

Distr.
LIMITED

E/ESCWA/ECRI/2010/Technical Paper 2/Add.2
01 September 2010
ORIGINAL: ARABIC

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

UN ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION
FOR THE MIDDLE EAST
3 NOV 2010
UN DOCUMENTS SECTION

المهارات الشخصية والقيادية

ملف المشارك



الأمم المتحدة
نيويورك، 2010

ملاحظة: طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به ودون تحرير رسمي.

**الورشة التدريبية
المهارات الشخصية والقيادية**

ملف المشارك

اليوم الأول

الجلسة الأولى

- المهارات الشخصية والقيادية
- إدارة الوقت

الجلسة الثانية

- بناء فريق العمل

الجلسة الثالثة

- مهارات التواصل الفعال

المهارات الشخصية والقيادية

المهارات الشخصية والقيادية

TIME MANAGEMENT

• إدارة الوقت

إدارة الوقت هي مهارة توجيه الذات لتشخيص طريقتها الحالية في استعمال الوقت، والتعرف إلى أسباب ضياع الوقت وأساليب التغلب عليها، وتوزيع الوقت على مهام العمل وفق أولوياتها.

TEAM BUILDING

• بناء الفريق

يشمل بناء الفريق اختيار أعضائه والتنسيق بين جهودهم وتوفير القيادة لهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

DELEGATION

• التفويض

التفويض هو إعطاء الأفراد بعض الأعمال لإنجازها. وبما أن الإدارة هي فن بلوغ الأهداف من خلال العمل مع الأفراد والجماعات، فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفويض.

COMMUNICATION

• التواصل

التواصل هو تبادل الرسائل الشفهية والمكتوبة بين المرسل والمستقبل.

• حلّ المشكلات واتخاذ القرار

PROBLEM SOLVING AND DECISION MAKING

تشمل مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار مجموعة من الخطوات هي: تحديد المشكلة ← جمع المعلومات ← تحليلها ← تحديد البدائل ← اتخاذ القرار ← تحديد إجراءات التنفيذ والمتابعة.

CONFLICT MANAGEMENT

• إدارة النزاعات

إدارة النزاعات هي مهارة حل أو تسوية النزاعات بين الأفراد، وبين الجماعات، وبين الفرد والجماعة.

CHANGE MANAGEMENT

• إدارة التغيير

إدارة التغيير هي مهارة التهيئة وقيادة عملية الانتقال من الوضع القائم إلى وضع جديد.

LEADERSHIP

• القيادة

القيادة هي مهارة التأثير على الأفراد والجماعات وتوجيههم لتحقيق الأهداف.

إدارة الوقت

إدارة الوقت

الوقت هو أندر موارد المدير
ليس من الممكن تعويضه
ولا يمكن ادخاره بعدم استخدامه
ومن المستحيل أن تحصل على الوقت الذي تحتاجه
كما أن الوقت يكلف مالا.

تهدف الإدارة الفعّالة للوقت إلى:

- ① تشخيص وتحليل الطريقة الحالية في استعمال الوقت
- ① التعرف على عوامل ضياع الوقت وأساليب التغلب عليها
- ① تحديد الأولويات والالتزام بها
- ① توزيع الوقت بكفاءة على الأنشطة الإدارية المختلفة
- ① تفويض الأعمال بطريقة فعّالة
- ① تخطيط وإدارة الاجتماعات المنتجة
- ① التعامل مع ضغوط العمل

**تعرف على طريقتك
في
إدارة الوقت**

الأسئلة	أ	ب	ج	د
1- هل تعرف الأسباب الرئيسية لضاياع الوقت في عملك؟	لم أفكر في ذلك إطلاقاً	لدى فكرة مبهمة عن ذلك	أعرفها جيداً	أستطيع أن أنكرها فوراً
2- هل تجد صعوبة في العثور على الوثائق أو الملفات التي تحتاج إليها؟	دائماً	غالباً	نادراً	أبداً
3- هل تحدد لنفسك أهدافاً؟	أبداً	نادراً	غالباً	دائماً
4- هل تحدد أولويات في عملك وتلتزم بها؟	أبداً	نادراً	غالباً	دائماً
5- هل تستخدم سجلاً بالأعمال الواجب تنفيذها؟	أبداً	نادراً	غالباً	دائماً
6- هل تعيقك الأمور الطارئة عن الالتزام بتخطيط للوقت؟	دائماً	غالباً	نادراً	أبداً
7- هل تميل إلى أن تقوم بنفسك بالأعمال التي تستطيع تفويضها للغير؟	دائماً	غالباً	نادراً	أبداً
8- هل تثق بقدرات ودافعية مساعدك في العمل؟	أبداً	نادراً	غالباً	دائماً
عدد الإجابات في كل عامود	أ	ب	ج	د
مجموع النقاط في كل عامود	1×	3×	6×	9×
مجموع النقاط:				

تحليل الوقت: ماذا حدث بالأمس؟

اليوم			التاريخ
ملاحظات	الاستعمال الفعال للوقت		الوقت النشاط
	لا	نعم	

تحليل مسببات ضياع الوقت

سجل أهم مسببات ضياع وقتك في العمل:

[illegible]

المسببات النمطية لضياع الوقت

- ⊗ المقاطعات الهاتفية
- ⊗ الزيارات المفاجئة
- ⊗ الاستراحات المطولة
- ⊗ المعلومات غير المنظمة
- ⊗ الاجتماعات غير الضرورية / الاجتماعات المدارة بشكل ضعيف
- ⊗ الاتصالات الزائدة / الاتصالات الناقصة
- ⊗ العلاقات الاجتماعية أثناء العمل
- ⊗ فوضوية مكان العمل
- ⊗ عدم تحديد الأولويات / عدم الالتزام بالأولويات
- ⊗ التخطيط الضعيف
- ⊗ البيروقراطية
- ⊗ الاضطرار إلى الانتظار
- ⊗ البريد غير المجدي

المخطط اليومي لما يلزم عمله

اليوم

التاريخ

اللازم عمله	درجة الأولوية (من 1 إلى 5)
الجدول الزمني	
9-8	
10-9	
11-10	
12-11	
للإرسال:	
للاستقبال:	
مكالمات يجب القيام بها:	
مكالمات متوقعة:	
ملاحظات:	

تحديد الأولويات

يواجه المدير في عمله اليومي مجموعة من المهام تحتاج منه إلى قرار بالنسبة لتحديد الأولويات. ونتيجة تحديد هذه الأولويات يستطيع المدير أن يستغل وقت العمل بصورة فعالة ومنتجة. وفيما يلي بعض العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الأولويات.

السرعة

بعض المهام تتطلب سرعة الإنجاز وذلك لوجود موعد نهائي لإنجازها.

الأهمية

بعض القضايا تكون هامة جداً بحيث يطفئ هذا العامل على كل العوامل الأخرى وتصبح ذات أولوية عالية.

السرعة والأهمية

عندما تجتمع صفتا السرعة والأهمية في إحدى القضايا فالأمر يكون محسوماً فيما يختص بأولويتها. ويجب عندها إعطاؤها الاهتمام والأولوية الأولى.

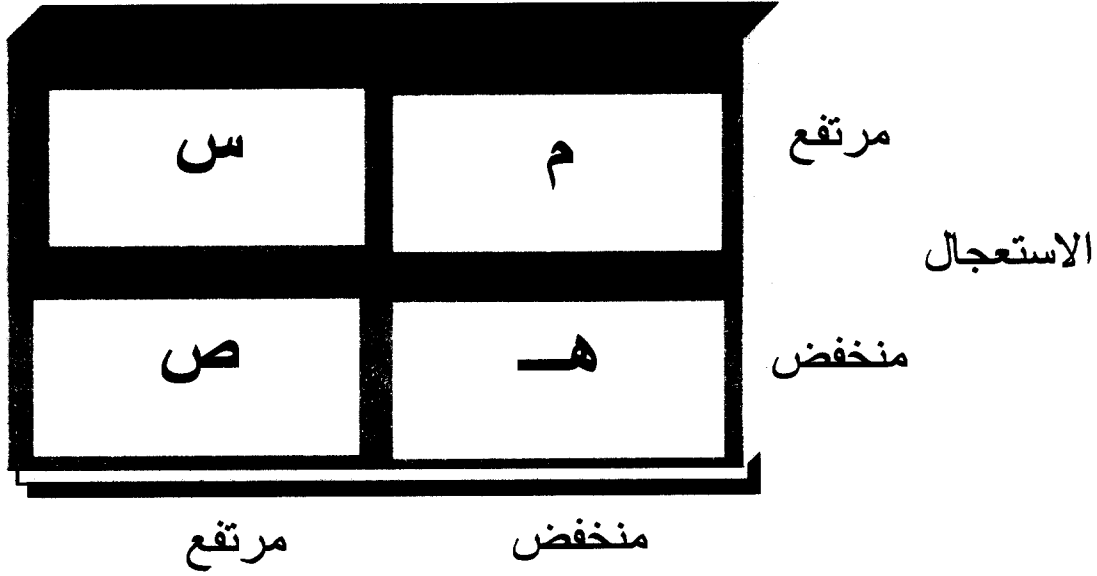
الوقت المطلوب للإنجاز

إذا كان الوقت المطلوب لإنجاز إحدى المهام قليلاً ومحدود فعندها تصبح هذه المهمة ذات أولوية عالية، فقط لأنه يمكن الانتهاء منها بسرعة من أجل التفرغ لقضايا أخرى أكثر أهمية وتحتاج إلى وقت أطول.

درجة التعقيد

إن بعض القضايا تكون معقدة جداً وتحتاج إلى كثير من الجهد والوقت والتركيز ولهذا لا يمكن البدء فيها فوراً بل يجب أن تعطى الوقت المناسب من أجل التفرغ والبحث ومحاولة التغلب على صعوبتها. وفي هذه الحالة يمكن أن تعطى أولوية منخفضة على أساس أنه يمكن البدء بالقضايا الأقل تعقيداً والتي لا تحتاج إلى كثير من الجهد والوقت.

تحديد الاولويات



الأهمية

- يميل الناس غالباً إلى إنجاز المهام المصنفة في المربع (هـ) أولاً لأنها مهام سريعة وسهلة وهذا خطأ!
- يجب إنجاز المهام المصنفة في المربع (س) أولاً لأنها مهام هامة وعاجلة في آن معاً.
- يجب إنجاز المهام المصنفة في المربع (ص) ثانياً لأنها مهام هامة رغم إنها أقل استعجالاً من مهام المربع (م). (فإذا تجاهلنا المربع (ص) لصالح المربع (م) فإنه سوف يتحول إلى المربع (س)!)
- يجب إنجاز المهام المصنفة في المربع (م) ثالثاً لأنها مهام عاجلة، ثم مهام المربع (هـ) أخيراً لأنها الأقل أهمية والأقل استعجالاً.

