرار فما هي نتيجة ذلك يا ترى؟
العمل بلا علم ضلال.

وما هو دور كل واحد منهما؟

العلم يرشدك والعمل يبلغ بك الغاية.

فالعلم هو الضوء الذي يبين الدرب أما العمل فهو العجلات التي تحمل الإنسان إلى الهدف فمن

جمع الاثنيين سار في الطريق الصحيح: العامل بالعلم كالسائر على الطريق الواضح.

رابعاً: التقدم في العمل:

التدريب على الإدارة في داخل المؤسسة هو أحد مصاديق انتهاز الفرص، وفرصة لتنمية القدرات الذاتية للارتفاع في سلم التوظيف.. وقد دعمت هذه الفكرة من أبعاد عديدة هي:

١- انتهاز الفرص:

- فتوفير أجواء التقدم في المؤسسة هو فرصة ذهبية يجب انتهازها قبل أن تفلت.
- فيجب أن يكون الفرد حساساً لكل لحظة من لحظاتها لأنها إذا مضت لن تعود
- الفرصة تمرّ مرّ السحاب فكان لا بد من استثمارها قبل أن تذهب إلى سماء الآخرين.

٢- كن حازماً:

من هو الحازم؟ هو الذي ينتهز تلك الفرص الذهبية التي وفرتها له الظروف والبيئة، وهو الذي يستفيد من التجارب، فالتجربة هي علم مستأنف بل هي المعرفة الحقة لأنها مطابقة تماماً للواقع، أما العلم فهو بحاجة إلى التجربة لمعرفة مدى صدقيته على الواقع، من هنا كان: المجرب أحكم من الطبيب لأن معرفته بصغائر الأمور أدق من معرفة الطبيب. لذا كان الحازم من حنكته التجارب وهذبته النوائب وقد أخذ اليابانيون بهذه الحكمة، وفضلوا صاحب التجربة على صاحب الشهادات العليا.

٣- التقدم المستمر:

التوقف هو الموت، والتقدم هو الحياة.. ومن يتقدم هو الكيّس والكيّس من كان يومه خيراً من أمسه فهو حساس للوقت تشيره كل لحظة تمر على حياته، وهو يسأل نفسه ماذا استفدت خلال تلك اللحظة، وهذا هو شعار من يريد التقدم في الحياة، علامة التقدم أن يضيف شيئاً جديداً إلى مخزون التجارب، والمعرفة ليزداد رقياً وتقدماً فإذا سنحت له الفرصة فإنه سيستفيد منها حتى اللحظة الواحدة.

٤- مرافقة ذوي التجارب:

فذوو التجارب هم مصدر المعرفة الواقعية، ومن الطبيعي أن يستفيد المتعلم من أصحاب التجارب أكثر ممن يتلقى العلوم النظرية، وقد استفاد اليابانيون من هذه القاعدة عندما حوّلوا معاملهم إلى جامعات يستفيد منها العامل الجديد الذي يدخل المصنع لتوّه، فهو يتلقى الخبرة ممن سبقه، والذي سبقه ممن سبقه.

خامساً: الإدارة الأبوية:

المدير هو أب قبل أن يكون صاحب سلطة، وهو يتعامل مع موظفيه على أنهم أبناءه، فمثلما يتحمل الأب تربية أبنائه كذلك يتحمل مسؤوليته إعداد المدراء، وهذا ما أخذت به التجربة اليابانية، فيجب أن يتعامل المسئول مع أفرادها معاملة الوالد لولده فيرعاهم، ويعفو عنهم عندما يسيئون وعندما يعاقبهم فعقوبته هي تربيته لهم.

النتيجة:

وخلاصة القول في التجربة اليابانية، أن هذه التجربة قامت على أسس أكد عليها الإسلام من قبل بل إن ما جاء في الإسلام هو أدق وأفضل مما دعت إليه هذه التجربة . فلو افترضنا، أن اليابانيين أخذوا بتلك التعاليم والأسس والقواعد الإسلامية لفاقوا وضعهم الحالي، ولازدادوا تقدماً ورقياً بدليل أن المسلمين تقدموا خلال ومضة زمنية صغيرة وبإمكانات قليلة، ذلك التقدم الذي سطره لنا التاريخ، كل ذلك بسبب حسن التربية والإدارة التي خرّجت للبشرية رجالاً لا يعرفون التراجع في حياتهم، وتقدموا حتى أصبحوا منارة للشعوب.

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

الإشراف الإيجابي

• ١٨ خطة للقيادة الناجحة :

١. اتصف بالصفات التي تريد من موظفيك أن يظهروها أمامك .
٢. ليكن ما تطلبه من مرؤوسيك واضحاً لهم.
٣. اجعل الاجتماعات وسيلة لتقوية روح الفريق .
٤. كافئ المتعاونين والمجدين .
٥. تقبل التفاوت بين الموظفين، وأحسن استغلاله .
٦. بين لأفراد مجموعتك دور كل منهم في عمل الفريق الواحد.
٧. أصغ لما يقوله موظفيك، لأن هذا يشعرهم أن ما سيقولونه لك مهم، وبهذا تكسب احترامهم وولائهم .
٨. وظف الأشخاص الذين لديهم استعداد للعمل ضمن الفريق الواحد.
٩. اجعل موظفيك يشاركونك في صنع الأهداف والقرارات.
١٠. اعترف بأخطائك. واعلم أن هذه نقطة قوة وليست نقطة ضعف.
١١. لا تقدم وعود فقط. بل أنجزها.
١٢. أحسن إدارة وقتك. واحرص على قضاء ما تستطيع من الوقت مع موظفيك.
١٣. كلف موظفيك بمهام تشبع رغباتهم في الإنجاز وتلبي حاجة العمل .
١٤. قم بعمل أشياء بسيطة تظهر لمرؤوسيك أنك تقدرهم كأفراد .
١٥. تعامل مع اختلافات موظفيك بأمانة وعدل .
١٦. زد موظفيك بالمعلومات التي يحتاجونها قبل أن يطلبوها .
١٧. تحرر من ضغط العمل اليومي بين الفترة والأخرى لتراجع خططك وانجازاتك .
١٨. لا تأخذ نفسك بجدية أكثر من اللازم، ولكن اترك وقتاً للمرح .

• ٩ وسائل للارتقاء بمرؤوسك :

١. أسند إليهم وظائف هامة وصعبة .
٢. قم بالتدرج بتوزيع بعض المهام عليهم ، واجعلهم يتحملون المسؤولية؛ لأن هذا سيؤدي إلى تطوير أداء الفريق .
٣. قم بالثناء على موظفيك عندما يؤديون عملاً بشكل جيد؛ لأن ذلك يزيدهم حماساً .
٤. دعهم يشاركون في صنع القرار من خلال اقتراحاتهم .
٥. دعهم يحضرون دورات في الإدارة ولو مرة واحدة في العام؛ لأن هذا يشعرهم بأهميتهم .
٦. عليك بين الحين والآخر أن تبلغهم رأيك الصادق والموضوعي بطريقة أدائهم .
٧. لا تتدخل في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل إلا إذا استدعي الأمر ذلك .
٨. اجعل وصولهم إليك سهلاً عندما يحتاجونك لحل مشكلة أو للإجابة عن سؤال .
٩. قم بتدريب مرؤوسيك؛ بحيث يستطيع أحدهم أن يحل مكانك عندما تكون غير موجود .

• ٧ قواعد للتفويض :

١. تأكد من أن الموظف الذي ستفوضه لديه المهارة والموهبة والقدرة لكي يقوم بهذه الوظيفة.
٢. راجع رئيسك. واحصل على موافقة لتحويلك القيام بتفويض أحد مسؤولياتك .
٣. عليك القيام بتفويض الأعمال المهمة أيضاً وليس فقط الأعمال الدنيا والهامشية؛ لأن هذا سيشعر الموظف بأنك تمنحه ثقته .
٤. تأكد من أن مرؤوسك قد فهموا المهمة بوضوح ، حتى يتمكنوا من إنجازها على الوجه المطلوب .
٥. أعط موظفيك مجالاً من الحرية؛ لاختيار الطريقة التي يودون إنجاز العمل بها .
٦. زود الموظف الذي قمت بتفويضه بكافة الموارد والمصادر .
٧. إذا لم تؤد المهمة كما هو مطلوب فاشرح لمرؤوسيك كيف يمكنهم تحسين أدائهم؛ لكن لا تراقبهم في كل الأعمال التي يقومون بها.

• ٥ نصائح لتحسين طرق الاتصال مع الموظفين :

١. اتبع سياسة الإنصات لا تتكلم ولا تقلق، فقط وجه الأسئلة وأنصت .
٢. مارس سياسة الباب المفتوح، وذلك أن تدع موظفيك يأتون إليك إذا واجهتهم أي مشكلة .
٣. اضبط ردت فعلك عند سماعك أنه حدث خطأ ما .
٤. اعد اجتماعات ودية غير رسمية بشكل دوري .
٥. أثناء اجتماعاتك مع موظفيك، اطلب منهم تقارير منتظمة حول سير العمل .

• ٩ وصفات لتنفيذ تعليمات العمل على الوجه المطلوب :

١. لا تقم بإعطاء التعليمات وأنت على عجل أو على شكل متقطع .
٢. عليك أن تعرف مشاعر موظفيك وقدراتهم .
٣. قم بسؤال الموظف عما يعرفه عن هذه الوظيفة ثم وضح له ما لا يعرفه .
٤. تكلم باللغة التي يستطيع أن يفهمها الموظف .
٥. لا تقم بتوضيح ما هو واضح .
٦. أرهم الطريقة الصحيحة لأداء العمل إن أمكن ذلك .
٧. أطلب من الموظف أن يحاول القيام بالعمل أمامك .
٨. أسأل موظفيك إن كان لدى أحدهم أي سؤال .
٩. اعلم موظفيك بأنك ستكون متواجداً عندما يواجهون مشاكل أو يحتاجون إليك .

• ٦ خطوات للقيام بتقييم فعال لأداء الموظفين :

١. أبلغ موظفيك أن يقوموا بإعداد تحليل ذاتي عن أدائهم عن فترة محددة وامنحهم فترة كافية لذلك .
٢. خصص وقتاً كافياً لدراسة وتقييم موظفيك .
٣. ركز تقييمك على الأداء والسلوك . وليس على المدلول والشخصية .

٤. اطلب من الموظف أن يخبرك برأيه عن طريقة أدائه .
٥. قارن بين الأداء الفعلي والمستوى المتوقع .
٦. اختتم اللقاء بعد توصلكم إلى اتفاق واضح وصريح .

• ١٠ أسئلة عن مشاكل الأداء :

لابد أن تكون الإجابة بنعم:

١. هل يعرف الموظف المهمة المطلوبة منه ؟ وكيف تستطيع التأكد من ذلك على وجه اليقين ؟
٢. هل يعرف الموظف نوعية الأداء المطلوب ؟ وكيف بإمكانك التأكد من ذلك ؟
٣. هل سبق للموظف أن قام بهذه المهمة بشكل صحيح في الماضي ؟
٤. هل هناك حدث ما في حياة الموظف، أو في بيئة العمل يعيقه عن الأداء المطلوب ؟
٥. هل يرغب الموظف أن يؤدي عملاً جيداً ؟
٦. هل كان لدى الموظف الموارد الكافية لتأدية المهمة الموكلة إليه ؟
٧. هل يفتقد الموظف إلى المقدرة على أداء المهمة ؟
٨. هل مشكلته أنه مؤهل أكثر من المطلوب ؟
٩. هل يعلم الموظف أن أداءه ليس بمستوى توقعاتك ؟ هل قلت له ذلك بشكل صريح ؟
١٠. هل بمقدورك أن تساهم في حل هذه المشكلة ؟ وكيف ؟

• ١٣ نصيحة حول كيفية توجيه النقد الذي يؤدي إلى تصحيح السلوك :

١. لا توجه النقد علناً .
٢. تأكد من أن الشخص الذي توجه النقد إليه منتهب إليك، ومهيأ نفسياً لسماع ما تقوله.
٣. انتظر حتى يتمكن الشخص الذي وجهت إليه النقد من التغلب على غضبه وعلى شعوره بالألم والارتباك .
٤. لا تنتقد الآخرين وأنت غضبان .

٥. ليكن نقدك على السلوك وليس الشخص .
٦. كن واضحاً ومحددًا في نقدك.
٧. عليك التأكد من أن الشخص المنتقد يفهم ما تقول .
٨. عليك توجيه النقد والسلوك الخاطئ ما زال حياً في الذاكرة لأن ذلك سيكون أقوى .
٩. كن صادقاً مع نفسك حول تحديد هدفك للنقد .
١٠. أظهر تفهمك وتعاطفك مع الشخص الذي توجه إليه النقد؛ لأن هذا سيساعدك على كسب ثقته .
١١. لا تتهم الشخص بأن سلوكه جاء نتيجة سوء نية .
١٢. ركز على السلوك الذي يستطيع الشخص تغييره .
١٣. لا تُحمّل الشخص فوق طاقته من النقد بحيث تصيبه بالإحباط .

• ٨ خطوات للنقد البناء الناجح :

١. أخبر الشخص المعني عن الحادث أو الأداء الذي يثير قلقك، وعن مشاعرك حيال هذا الموقف.
٢. أخبر الشخص المعني، كيف يمكن لهذا الحادثة أو السلوك أو الأداء أن تؤدي إلى خلق مشاكل.
٣. اطلب منه أن يقوم بإعطاء تفسير لأي شيء يبدو أنك لم تفهمه .
٤. اقترح إجراء تصحيح لمثل هذه الموقف.
٥. قم بإشراكه في حل هذه المشكلة إن كان ذلك ممكناً .
٦. اضمن التزامه بعدم تكرار ذلك مستقبلاً .
٧. دع كلماتك تفوض في أعماقه.
٨. تابع الإجراءات التصحيحية التي اتخذتها .

• ٨ قواعد للتأنيب :

١. لا تقم بتأنيب موظفك دون سبب وجيه.
٢. قم بتوجيه التأنيب عقب المخالفة مباشرة؛ حتى لا يفقد تأثيره.
٣. تأكد من أنك تتمتع بالهدوء قبل قيامك بالتأنيب؛ لأن الهدف من التأنيب هو حل المشاكل وليس توجيه الاتهامات .
٤. قم بالتأنيب على انفراد؛ لأن هدفك هو تصحيح سلوك الموظف وليس إحراجه وإغضابه .
٥. ركز على سلوك محدد وليس على العموميات .
٦. لا تفرق في معاملتك لموظفيك أو تتصرف بطريقة غير عادلة .
٧. اختتم جلسة التأنيب بتقاهم لا ليس فيه بينك وبين الموظف .
٨. أغلق ملف الموضوع، وعامل هذا الموظف كما تعامل بقية الموظفين دون أي حساسية .

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

(التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)

مدخل:

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟" أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء؟".

في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور، وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة .

ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى، وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية وهي: (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

الأول: زيادة مهاراتك - الثاني: تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك .

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا، لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله، فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة، أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك .

الوظائف الخمسة للإدارة:

التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تدمج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أصول ((فايول)) للإدارة:

هنري فايول (١٩٢٥ - ١٨٤١) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)، وطور الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية. كمشرف أو مدير، سيكون عمك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن، استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء .

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول :

تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات، وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول .

السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية .

الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين ، هذا العنصر مهم جدا في أي عمل ، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح ، وهذا هو دور القادة .

وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر .

يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف .

إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطنى على اهتمامات المنظمة .

مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة . وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة ، توفر الموظفين ، والظروف العامة للعمل .

الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية ، بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها ، في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين .

قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة ، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها ، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك .

الأوامر: الهدف من الأوامر هو تضادي الهدر والخسائر .

العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة .

استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل .

روح المبادرة :يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك .

إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف .

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعّل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكّنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

❖ ماذا نريد أن نفعّل؟

* أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

* ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

❖ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة .
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين .
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء - التعديلات اللازمة في الوقت المناسب .

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .

التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .

التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

أنواع التخطيط الثلاثة:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل .
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

ثانياً: التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه، التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

ثالثاً: التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثل على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط

مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية للإدارة : التنظيم :

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .

تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها النظام تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكناً، بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .

تتسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف .

الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "اتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات وقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام

الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدرء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)

وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .

البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعية، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح .

الوظيفة الثالثة للإدارة : التوظيف:

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملى المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

- ❖ التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين .

- ❖ مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .
- ❖ تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات .

ثانياً: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل:

- الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجته بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامساً: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.
سادسا: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.
ثامنا: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة للإدارة: التوجيه:
بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات، هنالك العديد من المتغيرات التي ستدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة .
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار .

- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه .
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً .
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
- متابعة كل شخص تم تفويضه ، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيسستروم.

لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك - واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها ، الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر ، فهو ليس مبنياً على هوى المدير .

تجنب الأساليب الخشنة: إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة .
انتبه لكلماتك: الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات ، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .
لا تقترض أن الموظفين فهموا كل شيء: أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف ، دعهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته .

تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة: أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم ، إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .
لا تعطي الكثير من الأوامر: المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين.
اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة: انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني .

أعطهم التفاصيل المهمة فقط: بالنسبة للمساعدين القدماء ، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .

انتبه للتعليمات المتضاربة: تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .

لا تختار العامل المستعد للعمل فقط: تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته ، وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا .

حاول عدم تمييز أي شخص: من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريمة ، حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .

الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى": المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم، أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم .

الوظيفة الخامسة للإدارة: الرقابة:

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم ، لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط ، في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية يمكن أن تحصر في خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها وهي:

إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلح أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع .

أ - المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز

جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.
ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ .

قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم .

تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها، وأخيراً.. من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويمية الواجب اتخاذاها.

وصلّى الله على نبيّنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم



كيف تحقق أكبر الأهداف باستخدام أقل الوسائل؟

قاعدة ٢٠/٨٠

مقدمة :

عادة ما يبذل الأشخاص مجهودات كبيرة جداً للوصول إلى أهداف معينة ربما تكون قليلة (وفي أكثر الأحيان يبذلون مجهودات كثيرة للوصول إلى أهداف قليلة).

قاعدة :

نحن نبذل جهوداً كثيرة ووسائل متعددة لا نستغلها جميعاً في تحقيق الأهداف بل نكاد لا نستفيد بأكثر من ٢٠٪ منها لتحقيق الأهداف .
ونحن نسعى في هذه القاعدة للوصول إلى بذلك ٢٠٪ من الجهد لتحقيق ٨٠٪ من الأهداف .

تطبيقات عملية للقاعدة:

- في الأعمال التجارية قد تأتي أكبر نسبة من الأرباح من نسبة قليلة جداً من المنتجات . ٢٠/٨٠ .
- في الاستقراء والبحث نحن نأتي بأكثر نسبة من الاستنتاجات عن طريق استعمال نسبة لا تتعدى خمس المعلومات المتاحة والأفكار المعروضة .
- في مجال التربية نحن لا نطبق مما نعرفه من مبادئ التربية أكثر من نسبة قليلة نحصل بها على أكثر ما نتمنى من النتائج !!
- في الموارد يتحكم ٢٠٪ من سكان العالم في ٨٠٪ من موارده بينما يبقى الباقي لا يحصل إلا على النسبة الباقية يعانون الفقر والجوع .

هل هذه القاعدة دقيقة؟ :

دقيقة في بعض الأحيان، بل إن بعض الإداريين يراها دقيقة لأكثر مدى ويرى أن تحققها أمر واقع بالتجربة .

أهمية هذه القاعدة :

- تأتي أهمية هذه القاعدة من حيث إننا مطالبون بتقليص الهادر والمنفق في جهودنا ومواردنا عن طريق تطبيقها واقعياً يمكننا فعلاً استغلال أقل جهد ممكن للوصول لأكبر نتيجة مرجوة .
- كذلك فنحن عن طريق تطبيقنا لها سنتوجه للتركيز والاهتمام بأكثر الوسائل فعالية وأهم الموارد تأثيراً للوصول لأفضل النتائج .

كيف تعمل القاعدة ؟ :

عندما تريد أن تحقق غاية معينة فإنك تجمع لتحقيق هذه الغاية عدداً من الوسائل وعند تطبيق ذلك بالتجربة العملية ستجد أن كثيراً من هذه الوسائل لم ينتج لك الأثر المطلوب لتحقيق تلك الغاية ، وستجد أن بعض هذه الوسائل تدعم بعضاً وبعضها يضعف بعضاً ، وستجد أن الفعال من هذه الوسائل هو أصغر قدر وأنه سيحقق لك نسبة كبيرة من الغايات المطلوبة وأن نسبة كبيرة من الوسائل لم تحقق إلا شيئاً يسيراً أو لم تحقق شيئاً أصلاً .

كيف نستفيد من هذه القاعدة ؟ :

- ١- يمكن الاستفادة من هذه القاعدة عن طريق التقويم Evaluation المستمر لأداء الوسائل المختلفة في كل عمل إداري للوصول لأفضل الوسائل تأثيراً .
- ٢- لا بد من استثمار الوسائل الفعالة لأنه عن طريقها تتحقق أكثر الأهداف .
- ٣- لا بد من تجميع مجموع الوسائل المتلائمة التي تربط بينها روابط تقوي فاعليتها ولا نكتفي بفاعلية الوسيلة ، فإن الشركة قد تفشل في عملها رغم أن كل العاملين بها مدربين لأن علاقاتها سيئة .
- ٤- ينبغي على المدير تغيير وسائله دائماً وتحديد أهدافه المنجزة وتحديد أي الأهداف المنجزة ثم تحقيقه بأي الوسائل فإن هذا التغيير سيوصل إلى أفضل مستوى للتقدم .

القاعدة والتطبيق على الواقع الإداري :

أ- ترجمة الأرقام :

الرقمان ٢٠ و ٨٠ هما رقمان افتراضيان والنسبة ٨٠/٢٠ لا تعني بالضرورة أن تحقيق ٨٠٪ بالضبط من الأهداف يستدعي بالضبط فقط ٢٠٪ من الوسائل بل إن المقصود هو أنه في التطبيق الواقعي الإداري تقترب النسبة الحقيقية من ٨٠/٢٠ ، فقد تكون ٧٠/٣٠ بمعنى أن ٣٠٪ من الوسائل الفعالة تحقق ٧٠٪ من الأهداف أو قد تكون ٧٥/٢٥ ، وقد تكون غير ذلك وكذلك لا يشترط أن يكون مجموع الرقمين يساوي ١٠٠ بل يمكن للنسبة أن تكون مثلاً ٩٠/٤٠ وهو ما يعني أن ٤٠٪ من الوسائل تحقق ٩٠٪ من الأهداف وهكذا ..

فنحن نتعامل مع نوعين من الأعداد :

أعداد الوسائل يساوي ١٠٠٪ وأعداد الأهداف ويساوي ١٠٠٪.

ب- التفكير بالقاعدة اتطبيقات عملية على التفكير بالقاعدة :

❖ في الحياة الدراسية : على أساس إتباع هذه الخطوات :

١- حدد المواد الأساسية التي لها أكبر مجموع من الدرجات واجعلها نصب عينيك في المذاكرة والمراجعة .

٢- أما المواد الباقية وهي كثيرة - وليس لها نفس القيمة الكبيرة من الدرجات - فعليك اختيار الأجزاء الهامة منها - وهي قليلة - وهي التي يتكرر ورودها في الامتحانات فعليك بدراستها دراسة جيدة .

٣- يبقى عندك أجزاء كثيرة من تلك المواد التي اخترت منها الهام منها فعليك دراسة هذه الأجزاء الكثيرة - غير الهامة - دراسة سريعة بمجهود قليل - ٢٠٪ - .

٤- حاول المراجعة للجميع بنفس درجة التركيز السابقة في الدراسة .

❖ في العلاقات الشخصية :

لاشك أننا نعرف يومياً على أنماط مختلفة من الناس بل وتربطنا بكثيرين علاقات كثيرة وقد تكون علاقاتنا إيجابية وقد تكون سلبية فنحن بحاجة إذن إلى تحديد أقل عدد من هؤلاء للوصول إلى أكبر نتيجة من قوة العلاقات . فعلينا إتباع التالي :-

١- انتقاء أفضل الشخصيات التي تتوافق مع أهدافك ومنهاجك في الحياة - ولتكن ٢٠٪ ممن تعرف .

٢- التركيز معهم في العلاقة الشخصية والتقرب إليهم وتوطيد الصلات معهم بدرجة كبيرة - ولتكن ٨٠٪ .

٣- بالنسبة للشخصيات الأقل أهمية فيمكن أن نتعامل معها باهتمام أقل - ٢٠٪ من الاهتمام مثلاً .

احذر!!!

□ أن تقحم هذين الرقمين في كل شيء؛ فليس لهما قداسة؛ ومن ثم فلا تقلق إذا جاء الواقع مغايراً لهما !!!

□ أن تجعل القاعدة ذريعة لعدم التفكير!!

انتبه !!

قاعدة ٢٠ / ٨٠ تضع ٨٠ بين يديك وسيلة جديدة للتفكير، ولكن تحقيقك لـ ٨٠٪ من النجاح في تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد عناصر النجاح الهامة بدقة وإلا كان الفشل.

نصائح وتوجيهات لاكتساب البصيرة التي تمكنك من رؤية قاعدة ٨٠ / ٢٠ وتطبيقها بفعالية :

١- تطلع دائماً إلى الأداء المتميز واهتم بالإنجاز البارز ، وحاول أن تعزو هذه الإنجازات إلى أهم عدد من الوسائل والعناصر الفعالة التي ساهمت في إنجازها .

٢- لا تحجم عن الخوض في أي مشروع جديد إشفافاً من حجم الجهد والموارد المطلوبة لأدائه على خير وجهه ، ذلك أن ما تسعى إليه يجب أن يكون هو تحقيق ٨٠٪ من النجاح وليس ١٠٠٪ .

٣- انتق أهدافك بدقة لكن لا تبلغ حد الإيمان الأعمى بنجاحها رغم تغير الظروف .

٤- لا تتردد في تغيير أهدافك واختيار أهداف جديدة عند تغير الظروف المحيطة ، ولا تتمسك بأهدافك القديمة إذا لم تحرز النجاح الذي خطط لهو أكرم لك أن تتخلى عنها بمحض رغبتك قبل أن يجبرك غيرك على ذلك !!

- ٥- ابحث عن النجاح والتميز في نطاق ضيق ٢٠٪ فقط من المجال الذي تظن أنه يمكنك التأثير داخله . فالتركيز يوفر لك الفعالية الناجمة عن الحشد ، تماماً مثل حزمة الأشعة التي تتركز في بؤرة العدسة المحدبة .
- ٦- تخل عن الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها بطريقة أفضل وبسرعة أكبر، و لا تقم إلا بالأنشطة التي تحبها بنسبة ٨٠٪ وابتعد عن التنافس في الأنشطة التي لا تحبها إلا بنسبة ٢٠٪ ، لأنه من الغالب أنك ستخسر وتفقد جزءاً من طاقتك ووقتك .
- ٧- تذكر أن ٢٠٪ من المحاولات الفاشلة تسبب ٨٠٪ من [عقدة الفشل] فركز جهدك على الأنشطة التي تمنحك الإحساس بالنجاح .
- ٨- لا تمنح أي موظف أكثر من ٢٠٪ من الفرص التي يعتقد أنه جدير بها ليظهر ٨٠٪ من فعاليته . ، وفي المقابل طبق نفس المعيار على نفسك؛ فلا تعتقد أن مديرك سيمنحك أكثر من ٢٠٪ مما تطالب به لتثبت له جدارتك بنسبة ٨٠٪ .
- ٩- امنح الأهداف الحاسمة ٨٠٪ من وقتك وجهدك و لا تفرط أو تبالغ في وضع الأهداف التي تفقدك تركيزك .

يتضح مما سبق أننا يجب أن نتعامل مع قاعدة ٢٠ / ٨٠ بطريقة غير حرفية ، أي علينا ألا نتخذ من الرقمين ٢٠ و ٨٠ أرقاماً مقدسة فنراها في كل الظواهر ونقحمها في كل المجالات . فلا يجب أن نخضع الواقع للقاعدة ، بل علينا أن نخضع القاعدة للواقع ، فكما أشرنا سابقاً ، لا يجب أن تتطابق الأرقام تماماً مع الواقع بل قد تظهر بعض الاختلافات الطفيفة ، التي يجب مراعاتها . بمعنى آخر ، علينا أن نتخذ من قاعدة ٢٠ / ٨٠ أسلوباً للتفكير وليس ذريعة لعدم التفكير . وأسلوب التفكير ٢٠ / ٨٠ يؤكد أنه من الممكن أن تحصل على نتائج ممتازة باستخدام وسائل قليلة ولكنها فعالة .

استدراك : هذا في العلاقة الشخصية لأناس لا يرغبون في خلطة الناس أو التعامل مع جماهيرهم أما بالنسبة للعاملين في حقل الدعوة إلى الله والدعاة الذين ينتصبون لتوجيه الناس وإصلاحهم فيجب عليهم ترتيب حياتهم بصورة تتسع لشتى الشخصيات للتعامل معهم .

كما أن هناك قدراً مشتركاً للتعامل مع كل الناس ، قدر من البشاشة والإقبال وحسن الخلق والأمانة والاحترام لا يمكن التفريق فيه بين إنسان وآخر .

❖ في التجارة واستثمار الأموال : عليك بإتباع الآتي :

١- حدد لنفسك المهارات الأساسية التي تتقنها أو السلع الأساسية التي تنتج أكبر ربح .
٢- حاول التركيز على تلك المهارات وهذه السلع وحاول الاستفادة بها بأكبر طاقة للاستفادة .

٣- حاول تغيير أنماط عملك وغاياتك الربحية كل فترة ومعها حاول اختبار مهاراتك وسلعائك الربحية وانتبه للعلاقة المتلائمة بين وسائلك ومدى إنتاجيتها .

❖ في الأجازات وأوقات الفراغ :

حدد أهم الأنشطة والهوايات التي تمنحك أكبر قدر من الراحة أثناء الأجازة وواظب عليها .

❖ في الإدارة والمشروعات الاستثمارية :

ربما يكون الاستخدام الأمثل للقاعدة التي نحن بصددنا تتجلى فائدته في التطبيق الإداري للمشروعات المختلفة فهو المجال الخصب لإثبات صحة النظرية وإمكانية الاستفادة منها .
إن صعوبة المتابعة والتقييم للعمل الإنتاجي وصعوبة التخلص من العيوب في الخطوط الإنتاجية كان سبباً رئيساً في إهمال الحصول على مستوى مطلوب من الجودة الشاملة ، بعد أن حاول كثيرون من العاملين الإداريين تطبيق فكرة الجودة الشاملة ، تلك الفكرة الهامة القائمة على المتابعة والتقييم وإخراج العيوب وتقليل الهدر والفاقد .

الهدف العظيم الذي تسعى إليه فكرة الجودة الشاملة هو تقليل العيوب أو منعها تماماً ولما تأكد صعوبة تحقيقه وارتفاع تكاليفه فقد أهمله كثير من المنتجين .

ونحن هنا نطبق قاعدة ٨٠/٢٠ للوصول إلى أعلى إنتاجية بأقل عيوب كالآتي :

١- تقسيم العيوب الموجودة إلى قسمين :

أ- عيوب خطيرة ومسئولة عن أكبر نسبة من الشكاوى - ٨٠٪ .