التفويض أداة لإدارة الوقت

عندما تتراكم الأعمال أمامك ولا تجد الوقت الكافي لإنجازها لا يسعك عندئذ إلا أن تفوض بعض هذه الأعمال لعدد من معاونيك. في هذه الحالة يواجهك سؤالان أساسيان هما: ما الذي يمكن أن أفوضه؟ لمن أفوض؟

وإن مهارتك في تفويض الأعمال تتوقف إلى حد كبير على إتباعك الخطوات التالية:

- 1- **تحديد أولويات الأعمال**
عندما يواجهك العديد من الأعمال يجب عليك أولاً وقبل كل شيء أن تحدد أهمية كل منها ودرجة الاستعجال في إنجازها: ما هي درجة أهمية العمل؟ هل يتعين إنجازها اليوم أو خلال أيام، أو لا قيداً زمنياً على إنجازها؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تسمح لك بأن تحدد أولوية كل عمل بالنسبة للأعمال الأخرى وأن تحدد بالتالي الأعمال العاجلة التي تستدعي إنجازاً سريعاً. إن حجم هذه الأعمال العاجلة هو الذي يحدد إلى حد كبير الحاجة إلى تفويض بعضها إلى معاونيك.
- 2- **تحديد الأعمال التي لا يمكن تفويضها**
يتطلب إنجاز بعض الأعمال إلمامك الشخصي بها ومقدرتك الشخصية على أدائها، كما تتصف أعمال أخرى بالأهمية الحيوية أو بالسرية البالغة. تستلزم طبيعة هذه الأعمال بالاً تفوض، وعليك بالتالي أن تحددها وأن تؤديها أنت بنفسك.
- 3- **تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها وتحليل قدرات معاونيك**
يمكن من حيث المبدأ تفويض كل الأعمال التي لا تتطلب إلمامك الشخصي أو مقدرتك الشخصية ولا تتصف بالأهمية الفائقة أو السرية البالغة. ويمكن لأي من معاونيك أن يؤدي بعض هذه الأعمال فيما تستلزم أعمال أخرى قدرات معينة لا تتوافر إلا لبعض معاونيك. يتعين عليك إذاً أن تحلل قدرات معاونيك، وأن تفوض لهم الأعمال التي تتناسب مع تخصصاتهم الوظيفية وكفاءاتهم الشخصية.
- 4- **تفويض الأعمال واستثمار الوقت**
عليك أن تتأكد ما إذا كان لدى معاونيك الوقت الكافي لأداء الأعمال المفوضة لهم، وأن تحدد لهم ومعهم الوقت المطلوب لإنجازها. وعلى ذلك يمكن أن توزع الأعمال المفوضة على معاونيك بطريقة تستثمر فيها وقتهم المتاحة استثماراً فعالاً بما يحقق إنجاز أكبر قدر من الأعمال العاجلة في أقل وقت ممكن.

تخطيط وإدارة الاجتماعات

1- تعريف الاجتماع وعناصر فعاليته

في السطور التالية حاول أن تضع تعريفاً مبسطاً لمفهوم "اجتماع"

الاجتماع هو

كذلك يمكن القول أن الاجتماع يكون فعالاً عندما:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

ما هو الاجتماع؟

يمكن أن نعرف الاجتماع ببساطة على أنه تجمع يضم ثلاثة أفراد أو أكثر تجمعهم أهداف مشتركة وحيث يعبر الاتصال الشفهي عن الوسيلة الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ومن التعريف السابق للاجتماع نلاحظ أن له أبعاداً ثلاثة أساسية كالتالي:

- 1- تتمثل عضوية الاجتماع في ثلاثة أفراد كحدّ أدنى أو أكثر (ولا شك وكما سنعرف فيما بعد أن هناك حدوداً قصوى لعضوية الاجتماعات الفعالة).
- 2- يجمع الأعضاء هدف أو أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها.
- 3- الوسيلة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف هي الاتصال الشفهي بين الأعضاء.

متى يكون الاجتماع فعالاً؟

هناك عناصر كثيرة تلعب دوراً في تحديد فعالية الاجتماعات، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن الاجتماع يكون فعالاً عندما يحقق أهدافه في أقل وقت ممكن ويحقق في نفس الوقت رضا جميع المشاركين فيه.

وبالتالي فإن هذا البرنامج سيركز على عناصر الفعالية الثلاثة الأساسية للاجتماعات وهي:

- 1 - تحقيق أهداف الاجتماع.
- 2 - استخدام أقل وقت ممكن.
- 3 - تحقيق رضا المشاركين.



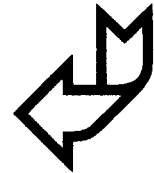
قيّم الاجتماعات

3 - بعض المشكلات التي تصاحب الاجتماعات

أكتب في السطور التالية بعض من المشكلات الأساسية التي تشعر معها بالضيق من حضورك للاجتماعات:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____
- 11 _____
- 12 _____

(والآن انتقل إلى الصفحة التالية)



الآن وبعد أن حددت بعض من أسباب الضيق التي تشعر بها نتيجة حضورك للاجتماعات دعنا نستعرض معا بعضا من نتائج الدراسات في هذا الميدان. فهناك الكثير من الأفراد ممن يشاركون في حضور الاجتماعات يؤكدون أن غالبية تلك الاجتماعات غير فعالة.

ففي إحدى الدراسات التي طبقت على 635 مديرا، أظهرت أن 75% منهم كانوا يشعرون بالضيق نتيجة مشاركتهم في الاجتماعات غير الفعالة التي يحضرونها، وقد حددوا أسباب ضيقهم من هذه الاجتماعات على النحو التالي:

م	عناصر المضايقة من الاجتماع	نسبة من حددوا درجة عالية من الضيق
1	الخروج عن موضوع الاجتماع	83%
2	الإعداد غير الجيد للاجتماع	77%
3	النتائج المشكوك فيها للاجتماع	74%
4	ضعف الإنصات	68%
5	كثرة الترترة بين المشاركين	62%
6	طول فترة الاجتماع	60%
7	ضعف مشاركة الأعضاء	51%

(قارن إجابتك بنتائج تلك الدراسة)

4- حلول مقترحة لبعض المشكلات العامة للاجتماعات

ضع علامة (✓) في المربع أمام العبارات التي تمثل الحلول التي تتوي أن تطبقها شخصيا:

☐ حدد الأهداف بوضوح

يجب أن تكون لكل اجتماع أهداف محددة، ويجب أن يعلن مدير الاجتماع هذه الأهداف في كلمته الافتتاحية. يحدد مثل هذا الإجراء البسيط بوضوح الأسباب التي من أجلها يعقد الاجتماع، وطالما أن هذه الأهداف تكون واضحة في ذهن فإن النقاش والآراء يمكن أن توجه لتحقيقها.

☐ أعد جدول الأعمال

يعبر إعداد جدول الأعمال عن ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أي اجتماع، ويجب أن يعد مقدما ويسلم للمشاركين قبل الاجتماع بفترة كافية. ويفيد جدول الأعمال في تحديد خريطة التحرك داخل الاجتماع والتأكد من أن المناقشات تركز على الموضوع الذي يعقد الاجتماع من أجله. كذلك فإن توزيع جدول الأعمال قبل الاجتماع بفترة كافية يشجع الأعضاء على الإعداد مقدما لحضور الاجتماع.

☐ ناق في اختيار المشاركين

أنت في حاجة لاختيار أقل عدد ممكن من المشاركين الملائمين، فالعدد الصغير يسمح بضمان جدية الاهتمام والمشاركة من الأعضاء. لاحظ أنك قد تحتاج إلى تبرير عدم الدعوة للمشاركة لبعض الأفراد قبل عقد الاجتماع بفترة كافية.

☐ قم بإدارة وقت الجلسة بكفاءة

وازن بين إضاعة الوقت وإشراك كافة الأعضاء، فمن المهم أن نمنح، كل عضو الوقت اللازم للتفاعل والمشاركة الكاملة داخل الاجتماع والشعور بالإنجاز الحقيقي. ابدأ الجلسة في موعدها المحدد وحرك الأمور باتجاه نهاية الاجتماع المخطط لها.

☐ تحكم في الجلسة

إن الرقابة والإشراف الفعالين مطلوبان بدرجة كبيرة للاجتماعات الفعالة. استخدم جدول الأعمال للمحافظة على النقاش في إطار الموضوعات المحددة، شجع الأعضاء الأقل مشاركة، راقب أولئك الذين يحاولون الاستحواذ على الحديث، وحدد مقدما الإجراءات التي تضمن تحقيق أهداف الاجتماع في الوقت المناسب.

☐ أختم الاجتماع بتلخيص ما دار في الجلسة

يجب أن ينتهي أي اجتماع بإعادة سرد أهداف الاجتماع، وملخص لما أنجز في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ومراجعة الأعمال التي تم الاتفاق عليها التي يلزم القيام بها بعد الاجتماع.

أسباب الإحساس بالضغط

الإحساس بالضغط هو الثمن الذي يدفعه كل منا نتيجة الاضطراب في حياتنا الجسدية والانفعالية والاجتماعية والفكرية. وقد يكون هذا الثمن على شكل اضطرابات في القلب أو أوجاع في الظهر أو ضعف في الذاكرة ... الخ.

ومن المهم الاعتراف إننا نحن أنفسنا من يخلق الإحساس بالضغط، وذلك بسبب ميلنا الشديد إلى التنافس والعجلة ورغبتنا بإنجاز الأعمال في اللحظة الأخيرة وقيامنا بأشياء عديدة في نفس الوقت، والتزامنا بمسؤوليات ومهام أكثر من اللازم وسعينا إلى الظهور بأننا الأفضل.

وتؤدي كل أو بعض هذه الأسباب إلى الإحساس بالضغط والتوتر.

والسؤال هو: ما هي الأساليب للوقاية من هذا الإحساس؟

أساليب الوقاية من الضغوط

- التحكم بأسلوب الحياة
- الحد من روح المنافسة الشديدة
- تخصيص أوقات للراحة
- العناية بمطالب الجسم
- مزاولة الرياضة لمرة واحدة في الأسبوع على الأقل
- الاسترخاء لعدة مرات خلال اليوم
- الاهتمام بالحياة العائلية
- مكافأة الذات
- الحد من السعي الدائم إلى تقدير الآخرين
- تحديد الأولويات
- التفويض ما أمكن
- التعبير عن الإحباطات أمام الأصدقاء

بناء فرق العمل

أهمية فرق العمل وخصائصها

1- أهمية فرق العمل

تنشأ الحاجة الموضوعية إلى تكوين فرق العمل في المؤسسات الإدارية الحديثة من طبيعة بعض المهام التي يتطلب إنجازها عملاً جماعياً تتضافر فيه جهود واختصاصات ومعارف وآراء متنوعة لعدد من الأفراد.

والواقع أن هذا النوع من المهام في ازدياد مضطرد في المؤسسات الحديثة نذكر منها: التخطيط وتحديد الأهداف، تحليل مشكلات العمل واتخاذ القرارات، إعداد الميزانيات والتقارير الإدارية والفنية... الخ.

بالإضافة إلى ذلك هناك حاجة ذاتية إلى تكوين فرق العمل للتعويض إلى حد ما عن الإفراط في تقسيم العمل في المؤسسات الإدارية الحديثة وغلبة الطابع الرسمي على العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض ذلك أن العمل في الفريق يوفر علاقات إنسانية شخصية ومباشرة دون وسائط رسمية بين أفرادها مما ينعكس إيجابياً على دافعيتهم للعمل وعلى إنتاجيتهم.

من هنا يظهر أن تكوين فرق العمل يستجيب لنوعين من الاحتياجات: الاحتياجات الموضوعية للعمل والاحتياجات الذاتية للعاملين.

2- خصائص فرق العمل

يمكن أن نعرف فريق العمل بوجه عام بأنه جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والتضامن والمسؤولية الجماعية لتحقيق عمل مشترك أو هدف مشترك. ويبرز من خلال هذا التعريف أهم خصائص فرق العمل وما يميزها عن أنواع الجماعات الأخرى.

أ- العدد المحدود

إن العدد المحدود لأعضاء فريق العمل ضرورة أساسية لفعاليتها وقد تبين في هذا المجال ما يلي:

- كلما ازداد عدد أفراد جماعة العمل قل الشعور بالرضى عند الأفراد وذلك لأن صعوبات الاتصال تزداد وتقل فرص التعبير بالتساوي عن وجهات النظر.

- كلما ازداد عدد أفراد جماعة العمل ازدادت معه احتمالات تكوين الجماعات الفرعية والشلل، وهو الأمر الذي يهدد وحدة الجماعة.
- كلما ازداد عدد أفراد جماعة العمل تزداد أهمية المشكلات الشخصية على حساب وحدة العمل لتحقيق المهام المطلوبة.
- تقل إنتاجية الجماعة مع ازدياد عدد أفرادها فوق مستوى معين ويمكن القول بوجه عام أن الحجم الأمثل لفرق العمل يتراوح ما بين 3 و10 أعضاء وذلك حسب تكوين الفريق وطبيعة المهمة التي يقوم بها. ويفضل العدد 5 أو 6 أعضاء. ففي الفرق الخماسية أو السداسية تتوافر تفاعلات غنية ومثمرة بين الأعضاء ويظل التعبير الفردي عن النفس متاحاً وممكناً لجميع الأعضاء، كما يمكن في هذه الفرق تقسيم العمل دون فقدان الرؤية الشمولية للعمل وكذلك يمكن حل مشكلات التنظيم الداخلي للفريق بسهولة نسبية.

ب- الوحدة: وحدة الفريق ووحدة الهدف

الفريق ليس تجمعاً لأشخاص بل هو وحدة عضوية يسهم فيها كل عضو بمعارفه وكفائته وأساليبه الفنية بصورة تتكامل مع إسهامات الأعضاء الآخرين.

والواقع أن وحدة الفريق تنشأ بصورة أساسية من وحدة هدفه. فمن الصعب أن نتصور نشأة الفريق واستمراره دون توجه جميع أعضائه نحو هدف مشترك. فوحدة الهدف هي التي تولد تكامل جهود أفراد الفريق ووحدة تفكيرهم وهي التي تسمح بتضافر الأنوار والكفاءات والمعارف. فإذا لم يوجد الهدف المشترك يتحول «الفريق» إلى مجرد تجمع من الأفراد.

ج- بُعد العمل

لا يوجد الفريق أصلاً إلا بوجود عمل يقوم، أي كان هذا العمل يدوياً أو فكرياً. فالعمل المطلوب إنجازه والمهمة المطلوب تنفيذها يعطيان لوحدة الفريق المعنوية طابع وحدة التوجه نحو هدف مشترك والتي تنعكس بدورها على الوحدة المعنوية.

ومن الهام هنا التمييز بين «عمل الفريق» و«عمل الجماعة» ففي عمل الفريق تتضافر وتتكامل جهود الأعضاء لتحقيق هدف مشترك، أما عمل الجماعة فهو عمل متزامن لمجموعة من الأفراد يقوم كل منهم بعمله الخاص. ويمكن في هذا المجال المقارنة بين عمل جماعة قسم إداري معين أو إدارة معينة وعمل فريق مكلف بإعداد تقرير أو بحث مشكلة معينة. فالواقع أن ما يميز عمل الفريق عن عمل جماعة أخرى هو تضافر الجهود والأعمال الفردية وتكاملها لتحقيق مهمة مشتركة.

د- الشعور بالانتماء والالتزام الشخصي

يوجد لدى أعضاء الفريق نوع من الشعور بالانتماء، بمعنى أن العضو لا يكتفي بمجرد الانتساب إلى الفريق بل هو يقبل عن وعي هذا الانتساب ويريده. ويتولد عن هذا الشعور بالانتماء الالتزام الشخصي لدى كل عضو للمشاركة الكاملة في عمل الفريق.

هـ- القيود الذاتية

هناك في الفريق قيود يفرضها الأعضاء ذاتياً على أنفسهم. من هذه القيود: عدم الانفراد بمسألة شخصية، العمل للفريق والتصرف كعضو في الفريق. فالعمل في الفريق يحد نوعاً ما من حرية الأفراد وذلك لحساب تدعيم الأسلوب المشترك في العمل وتنسيق العمل وتنسيق الجهود والانضباط.

و- بساطة التنظيم ومرونته

يختلف تنظيم الفريق باختلاف نوع العمل الذي يقوم به ونوع الأهداف التي يسعى لتحقيقها، غير أن هناك في الفريق على الدوام نوعاً من توزيع العمل وتنظيم الأدوار. وبما أن عدد أعضاء الفريق عدد محدود فإن هذا التنظيم هو بالضرورة تنظيم بسيط ومرن.

ز- العلاقات الشخصية

تتصف العلاقات داخل الفريق - وبسبب العدد المحدود لأعضائه - بأنها علاقات شخصية مباشرة، بمعنى أن كل عضو يعرف كل الأعضاء الآخرين ويمكنه أن يتوجه إلى أي عضو آخر وجها لوجه دون وسيط.

قائد الفريق أدواره وشروط فعاليته

يمارس كل عضو من أعضاء فريق العمل حداً معيناً من التأثير على عمل الفريق وقراراته، غير أن هناك بين هؤلاء الأعضاء شخصية مركزية تمارس تأثيراً مميزاً أقوى مما يمارسه باقي الأعضاء، ذلكم هو قائد الفريق.

أدوار قائد الفريق

- 1- يعرف أعضاء الفريق بالمهمة وبأدوارهم وعلاقتهم بقائد الفريق و ببعضهم البعض.
- 2- ينسق نشاطات الفريق حسب الخطة المشتركة.
- 3- يؤمن الظروف المادية والمعنوية اللازمة لعمل الفريق.
- 4- يوزع المعلومات على أعضاء الفريق.
- 5- يناقش القضايا ويمحص البيانات والمعلومات والحقائق والآراء قبل اتخاذ القرارات.
- 6- يشجع على المشاركة وخاصة في الأوقات الحرجة.
- 7- يمثل الفريق أمام الآخرين.
- 8- يحافظ على وحدات الفريق وعلى أهدافه ومعايير وقيمه.
- 9- يراقب عمل الفريق ويقوم بإرجاع الأثر Feedback مع أعضاء الفريق.
- 10- ينمي قدرات الفريق وقدرات أعضائه.

شروط فعالية قائد الفريق

تتحقق فعالية قائد الفريق بإدراكه الواضح لأدواره العامة (المذكورة سابقاً) كما تتحقق هذه الفعالية بتوفيره لثلاثة شروط أساسية هي:

- 1- اعتراف أعضاء الفريق به كقائد واحترامهم له. ولعل أهم العوامل التي تؤمن هذا الاعتراف وهذا الاحترام يتمثل بثقة الفريق بقائده وبقدرته على ممارسة الأدوار اللازمة له والمسؤوليات المناطة به لتحقيق النجاح المشترك في بلوغ أهداف الفريق.
 - 2- امتلاك قائد الفريق لاتجاهين مختلفين كيفهما حسب الأوضاع والمهام المناطة بفريقه. هذان الاتجاهان هما: التوجيه وعدم التوجيه.
- ♦ تظهر الحاجة إلى التوجيه في حالتين متطرفتين: عندما يكون الموقف سهلاً والمهمة واضحة للجميع والفريق متماسك... وعندما يكون الموقف صعباً أو حرجاً والمهمة شاقة ومعنويات الفريق غير مستقرة. في هاتين الحالتين يتعين على قائد الفريق أن يتحمل المسؤولية الكاملة عن الموقف وأن يظهر بمظهر القائد النافذ والموجه.

♦ أما عدم الحاجة إلى التوجيه فتظهر عندما تكون المهمة غامضة أو غير محددة وتتطلب تفاعلات بين أعضاء الفريق لبلورتها. في هذه الحالة يتعين على قائد الفريق أن يشجع على التفاعل والابتكار في جو مريح وأن يظهر بمظهر المتساهل وغير الموجه.

لقد تبين أن القيادة الموجهة في ظروف سهولة المهمة وتماسك الفريق تحقق ما يلي: توفير الوقت، عدم وجود مشكلات في الاتصال، عدم وجود صعوبات في الضبط، مزيد من الاتفاق بين الأعضاء، مزيد من التضامن، مزيد من رضى الفريق.

كما أن الآثار الإيجابية للقيادة الموجهة تظهر في المواقف الحرجة التي يتهدد فيها تماسك الفريق أو في المواقف التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات لمواجهتها.

غير أن القيادة الموجهة تبدو غير فعالة عندما تكون المهمة غير دقيقة وغير واضحة (وغير ملحة في الوقت نفسه) بحيث يتطلب توضيحها أن يكون الفريق مستريحاً (وليس تحت الضغط) وابتكارياً (وليس منفذاً). في هذه الظروف يتعين على قائد الفريق لتحقيق الفعالية أن يغير اتجاهه من التوجيه إلى عدم التوجيه وأن يقوم بدورة الأساسي على تشجيع التفاعلات والمشاركة في سبيل توضيح المشكلة وتحديد المهمة بدقة.