ب- عيوب بسيطة ومسئولة عن أقل نسبة من الشكاوى - ٢٠٪ .

٢- تقسم خطوات الإنتاج كالتالي :

أ- خطوات مسئولة عن العيوب أ السابقة .

ب- خطوات مسئولة عن العيوب ب السابقة .

٣- يتم التركيز على متابعة أهم ٢٠٪ من كل قسم .

إن هذه الطريقة سوف تساعد على تحسين جودة المنتجات بصورة ملحوظة وإزالة أكبر نسبة من خطر مشكلات الجودة مع التقليل من النفقات .

مبادئ أساسية في استخدام القاعدة :

تعتمد هذه القاعدة على مبادئ أساسيين يندرج تحتهما كل الخطوات الأخرى :

١- الاختيار الدقيق للعناصر المؤثرة القليلة - التي تقع في فئة ٢٠٪ - وللأخرى - فئة ٨٠٪ - .

٢- الربط القوي بين الوسائل والنتائج بأساليب جديدة ومبتكرة ومتغيرة ومن الواضح أن تطبيق هذين المبدأين يتطلب من المدير قدرة مميزة على حسن التقدير والذكاء وبعد النظر مما يتطلب حسابات وأرقام ، وللحصول على تلك الميزة ينبغي الإلمام الكامل بالظروف والملابسات والعلاقات بين الوسائل العاملة وإليك بعضاً من النصائح اجعلها علامات على الطريق :

علامات على طريق تطبيق القاعدة :

١- تطلع دائماً إلى الأداء المتميز وحاول الوصول إلى الإنجاز الكبير وحاول دائماً معرفة أهم الوسائل والعناصر الفعالة التي تساهم في هذا الأداء المتميز .

٢- لا تحجم عن المشاركة أو البدء في أي مشروع جديد إشفاقاً من حجم الجهد أو الموارد المطلوبة لأدائه ذلك لأن ما تسعى إليه هو تحقيق ٨٠٪ من النجاح وليس ١٠٠٪ .

٣- اهتم بالفعالية والتأثير على أوقات متوسطة وقصيرة ولا تشغل بالك بالمدى الطويل، فبطول المدة تتبدل الأحوال والأحداث.

٤- حاول دائماً تغيير الوسائل المستخدمة قدر الاستطاعة مع تقييم فاعليتها على فترات قصيرة .

٥- يجب أن تسعى إلى التميز في نطاق ضيق [٢٠٪] من المجال الذي تظن أنه يمكنك التأثير داخله ، ويمكن أن نطلق عليه التركيز الذي يوفر الفعالية والتأثير .

٦- اختيارك لأهدافك بدقة لا يعني إيمانك الأعمى بنجاحها رغم تغيير الظروف وسارع في تغيير أهدافك إذا لم تحرز النجاح المخطط له ، اقتل أهدافك قبل أن يقتلها الواقع أو المنافسون .

٧- اترك الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها بطريقة أفضل وبسرعة أكبر وانتقل إلى المنافسة على أعمال أخرى تستطيع أن تخطف الأضواء فيها .

٨- لا تقم إلا بالأنشطة التي تحبها بنسبة ٨٠٪ وابتعد عن الأنشطة التي لا تحبها ، وتذكر أن ٢٠٪ من المحاولات الفاشلة تسبب ٨٠٪ من حالات الإحجام .

خاتمة :

هذه القاعدة التي اوضحناها هي قاعدة وسائلية معينة للقدرة على الإنجاز والتميز ولسنا هنا بصدد النصح لتطبيقها على المعاملات الإنسانية الاجتماعية إلا بعد إعادة الصياغة والبحث في طريقة التطبيق ، وتظل هذه القاعدة طريقة ناجحة من طرق الاحتفاظ بالطاقة المهدرة والاستفادة لأقصى حد بالطاقة المبذولة .

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم



من كتاب [كيف تحقق ٨٠٪ من الأهداف باستخدام ٢٠٪ من الوسائل] تأليف ريتشارد

كوخ

التغيير

مقدمة :

من المعلوم أن المنظمات تتفاوت في درجات أدائها وصولاً للتميز حتى تصبح منظمة متميزة في أدائها مقارنة بمثيلاتها في الحجم والنوع وطبيعة الأعمال .. والواقع أن هذا التميز للمنظمات له أسباب وعوامل جوهرية أساسية لا يمكن التغاضي عن أهميتها وهي :

أولاً : الإرادة القوية والصادقة لإدارة المنظمة والقادرة على إحداث تغيير إيجابي في أنماط أدائها عموماً.

وثانياً : القيادة الإدارية الفعالة التي تقود هذه المنظمة إلى التغيير الإيجابي المنشود والذي ينقلها من حال إلى حال أحسن .

وستتطرق هذه الورقة إلى تعريف التغيير وأهميته والعوامل التي تؤدي إلى إحداث التغيير بالإضافة إلى إيضاح أنواع التغيير وكذلك أهم وأشهر الوسائل المستخدمة في إحداث التغيير في المنظمات وكذلك إيضاح بعض المنهجيات العلمية لإحداث وإدارة التغيير إضافة إلى تسليط الضوء على مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومة والأنماط الشخصية للمتأثرين بها وإيجاز بسيط في إيضاح بعض أساليب التعامل مع مقاومة التغيير بالإضافة إلى ذكر أهم وأشهر الأسباب التي تؤدي إلى فشل التغيير لا سمح الله وفي جانب القيادة إعطاء نبذة بسيطة عن القيادة والمقصود بالقيادة الإدارية الفعالة وأهم مقوماتها والإسهاب وبشكل مفصل في أدوار القيادة الإدارية اللازم لعبها بمهارة واحترافية عاليه لتصبح قيادة فعالة يمكنها إحداث التغيير الإيجابي في البعدين الثقافى السلوكي والتقني الفني للمنظمة.

التغيير :

أشار القرآن الكريم والسنة المطهرة إلى التغيير في أكثر من موضع منها.
قوله تعالى : (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ) الأنفال ٥٣ ، وقوله تعالى : ((لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدٍّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ)) الرعد ١١ .

تقديم

البحر
البحر
الدقيق
برامج - تدريب - استشارات

والتغير كنتيجة هو سنة من سنن الله مطردة والإسلام كلف المسلم أن يكون في ارتقاء متعاقب مع الزمن فقد قيل (من استوى يومه فهو مغبون) ولذلك كان من الضرورة أن يكون اليوم خير من الأمس والغد خير من اليوم وهكذا تعاقب الأيام والسنون والإنسان في تغيير وارتقاء في نفسه ومجتمعه.

والتغيير في المنظور الإداري له العديد من التعاريف نورد بعضها توضيحا لمعنى التغيير مدار البحث.

ما هو التغيير ؟

الواقع أن هناك العديد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات عن التغيير منها :

هو - التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل

(من السلوك التنظيمي - كامل محمد المغربي)

(كيرت لوين - السلوك التنظيمي - كامل المغربي)

هو - تحول في وضع معين عما كان عليه من قبل ، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة .

(الإدارة المعاصرة - د. علي السلمي)

هو - التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة.

(التغيير الذكي - د. علي الحمادي)

ب- طرق التغيير :

١. التغيير بالتخطيط الإستراتيجي :

والتخطيط هو عملية تصميم العمل داخل المؤسسة وتحديد المطلوب إنجازه ويشمل ذلك كل آليات التخطيط الإستراتيجي من تحليل لعناصر القوى والضعف والتهديدات والفرص والأهداف والإستراتيجيات والأساليب وخلافه.

٢. التغيير بالموعظة :

وهي لغة العاطفة التي لها سحرها وبريقها وقد ثبت أنها احد طرق التغيير الفاعلة.

٣. التغيير بالمفاوضة والإقناع :

وهي مخاطبة العقول وإثبات صحة ما يقال بالأدلة والمنطق ومقارعة الحجج بالحجة.

٤. التغيير بالقُدوة:

وهي مطابقة لسان الحال مع لسان المقال ، ولا شك أن سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم هو خير قدوة لكل المسلمين في أقواله وأفعاله.

٥. التغيير بالخطوة خطوة:

ويقصد به التدرج وتجزئة خطوات التغيير وهذا الأسلوب يخفف من مقاومة التغيير وهو احد أساليب إبلاغ التشريع في القرآن الكريم وخصوصا التدرج في الأحكام.

٦. التغيير بالإلزام:

حيث يلزم قادة التغيير الآخرين بالتغيير واستخدام ما لديهم من سلطة وقوة لعمل التغيير.

(إذا لم تكن غير الأسنة مركبا فما حيلة المضطر إلا ركوبها)

٧. التغيير بأسلوب ما كنزي : حيث أعتمد في التغيير على سبعة محاور أساسية لتغيير

وتطوير المؤسسات وهي :

- الإستراتيجية
- القيم المشتركة
- النظم الإدارية
- النمط القيادي
- الهيكل التنظيمي
- الموارد البشرية
- مهارة المنظمة

٨. التغيير بأسلوب الأسئلة الست :

- ماذا ستغير؟ (الهدف)
- من سيقوم بالتغيير؟ (الفاعل)
- لماذا ستغير؟ (السبب)
- من هو المتغير؟ (المفعول به)

- أين سنبدأ بالعملية التغييرية؟
- متى ستبدأ بالعملية التغييرية؟ (توقيت التغيير)
- (مكان التغيير)

٩. التغيير بالمقارنة المرجعية :

أن يقوم الفرد أو المؤسسة بتقليد أو إتباع أفضل التطبيقات من شخص أو مؤسسة أخرى بالمحاكاة أو الاقتداء

١٠. التغيير بالهندرة :

وهذه الطريقة تعتمد على التغيير الجذري لا التدريجي والبدء من جديد وليس إصلاح وترميم الوضع القائم.

١١. التغيير بإدارة الجودة الشاملة :

حيث تغير إدارة الجودة الشاملة المؤسسات من منظار شمولي إذا احتوى نظام الجودة الشاملة على :

- جودة التكنولوجيا المادية - جودة التكنولوجيا البشرية - جودة تكنولوجيا البيئة.

ب-٢ أنواع التغيير :

ذكر العديد من المفكرين أنواع كثيرة من التغيير ، ولكن يمكن تقسيم التغيير إلى نوعين:

١- تغيير جذري (ثوري): REVOLUTIONARY

في هذا التغيير تكون المنظمة مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروع التغيير ، ويكون هذا التغيير كبير ومصيري ومن أمثله : إعادة التنظيم ، الاندماجات ، التحولات بطبيعة الشركة (عائلية إلى مساهمه ، من قطاع عام إلى قطاع خاص).

٢- تغيير تطوري (تدرجي): EVOLUTIONARY

هذا التغيير يواجه دائماً في حياتنا ويواجهه المدير عندما ترغب الشركة في إنشاء إدارة جديدة أو دخول سوق جديدة ، وفي هذا النوع من التغيير تكون المنظمة بعد التغيير هي نفسها قبل التغيير نظراً لمحدودية التغيير.

ب-٣ العوامل المحركة لعملية التغيير : منها عوامل داخلية وأخرى خارجية:

العوامل الداخلية :

١. ضعف القدرات لدى العاملين.
٢. الحاجة لنظام حاسب آلي فعال.
٣. فقدان حصة كبيرة من السوق.
٤. ضعف النتائج المالية.
٥. دوران العمالة عالي.
٦. الحاجة لتحديث وتطوير إجراءات وسياسات وأنظمة المنظمة.
٧. ضعف في بيئة العمل.
٨. دخول منافسين جدد.

العوامل الخارجية :

١. استمرار التغيير التكنولوجي.
٢. حدة المنافسة العالمية.
٣. زيادة توقعات العملاء.
٤. تغير الخصائص الديموجرافية للسكان.
٥. التخصصية.
٦. ضعف العائد على استثمارات المساهمين.
٧. الاندماجات.
٨. التغيير في قوانين وأنظمة الدولة.

ب-٤ مقاومة التغيير : **RESISTANCE OF CHANGE**

لماذا المقاومة ؟ :

يخبرنا تاريخ البشرية بأن الإنسان يمكنه التكيف وتعديل نفسه مع التغيير بوضوح وبشكل بارز بقبوله للتغيير كحقيقة طبيعية عامة للحياة.

فلماذا إذا (يشكل التغيير عقبة وعائقا) عند الناس عند حصول التغييرات التنظيمية ؟

لماذا يعتبر التغيير كلمة صعبة بالنسبة لكثير من الناس ؟

يقاوم الناس التغيير ويحاولون تجنب أي تغيير يؤثر على عملهم الحالي ويغير من مواصفاته وشروطه وأعبائه ، وهذا أمر مقدر ومفهوم ، ولكن الغريب انه يمكن أن تنشأ مقاومة كبيرة للتغيير حتى ولو كان محايداً (أو حتى مفيداً) للأشخاص المعنيين.

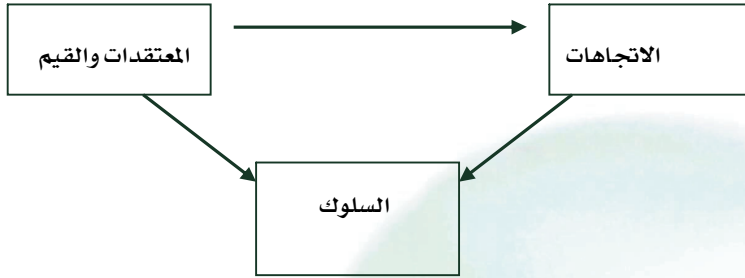
أسباب مقاومة التغيير :

هناك أسباب كثيرة لمقاومة التغيير فقد ذكر الدكتور علي الحمادي في كتابه مقاومة المقاومة عشرون سبباً منها:

١. التمسك بالعادات والتقاليد يقول الله تعالى : (وَكَذَلِكَ مَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِّنْ نَّذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِم مُّقْتَدُونَ) الزخرف (٢٣)
٢. الخوف على المصالح المادية والمعنوية ، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقد بعض الامتيازات أو المكاسب.
٣. عدم المشاركة في إعداد وتنفيذ المشروع التغييري.
٤. الخوف من تأثير التغيير على العلاقات الشخصية مع من يقع عليه التغيير فمثلاً قد يرفض الرئيس تغيير وظيفة احد مرؤوسيه خوفاً من أن يتسبب ذلك التغيير في تعكير صفو العلاقة بينهم.
٥. لأن التغيير قد ينطوي أحياناً على مخاطر حقيقية وواضحة ، لاسيما تلك التي تمس قيم الفرد ومبادئه ومعتقداته.
٦. عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجرائه أو ببعض جوانبه.
٧. عدم وجود مبررات وجيهة أو حجج كافية للتغيير المراد اتخاذه.
٨. عدم وضوح صور التغيير أو الجهل بحقيقته وأهدافه و إجراءاته وجوانبه الأخرى.

ب-٥ مصادر المقاومة :

نقصد هنا بالمصادر التي يستمد المقاوم مقاومته منها ، ويستند عليه في دعم جهوده في محاربة التغيير :



١. المعتقدات والقيم

٢. الاتجاهات

٣. السلوك

• المعتقدات :

تمثل المعتقدات أهم هذه المصادر وأكثرها صلابة ، المعتقدات إما أن تكون دينية أو أن تكون معتقدات دنيوية حياتيه ، وهي الأمور التي من خلالها ننظر للأمور حسنا وقبحا و إمكانا واستحالة وصحة وخطاء وإيجابا و سلبا و هذه في الغالب تتكون من مجموعة القيم التي تراكمت عبر الزمن والمعتقد أعمق من القيم وأصعب في تغييره.

• القيم :

وهي المقاييس التي نعتبرها هامه لنا ولغيرنا ونطالب بمراعاتها و تحقيقها وتمثل أيضا ما نعتبره ذات قيمة بالنسبة لنا مثل (الصدق ، الأمانة ، السمعة ، التركيز) القيم (معتقدات بخصوص ما هو حسن وسيئ وما هو مهم وغير مهم) إن القيم تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك.