امتلاك قائد الفريق لنوعين من التأثير: التأثير المباشر والتأثير غير المباشر ومعرفته بكيفية التوفيق أو الاختيار بين هذين النوعين من التأثير حسب الأوضاع والمهام.

-3

♦ عندما يقوم قائد الفريق بجهود أو إسهامات شخصية لتحقيق المهمة وينفذ جانباً من العمل أو يقدم مساعدته العملية والفنية لأحد الأعضاء لتحسين أدائه من حيث الكمية أو النوعية... فإنه - أي قائد الفريق - يمارس تأثيراً مباشراً على تنفيذ المهمة وعلى تقدم الفريق نحو أهدافه.

♦ وعندما لا يسهم قائد الفريق بنصيبه من العمل الشخصي إنما يتكلم وينظم ويوجه ويعلم وينسق ويشرك الآخرين... فإنه - أي قائد الفريق - يمارس تأثيراً غير مباشراً على تنفيذ المهمة وعلى تقدم الفريق نحو أهدافه.

ويمكن القول أن التأثير المباشر لقائد الفريق من خلال المشاركة النشطة في العمل يزيد من سرعة الفريق في تحقيق المهمة. فهو تأثير ينشط جهود الآخرين من ناحية الكمية ويؤدي بالتالي دوره كمسرّع لعمل الفريق. أما التأثير غير المباشر فيزيد من نوعية العمل المشترك وبقته ويبتح تجنب الأخطاء. فهو تأثير يؤدي دوره كمُنسّق لعمل الفريق.

إن قائد الفريق الفعال هو الذي يعرف، حسب الأوضاع ومتطلبات المهمة، هل يمارس هذا النوع من التأثير أم ذاك، أي أنه القائد الذي يعرف الحالات التي يجب أن يتدخل فيها شخصياً في العمل والحالات التي يجب أن يكتفي فيها بالدعم والتنسيق بين أعضاء الفريق.

اتخاذ القرارات في الجماعة

يُتخذ العديد من القرارات في المؤسسات الإدارية الحديثة في الإطار الجماعي (مجالس الإدارة، مجالس المديرين، اجتماعات الأقسام، لجان العمل...)، فالكثير من المشكلات التي تواجهها الإدارة تتطلب على جوانب متنوعة فيما المديرون والمشرفون والفنيون يملكون معارف ومهارات متخصصة. لذا تبدو القرارات الجماعية في هذا النوع من المشكلات أفضل في الغالب من القرارات الفردية.

إن عملية اتخاذ القرار الجماعي متشابهة في مراحلها لعملية اتخاذ القرار الفردي، وتتضمن هذه العملية المراحل الأساسية:

- 1- التعرف على المشكلة
- 2- تحديد الأهداف
- 3- تقييم البدائل
- 4- اختيار البديل الأمثل (القرار)

إن معتقدات وقيم الأفراد تؤدي دوراً في القرارات التي يتخذونها. إلا أن ما يميز القرارات الجماعية أن هذه المعتقدات والقيم يجب أن تتألف بطريقة من الطرق للوصول إلى قرار موحد. كما أن طريقة جمع المعلومات وتفسيرها يفترضان اتفاقاً بين أعضاء الجماعة حول المفاهيم والمشكلات.

تتمثل أفضلية الجماعة على الفرد في اتخاذ القرارات في إمكانية أعضاء الجماعة على تبادل المعلومات والخبرات. كما يتيسر ويتنوع ضمن الجماعة تقييم ونقد مختلف البدائل الممكنة.

ويمكن أن نضيف أيضاً أن نمو شعور الانتماء ضمن الجماعة يجعل من أعضائها متضامنين في القرارات ومسؤولين عن تطبيقها. إلا أنه قد يظهر وجه سلبي في هذه المسؤولية الموزعة التي لا تسمح بالتعرف بوضوح على «المسؤول الحقيقي» عند اتخاذ القرارات السيئة.

ويمكن أن نلخص حسنات وسيئات القرارات الجماعية في الجدول التالي:

الحسنات	السيئات
1- تستطيع الجماعة أن تراكم بصورة أفضل الموارد والمعارف والوقائع لاتخاذ القرار.	1- تعمل الجماعة دائماً بصورة أبطأ. فهي تأخذ وقتاً أطول للوصول إلى القرار.
2- تستطيع الجماعة أن تحلل المشكلات من زوايا متعددة وأن تصل إلى حلول متنوعة.	2- تؤدي جهود الجماعة غالباً إلى تسوية لا تشكل دائماً القرار الأفضل من ناحية الفعالية.
3- توجد احتمالات أكبر أمام الأفراد الذين يشاركون في القرار الجماعي ليكونوا راضين ومسؤولين عن تنفيذ القرار.	3- يمكن لفرد واحد أو مجموعة قليلة العدد أن تسيطر على الجماعة وتوجه قراراتها.
4- تشكل عملية اتخاذ القرار الجماعي وسيلة هامة للإعلام عن هذا القرار داخل المؤسسة.	4- الالتزام الشديد باتخاذ القرارات جماعياً قد يحد من قدرة القادة على التصرف بطريقة سريعة وحاسمة عند الحاجة.

ورقة بناء الفريق

- اذكر أمثلة عن مشروعات أو مهام تولتها فرق عمل في مؤسستك:

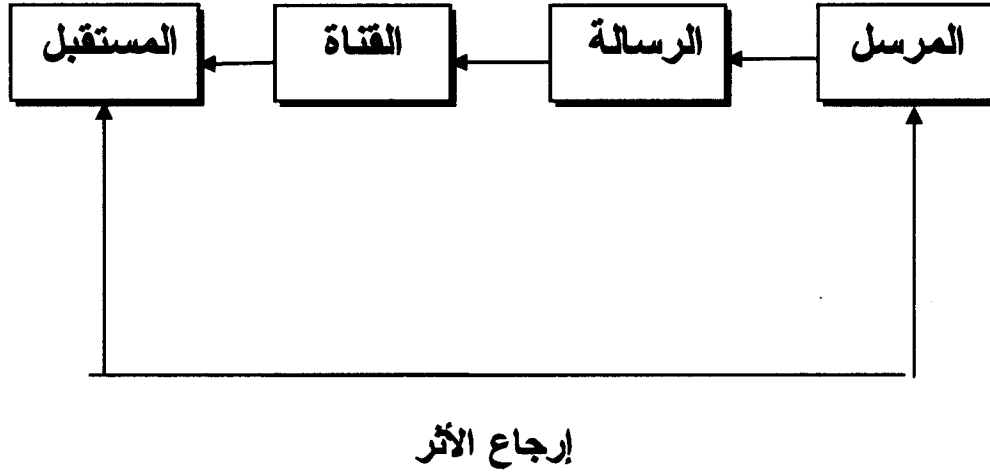
- كيف تمّ تشكيل هذه الفرق؟ وكيف عمل رؤساؤها على بنائها؟

- كيف تقيّم عمل هذه الفرق؟

مهارات التواصل الفعّال

عملية الاتصال ومكوناتها

الاتصال عملية تبادل للرسائل (معلومات، أفكار، آراء، مشاعر...) بواسطة قناة معينة (سمعية و/ أو بصرية) بين مرسل ومستقبل.



الاتصال

أساليبه، مهاراته، قنواته

← أساليب الاتصال

- الاتصال الشفهي
- الاتصال الكتابي
- الاتصال المصنّور
- الاتصال غير اللفظي

← مهارات الاتصال

- مهارات التحدث
- مهارة الكتابة
- مهارة القراءة
- مهارة الإنصات
- مهارة التفكير

← قنوتات الاتصال الشفهية

- الحديث الشفهي
- المقابلات
- الاجتماعات
- اللجان
- الندوات والبرامج التدريبية
- الحفلات العامة
- المؤتمرات
- الدعوات الخاصة

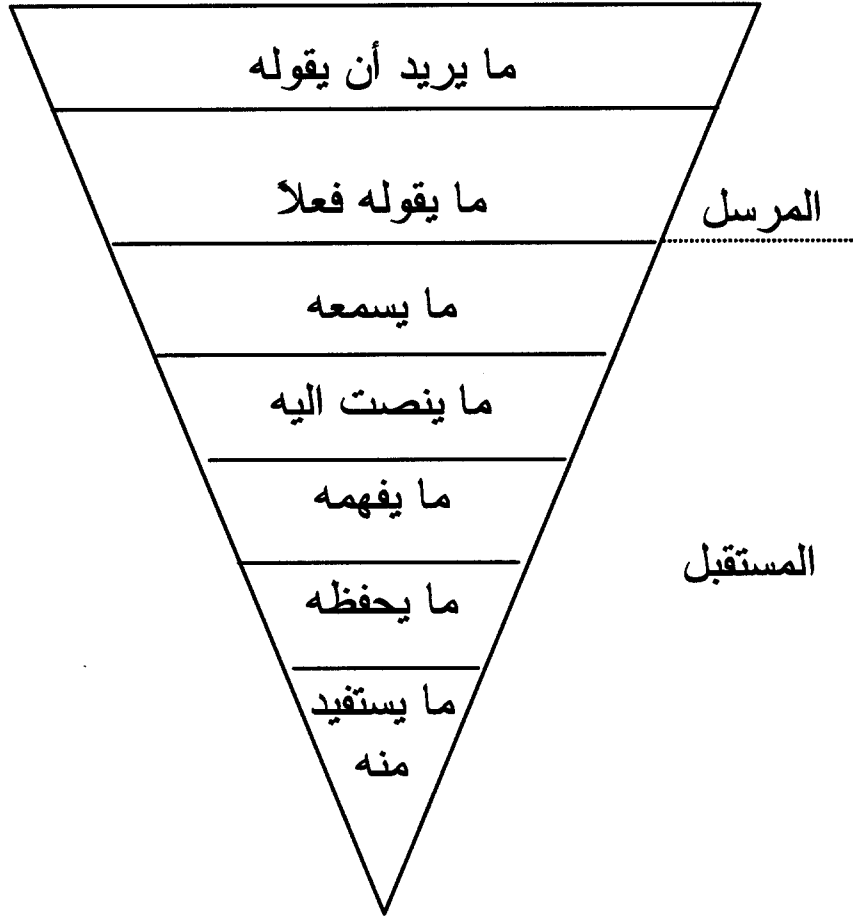
← قنوات الاتصال الكتابية

- التقارير
- المذكرات
- الرسائل
- التعليمات المكتوبة
- التعاميم
- النشرات والإعلانات
- الأتلة الإرشادية

عوائق الاتصال

- Ⓒ نقص الوضوح في غايات المرسل
- Ⓒ ضعف القدرة على التعبير بوضوح
- Ⓒ ضعف القدرة على صياغة الرسالة في ضوء احتياجات المستقبل
- Ⓒ القدرة المحدودة على الاستيعاب
- Ⓒ الاستماع الانتقائي
- Ⓒ فارق المركز الوظيفي والمكانة الشخصية
- Ⓒ الاختيار غير المناسب لقناة الاتصال
- Ⓒ الصورة الخاطئة عن الآخر

مصير الرسالة



عناصر الاتصال الفعال

- حدّد هدفك
- حدّد مستقبلي رسالتك
- حدّد وسيلة الاتصال
- هيّئ العلاقة بينك وبين المستقبل
- ضمّن رسالتك ما يثير اهتمام المستقبل
- اختر الوقت المناسب
- تعرّف على النتائج

عناصر التحدّث الفعال

⊕ الحماس

⊕ التلقائية

⊕ النظر في أعين المستمع

⊕ الوضوح في النطق

⊕ التحكم بالصوت

(حدّته، ارتفاعه وانخفاضه، سرعته، تنغيمه)

⊕ تجنّب الرتابة واللازمة الصوتية

⊕ التحكم بحركات الجسم

(تعبيرات العيون والحواجب والفم، إيماءات الأصابع والأيدي والأذرع،

حركات الجسم.)

عناصر الإنصات الفعال

- ❖ تفرّغ لمحدّثك وركز انتباهك على ما يقوله
- ❖ أعطه الفرصة لقول ما يؤدّ التعبير عنه
- ❖ حاول قراءة ما لم يقله صراحة
- ❖ تنبّه إلى تعبيره غير اللفظي
- ❖ ركّز على الأفكار الأساسية
- ❖ تجنّب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه
- ❖ تنبّه إلى تحيّزاتك

إرجاع الأثر

ردّة فعل لفظية و/أو غير لفظية على ما يقوله أو يفعله
شخص آخر

يصبح مفيداً وبنّاءً عندما:

- يكون وصفيًا
وليس قائمًا على التقييم
- يكون محددًا
وليس عامًا
- يكون مطلوبًا
وليس مفروضًا
- يركز على جوانب السلوك القابلة للتغيير
- يعطى في الوقت والمكان المناسبين

الثقة المتبادلة عامل أساسي في تقبل إرجاع الأثر

الاتصالات الإدارية

الاتصال الإداري يعني انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العاملين والإدارة وبين الإدارة والعاملين.

- يمكن أن يتخذ الاتصال في المؤسسات الإدارية ثلاثة اتجاهات:
- 1- من أعلى إلى أسفل، أي من الإدارة إلى المستويات الدنيا في المؤسسة وهذا هو الاتصال التنازلي.
 - 2- من أسفل إلى أعلى، أي من الموظفين إلى مستويات الإدارة الوسطى فاعليا. وهذا هو الاتصال التصاعدي.
 - 3- من قسم إلى قسم في نفس مستواه. وهذا هو الاتصال الأفقي.

ويتوقف مضمون الاتصال إلى حد ما على اتجاهه. فالاتصالات التنازلية يمكن أن تتضمن تعليمات وتقارير عن سياسة المؤسسة وخططها. والاتصالات التصاعدية يمكن أن تتضمن اقتراحات وآراء وتقارير عن سير العمل.

وقد تكون الاتصالات رسمية أو غير رسمية. والرسمية إما شفوية أو مكتوبة. فمن الاتصالات الرسمية: المقابلات واجتماعات المديرين بالموظفين والنشرات والإعلانات والتقارير المطبوعة والمذكرات والتعاميم التي ترسل إلى الموظفين.

أما الاتصالات غير الرسمية فهي أنواع عدة من أهمها اتصالات المواجهة اليومية بين العاملين والمديرين لإعطاء التعليمات أو الاستفسار عما يجب عمله أو معالجة بعض الشكاوى والصعوبات العارضة. وفي هذا النوع من الاتصالات يتبادل العاملون والمديرون الآراء والأفكار عن طريق الكلام ويتبادلون المشاعر والاتجاهات عن طريق تعبيرات الوجه ونغمة الصوت وطريقة العرض. ومن هذه الاتصالات الشخصية اليومية يحس العاملون والموظفون بالجو النفسي للمؤسسة أكثر مما يلمسونه عن طرق الاتصالات الرسمية الأخرى.

ولكل من الاتصالات المكتوبة والشفوية مزايا. فمن مزايا المكتوبة أنها دقيقة ويمكن حفظها ومن مزايا الشفوية أنها مرنة يمكن تكييفها للشخص الموجهة إليه وفيها يمكن الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات. كما أن الاتصالات المكتوبة لا تؤتي ثمارها إلا إذا توافرت فيها شروط منها أن تكون مكتوبة بلغة سهلة لا يصعب فهمها وأن يكون هدفها واضحا وأن تعرض الأفكار فيها سلسلة وبصورة منطقية.

مهارات الاتصال الإداري

- ❏ إجراء المقابلات بصورة هادفة
- ❏ التقديم الشفوي للمعلومات والتقارير وقيادة المناقشات الجماعية
- ❏ إدارة الاجتماعات المنتجة والمشاركة الفعّالة في الاجتماعات
- ❏ كتابة التقارير وفق المواصفات الفنية واللغوية للكتابة المهنية الجيدة
- ❏ التحدّث بفعالية عبر الهاتف
- ❏ تحسّس أشكال الاتصال غير اللفظي ودوره في علاقات العمل
- ❏ التحكم بالجوانب السلوكية للاتصالات في العمل

الاتصالات في المؤسسة

في ضوء خبراتك العملية املأ الجدول أدناه حول أهم مجالات استعمال ووسائل الاتصال في العمل وأهم إيجابياتها وسلبياتها.

الوسائل	مجالات الاستعمال	الإيجابيات	السلبيات
المقابلة			
التقديم الشفهي			
الاجتماعات			
التقارير			
الهاتف			
الرسائل			
الانترنت			

اليوم الثاني

الجلسة الأولى

- حلّ المشكلات واتخاذ القرارات

الجلسة الثانية

- أساليب القيادة

الجلسة الثالثة

- أساليب القيادة

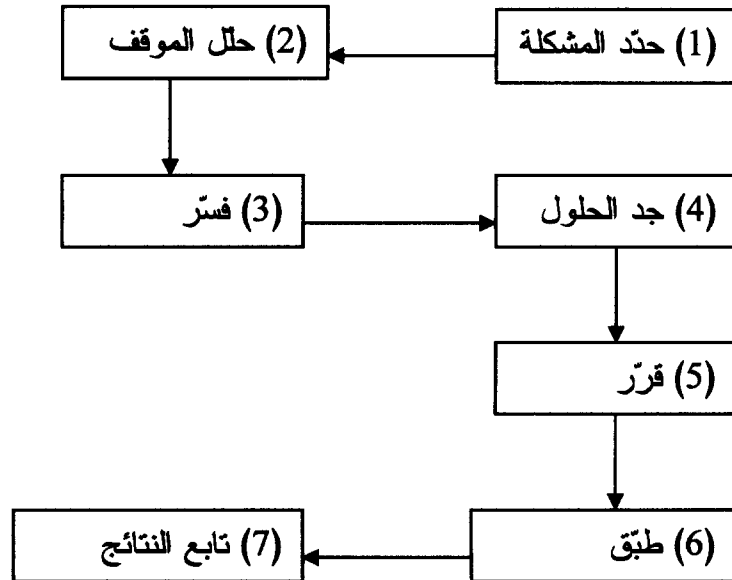
حلّ المشكلات واتخاذ القرارات

الخطوات العامة في حل المشكلات

يتكوّن منهاج حل المشكلات في العمل من ثماني خطوات عامة ومتميزة، تبدأ بالتعرف على المشكلة وتنتهي بتطبيق الحلول المعتمدة ومتابعة النتائج:

تمهيد		(0) تعرّف على المشكلات
منهاج حل المشكلات	دراسة المشكلة المختارة	(1) حدّد المشكلة (2) حلّ الموقف (3) فسّر (4) جدّ الحلول
	تطبيق التغييرات	(5) قرّر (6) طبّق (7) تابع النتائج

إن عملية حل المشكلات لا تتبع اتجاهًا خطيًا صارمًا بل يمكن في العادة معالجة أكثر من خطوة بصورة متزامنة:

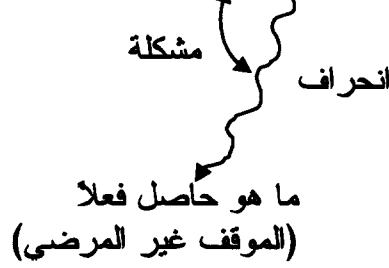


الخطوة (0): تعرّف على المشكلات وأختر مشكلة واحدة

الخطوة (0) من منهاج حل المشكلات في العمل هي خطوة جرد المشكلات القائمة أو إمكانيات التحسين في الموقف الحالي.

كي يكون هناك "مشكلة" يجب أن نجد أنفسنا في موقف غير مرضي (أو على الأقل موقف يمكن تحسينه) وأن نقرر الخروج منه... وأن يكون بمقدورنا أن نصف موقفاً أكثر إرضاء ويمكن بلوغه في المستقبل. بكلام آخر المشكلة هي انحراف بين حالتين، الحالة غير المرضية (ما هو حاصل فعلاً) والحالة المطلوبة (ما يجب أن يكون):

المسار الزمني للأحداث ----- ما يجب أن يكون (المطلوب)



يتمثل التعرف على المشكلة في إدراك انحراف غير مقبول عن معيار معين للأداء أو عن هدف يتعين تحقيقه.

هناك مصادر تسمح بالتعرف على المشكلات القائمة:

- استجواب العملاء حول درجة رضاهم عن المنتج أو الخدمة.
- ملاحظة الوقائع.
- المعطيات الكمية
- آراء المساعدين والزملاء
- آراء الخبراء.
- آراء أطراف أخرى (زملاء المهنة، الموردين، السلطات العامة، المراقبين...)

بعض الأدوات:

- تحليل احتياجات العملاء
- تحديد أبعاد التحسين: الإنتاجية، الجودة، الدافعية
- المؤشرات: الكميات المنتجة، % المنتجات المعيبة، عدد الشكاوى، عدد أيام الغياب، عدد الأفكار المقترحة...
- المقابلة
- اجتماعات الدراسة أو التنسيق

الخطوة (1): حدّد المشكلة

الخطوة (1) من منهاج حل المشكلات في العمل هي خطوة تحديد المشكلة.