• الاتجاهات :

تعتبر الاتجاهات أكثر قابلية للتغيير من القيم والمعتقدات وتتسأ الاتجاهات إما من القيم والمعتقدات أو الملاحظة والمعرفة وأحيانا من الجهل ببعض الأمور.

• السلوك :

يمثل الأفعال التي نقوم بها وتتبع من القيم والمعتقدات و الاتجاهات.

ب-٦ منهجية جون كوتر لقيادة التغيير:

أعتمد جون كوتر في منهجيته لقيادة التغيير على ثمان خطوات أساسية هي :

١. إيجاد إحساس بالعجلة :
وذلك من خلال الشعور بوجود أزمة حقيقية في المنظمة مثل تدني معايير تقييم الأداء وعدم تحقيق الأهداف بشكل جيد مما يعكس الحاجة إلى التعجيل بتحريك العملية التغييرية للمنظمة.
٢. تشكيل تحالف قيادي فعال :
وذلك من خلال تشكيل فريق من مجموعة من المدراء النافذين في المنظمة والموظفين الذين تتوفر لهم خبرة طويلة لقيادة العملية التغييرية.
٣. وضع رؤية :
حيث تسعى القيادة وضع رؤية مستقبلية للمنظمة تسعى المنظمة للوصول إليها وتكون هذه الرؤية واضحة ومعلومة ومفهومة للجميع في المنظمة.
٤. توصيل الرؤية :
من المهم جداً بعد صياغة الرؤية العمل الجاد من قبل القيادة لتوصيلها إلى جميع منسوبي المنظمة من خلال آليات محددة لتوصيل الرؤية وإبلاغها للأفراد في المنظمة.
٥. تمكين الآخرين من العمل على تنفيذ الرؤية :
من خلال مشاركة العاملين والمتأثرين بالتغيير في العمل والقرارات والنشاطات التي لها علاقة بمشروع التغيير.
٦. تنفيذ مشاريع مربحة سريعة :
تثبت من خلال القيادة على أن التضحيات المقدمة للتغيير مجدية وتكافئ القائمين على التغيير وتفوض قدرة المقاومين للتغيير وتحافظ على قوة الدعم والحماس لدى الداعمين للتغيير.

٧. تعزيز التحسين والاستمرار في التغيير :

وذلك من خلال العمل بجد اكبر لمزيد من التغيير وإضافة واستثمار المزيد من الموارد والأحداث التغيير.

٨. تأسيس الأساليب والسلوكيات الجديدة :

وذلك من خلال إيجاد ثقافة مؤسسية مقبولة تشمل على مجموعة القيم والنظم والإجراءات والسياسات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية المناسبة للتغيير المنشود.

ب-٧ لماذا يفشل التغيير ؟

حسب دراسة جون كوتر JOHN KOTTER هناك العديد من الأسباب التي تؤدي

إلى الفشل في العملية التغييرية منها :

١. عدم إيجاد حاجة عاجلة وملحة للتغيير.
٢. عدم تأسيس فريق قيادي مفوض.
٣. عدم وجود رؤية لما سيكون عليه الوضع بعد الانتهاء من التغيير.
٤. عدم إيصال هذه الرؤية للجميع.
٥. عدم إزالة العوائق تجاه الرؤية الجديدة.
٦. عدم وجود مشاريع سريعة النتائج QUICK WINS من ضمن خطة مشروع التغيير.
٧. التسرع في إعلان النجاح في المشروع يؤدي إلى تقاعس الناس.
٨. عدم ربط التغيير بثقافة المنظمة.
٩. مجرد معارضة الرؤساء وأصحاب النفوذ لهذا التغيير (خوفاً و جبناً أو طمعاً ونهماً)
١٠. الإمعية والتقليد الأعمى للآخرين ، إذا يكون الفرد تبعاً لغيره ، فإن هم وافقوا وافق وإن هم قاوموا قاوم.
١١. التكاليف المعنوية والمادية الباهظة للتغيير.
١٢. الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير.
١٣. الارتياح من الواقع الحالي والافتناع به.
١٤. التشبع واليأس والإحباط وربما الملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة.
١٥. العناد ولا شيء غير العناد.

١٦. سوء العلاقة مع المغير أو عدم الثقة به.
١٧. تنافس الأقران.
١٨. حب الصدارة والزعامة وعدم الرغبة في تفوق المغير وربما الحسد.
١٩. لأن المقاومة من الحرس الثوري القديم حيث يعتبر نفسه احد مهندسي الواقع الحالي ويعتبر أي تغيير هو اعتداء شخصي على ذاته لذا فهو يقاومه.
٢٠. لقلة العقل والحماسة والسفه يقول الشاعر :

ب-٨ أبعاد التغيير :

في الحقيقة إن العملية التغييرية يلزم أن تشتمل على بعدين أساسيين لأحداث تغيير إيجابي للمنظمة هما :

(١) : البعد الثقافى وهو ذلك البعد الذي له صلة وثيقة بتغيير ثقافة المنظمة وتغيير سلوكيات وأفكار قديمة لا تتناسب مع معطيات العصر وتشكل قوى معوقه تقف كحجز عثرة في إحداث نقلات نوعيه لتغيير إيجابي للمنظمة ويتمثل ذلك في مجموعة عناصر للأفراد والمنظمة اعتباراً وهذه العناصر هي :

المشاركة	•	وضوح الغرض	•
الاتصالات الفعالة	•	المعنويات	•
التمكين	•	التعريف والتقدير	•
المعرفة والمهارة	•	روح العمل الجماعي	•
المعلومات والتحليل	•	النمط القيادي	•
إدارة وتطوير الموارد البشرية	•	التخطيط الإستراتيجي	•
نتائج الأعمال	•	إدارة العمليات	•
		التركيز على العميل	•

(٢) : البعد الفني وهو ذلك البعد الذي له صلة بتغيير آليات العمل في المنظمة والتي من خلالها يمكن تحقيق المنظمة لأهدافها ومع وجود وتبني آليات التحسين المستمر للأعمال والعمليات فإن ذلك يحدث وبشكل كبير تغيير إيجابي للمنظمة يلزم والضرورة القيادة الإدارية الفعالة على تبني هذه الآليات لإحداث التغيير ، ولا شك أن القيادة الإدارية الفعالة تلعب أيضاً دوراً كبيراً في تغيير المنظمة من خلال مبادراتها بوضع رؤية للمنظمة توضح منها نظرتها المستقبلية للصورة التي سوف تكون عليها المنظمة ، وكذلك تأسيس رسالة للمنظمة يسير الجميع في المنظمة في اتجاه صحيح وبأسلوب صحيح لتحقيق هذه الرسالة.

والله الموفق

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم



إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في العمل الخيري

م . عصام الرحبي

تهدف ورقة العمل إلى :

- التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، انطلاقاً من المرتكزات التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على نظام الأيزو ٩٠٠٠ كـمعايير قياسية للجودة .
- التعرف على مراحل تطبيق التحسين المستمر.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتباين بشأنه المفاهيم والآراء، رغم التطابق في المضمون، الذي تسعى لتحقيقه المنشأة و المتمثل في إرضاء المستفيدين من خلال تفاعل كافة العاملين في المنشأة.

- مرت إدارة الجودة بمراحل مختلفة نتج عنها تطورات في فلسفة ومنهجية التطبيق.
- بسبب وجود عدد من المناهج الإدارية ؛ تعددت تعاريف الجودة وطرق التطبيق .
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق ثقافة الجودة في المنشأة يتطلب صبراً ومتابعة وإصراراً، خاصة بعد أن أضحت أهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة واضحة جلية ، وإن كان هناك من عقبات أو خلل فإن ذلك يعود غالباً إلى أسلوب التطبيق لا إلى مبادئ ومفهوم الجودة .
- أساليب التطبيق يجب أن يعاد تقييمها من حين لآخر وإدخال التغييرات اللازمة عليها للتأكد من مواءمتها للمنشأة وأفرادها .

تعريفات إدارة الجودة الشاملة:

١. أسلوب تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين ، بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.
٢. القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة، مع الاعتماد على تقييم المستفيدين في معرفة مدى تحسن الأداء.

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لازالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية التطبيق وهي كالتالي :

التركيز على المستفيد(العميل) :

هناك إجماع على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وهو يشمل العميل الداخلي والخارجي ولذلك يجب التعرف على العملاء وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم والسعي لتحقيقها.

التركيز على إدارة القوى البشرية :

تعتبر إدارة القوى البشرية في المنشأة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها.

المشاركة والتحفيز :

إن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وإيجاد البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والعمل بروح الفريق الواحد يعد شيء أساسي في إدارة الجودة الشاملة.

نظام المعلومات والتغذية العكسية :

إن اتخاذ القرارات الصائبة مرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة ، إضافة إلى أن التحسين المستمر يقترن بالتدفق المعلوماتي والتغذية العكسية.

الجودة مسئولية الجميع :

لابد أن يشعر كل فرد في المنشأة بمسئوليته المباشرة تجاه الجودة، وأنها ليست مسئولية قسم محدد أو أشخاص دون غيرهم.

توكيد الجودة :

يعتبر توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات اثر بالغ في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة .

التأكيد على أن التطوير والتحسين عملية مستمرة:

من أهم المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تبني التحسين المستمر للعمليات المختلفة في المنشأة، وبدون ذلك لا يمكن أن تعد المنشأة متبينة لإدارة الجودة الشاملة.

التزام الإدارة العليا :

القرارات المتعلقة بالجودة هي من القرارات الاستراتيجية ولذلك يعد التزام الإدارة العليا أهم وأكد مرتكز لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة ويشمل ذلك: تعزيز ثقافة الجودة ، تطوير إمكانيات الموظفين، توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنشأة وأهدافها.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع ودعم والتزام الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي ومتابعة التنفيذ، و يمكن تلخيص هذه المتطلبات كما يلي:

وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.

- توجيه الأهداف لتلبية رغبات واحتياجات المستفيدين على المدى الطويل.
- التأكد من تعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمنشأة و التشجيع على حل المشكلات من خلال فرق العمل.
- تشجيع العاملين لتقديم أداء أفضل مع تسخير كل الأساليب و الأدوات الممكنة لتحقيق ذلك.

- ضرورة التأكد من جودة المنتج أو الخدمة قبل تقديمها.
 - إدخال التحسينات و التطورات على أساليب و نماذج حل مشكلات الجودة باستخدام الأساليب المناسبة كالعصف الذهني ، تحليل السبب و الأثر، وتحليل البيانات باستخدام الجداول الإحصائية و الرسوم البيانية والأساليب الإحصائية.
 - تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب و النماذج.
 - تصميم برامج فعالة للتعليم والتدريب لجعل العاملين بالمنشأة مواكبين للتطورات الجديدة وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
 - التحول من تصحيح الأخطاء أو محاولة منعها إلى منع الأخطاء أو توقيفها (الوقاية خير من العلاج).
 - الأداء السليم للمنتج أو الخدمة من المرة الأولى.
 - إنشاء قاعدة عريضة من البيانات و المعلومات لكي تعين على اتخاذ القرارات المناسبة.
 - إعطاء الموظفين الثقة اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة لهم دون التدخل في كل كبيرة و صغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ.
 - إيجاد فرق عمل تكون مهمتها تصميم و تطوير و تحسين جودة المنتجات و الخدمات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستفيد النهائي.
- يوجد الآن ثلاثة أنظمة لإدارة الجودة الشاملة تتمتع بالقبول الواسع ، التي يمكن أن تتكامل لإيجاد نظام فعال للإدارة :
١. معايير ومواصفات الأيزو ٩٠٠٠.
 ٢. جائزة ديمنج .
 ٣. جائزة مالكولم بالدريدج.
- وسنقتصر في ورقة العمل هذه على الأيزو ٩٠٠٠ نظرا لكونها أكثر المواصفات تطبيقا في العالم العربي. بالإضافة إلى تطبيقات التحسين المستمر.

• الأيزو ٩٠٠٠:

الأيزو ٩٠٠٠ ISO هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص المنشأة ، فهي تقيس درجة جودة الإدارة و مدى تحقيقها لرغبات واحتياجات المستفيدين بالشكل الذي يكفل استمرارية المنشأة في الأداء المتميز و بمستوى رفيع من الجودة. و تشمل شهادة الأيزو ٩٠٠٠ على سلسلة من المقاييس التي تتناول كل الجوانب في العمليات داخل المنشأة.

خطوات الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠:

- اقتناع الإدارة العليا بأهميتها في تحقيق أهداف المنشأة .
- إلمام المسؤولين بالمنشأة بمواصفة الأيزو ٩٠٠٠ و تطابقها مع مكونات نظام الجودة.
- الاستعانة بالاستشارات الخارجية في فهم النظام .
- الاستفادة من خبرات المنشآت الأخرى في تطبيق النظام .
- تشكيل فريق عمل لتنفيذ النظام في فترة محددة.
- تدريب أعضاء الفريق بالجوانب المختلفة لنظام الأيزو ٩٠٠٠.
- وضع خطة لتحديد مراحل العمل مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة.
- كتابة التعليمات و الإجراءات الخاصة التي تحقق الجودة طبقا لنظام الأيزو ٩٠٠٠.
- وضع دليل متابعة هذه التعليمات.
- تدريب العاملين على الطرق اللازمة لتنفيذ هذه الإجراءات.
- اتخاذ إجراء تصحيحي لمعالجة أي قصور في النظام الحالي.
- إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل و المناخ التنظيمي للمنظمة بما يتوافق مع متطلبات الأيزو.
- مراجعة الهيكل الجديد للمنظمة من قبل استشاري للتأكد موافقة هذا التشكيل مع متطلبات الأيزو و ضمان الحصول على شهادتها.
- اتخاذ إجراء تصحيحي بناء على ملاحظات فريق المراجعة الاستشاري.

- بعد الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ يجب مراجعة نظام الجودة كل فترة زمنية للتأكد من عدم وجود أي قصور في نظام المنظمة و لكي يتم ضمان استمرارية التسجيل بنظام الأيزو ٩٠٠٠.

مراحل تطبيق التحسين المستمر:

- تنفيذ برامج مكثفة لنشر مفهوم الجودة لمختلف المستويات الإدارية.
- تحديد المهام والمسئوليات للأطراف المشاركة وبناء هيكلية للاتصال فيما بينها .
- تشكيل الفرق .
- تقديم برامج تدريبية لمدراء العمليات وقادة وأعضاء الفرق .
- مراعاة أسلوب التطبيق التدريجي لتغطية كافة الإدارات .
- وتحديد منهجية لتكريم فرق التحسين المستمر.

العوائد من التحسين:

١. خفض الكبير والمذهل في المصروفات المباشرة .
٢. خفض في ساعات العمل المطلوبة لتنفيذ العمليات التي يتم تحسينها .
٣. التغييرات الملاحظة في ثقافة العمل بالمنشأة حيث يبدأ الموظفون بالتركيز على احتياجات العملاء.
٤. تحدي الأساليب القائمة والبحث عن طرق أفضل لأداء الأعمال.
٥. تطور قدرات الموظفين ومهاراتهم نتيجة مشاركتهم في فرق التحسين في مجالات عديدة كإدارة الاجتماعات ومهارات الاتصال والإلقاء والتفكير الإبداعي والعمل الجماعي وحل المشاكل.