المسألة الأساسية في هذه الخطوة هي أن نحدد جيداً:

- 1- بماذا يشكل الموقف الحالي موقفاً غير مرضي؟
- 2- ما هي خصائص الموقف المستقبلي المرضي؟
- 3- ما هي الحدود والقيود المفروضة على الانتقال من الموقف غير المرضي إلى الموقف المرضي؟

على ذلك يجب أن نتجنب في صياغة المشكلات العبارات التالية:

- «المشكلة هي النقص في...» (الإشارة فقط إلى نقص الوسائل)
- «المشكلة هي أن نقوم بـ...» (الإشارة فقط إلى الحل المحتمل)
- «المشكلة هي مشكلة فنية أو مالية أو إنسانية...» (الإشارة فقط إلى مجال المشكلة دون تحديد طبيعتها).

بعض الأدوات:

- المؤشرات
- تحديد الموقف - الهدف - القيود
- المقابلة
- اجتماعات الدراسة أو التنسيق أو التشاور

تحديد الموقف - الهدف - القيود

يمثل تحديد الموقف - الهدف - القيود (م. هـ. ق) أداة جيدة لتحديد المشكلات.

تتضمن هذه الأداة:

- 1- تحديد وقياس الموقف الحالي غير المرضي بواسطة مؤشرات رقمية.
- 2- تحديد الهدف والنتائج المتوقعة بواسطة مؤشرات رقمية (الموقف المستقبلي المرضي)
- 3- تحديد القيود التي يجب مراعاتها عند الانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستقبلي (الأنظمة، القواعد، الوسائل المتاحة، التأثيرات الجانبية...)

أمثلة تطبيقية:

1- مشكلة تتعلق بجودة الخدمة في أحد المصارف:

- ♦ الموقف الحالي غير المرضي: ترسل كشوفات حسابات عملاء المصرف بعد 5 أيام من تاريخ إتمام الحسابات النهائية، في حين ترسلها بعض المصارف بعد 3 أيام، والعملاء يشكون من ذلك شهرياً.
- ♦ الموقف المستقبلي المرضي: إرسال كشوفات حسابات عملاء المصرف بعد يومين من تاريخ إتمام الحسابات النهائية (وهو ما يتفق مع توقعات العملاء التي أظهرها تحقيق في هذا المجال)
- ♦ القيود: لا تعديل في برامج الكمبيوتر، لا زيادة في عدد الموظفين.
- ♦ تاريخ الاستحقاق:

2- مشكلة تتعلق بالدافعية في شركة نقل:

- ♦ الموقف الحالي غير المرضي: غياب: 30%، دوران عمل: 20%
- ♦ الموقف المستقبلي المرضي: غياب > 8%، دوران عمل > 3%
- ♦ قيود: لا لزيادة في الرواتب ولا في التقديرات.
- ♦ تاريخ الاستحقاق:

الخطوة (2): ابحث عن المعلومات وأجمعها وحلل الموقف

الخطوة (2) من منهاج حل المشكلات في العمل هي خطوة جمع المعطيات وتحليل الموقف.

تهدف هذه الخطوة إلى تكوين معرفة متكاملة وعميقة بالمشكلة وبيئتها ولذلك يجب:

- اختيار المعطيات التي يجب البحث عنها
- الحصول على المعلومات المتوافرة
- جمع وتصنيف وتمثيل المعطيات الهامة في جداول ورسوم بيانية.
- معالجة المعلومات المجمعة

الأدوات:

- ♦ لجمع المعطيات:
 - تحليل العمل
 - المقابلة
 - اجتماعات الدراسة أو التنسيق أو التشاور
 - الاستبيان

- ♦ لتمثيل المعلومات المجمعة:
 - الجدول والرسوم البيانية

الخطوة (3): فسّر الموقف الحالي

الخطوة (3) من منهاج حل المشكلات في العمل هي خطوة البحث عن أسباب المشكلة التي تم تحديدها في الخطوة (1) انطلاقاً من أوجه الخلل التي تم التعرف عليها في الخطوة (2)، ويعني ذلك القيام بتشخيص نقدي للمشكلة.

تهدف هذه الخطوة إذاً إلى فهم ونقد الموقف الحالي عن طريق البحث والتعرف على أسباب الصعوبات الحالية وتقدير الأهمية النسبية لكل سبب وذلك وصولاً إلى الحلول الناجعة التي تزيل أو تخفف من هذه الأسباب.

بعض الأدوات:

♦ لجرد الأسباب المولدة للمشكلة:

- اجتماعات الدراسة أو التنسيق أو التشاور

- اجتماعات العصف الذهني

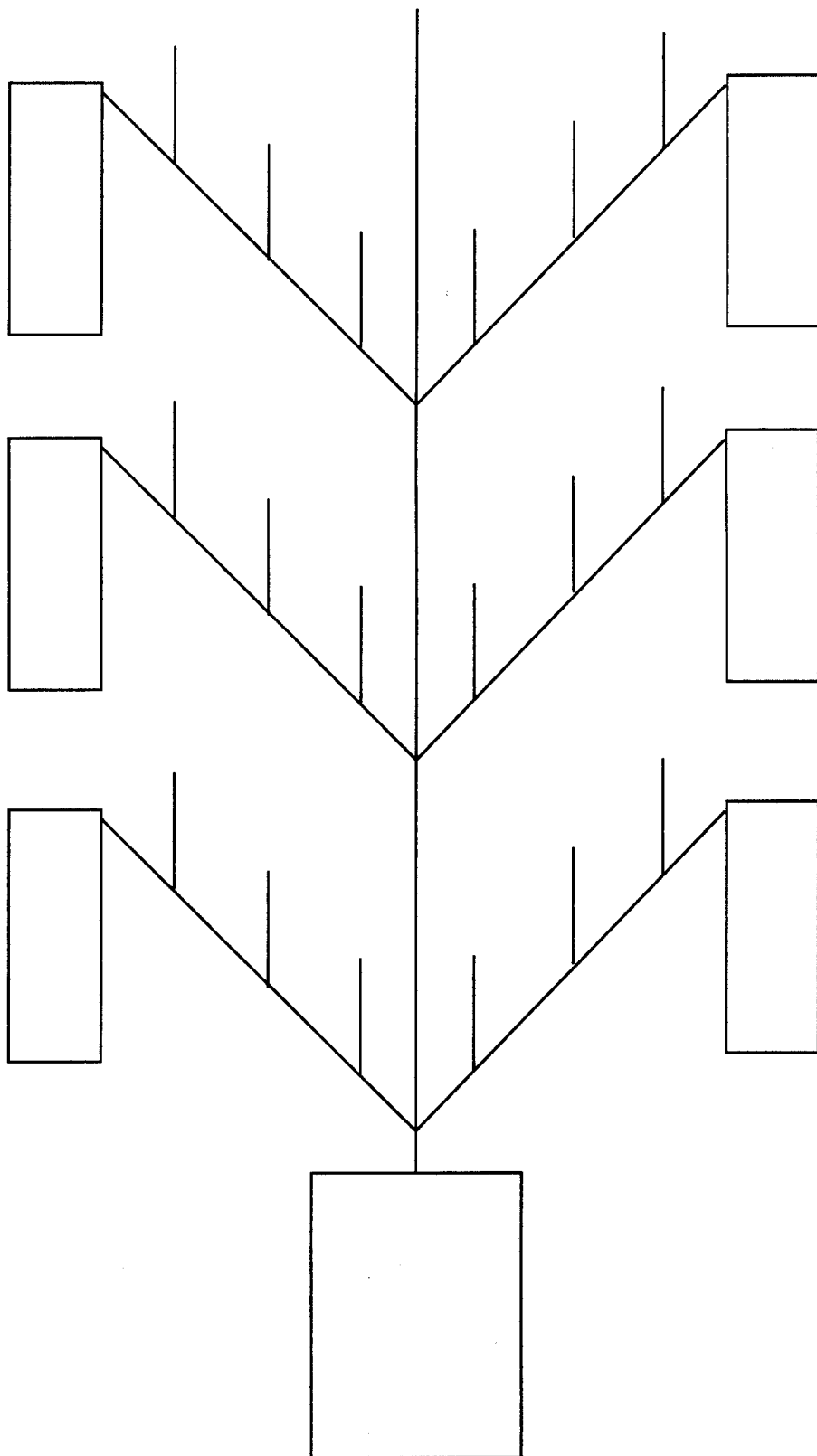
♦ لبناء مخطط تفسيري للأسباب:

- مخطط الأثر - النتيجة أو مخطط عظمة السمكة

- شجرة الأسباب

♦ لتقييم أهمية كل سبب:

- قانون باريتو Pareto 80/20



قانون باريتو 80/20

يمثل قانون 80/20 أداة لتحديد الأهمية النسبية للأسباب المولدة للظاهرة - المشكلة. وينص هذا القانون الذي صاغه عالم الاقتصاد باريتو في القرن التاسع عشر على أن النتائج لا تتناسب طردياً في ظروف عديدة مع الأسباب. يهدف هذا القانون إلى تبيان أن 20% من الأسباب يولد 80% من النتائج، في حين أن 80% من الأسباب يولد 20% فقط من النتائج.

أمثلة تطبيقية:

- رسائل شكاوى العملاء: 20% من أسباب الشكاوى = 80% من الرسائل
- زيارات العملاء: 20% من العملاء = 80% من الزيارات
- أخطاء في فواتير الموردين: 20% من الموردين = 80% من الأخطاء
- غياب الموظفين: 20% من الموظفين = 80% من حالات الغياب

الخطوة (4): أوجد أفكاراً لحلول مبتكرة

الخطوة (4) من منهاج حل المشكلات في العمل هي خطوة البحث عن التغييرات المطلوبة لإزالة المشكلة المطروحة والوصول إلى الأهداف المحددة في الخطوة (1). وتأتي هذه الخطوة بعد أن تم تحليل الموقف (الخطوة 2) وتم فهمه (الخطوة 3).

وتهدف هذه الخطوة إلا استخلاص ما يجب عمله أو اقتراحه والبحث عن أفكار التحسين التي تؤدي إلى زوال الأسباب الرئيسية للموقف الحالي غير المرضي وذلك مع الالتزام بالأهداف المقررة (أي الموقف المستقبلي المرضي) وبالقيود المفروضة.

ويستند البحث عن أفكار التحسين إلى:

- الدراسة نفسها.
- ما تم عمله في السابق (وهو ما يجب الاستعلام عنه)
- اللجوء إلى أساليب ابتكارية.

بعض الأدوات:

- اجتماعات العصف الذهني
- الاجتماعات
- المقابلة

الخطوة (5): اختر الحل

الخطوة (5) من منهاج حل المشكلات في العمل هي خطوة إعداد التوصيات واتخاذ القرارات الخاصة بالمقترحات المقدمة.

تهدف هذه الخطوة إلى اختيار أفكار الحلول المناسبة وتوقع أشكال المقاومة للتغييرات المحتملة أثناء التنفيذ وتقديم الحلول بطريقة منظمة وواضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب وصياغة خطط العمل (من يقوم بماذا؟ متى؟) وتحضير القرار بالتغييرات الواجب تنفيذها واتخاذ القرار من جانب الإدارة.