آلية تنفيذ التحسين المستمر: يتم التخطيط لمشاريع التحسين وتكوين الفرق كالتالي :

- تحدد كل إدارة المجالات التي تود تطويرها وتحسينها ضمن الخطة التشغيلية السنوية للإدارة.
- يقوم مدير الإدارة باختيار "مدير العملية" الذي سيتولى الإشراف على فريق التحسين .
- يقوم مدير العملية باختيار قائد الفريق وبتدريبه للتدريب.
- يقوم قائد الفريق باختيار أعضاء الفريق الذي سيعمل معه بالتنسيق مع مدير العملية.
- يقوم فريق العمل بالاجتماع بمعدل ساعتين في الأسبوع لمدة ٣ أشهر كحد أقصى بمعدل ٣ ساعات في الأسبوع) وذلك للخروج بتوصيات لتحسين العملية .
- يتبع الفريق منهجية مكونة من المراحل الرئيسية التالية :
- تحديد النواحي التي تحتاج إلى التحسين .
- التحليل والقياس للوضع الحالي.
- البحث عن حلول وابتكارات للتحسين.
- التنفيذ والمتابعة.
- قياس النتائج والتقييم.
- إضفاء الصفة الرسمية على التغييرات.

أدوات التحسين:

ويستخدم الفريق في تطبيق مراحل المنهجية العديد من أدوات التحسين مثل العصف الذهني ، التصويت المتعدد ، استبيان العميل ، نافذة العميل ، خريطة تدفق العملية ، تحليل "باريتو" ، تحليل الأثر والسبب ، تحليل التكاليف والفوائد ، وخطة التنفيذ .

المهام والمسئوليات:

١. الإدارة العليا للمنشأة: مهامها :

- تحديد الأهداف العامة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وتوفير المساندة والدعم .
- متابعة التطبيق والموافقة على أية تغييرات أساسية في خطط تنفيذ الجودة الشاملة.
- الإطلاع على نتائج تطبيق الجودة الشاملة دوريا.
- الإطلاع على التقارير المرفوعة من مجلس الجودة ومحاضر اجتماعاته والتأكد من صحة التطبيق في ضوء الأهداف العامة مع إصدار توجيهات إلى المجلس بهذا الشأن .

٢. مجلس الجودة: مهامه :

- رسم السياسات اللازمة لتحقيق أهداف برامج إدارة الجودة الشاملة و المراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- توجيه و متابعة التطبيق وتنفيذ توصيات فرق الجودة.
- تحديد الطرق المثلى لنشر مفهوم الجودة ومتابعة آليات التوعية بالجودة.
- تحديد المهام والمسئوليات لكل عضو في التنظيم الإداري لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
- المشاركة في آلية تكريم الفرق ، واختيار الفريق المتميز على مستوى المنشأة .
- توفير المساندة والدعم وتذليل المعوقات والصعوبات أمام إنجاح البرنامج.
- دراسة توجيهات الإدارة العليا لوضع آليات تنفيذها.
- رفع تقرير للإدارة العليا عن موقف التطبيق وكذلك محاضر اجتماعات المجلس.

٣. مدير إدارة الجودة الشاملة: مهامه:

- التأكد من تحقيق الأهداف و الخطط التشغيلية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشأة.
- متابعة تطبيق البرنامج.
- عرض تطور التطبيق على الإدارة العليا.
- قيادة حملات التوعية ونشر المفهوم للجودة بالمنشأة.

مدير العملية: مدير العملية هو الشخص الذي يشرف على العملية التي سيحسنها الفريق.

- اختيار قائد الفريق وإطلاعه على الهدف من تشكيل الفريق.
- مساندة قائد الفريق في اختيار أعضاء الفريق.
- حضور بعض اجتماعات الفريق وتزويدهم بما لديه من معلومات.
- توفير الدعم للفريق.
- الموافقة على المشروع المقدم للدراسة.
- مراجعة العرض النهائي مع الفريق.
- الموافقة على توصيات الفريق .
- توفير الموارد المطلوبة لتطبيق التوصيات المعتمدة.
- متابعة تطبيق التوصيات المعتمدة مع قائد الفريق.
- المشاركة في تكريم الفريق.

قائد الفريق: مهامه :

- الإلمام بأدوات وآليات الجودة الشاملة وبناء فريق العمل الفعال.
- اختيار أعضاء الفريق بالتنسيق مع مدير العملية .
- جدولة اجتماعات الفريق.
- قيادة وإدارة أنشطة الفريق بفعالية والتأكد من مشاركة جميع أعضاء الفريق.
- عرض النشاطات الفعلية للفريق على مدير العملية مع توفير نسخة له من محاضر الاجتماعات.
- تشجيع و تحفيز أعضاء الفريق وتهيئة البيئة والمناخ الذي يشجعهم على المشاركة.
- المشاركة في تطبيق توصيات الفريق تحت إشراف مدير العملية.
- المشاركة في التوعية ونشر مفهوم الجودة.
- عرض النتائج النهائية على الجهات المختصة.

عضو الفريق:مهامه :

- المشاركة في اجتماعات الفريق .
- القيام بجمع المعلومات وتصميم نماذج الاستبيانات.
- المساهمة الفعالة في ابتكار التحسينات والتعاون مع باقي أعضاء الفريق في الوصول إلى نتائج ذات قيمة مضافة.

والله ولي التوفيق

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل

طبيعة فرق العمل :

فرق العمل: هي وسيلة لغاية، أو هي مدخل لتحقيق هدف ما ، وقد يختلف الهدف من فريق إلى آخر، قد يتمثل الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية أو تحسين العلاقة مع العملاء، وبالرغم من اختلاف الأهداف إلا أن الفرق المختلفة تشترك في حاجتها إلى قواعد تساعد على إدارة نفسها، وتلعب دوراً هاماً في نجاح الفرق ، وتتميز بالآتي :

- تحدد القواعد في الشهور الأولى من عمر الفريق ، وبعد تحديدها يكون من الصعب تغييرها أو تعديلها.
- أي تغيير في قواعد عمل الفريق يتطلب وقتاً وجهداً ويسبب إزعاجاً للأعضاء.
- يلعب القائد دوراً هاماً في وضع القواعد ، علماً بأن الأفعال التي لا يقدم عليها القائد لا تقل أهمية عن الأفعال التي يقدم عليها.
- إن الالتزام بالحدود السلوكية يكون أكبر في الفرق الصغيرة عنه في الفرق الكبيرة.
- تحكم الفرق على أعضائها بمدى التزامهم بالقواعد ، والعضو الذي يبدي التزاماً ما أكبر يحظى بأكثر قدر من الاحترام.
- كلما عمل أعضاء الفريق فترة أطول لوضع القواعد زادت درجة القبول بينهم.
- الفرق التي تبدي رغبة في وضع قواعد سلوكية لنفسها يكون لديها الميل للانضباط.
- عندما تكون القواعد السلوكية غير واضحة يفقد الفريق قدرته على التحكم في أعضائه.
- تساعد القواعد على التوزيع العادل للقوة بين أعضاء الفريق.
- تأييد والتزام الإدارة ببناء الفرق لكي يكتب لها النجاح ، و عليها أن تدرك أن لفرق العمل فوائدها و مضارها أيضاً.

فوائد فرق العمل :

- خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء وتحسين مستوى مهارات الأعضاء.

مضار فرق العمل :

- قد تكون مضيعة للوقت ، وقد لا تدع وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.
- قد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
- قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.
- تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.

الأنماط المختلفة لفرق العمل :

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فرق عمل ، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها ، وهناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفاً محدداً ، ولكل منها خصائصه المميزة.

فرق المهام الكبيرة :

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها، وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء، ويقع على عاتقها أيضاً تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف، ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة، وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

فرق المهام المحددة :

ويتراوح عدد أفرادها بين ٥ و ٨ أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة، وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة، وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق، وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

دوائر الجودة :

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سوياً لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات، ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دوراً محدوداً في توجيهها.

الفرق الموجهة ذاتياً :

ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسئولين عن أداء عملية متكاملة، ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه. وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع. ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى. ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

فرق الإدارة الذاتية :

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون. وتكون اجتماعاتها أسبوعية، هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضائها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه. وتكون مسؤولة أثناء التنفيذ.

تشكيل الفريق :

أول خطوة في تشكيل الفريق هي تحديد الأهداف المطلوبة والتي تلبى احتياجات محددة أو تحل مشكلة ما، وقد تترك هذه المهمة أحياناً للفريق لتحديدها ويجب أن تتم بصورة تحسينات أو مكاسب ملموسة، مع تحديد الوقت النهائي للإنجاز والخطوات والتوصيات والتحليلات المطلوبة وخطط العمل والتقارير التي يجب تقديمها وعددها ومواعيدها (أسبوعية أو شهرية) والمسؤولين المتلقين لها. وتحدد الموارد المتاحة للفريق ويمكن أن تضم مستشاراً من الإدارة يكون مسؤولاً عن الاتصال بالفريق. وأخيراً اختيار المجموعة الأساسية التي سوف تحدد جدول أعمال الاجتماع الأول واختيار عضو من الفريق يتولى تسهيل مهمته.

تحديد مستوى السلطة :

كثير من الفرق تبدأ العمل دون تحديد واضح لسلطاتها، مما يصيب أعضاء الفريق بالإحباط، لذا يجب تحديد تلك السلطات من البداية. وهناك عدة خيارات عند تحديد مستوى السلطة منها:

- ١- النظر في المشكلة ووضع الحلول وترك اتخاذ القرار للإدارة.
- ٢- تحديد البدائل المتاحة ومميزات وعيوب كل بديل وترك مهمة اختيار البديل الأمثل لآخرين.
- ٣- التوصية بخطة عمل وترك الموافقة للإدارة.
- ٤- كتابة تقرير يعكس وجهة نظر الفريق وانتظار الموافقة أو البدء في العمل.

٥- أداء العمل، ثم كتابة تقرير بالنتائج المحققة.

٦- القيام بالعمل، وكتابة تقارير في حالة الفشل فقط.

تأسيس العضوية :

يمكن أن يتشكل أعضاء الفريق من نفس وحدة العمل أو من وحدات ومستويات مختلفة، ويفضل أن يكون الانضمام إلى الفريق على أساس تطوعي حتى يكون هناك التزام، ومن الموضوعات الشائكة التي تقابل معظم الفرق هي عملية إدخال أعضاء جدد أو فصل أو إخراج أعضاء قدامى، وإذا كانت هناك صعوبات في الحصول على العدد الكافي على أساس تطوعي فلا يجب أن تترك أماكن شاغرة بالفريق لمدد طويلة إلا إذا كانت هناك موافقة جماعية من أعضاء الفريق على ذلك.

وعموماً هناك أوقات نموذجية لانضمام أعضاء جدد، فالفريق الذي يعاني من مشكلة ما أو يكون على أعتاب مرحلة جديدة لا يرحب بالأعضاء الجدد، وكلما زادت نسبة الأعضاء الجدد زادت مقاومة الأعضاء القدامى.

حجم الفريق المثالي :

إذا كانت الأهداف والمهام معقدة وتتطلب مهارات عالية، فإن الحجم المثالي يكون بين ٦ و ١٢ عضواً، أما إذا كانت المهام بسيطة فيجب أن يكون الحجم أقل حتى يكون لكل عضو عمل يؤديه. وإذا كان حجم الفريق كبيراً نسبياً (١٥ - ٢٥) فيجب عدم مناقشة التفاصيل من قبل الجميع، بل يجري تفويض بعض المهام إلى فرق منبثقة عن الفريق الرئيس.

توجيه الأعضاء الجدد :

تقع مهمة التوجيه على عاتق الأعضاء القدامى ويجب أن يتم في خلال ٣٠ يوماً من دخول العضو الجديد للفريق. ويقوم العضو الجديد بمراجعة محاضر الجلسات السابقة والأهداف التي أسس من أجلها الفريق والتدريب الذي تلقاه الأعضاء ومناقشة الأدوار والمسئوليات المختلفة.

أدوار أعضاء الفريق :

يجب تحديد الأدوار بوضوح في بداية كل اجتماع. هذه الأدوار يجب أن تكون مرنة لكي تسمح بتداول الأدوار والمسئوليات بين الأعضاء.

مسئوليات قائد فريق العمل :

يقوم بنقل المعلومات والمعرفة والمهارات لبقية أعضاء الفريق وتفسير السياسات وأوامر العمل، ويشرح كيفية إدارة العمل بفعالية وتقييم النتائج. ويتولى بناء خطوط الاتصال بين الإدارات وتشجيع الأعضاء على أداء العمل بطرق ابتكارية وتقبل المخاطرة. ويكون من الناحية السلوكية مثلاً يحتذى، ويقوم بمكافأة السلوك الفعال. وتأييد أهداف الفريق داخلياً وخارجياً ونقل إنجازات الفريق إلى الإدارة ولعب بدور الوسيط عند نشوب صراعات.

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفريق العمل:

السلوكيات السلبية	السلوكيات الإيجابية
النقد والسلبية	المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات
احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين	المشاركة والتطوع
الدخول في مهاترات	الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة
محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية	الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين
القفز من موضوع لآخر	الالتزام بجدول الأعمال
إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة	الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق

انتقاد الأفكار وليس الأشخاص	التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات
لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك	الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء
الانفتاح العقلي والانتباه	تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية
أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة	استجداء تعاطف الآخرين
الاحترام والأمانة والثقة	التهرب والسلبية وفقدان الحماس
التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة	الانسحاب النفسي
المخاطرة المحسوبة	التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري
التأييد المتبادل بين الأعضاء	عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء
وضع أهداف وتوقيتات واقعية	الحكم على الأشخاص وليس الأفكار
تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي	عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية

مسئوليات المستشار :

وضع وتوصيل أهداف الفريق بوضوح إلى بقية الأعضاء والتأكد من واقعيتها ومطابقتها لأهداف المنظمة، وتقديم المساعدة لكل من المنسق والملاحظ، بالإضافة إلى تحديد الموارد ووضع معايير الأداء وطرق قياس النتائج.

مسئوليات المنسق :

ترتيب الاجتماعات وتجهيز وتوزيع جدول الأعمال قبل الاجتماعات والتأكد من الالتزام به، وتوضيح الأهداف والتأكد من توزيع الأدوار وتشجيع الأعضاء على المشاركة، وتلخيص الأفكار والتأكد من معرفة الجميع بكل ما هو مطلوب والعمل على تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين مختلف الأعضاء، يكون المنسق في العادة مستمعاً نشطاً ويعمل على حماية كل أعضاء الفريق في التعبير عن رأيهم، وتشجيع الفريق على إنهاء كل محاور جدول الأعمال وتشجيع التفكير النقدي بين الأعضاء والمحافظة على الحياد بين وجهات النظر المختلفة.

مسئوليات المسجل :

يقوم بتدوين محاضر الاجتماعات وتوزيعها على كل الأعضاء. وتشتمل هذه المحاضر على الموضوعات التي تمت مناقشتها والمهام التي تم توزيعها وتحديد المسؤولين عن تنفيذها، ويساعد في تحديد الأطر الزمنية لجدول الأعمال ويراقب المناقشات وينبه الأعضاء بقرب انتهاء وقت المناقشة قبل حلوله بعدة دقائق.

مسئوليات عضو الفريق :

الاستعداد المسبق للاجتماعات، والحضور والمشاركة في المناقشات وتقديم المقترحات والآراء وإنجاز ما يوكل إليه من أعمال، ورفع مستوى أداء الفريق والقيام بأعمال إضافية عند الضرورة لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد ومتابعة ما تم من إنجازات، ومساندة قرارات الفريق.

مفاتيح نجاح فرق العمل :

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.

- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.

أسباب فشل فرق العمل :

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسئولية ما يقومون.
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- عدم فهم لمراحل تطور الفريق.
- ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

تنظيم الاجتماعات :

تبدأ الاجتماعات بعد الانتهاء من تشكيل الفريق، ويفتقر معظم أعضاء الفرق لخبرة إدارة الاجتماعات والمناقشة واتخاذ القرارات في مجموعات. ولذا فإن هيكل الاجتماع وتنظيمه بصورة واضحة واستخدام هذا الهيكل يساعد على نجاح الاجتماعات وتقليل الوقت المستغرق في الإعداد لها، وعموماً ينصح بعدم زيادة مدة أي اجتماع عن ساعتين.