بعض الأدوات:

- اتخاذ القرارات في الجماعة
- حساب التكلفة والعائد
- تحديد معايير الاختيار وأسلوب المصفوفات
- تحليل القوى المساعدة والقوى المعوقة للحل

الخطوة (6): أعد لتطبيق الحل ثم طبقه

الخطوة (6) من منهاج حل المشكلات في العمل هي خطوة الأعداد لتطبيق الحل المعتمد وتطبيقه الفعلي

تهدف هذه الخطوة إلى التحضير لتنفيذ التغييرات التي تم إقرارها وتحديد برنامج العمل ومعالجة أشكال المقاومة للتغيير وتوفير الوسائل الضرورية للتنفيذ وأعداد المنفذين ووضع الحل موضع التطبيق.

بعض الأدوات:

- برامج العمل
- P.E.R.T.
- اجتماعات المعلومات وإثارة الاهتمام
- تحليل أسباب وأشكال مقاومة التغيير

مثال تطبيقي عن برنامج العمل:

المشروع						
م	النشاطات	المسؤول	المشارك	الاستحقاقات		الملاحظات
				المتوقعة	الفعلية	
				</		

الخطوة (7): تابع النتائج

الخطوة (7) من منهاج حل المشكلات في العمل هي خطوة متابعة تنفيذ التغييرات المعتمدة ونتائج التنفيذ.

وتهدف هذه الخطوة إلى الاطمئنان على حسن فهم الحل المعتمد وحسن تطبيق القرارات والتحقق من بلوغ الأهداف وتقييم النتائج وإعلام الأفراد المعنيين عن تطورات سير الخطة وحول النتائج المتحققة وحول الأسباب التي تستدعي إجراء بعض التعديلات المحتملة. كما تهدف هذه الخطوة إلى الأخذ بالحسبان الآثار الجانبية التي نشأت نتيجة التغيير والقيام بالتصحيحات الضرورية.

الأدوات:

- المؤشرات
- المقابلة
- الاجتماعات

ورقة عمل منهاج حلّ المشكلات

1- حدّد المشكلة

2- ابحث عن المعلومات واجمعها حول المشكلة

3- فسّر أسباب المشكلة

4- أوجد أفكاراً لحلول مبتكرة للمشكلة

5- اختر الحلّ الأنسب

6- أعدّ لتطبيق الحلّ ثم طبقه

7- تابع النتائج

أنماط القرارات

الأمثلة	أسلوب المدير في اتخاذ القرار	نمط القرار
	المدير <u>يتخذ القرار بمفرده</u> ويطلب من الآخرين <u>التنفيذ</u>	الفردي
	المدير <u>يتخذ القرار بمفرده</u> ويسعى إلى إقناع الآخرين به	الإقناع
	المدير يجمع <u>الآراء</u> ومن ثم <u>يقرر بمفرده</u>	الاستشارة
	المدير يبحث عن <u>القرار السليم بالتشاور</u> مع معاونيه	التفاوض / التشاور
	المدير <u>يفرض فرداً أو مجموعة</u> سلطة اتخاذ <u>القرار</u>	التفويض

أساليب القيادة

يهدف برنامج «أساليب القيادة» إلى تمكين المدير من:

- ♦ التعرف إلى الافتراضات التي يتبناها المدير تجاه العاملين الذين يشرف عليهم، وإلى أنماط القيادة التي قد يلجأ إليها في توجيههم، وقياس النمط القيادي الغالب على أسلوبه في توجيه العاملين
- ♦ التعرف إلى أساليب القيادة الفعّالة وقياس درجة فعالية المدير في اختيار الأسلوب القيادي المناسب في المواقف الإدارية المختلفة
- ♦ التعرف إلى أبعاد القيادة الفعّالة في عالم اليوم ودور الذكاء العاطفي في فعالية القائد، وقياس مستوى قدراته في الذكاء العاطفي.

- ♦ تمثل مهارة القيادة إحدى أهم المهارات المطلوبة للمدير الفعّال في الزمن المعاصر.
- ♦ تقوم مهارة القيادة على ممارسة التأثير أو النفوذ على العاملين الذين يقعون ضمن نطاق إشراف المدير لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة أو الوحدة الإدارية.
- ♦ هناك أنماط من القيادة يغلب أحدها على أسلوب المدير في توجيه العاملين. ويتأثر كل نمط من أنماط القيادة بالافتراضات التي يتبناها المدير تجاه العاملين الذين يشرف عليهم.

ما هي هذه الافتراضات؟

وما هي بالتالي أنماط القيادة؟

افتراضات القيادة وأنماط القيادة

افتراضات المديرين في توجيه العاملين

يتبنى المدير في توجيهه للعاملين واحدة من مجموعتين من الافتراضات: المجموعة (س) والمجموعة (ص).

♦ تتضمن المجموعة (س) الافتراضات الآتية:

- (أ) أن لدى الإنسان العادي كره طبيعي للعمل وأنه سيتجنبه إذا أمكن ذلك.
- (ب) أن معظم الناس بسبب كرههم الطبيعي للعمل يجب أن يجبروا ويوجهوا في العمل وأن تضبط تصرفاتهم فيه وأن يهددوا بالعقاب حتى يمكن أن نحصل منهم على المجهود الضروري لتحقيق أهداف المؤسسة.
- (ج) إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه من الآخرين ويرغب في تجنب المسؤوليات وليس لديه إلا القليل من الطموح ويهتم أساساً بتحقيق الأمان والاستقرار في العمل.

♦ وتتضمن المجموعة (ص) الافتراضات الآتية:

- (أ) إن بذل الجهد الجسدي والعقلي في العمل أمر طبيعي للإنسان كاللعب والراحة تماماً.
- (ب) إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا السبيلين الوحيدين لشحذ جهود العاملين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة. فالإنسان يمكنه أن يوجه نفسه وأن يضبط نفسه بنفسه عندما يعمل في سبيل الأهداف التي يشعر بأنه مسؤول عنها.
- (ج) إن التزام العاملين بأهداف المؤسسة هو نتيجة لما يحققه إنجاز هذه الأهداف من ثواب يتمثل في المكافآت التي تعود عليهم.
- (د) إن الإنسان العادي الذي يعمل في ظروف عمل مؤاتية لا يتقبل المسؤوليات فحسب بل يسعى للحصول عليها.

ما هي الافتراضات التي تتبناها أو التي يمكن أن تتبناها تجاه العاملين الذين تشرف عليهم؟

حاول أن تتعرف على افتراضاتك تجاه العاملين من خلال ملء الاستقصاء:
افتراضات المديرين في توجيه العاملين.

استقصاء
افتراضات المديرين في توجيه العاملين

لو كنت مديراً في عملي فإنني:

قليل جداً	إلى حد ما	إلى حد كبير	تماماً	
				1 أشرف عن قرب وباستمرار على العاملين الذين يعملون معي لجعلهم يعملون بصورة أفضل.
				2 أسعى للحصول على التزام العاملين بالأهداف التي أعددتها لهم.
				3 أضع إجراءات وضوابط للتحقق من العمل الفعلي الذي يقوم به العاملون.
				4 أشجع العاملين على أن يحددوا بأنفسهم أهدافهم في العمل.
				5 أتأكد ما إذا كان العاملون يفهمون جيداً العمل الذي يقومون به.
				6 أتناقش مع العاملين لمعرفة ما إذا كانوا يحتاجون للمساعدة.
				7 أتناول بسرعة عند ظهور أولى علامات الاسترخاء في العمل عند العاملين.
				8 أنفع العاملين عند الحاجة إلى احترام التزاماتهم التي اتخذوها تجاه تنفيذ خطة العمل.
				9 أنظم العديد من الاجتماعات لأضع نفسي في جو المشكلات التي يمكن أن تنشأ في العمل.
				10 أسهل للعاملين أن يتخذوا القرارات الهامة.

- ♦ امنح علامة للاستجابة في كل خانة كالاتي:
تماماً = 4، إلى حد كبير = 3، إلى حد ما = 2، قليلاً جداً = 1
- ♦ اجمع علامات العبارات المفردة بحيث تساوي: س = 20/
- ♦ اجمع علامات العبارات المزدوجة بحيث تساوي: ص = 20/

أنماط القيادة

إن المدير الذي يتبنى بدرجة أكبر الافتراضات (س) يميل في توجيه العاملين إلى تركيز اهتمامه على بُعد العمل (ع).

أما المدير الذي يتبنى بدرجة أكبر الافتراضات (ص) فإنه يميل في توجيه العاملين إلى تركيز اهتمامه على بُعد العلاقات الإنسانية (ن).

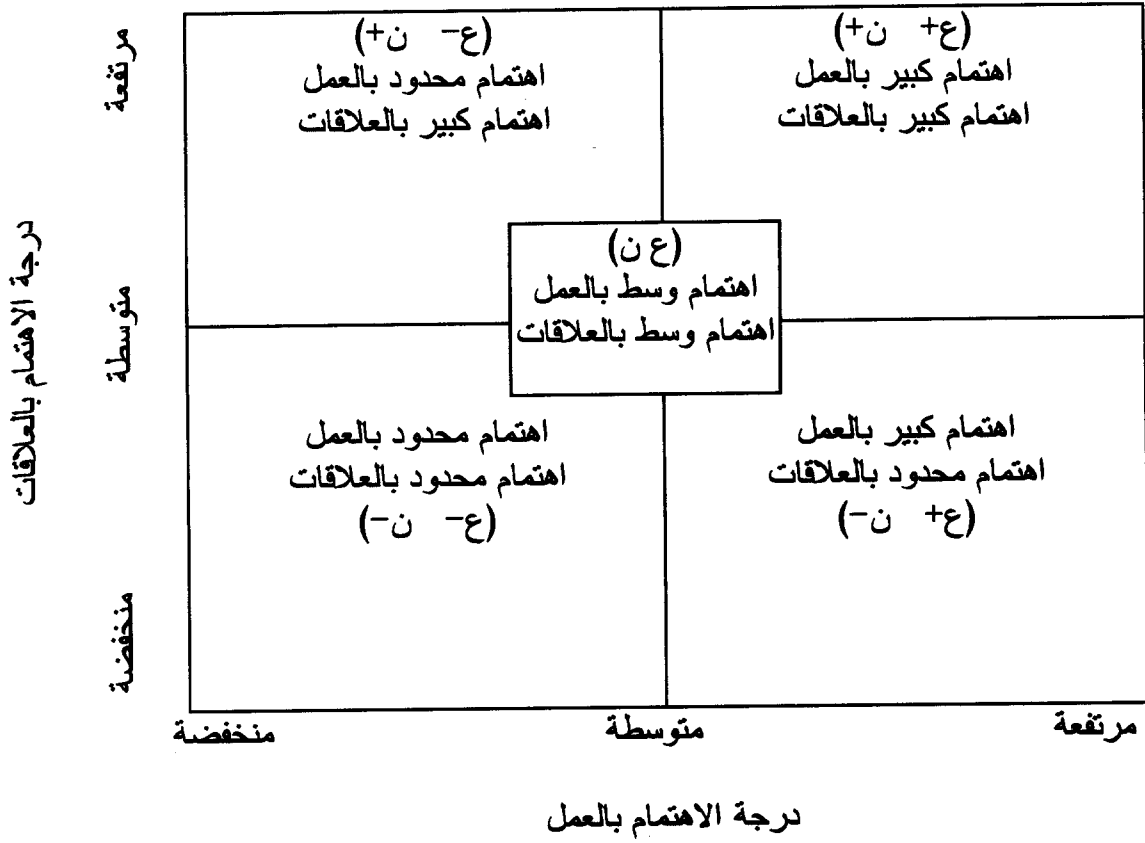
الاهتمام بالعمل (ع)

يمثل هذا البعد درجة تركيز المدير على العمل أو المهمة المراد إنجازها من خلال واحد أو أكثر من موظفيه. ويتضح هذا البعد من اهتمام المدير بتنظيم العمل وتحديد الأدوار وتوزيع العمل ووضع أساليب مقننة للأداء ونظم وقواعد محددة وموحدة في العمل، واتباع أساليب وقنوات محددة للاتصال مع الموظفين.