وهناك خمس خطوات لتحديد جدول الأعمال :

- ١- طلب أفكار الأعضاء لضمها لجدول الأعمال.
- ٢- مراجعة الأعمال المتفق عليها في جلسات سابقة.
- ٣- تحديد الأولويات ووضعها في تسلسل منطقي.
- ٤- إرسال جدول الأعمال لجميع الأعضاء قبل الجلسة.
- ٥- توفير نسخ (قليلة) زائدة من جدول الأعمال.

مظاهر وجود مشكلات في اجتماعات الفريق :

- بدء الاجتماعات في وقت متأخر عن مواعده.
- عدم تحديد أهداف للاجتماع قبل الجلسة.
- غياب جدول الأعمال.
- عدم استعداد المنسق.
- محاولة بعض الأعضاء الهيمنة على الاجتماع واحتكار الحديث والمناقشة.
- اقتصار الاجتماع على تبادل المعلومات وحل المشكلات.
- مقاطعة الأعضاء بعضهم لبعض على الدوام.

- كثرة المناقشات الجانبية بعد انتهاء الاجتماع.
- عدم الوصول إلى نتائج وغياب المتابعة وتشتت مسؤوليات الأعضاء.

مكان الاجتماع وطريقة الجلوس :

يؤثر مكان الاجتماع وطريقة الجلوس والإضاءة والتهوية والضوضاء وعدم وجود أدوات للكتابة في فعالية الفريق. كما أن جلوس الأعضاء بطريقة تسهل الاتصال البصري ويساعد على حل المشكلات بطريقة أكثر فعالية. وعلى هذا يجب أن ننظم طريقة الجلوس بحيث تساعد على زيادة المشاركة، ومن الأشكال المناسبة للجلوس: شكل الدائرة أو المربع وحدوة الحصان.

سلوك الفريق :

يتطلب العمل داخل فريق قدرًا عاليًا من مهارات التعامل مع الآخرين، فهو يتطلب الانفتاح والأمانة والاتصال المباشر والقدرة على حل الصراعات وفهم المشاعر الشخصية والاحترام المتبادل، من هنا يقوم فريق بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

- خلق أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع.
- تشجيع السلوك الطيب.
- زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.
- وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.
- إرشاد الأعضاء الجدد.
- حل مشكلات السلوك بسهولة.

التغيرات السلوكية :

تبدأ صعوبات العمل عندما يشعر الأعضاء بالحاجة إلى تغيير سلوكهم. وتزداد مظاهر المقاومة كلما بدأ هذا اليوم في الاقتراب، ومن تلك المظاهر : التماس الأعذار والتسويف وادعاء الجهل.

المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء :

- تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.
- تحمل مسئولية الأفعال والأفكار.
- الجرأة على الجهر بالرأي.
- القدرة على قول (لا) عند اللزوم.
- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.
- الاستجابة للنقد.
- القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
- القدرة على طلب السلطة وتنكب عبء القيادة.
- السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
- القدرة على طرح الأسئلة.
- اقتراح أفكار للمناقشة.

إدارة الصراع داخل فريق العمل :

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه، ويمكن أن يلعب المنسق دوراً حاسماً في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل ويصعب احتواؤها. حل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل بالحصول على مكاسب حقيقية، يحتاج هذا إلى تركيز على مشكلة بدلاً من التركيز على

الأشخاص مع السماح بالتفيس والتعبير عن المشاعر، فضلاً عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

مخاوف المرحلة الانتقالية :

من أهمها الخوف من المجهول ومن المسئولية ومن الفشل ومن فقدان السيطرة على الأمور ومن الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم، وكذلك الخوف من النجاح ومن التغيير، ومن تخلي الآخرين.

بناء الثقة :

هو الوجه الإيجابي للخوف، ورأي دوغلاس ماكجريجر أن الثقة هي : "التأكد من أن الآخرين لن يميزوا علي أبداً، سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي. أي أنني أستطيع أن أضع موقفي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه" ويتحدد مستوى ثققتنا - سواء كانت تلقائية أو حذرة موجودة أو غير موجودة - على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ.

أسباب غياب الثقة :

- فشل الفريق في الوفاء بعهوده.
- شيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء.
- كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات.
- منح الفريق مكافآت غير ذات قيمة.
- نقص الاتصالات بين الأعضاء.
- تقويض المسئولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.
- انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة.

وكلما زادت أسباب عدم الثقة زاد إحساس كل عضو بالتهديد ، وبالتالي بالحاجة إلى السيطرة ، ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار لنفسه بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

أنواع القوة لفريق العمل ومصادرها :

القوة الشرعية : وهي القوة التي يمنحها الفريق للعضو.

قوة الخبرة : وهي قوة العضو صاحب الخبرة والمهارة.

قوة المنصب : وهي التي يحصل عليها العضو من منصب خارجي.

القوة الذاتية : وهي القوة الناجمة عن الثقة بالنفس.

القوة التنافسية : وهي القوة التي تتحقق نتيجة هزيمة منافس عدواني.

قوة الإحساس بالذنب : يحصل عليها العضو نتيجة إشعاره الآخرين بالذنب لما قاموا به أو لم يقوموا به من أعمال.

التخلي عن التحكم والسيطرة :

لكي ينجح الفريق يجب أن يتخلى أعضاؤه عن مظاهر التحكم التي يمارسونها خارج دائرة الفريق وهذه بعض مظاهر السيطرة :

قد يقوم العضو بفصل نفسه عن الفريق للمحافظة على ما يتمتع به من سيطرة عن طريق : عدم المشاركة – إلقاء اللوم على الآخرين – ترك الاجتماعات – الانشغال بالأعمال الشخصية عن أعمال الفريق – الغياب المتكرر.

التباطؤ ورفض التخلي عن الطرق القديمة للأداء : ادعاء انشغال المدير المستمر بعمله – عدم التطوع لأداء أي عمل – الانتظار حتى يتم اتخاذ القرار وإظهار اعتراضه لعدم المشاركة في اتخاذه – الشكوى من متطلبات العمل في الفريق – التسويف – التقليل من شأن أعمال الآخرين.

تخريب ما يقوم به الفريق من أعمال، ومن مظاهره : ادعاء أن بناء الفريق ليس جزءاً من مسؤوليته وأنه مضيعة للوقت وأن الأحوال قد ساءت منذ أن تولي الفريق العمل.

التغلب على المقاومة :

يجب مناقشة المقاومة بانفتاح والتعرف على مشاعر كل عضو. ويفضل توقع المقاومة مسبقاً وتحويلها إلى قوى بناءة. كما يمكن تدريب الأعضاء على اكتشاف المقاومة والتعامل معها، ويمكن أيضاً اتخاذ قرارات عقابية إذا دعت الحاجة بعد توضيح مغبة عدم الانصياع للقواعد المنظمة للفريق.

شروط حل المشكلات بفعالية داخل فريق العمل :

- الاقتناع بأهمية الطرق العلمية في البحث والاستقصاء.
- جمع المعلومات المطلوبة.
- الرغبة في التحدث عن الخبرات السابقة للأعضاء.
- الرغبة في القدرة على الاستماع النشط بين الأعضاء.
- الإيمان بالصراع للوصول إلى قرارات على درجة عالية من الجودة.
- تقبل التحدي.
- رفض استخدام القوة كوسيلة لحل المشكلات.
- الرغبة في تشجيع وتأييد أعضاء الفريق.
- القدرة على الانضباط الذاتي لتجنب التدخل الخارجي.

إثابة فرق العمل :

وهناك العديد من النظم التي يمكن اتباعها لإثابة فرق العمل ولكل منها مميزات وعيوبه، والجدول التالي يتناول هذه النظم وكيفية عملها ومميزات وعيوب كل طريقة.

نظام الإثابة	تطبيق النظام	مميزات النظام	عيوب النظام
النظام التقليدي	إثابة الأفراد بناء على المركز الوظيفي أو الجدارة الفردية.	سهل التطبيق لذا تستخدمه معظم المنظمات.	روتيني يتكرر في مواعيد منتظمة، يركز على الإنجاز الفردي ولا يحفز على التعلم.
الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة	إثابة من يكتسبون معلومات أو مهارات جديدة.	تشجيع تعلم معلومات ومهارات جديدة.	غير فعال في الحالات التي تجتمع فيها الفرق لمدد قصيرة.
المشاركة في الثواب	توزيع نسبة محددة من العائد المحقق على الجميع.	يعتبر أسلوباً مثالياً في إدارة المشاريع ويعطي العاملين صورة كلية للمنظمة.	غير عادل إذا كانت مساهمات أفراد الفريق غير متساوية.
الإثابة الجماعية للأداء	إثابة الفريق ككل بناء على الأداء الكلي والفعالية الجماعية.	يساعد على إيجاد علاقات طيبة وتعاون بين أفراد الفريق.	قد يدفع بعض الأفراد للانضمام للفريق من أجل المكافأة فقط.

جمع المعلومات :

هناك العديد من الطرق لجمع وتوليد المعلومات من فرق العمل ، ومن أبرز هذه الطرق ما يلي :

١- عصف الأفكار .

٢- كتابة الأفكار : ويتم فيها الآتي :

- توزيع ورقة تضم أربعة وعشرين مربعاً للكتابة بداخله.
- يطلب من كل عضو كتابة ثلاث أفكار ويتم جمعها ووضعها في مكان متوسط بين الأعضاء.
- يطلب من كل عضو سحب ورقة عشوائياً وقراءة ما بها ثم إضافة ثلاث أفكار جديدة إليها قد تكون استكمالاً لها أو مختلفة عنها تماماً.
- الاستمرار في هذا العمل حتى يتم ملء كل المربعات المتاحة.
- قيام الأعضاء بالتناوب بقراءة ما كتب من أفكار على كل نموذج بعد شطب الأفكار المكررة.

طرق اتخاذ القرارات :

هناك عدة طرق يستطيع الفريق تبنيها لاتخاذ القرارات، ومن الشائع استخدام التصويت كوسيلة للوصول إلى القرار ولكن للأسف فإن نتيجة التصويت غالباً ما تؤدي إلى فائزين وخاسرين، ويميل الخاسرون أحياناً إلى إعاقة تنفيذ القرارات التي وافق عليها الفريق. ولهذا ينصح باستخدام أسلوب التراضي والإجماع للوصول إلى قرار.

ومن قواعد اتخاذ القرارات ما يلي :

١- قاعدة الأغلبية (بالتصويت)

٢- قاعدة الأقلية : ويقوم في هذه الطريقة عضو واحد أو عضوان باتخاذ القرار نيابة عن الفريق.

٣- الطريقة الفردية : وفيها يقوم شخص ذو سلطة باتخاذ القرار وذلك بإصدار أمر يكون على الفريق الالتزام به.

٤- الطريقة الفردية بعد المناقشة : وفيها يقوم شخص واحد له سلطة باتخاذ القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن وجهة نظرهم.

٥- عدم اتخاذ قرار : وهنا لا يتم الوصول إلى نتيجة بعد المناقشة وذلك إما بسبب سخونة المناقشة أو لعدم وجود أسلوب أو منهج متفق عليه لاتخاذ القرار.

٦- بالتراضي والإجماع : حيث يوافق الفريق على الحل الأمثل بالتراضي والاقتراع على أن يلتزم الجميع بهذا الحل.

تقويم أداء الفريق :

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضائه تقويم بعضهم البعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقوم من قبل ، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من اتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

فوائد تقويم الأداء من قبل الفريق :

- يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير ، ولهذا يستطيع تقويمه بصورة أكثر دقة.
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة ، فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.
- تنمو مهارة التقويم لدى الأعضاء مع الممارسة.
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.

زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسئولين عن المحافظة عليه.

مشكلات تقويم أداء الفريق :

- تستهلك قدراً كبيراً من الوقت.
- يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.
- لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقويم أداء زملائهم.
- يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.

هذا ويؤثر تقويم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة :

أولاً: العمل الفعلي الذي يقوم به.

ثانياً العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق.

ثالثاً : أداء المنظمة.

لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة حتى يكون شاملاً، ولكي يتحقق ذلك لابد لتقويم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقويم التالية حتى يحقق الشمول المطلوب:

تقويم الزملاء : يقوم الأعضاء بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.

رضا العملاء : يتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

التقويم الذاتي : يقوم أعضاء الفريق بتقويم أداء الفريق ككل.

قيام قائد الفريق بالتقويم: يقوم القائد بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.

تقييم الإدارة : يقوم مدير الإدارة بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.

نتائج التقييم الفعال :

- توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.
- الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق.
- التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء ولل فريق ككل.
- موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
- إتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدرًا من التقييم الغير رسمي.
- التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
- تقدير الأداء المتميز.
- يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

مجالات التقييم :

تقويم المخرجات : ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العملاء، كمية العمل، جودة العمل، الإلمام بالعمل، الصيانة الفنية، اتباع تعاليم الأمن.

تقويم المدخلات : ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي تقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل المشكلات. مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية، الاعتماد المتبادل، المهارات الإدارية، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الأعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

اسم الكتاب :الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفعالة

مهارة الإدارة بالأفكار

تولد الأفكار في لحظات خاطفة، وقد تتلاشى من مخيلتك إلى الأبد ما لم تسارع بتدوينها، قد تظهر الأفكار المثمرة في أغرب الأوقات ولن تبرز هذه الأفكار دائماً وأنت تعالج المشكلة المتعلقة بها، ولكن قد تواتيك ومضة من الاستبصار في الوقت الذي تكون فيه مشغولاً بأعمال أخرى أو مشتركاً في محادثة أو منصتاً إلى محاضرة أو قائماً بالتدريس أو عاكفاً على قراءة كتاب أو مسترخياً بالمنزل، وحتى لو بدت هذه الفكرة لحظة ورودها واضحة تماماً أو مهمة للغاية بحيث يستحيل نسيانها فهناك دائماً احتمال أن تضيع منك فيما بعد .

لذلك حينما تثبت في عقلك نواة لفكرة احفظها مباشرة كتابة للاستفادة منها في المستقبل، فالاحتفاظ بمذكراتك منظمة أبان البحث يستثير التفكير الناقد ويؤدي إلى اكتشاف أفكار جديدة .

" ديوبولد فان دلين "

مقدمة:

الإدارة بالأفكار أسلوب إداري جديد لإنجاز الأعمال المطلوبة في المؤسسات الخاصة والعامة، وفي الواقع أن تجربة الإدارة بالأفكار يمكنك من خلالها تحقيق عدة فوائد:

الأولى: نسبة إنجاز للأعمال كبيرة جداً مقارنة بالأسلوب القديم نسبة لا تقل عن ١٠٠٪ إلى ٢٠٠٪.

الثانية: تفاعل جيد مع من تتعامل معهم في عملك اليومي.

الثالثة: اكتشاف طرق جديدة في تبسيط الأعمال الإدارية اليومية مما يحقق السرعة في الإنجاز.

الرابعة: استغلال الوقت بما هو نافع ومفيد للمؤسسة التي تعمل بها.

الخامسة: الاستمتاع بالعمل الإداري اليومي من كثرة ملاحقة الأعمال المراد إنجازها.

الأفكار في التراث الإسلامي:

الأفكار أو الخواطر كما جاءت في بعض المراجع كان لها الاهتمام الكبير من قبل المفكرين والمبدعين الإسلاميين في العصور السابقة، لقد كان سلفنا الصالح حريصاً أشد الحرص على استثمار كل لحظة من لحظات عمره بما في ذلك استثمار ما ينتجه العقل البشري من أفكار جديدة.

في المعجم الوسيط " الخاطرة " هي ما يخطر بالقلب من أمر أو رأي أو معنى ، أما " الفكرة " فهي أعمال العقل في العلوم للوصول إلي المجهول.

وجاء في سيرة الإمام الشيخ أبي الوفاء ابن عقيل الحنبلي " المولود سنة ٤٣١هـ ، والمتوفى سنة ٥١٣هـ " وهو أحد الأعلام في الإسلام : انه كان يقول " إنني لا يحل لي أن أضيع ساعة من عمري ، حتى إذا تعطل لساني عن مذاكرةٍ ومناظرة ، وبصري عن تطلعاته ، أعملت فكري في حال راحتي وأنا منطرح ، فلا انهض إلا وقد خطر لي ما اسطره ، أني لأجد من حرصي على العلم وأنا في عمر الثمانين اشد مما كنت أجده وأنا ابن عشرين سنة.

وأنا أقصر بغاية جهدي أوقات أكلي ، حتى أختار سف الكعك وتحسيه بالماء على الخبز ، لأجل ما بينها من تفاوت المضع ، توفرا على المطالعة ، أو تسطير فائدة لم أدركها فيه ، وان اجل تحصيل عند العقلاء هو الوقت فهو غنيمة تنتهز فيها الفرص ، فالتكاليف كثيرة .

قال تلمذه ابن الجوزي : كان الإمام ابن عقيل دائم الاشتغال بالعلم ، وكان له الخاطر العاطر ، والبحث عن الغوامض والدقائق ، وجعل كتابه المسمى بـ (الفنون) مناظرا لخواطره وواقعاته .

وقد ضرب الإمام ابن القيم الجوزية رحمه الله مثلا ظريفا للخواطر والأفكار التي تخطر في ذهن الإنسان فقال: (وقد خلق الله سبحانه النفس شبيهة بالرحى ، ولا تبقى تلك الرحى معطلة قط ، بل لا بد لها من شيء يوضع فيها ، فمن الناس من تطحن رحاه حبا يخرج دقيقا ينفع به نفسه وغيره وأكثرهم يطحن رملا وحصى وتبنا ونحو ذلك! فإذا جاء وقت العجن والخبز تبين له حقيقة طحينه .)

ومن الذين طحنت رحاه حبا نفع به نفسه وغيره الإمام ابن الجوزي صاحب الكتاب المشهور صيد الخاطر وهو كتاب ألفه من هذه الأفكار والخواطر التي ترد إلى ذهنه في يومه وليلته قال في مقدمة هذا الكتاب النافع :

(لما كانت الخواطر تجول في تصفح أشياء تعرض لها ، ثم تعرض عنها فتذهب ، كان من أولى الأمور حفظ ما يخطر لكيلا ينسى ، وقد قال عليه الصلاة والسلام (قيدوا العلم بالكتابة) ، وكم قد خطر لي شيء فأتشاغل عن إثباته فيذهب فأتأسف عليه ورأيت من نفسي إنني كلما فتحت بصر التفكير فتح له من عجائب الغيب ما لم يكن في حساب ، فأثقال عليه من كثيب التفهيم ما لا يجوز فيه التفریط فيه ، فجعلت هذا الكتاب قيذا ١٠٠٠ لصيد الخاطر (١٠٠٠).

كيف تتكون الفكرة الجديدة؟

الأفكار التي تحمل التجديد والابتكار وحل المشاكل في العمل الإداري كثيرة ، تمر علينا هكذا كالبرق الخاطف فنأس بها ولكن حالما تنتقضي الثواني التي بزعت فيها هذه الفكرة ننساها في خضم أعمال الحياة اليومية ، ثم تبرز في يوم آخر أو في نفس اليوم فكرة أخرى جديدة..... ثم تذوب كما ذابت أختها .

ترى لو عمدنا إلى تسجيل هذه الأفكار وتنفيذها ألن يكون ذلك أحد الطرق السريعة لتغيير الواقع الذي نعيشه؟ .

يقول دلين : " تولد الأفكار في لحظات خاطفة وقد تتلاشى من مخيلتك إلى الأبد ما لم تسارع بتدوينها ، قد تظهر الأفكار المثمرة في أغرب الأوقات ولن تبرز هذه الأفكار دائما وأنت تعالج المشكلة المتعلقة بها ، ولكن قد تواتيك ومضة من الاستبصار في الوقت الذي تكون فيه مشغولا بأعمال أخرى أو مشتركا في محادثة أو منصتا إلى محاضرة أو قائما بالتدريس أو عاكفا على قراءة كتاب أو مسترخيا بالمنزل ، وحتى لو بدت هذه الفكرة لحظة ورودها واضحة تماما أو مهمة للغاية بحيث يستحيل نسيانها فهناك دائما احتمال أن تضيع منك فيما بعد .

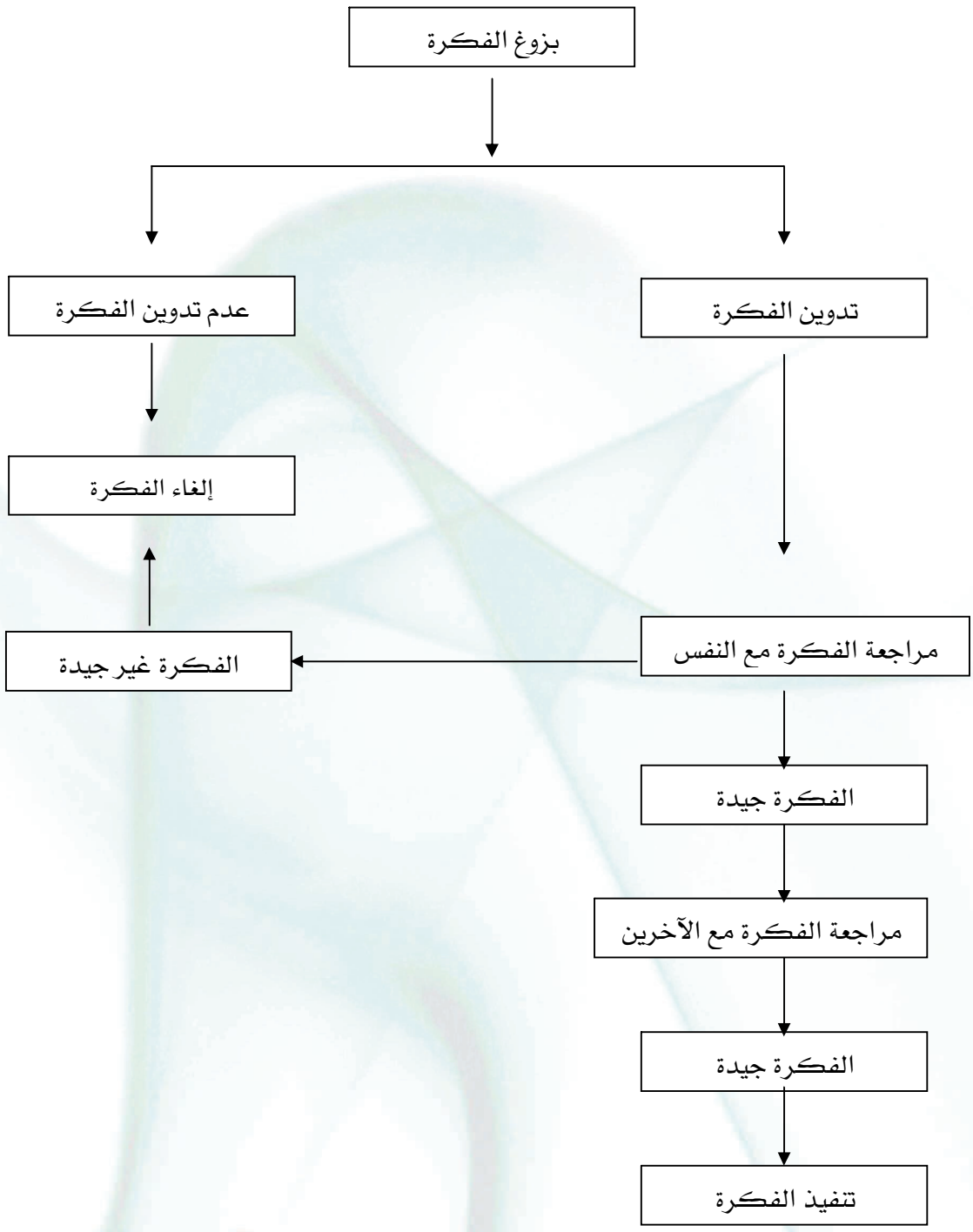
تنفيذ الفكرة:

يوضح الشكل " ١ " مراحل تنفيذ الفكرة الجديدة ، فهي أولا ترد في ذهن الإنسان ، ومن ثم إما أن تدون في ورقة أو في مذكرة وهذا سبب أساسي لحياتها ونشاطها ، و أما ألا تدون وهنا نحكم عليها بالزوال وعدم الاستمرارية .

ومن خلال تدوين الفكرة تأتي المرحلة التالية وهي مراجعتها مع النفس أكثر من مرة مما يعطي للنفس الفرصة للحكم عليها ، فهي إما أن تكون جيدة أو غير جيدة ، وبفرض أن الفكرة جيدة فهي تحتاج أيضا إلى مشورة الآخرين ، والنتيجة إما أن يحكم الآخرين بعدم جديتها وعدم صلاحيتها أو أنها فكرة جيدة مما يؤدي بالتالي إلى تنفيذها وإخراجها إلى حيز الوجود .

الشكل " ١ "

مراحل تنفيذ الفكرة الجديدة:



توليد الأفكار الجديدة:

أولا : احرص على الساعات الأولى من النهار :

اجعل الساعات الأولى من عملك اليومي مخصص للتفكير في تطوير المؤسسة ... بمعنى آخر لا تشغل في هذه الساعات بأعمال بالإمكان عملها في الساعات الأخيرة من العمل أو في وسط العمل .

ثانيا : اجتماعات مبكرة : لتكن اجتماعاتك مع مرؤوسيك أو مستشاريك في الساعات الأولى من العمل .

ثالثا : اقضي على قواطع التفكير :

ومن أهمها الهاتف ، والمراجعين ، الزوار وذلك من خلال تخصيص وقت معين يخلو الإنسان بنفسه في العمل للتفكير والتخطيط.

رابعا : رتب المعلومات :

أن الفكرة الجديدة تحتاج إلى معلومات متوفرة فاحرص على ترتيب معلوماتك من خلال الأرشفة أو استخدام الحاسب الآلي .

خامسا : دفتر الجيب :

يستفاد منه في كتابة الأفكار الجديد وترتيبها .

سادسا : المكان المناسب :

للمكان دور مهم في توليد الأفكار ، فالمكان الهادئ يساعد كثيرا على التركيز .

سابعا : أوجد الحافز :

وجود الحافز الدنيوي أو الأخروي له دور في إيقاد الحماس للعمل ومن ثم توليد الأفكار .

ثامنا : احرص على الطاعات :

الطاعات والتقرب إلى اله بالأعمال الصالحة توجد انشراحا في الصدر مما يؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة

الإدارة بالأفكار أسلوب إداري جديد.

في عالم الغرب وبالتحديد في السبعينات ظهر أسلوب إداري جديد أسموه الإدارة بالأهداف ، وهي كما عرفها الغمري في كتابه " نظام الإدارة بالأهداف " (طريقة إدارية يقوم فيها الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف الوظيفية المسئول عنها المرؤوس والمعايير الموضوعية التي ستستخدم لقياس مدى تحقق تلك الأهداف).

وفي الواقع أن الفكرة تأتي إلى ذهن الإنسان قبل الهدف ، بل أحيانا بسط الهدف بصورة أشمل أوضح مما يؤدي إلى نجاح تحقيق الهدف وهو الأمر الذي أوجد هذه الطريقة الجديدة " الإدارة بالأفكار " وهي أسلوب إداري جديد يقضي تجميع هذه الأفكار ومن ثم دراستها وتنفيذ الصالح منها من خلال الخطوات التالية :

عود نفسك إذا خطر على بالك فكرة أن تبادر إلى تسجيلها.

اكتب الفكرة كما هو في شكل التالي:

	الفكرة
--	--------

حدد متى تريد تحقيق الفكرة .

تفد الفكرة في يوم الموافق/...../.....هـ

ضع لهذه الفكرة رقم:

	رقم الفكرة
--	------------

اكتب متى بدأت؟:

بدأ تنفيذ الفكرة في يوم الموافق/...../.....هـ

حدد ما هي الإجراءات التي اتخذتها نحو تنفيذ الفكرة؟:

	الإجراءات المتخذة
- ١	
- ٢	

بعد كل إجراء حدد الموعد الذي تحقق فيه العمل:

	متابعات

هل تود أن ترى ورقة الفكرة؟

	يومية
أو كل يوم	

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

المصدر مذكرة بعنوان " الإدارة بالأفكار " إعداد علي آل إبراهيم - قطر - مركز شباب الدوحة

العمل المؤسسي

للدكتور طارق السويدان

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله أما بعد ، فبين يديك أخي الكريم ملخص لدورة العمل المؤسسي للدكتور طارق السويدان ، وقد تم تلخيصها من الأشرطة المعنونة بـ(العمل المؤسسي) ، أسأل الله أن يبارك فيها وينفع بها :

- أهمية النية في العمل المؤسسي .
 - من الذي يحتاج هذا الموضوع ؟
 - يحتاجه كل من يريد أن يؤسس مؤسسة .
 - ويحتاجه كل من يعمل بدون أن يكون عمله مؤسس على شكل مؤسسة ، وخاصة نوعين من الناس :
 - ١- الذين يعملون أعمال تطوعية خيرية اجتماعية إسلامية لكن لا توجد عندهم مؤسسات .
 - ٢- الذين لهم أعمال وأنشطة تجارية لكن لم يحولوها إلى مؤسسات .
- ويحتاج هذا الموضوع نوع آخر من الناس وهم الذين عندهم مؤسسات لكنها ما بنيت البناء الإداري السليم .
- إذن كلا الصنفين يحتاج إلى هذا الموضوع الذي يريد أن يؤسس عمل إداري والذي لديه عمل مؤسسي ويريد أن يطوره.

- لماذا نتحدث عن هذا الأمر ؟
 - لأننا نريد أعمالنا أن تستمر وأن تنمو ونريد لأعمالنا أن تتجح .
 - ولأننا نريد أن نتقل بأعمالنا من الفردية إلى الجماعية ، فكم من عمل صعد ونما ثم بذهاب فرد واحد رأيناه انهار .
 - ولأننا نريد لأعمالنا أن تتطلق من العفوية إلى التخطيط فكل ما كان العمل مبني بناء مؤسسي كل ما كان المجال لتثبيت أركانه بخطة واضحة أبلغ .
 - ولأننا نريد أن ننقل الموارد المالية والبشرية من المحدودية إلى التعددية .

مهما كان جهدك مهما كان عطائك مهما كان نشاطك يبقى تأثيرك محدود إذا كنت فرداً أو مجموعة أفراد ، ويبدأ عملك بالانتشار والوصول عندما تتولاك مؤسسة تتابع هذه المسألة .
العمل إذا ما كان عمل مؤسسي يكون عملاً عرفياً والعمل العرفي تكون الأبواب مغلقة عليه . بينا العمل المؤسسي شرعي قانوني تكون الأبواب مفتوحة له .

• صفات العمل المؤسسي :

- ١- الانفتاح والنضج . (عقلية السيطرة والملكية الفردية هي عائق للعمل المؤسسي) .
 - ٢- اليقين من النجاح .
 - ٣- التفكير الإيجابي وعدم التردد
- الإدارة الصحيحة . (مهارات إدارية ، وليست مهارات تخصصية) . عناصر البناء المؤسسي (أركان البناء المؤسسي) :

العنصر الأول من عناصر البناء المؤسسي / الفكرة :

- لا بد أن تكون الفكرة واضحة ومحددة ومميزة ويكون فيها إبداع وتفرد (تكون جديدة) ومدرسة
- الفكرة = ٥٠% من العمل المؤسسي .
 - مهم أن يلم العاملين معك هذه الفكرة وليس أنت وحدك .
 - مهم أن يلم المتعاملين معك هذه الفكرة .
 - من السيئ أن تكون الفكرة حبيسة رأس واحد أو تبقى سرية عند مجموعة معينة .
 - لا بد أن يكون للفكرة حاجة وأهمية .
 - لا بد أن تكون الفكرة قابلة للتغيير حتى يمكن تنفيذها ؛ لأن من أسس قضية الفكرة الحلم والحلم يكون غالباً خيالي جداً .

العنصر الثاني من عناصر البناء المؤسسي / المشروعية لقانونية : أي لك كيان معترف فيه قانونياً .

- إما أن تكون هذه المشروعية مباشرة أو تبعية .
- لا بد من الجدية والمصادقية مع هذه المشروعية حتى تتمكن من البناء المؤسسي الصحيح .
- لا بد أن تتوافق هذه المشروعية القانونية مع نظام القيم في المجتمع .
- فنحن حينما نتكلم عن المشروعية نتكلم عن الناحية القانونية ونتكلم عن الناحية الشرعية ونتكلم أيضاً عن ناحية الأعراف والقيم السائدة في المجتمع أو بالذات الجمهور الذي تتعامل معه .

- المصادر الأخرى للمشروعية هي : دعم القطاعات الشعبية . وأيضاً دعم المتفذين (الممولين) في المجتمع ولا بد أن يكون هذا المتفد قريب من الفكرة التي ستؤسسها ، وأيضاً الدعم الدولي وعند الحصول على الدعم الدولي نجاحك سيكون سريع جداً .
- العنصر الثالث من عناصر البناء المؤسسي / القيادة :** وهي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف .
- لا بد أن تكون هذه القيادة معروفة وليست سرية . حتى يتمكن من لديه ملاحظة أو اقتراح الوصول إليها فالمؤسسة التي تكون قيادتها سرية تكون فقدت عنصر أساسي من عناصر العمل المؤسسي .
- لا بد أن تكون هذه القيادة معروفة ومحترمة ، لأن القائد الذي لا يحترم لا يحرك .
- من أين يأتي الاحترام؟ : مصادر الاحترام كثيرة : قد يكون الاحترام سببه العلم . وقد يكون سببه القوة إما بمال أو بحزب أو جماعة أو عائلة أو بمتفذين ، وقد يكون الاحترام سببه القدرات الذاتية لدى هذا الإنسان إما أن تكون هذه القدرات مؤثرة أو رزينة أو فعالة أو قوية أو محاورة وقد تكون قضية الاحترام نابعة من الانتخاب وغيرها كثير وأقوى قائد هو القائد صاحب الشخصية الجذابة (الكرزمانية) .
- لا بد أن تكون هذه القيادة جماعية ، وليس هناك مانع أن تكون هذه القيادة فردية ؛ لأنها قد تكون فعالة ، لكن حينما تكون المؤسسة صغيرة ، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة فلا بد أن تكون القيادة جماعية (المراد بالقيادة الجماعية : مجلس إدارة)
- لا بد أن تكون هذه القيادة لديها القدرة التي تتناسب مع طبيعة هذا المشروع .
- لا بد أن تكون هذه القيادة لديها القناعة والحماس لهذا المشروع حتى يتحقق نجاح هذا المشروع .
- لا بد أن تكون هذه القيادة لديها درجة من التفرغ كافية لإدارة هذا المشروع ، ليست كاملة .
- هل من الممكن أن تنفذ أعمالك من خلال الآخرين؟ ممكن لكن بعد ما يتأسس أي بعد أن تكتمل عناصر البناء المؤسسي عندها تستطيع أن تكلف شخص آخر بإدارتها وتتفرغ أنت للإشراف ، فترة التأسيس غير قابلة للتفويض .
- العنصر الرابع من عناصر البناء المؤسسي / المال :**
- والمال هو عصب الدعوات والنبى صلى الله عليه وسلم كان دائماً يستعين بأصحابه في قضية المال فالدعوة الإسلامية كانت دائماً بحاجة إلى هذا وحين لا يتوفر المال يلجئون إلى جمع المال من خلال حث الناس مثل تجهيز جيش العسرة .

- لا بد أن نعلم أن كثير من الجمعيات والمؤسسات الدعوية تريد أن تبني نفسها بناءً مؤسسياً لكن عندهم مشكلة في قضية المال، فلا بد أن نذكر ونؤسس بعض الأمور المتعلقة بالناحية الدعوية في المال ثم ننطلق إلى الناحية المؤسسية .
- لا بد أن نتذكر أن الذي يدعم الدعوات مالياً على مر التاريخ هو عدد محدود من الموسرين مهما تبرع الناس فهي تبقى تبرعات محدودة .
- فمن المهم على من يريد أن يبني مؤسسات إسلامية دعوية أو خيرية جمعيات نفع عام ليست شركات أو مؤسسات ربحية من المهم جداً أن يرتبطوا ارتباطاً وثيقاً مع بعض الموسرين والأفضل أن يكونوا هؤلاء ضمن مجلس الإدارة (لا يتكون مجلس الإدارة من المختصين بل قد يكون هناك أشخاص ليسوا مختصين ولكن لديهم نفوذ وعلاقات وأشخاص لديهم مال) فحينما تفكر في مجلس الإدارة لا تفكر في القدرات الفنية والإدارية وإنما فكر أيضاً بالنفوذ والعلاقات والمال وعلى هذا الأساس يتشكل مجلس الإدارة .
- **الناحية المالية في العمل المؤسسي: يحتاج إلى أمور :**
 - ١- لا بد أن تكون مصادر التمويل ذاتية ، خاصة في مرحلة التأسيس وذلك قبل أن يأخذ مداه وسمعته ويبدأ الناس بالإقبال عليه ، فهذه الفترة تعتبر فترة صرف وليست فترة إيراد إلى أن يتأسس ، ففترة الصرف هذه تحتاج إلى تمويل ذاتي من داخل المؤسسة ، ومقدار التمويل الذاتي يعتمد على نوعية المشروع .
 - قاعدة مهمة جداً في قضية الصرف :
 - كثير من الناس يبني المؤسسات بعقلية التقشف وشد الأحزمة .
 - نحن نهدف إلى الربح هذا الربح في المؤسسات التجارية والمالية يقاس بالمال أما في المؤسسات الخيرية أو الدعوية أو النفع العام فيقاس بعدد الأنصار .
 - الربح هو الفرق ما بين الإيراد والمصروف إذا الإيراد أكثر من المصروف فأنت الربحان أما إذا كان الإيراد أقل فأنت خسران وإذا أردنا قياسها بالمؤسسات الدعوية فإذا زاد عدد المنظمين من الأنصار إليك فأنت ربحان أما إذا قل عدد المنظمين من الأنصار إليك فأنت خسران
 - العقلية السائدة في المشرق إذا أرادوا زيادة الربح يركزون على تقليل المصروف والدراسات تثبت عكس هذه السياسة ، الحد الأقصى لتقليل المصاريف بدون ما تتأثر النوعية هو ١٠ ٪ فقط من

المصاريف إذا زدت عن ١٠٪ ستبدأ النوعية بالتأثر، الحل هو أن تركز على الإيراد بأن يكون أكثر .

- إذا أردت أن تزيد في الإيراد لابد أن تزيد في الصرف .
- ٢ لابد أن تكون مصادر التمويل مستمرة وليست دفعة واحدة ؛ لأن التكلفة التي قمت بتحديدتها ووضعها قد تزيد ؛ إذن لابد من دبل التكلفة لأي طارئ في المستقبل .
- ٣ لابد أن تكون المصادر متنوعة ولا تعتمد على شخص معين أو جهة .
- ٤ لابد أن يكون عندي القدرة على الزيادة عند الضرورة .
- ٥ لابد أن يكون لدى الشخص الرئيسي في المشروع استقلالية للتصرف بالمال . طبعاً لا يكون التصرف مطلق وحتى لا يكون التصرف مطلق لابد من أن يقدم ميزانية من خلالها يعطى التصرف المطلق .
- ٦ لابد أن يكون للمؤسسة المستقرة والجيدة نظام مالي ونظام محاسبي .

العنصر الخامس من عناصر البناء المؤسسي / السمعة :

ليس لها مقياس معين وإنما قضية تقديرية يقدرها أصحاب الإنصاف ولا يسأل عنها المدير وحده وإنما يسأل عنها (العاملين ، والمتعاملين مع المؤسسة ، ومجلس الإدارة ، والمدير ، وأيضاً المنافسين والخصوم ، والجمهور) .

ويكون السؤال عن طريق استبيان أو الحديث الودي أو مكتب استشارات أو بأي طريقة أخرى .

- لابد من المقارنة بين حقيقة المؤسسة بسمعتها : إذا السمعة أعلى من الحقيقة لابد من تعديل الوضع الداخلي للمؤسسة إذا السمعة أقل من الحقيقة فلابد من تعديل الوضع الخارجي للمؤسسة من خلال العلاقات العامة والدعاية والإعلان .

العنصر السادس من عناصر البناء المؤسسي / القدرة : هذا العنصر يتحدث عن عدة أمور :

- القدرة على اتخاذ القرار بدون تدخل خارجي : أي الإدارة التنفيذية هل لديها صلاحيات اتخاذ قرار بدون الرجوع إلى مجلس الإدارة . طبعاً إذا كان الرجوع كثير فمعنى ذلك المؤسسة ضعيفة أما المؤسسة التي عندها القدرة على اتخاذ القرار تكون مؤسسة أقوى ؛ لأن التغيرات التي تجري حولهم تغيرات سريعة .

لابد أن يكون هناك نظام صلاحيات واضح متى يرجعون ومتى لا يرجعون . الأصل في ذلك كالتالي :
(تقرر الخطة ، تقرر الميزانية ، ثم تطلق الأيدي بناءً على الخطة والميزانية . أي تغييرات جذرية أو رئيسية عندها يرجعون) .

- القدرة على تحقيق الأهداف : طبعاً وضعت خطة ووضعت ميزانية ثم بدأ العمل نسبة التغيير في الواقع عن الخطة لا تقل عن ٢٥٪ لأنني سأواجه تغييرات وظروف لم تكن متوقعة هناك سؤال مهم : هل هناك مرونة كافية بحيث عندي دائماً القدرة على تحقيق الأهداف حتى لو تعدلت ؟ وكم الحد الذي أستطيع الوصول إليه ؟ .

إذن لابد أن يكون لديك خطة وأيضاً خطة بديلة ولا بد أن يكون لديك القدرة على تحقيق الخطة والخطة البديلة ولا بد أن يكون لديك مرونة للتعامل مع كل الظروف والمتغيرات .
أسهل طريقة للتغلب على معظم الصعوبات هي المال .

- القدرة على إجبار الآخرين على المسابرة : أي أن تكون أنت المقياس ويكون عملك على هذا الأساس وأن تضع أنت المعايير فلو استطعت أن تفكر وتؤسس قدراتك بهذه الطريقة تكون حققت أعلى مستوى من النجاح . وذلك إذا كان لديك القدرة المالية والعمل الصحيح وذلك بعد توفيق الله سبحانه وتعالى .

العنصر السابع من عناصر البناء المؤسسي / العاملين : لابد أن يتوفر فيهم مجموعة من المواصفات حتى يكون العمل صحيح :

أ- العدد : هل الأفضل العدد الكبير أو العدد القليل ؟ القاعدة العامة : حاول تقليل العدد بأقل ما يمكن وكثر التعاقد ، فما هو من صلب العمل فوظف وما هو ليس من صلب العمل فتعاقد .

ب- الكفاءة لإنجاز المهام : الكفاءة ثلاث أنواع :

- ١- كفاءة فنية : يكون لديه شهادة في نفس مجاله الوظيفي وذلك من خلال السيرة الذاتية .
- ٢- الأمانة : وذلك من خلال السؤال عنه .
- ٣- شخصية هذا الموظف : وذلك من خلال التعامل مع الناس هناك دراسة تقول أن معظم الناس يوظفون من خلال الشهادات والخبرة والقليل من يتأكد من الأمانة والشخصية . والدراسات تثبت أن ٨٥٪ من الموظفين الذين يفصلون من عملهم بسبب عدم أمانتهم وضعف شخصيتهم .

- ج- التفرغ للعمل : القاعدة تقول ربح الموظف يريحك وأعطه يعطيك فإذا أعطيت الموظف راتب قليل يكون إنتاجه قليل وإذا زدت في راتبه زاد في إنتاجه .
- لا بد الحزم مع الموظف الذي لا يهتم بالأمانة .
- متى نغير القائد ؟ يغير إذا كان عمله تحسين العمل الموجود .
- متى نترك القائد ؟ إذا رأيناه يفتح آفاق جديدة .
- كيف أزرع الحماس والقناعة لدى العاملين ؟ هناك طرق كثيرة منها :
- الطريقة الأولى : هي الحوار الفكري لا تتعامل مع الموظفين بأوامر فقط بل لا بد من الأحاديث الودية الجانبية وحتى يكون الحوار صريح لا بد من التخلص من مبدأ السرية حتى لا تكثر الإشاعات ويحس الموظف بأنه جزء من الفريق .
- الطريقة الثانية : التي من خلالها سيتفجر الحماس بشكل غير طبيعي هي إعطاء الموظفين صلاحيات .
- العنصر الثامن من عناصر البناء المؤسسي / لوائح ونظم العمل :ومن اللوائح التي تحتاجها :
- لائحة شؤون الموظفين : حقوقهم ، واجباتهم ، عطلمهم ، ترقيةاتهم لا بد أن يكون لديك شيء واضح .
 - نظام للرواتب : وإلا سيشعر الموظف بالظلم والاستثناءات واردة لكن لا بد أن يكون هناك أساس .
 - نظام مالي .
 - توصيف وظيفي : كل موظف محدد له لقب معين يحمل فيها اسم العمل الذي يعمله وما هي اختصاصاته حتى لا يكون لديك مشاكل .
 - نظام قانوني ، نظام اختيار مجلس الإدارة نظام زيادة رأس المال نظام التصويت على القرارات إلى آخره من الأنظمة واللوائح الأساسية حتى تؤسس فيها عملك .
 - أي نظام أو لائحة ينبنى عليها حقوق اعرضها على محامي .
 - حاول أن يكون لك علاقات مع الجهات التي سيكون عملك يرجع إليهم بكثرة .
 - تأكد أن لوائحك معينة لعملك وليست معيقة لعملك .
- العنصر التاسع من عناصر البناء المؤسسي / الخطط وبرامج العمل :
- قم بدراسة الواقع والمنافسين لك والجمهور ومعرفة نقاط القوة والضعف بناءً على ذلك استنتج أهدافك.

- لا بد أن تكون واضحة ومحددة ومكتوبة ومعرفة الجهات التي ستتعامل معها بالخطة .
- لا بد من تقسيم الخطة على الجهات التي ستتعامل معها .
- لا بد أن تكون هذه الخطة معروفة لدى الموظفين .
- لا بد أن تكون ملائمة لأهدافك الإستراتيجية .
- لا بد من عدم المبالغة في تفصيل الخطط .

العنصر العاشر من عناصر البناء المؤسسي / المقر والمكان :

لن نتحقق العناصر السابقة إذا لم يتوفر المقر والمكان ، وجد من خلال التجارب لو أننا لم نعمل كل العمل السابق وقمنا بإعطاء مجموعة مكان كل الأمور السابقة ستتحقق .

مواصفات المقر المناسب :

- الموقع الجغرافي المناسب .
- لا بد من الزيادة في عدد الغرف .
- توفير الأجهزة المناسبة .

أربعة أمور لا بد من التركيز عليها من أجل تأسيس وتطوير العمل :

- ١- التكنولوجيا : باستمرار قم بتطويرها .
- ٢- الخدمة .
- ٣- الإبداع : دائماً أسمى للتجديد في العمل .
- ٤- تطوير العاملين : وذلك باستمرار .
- ٥-

والله من وراء القصد

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