الاهتمام بالعلاقات (ن)

يمثل هذا البعد درجة اهتمام وتركيز المدير على إقامة علاقات طيبة مع موظفيه واهتمامه بمشاعرهم وأفكارهم وتدعيمه وتشجيعه لهم وإتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتدعيمه لقنوات الاتصال المتبادلة بينه وبينهم.

وبناءً على هذين البُعدين: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات، يمكن تصنيف المديرين إلى أربعة أنماط أساسية في القيادة، كما توضحه المصفوفة التالية:

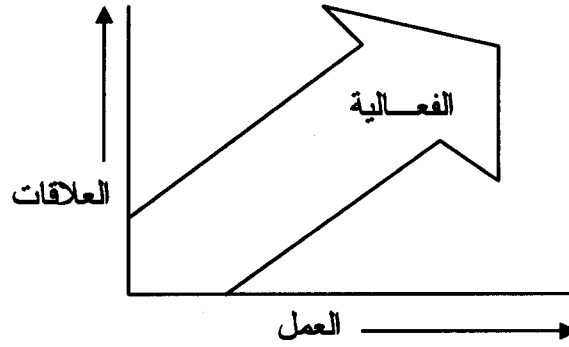


في هذا الإطار،
ما هو نمطك القيادي؟

والسؤال الذي يفرض نفسه الآن هو:

هل النمط (ع + ن) هو أكثر أنماط القيادة فعالية في جميع المواقف الإدارية؟

ظهر في التطبيق أن حصول المدير على درجات مرتفعة على بعدي العمل والعلاقات لا يعد دليلاً قاطعاً على فعالية سلوكه القيادي مع موظفيه. لذلك أضيف بُعد الفعالية إلى بعدي العمل والعلاقات على الشكل التالي:



ويحاول نموذج فعالية القائد ذو الأبعاد الثلاثة الربط بين أنماط القيادة والعوامل الموقفية المؤثرة عليها في بيئة معينة وتفسير أنماط القيادة الإدارية ومدى فعاليتها بمدى ملائمة النمط القيادي مع الموقف والبيئة التي يعمل في إطارها.

ومن ثم، فالأنماط القيادية الأساسية إما أن تكون أكثر فعالية أو أقل فعالية طبقاً لموقع كل نمط من الأنماط الأساسية على مقياس الفعالية. ويوضح الجدول التالي الأنماط الأساسية الأربعة وسمات سلوك كل منها عندما يكون أكثر فعالية أو أقل فعالية كما يراها الموظفون الذين يمثلون الطرف المتأثر بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد معهم.

أنماط أقل فعالية	أنماط أكثر فعالية	الأنماط الأساسية
"... يفرض على الموظفين أداء العمل بالأسلوب الذي يحدده هو، بجانب اهتمامه الأساسي بتحقيق النتائج الفورية قصيرة الأجل"	الموجه: يحدد أساليب موحدة ومقننة لأداء العمل بهدف زيادة قدرات الموظف وتنمية مهاراته ورفع مستوى أدائه	اهتمام مرتفع بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات (ع+ ن-)
"... يفرط في اهتمامه بتنظيم وتحديد أساليب العمل وإجراءاته أو يفرط في علاقاته الاجتماعية والسلوكية مع الموظفين"	المدرّب: يعمل على تنمية قدرات الموظفين وإشباع حاجاتهم ويهتم بتحديد الأهداف وتنظيم العمل دون إهمال للجانب الاجتماعي وتدعيم علاقاته بالموظفين	اهتمام مرتفع بالعمل اهتمام مرتفع بالعلاقات (ع+ ن+)
"... نتيجة لتركيزه الشديد على تحقيق الانسجام بين الموظفين، قد يتردد في اتخاذ أي قرار يؤثر على علاقاته بهم"	المساند: يشرك الموظفين في اتخاذ القرارات ويركز على مساعدتهم وتشجيعهم وتيسير أدائهم لأعمالهم	اهتمام محدود بالعمل اهتمام مرتفع بالعلاقات (ع- ن+)
"... لا يستطيع أن يتنبأ بحاجات الموظفين ونادراً ما يتدخل في أداء مهامهم عند الضرورة"	المفوض: يفرض على الموظفين اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويثق في قدراتهم على الإنجاز دون الحاجة للتشجيع أو التوجيه المستمر	اهتمام محدود بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات (ع- ن-)

أساليب القيادة الفعّالة

أساليب القيادة الفعّالة

إنّ، يستطيع المدير أن يمارس وفقاً للظروف والأشخاص أسلوباً من بين أربعة أساليب فعّالة مختلفة في قيادة العاملين:

- ♦ الأسلوب الأول (س 1): التوجيه
المدير يعطي التعليمات الدقيقة ويتابع عن قرب تنفيذ المهام.
 - ♦ الأسلوب الثاني (س 2): التدريب
المدير يستمر في توجيهه إلا أنه إضافة إلى ذلك يشرح قراراته لموظفيه ويحثهم على تقديم المقترحات ويشجع تقدمهم في العمل.
 - ♦ الأسلوب الثالث (س 3): المساندة
المدير يسهل ويشجع الجهود التي يقوم بها موظفوه ويشركهم في اتخاذ القرارات.
 - ♦ الأسلوب الرابع (س 4): التفويض
المدير يحوّل إلى موظفيه مسؤولية اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات.
- وتتميّز هذه الأساليب الفعّالة في القيادة بمدى الاهتمام ببعدي:

- ♦ العمل (ع)
- ♦ العلاقات (ن)

العلاقات (ن)	المساندة (ع- ن+)	التدريب (ع+ ن+)
	التفويض (ع- ن-)	التوجيه (ع+ ن-)
العمل (ع)		

الأساليب القيادية الفعّالة

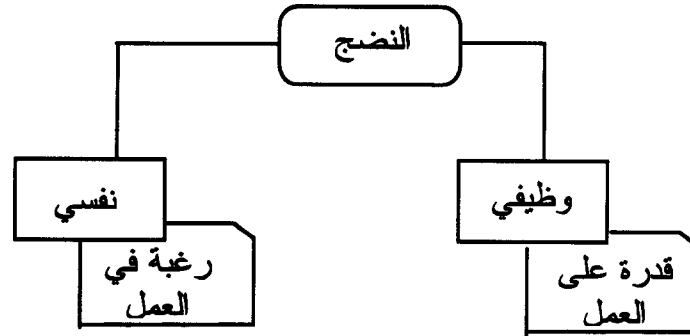
والسؤال الآن هو: متى يلجأ المدير إلى أحد هذه الأساليب القيادية؟
ما هي المواقف التي تستدعي من المدير اللجوء إلى أحد هذه الأساليب؟

الجواب هو: إن استخدام الأسلوب المناسب في القيادة يتوقف على مستوى نضج العاملين في المواقف الإدارية المختلفة.

إن المفتاح الرئيسي لزيادة فعالية القائد الإداري هو مدى قدرته على تحديد مستوى نضج الموظف في أداء المهمة أو العمل المكلف به، وبالتالي يستطيع أن يمارس دوره كقائد طبقاً لهذا المستوى، فإذا كانت قدرة الموظف على العمل منخفضة يركز اهتمامه على تنمية قدراته ومهاراته، إما إذا كانت رغبته منخفضة فيعطي اهتماماً أكبر لجانب العلاقات الاجتماعية والسلوكية لتدعيم سلوك الموظف وحثه على العمل.

مكونات النضج

ويشير مستوى نضج الموظف إلى مدى قدرته ورغبته في أداء عمل أو مهمة معينة، ويمكن التعبير عن هذا المستوى على أنه درجة النضج الوظيفي ودرجة النضج النفسي تجاه عمل أو مهمة معينة.



النضج الوظيفي (القدرة)

يعبر عن قدرة الفرد على أداء عمل معين، وكلما ارتفع مستوى نضج الفرد الوظيفي، ازدادت قدرته على أداء العمل، وارتفع مستوى مهاراته وخبراته في أداء المهام المرتبطة بهذا العمل، وبالتالي تقل حاجته للرقابة التفصيلية أو التوجيهات المباشرة من جانب القائد الإداري.

النضج النفسي (الرغبة)

يعبر عن الاستعداد النفسي للفرد تجاه عمل معين ورغبته في أدائه، وكلما ارتفع مستوى النضج النفسي لدى الفرد في مجال معين، زادت ثقته في نفسه ورغبته في العمل ودوافعه للإنجاز، وبالتالي تقل حاجته إلى ممارسة القائد لأسلوب التشجيع والتدعيم المستمر لدفعه وحثه على العمل.

مستويات النضج

إن يتكوّن مستوى نضج الموظف من عنصرين أساسيين هما القدرة والرغبة، وكلما ازدادت درجة كل من هذين العنصرين، ازداد نضج الموظف. ومن تفاعل عنصرى القدرة والرغبة يمكننا الخروج بأربعة مستويات أساسية للنضج يمثل كل منها نقطة النقاء درجة القدرة على العمل مع درجة الرغبة بالعمل.

الرجية بالعمل ↑ - +	القدرة (-) الرجية (+)	القدرة (+) الرجية (+)
	القدرة (-) الرجية (-)	القدرة (+) الرجية (-)
	القدرة على العمل +-----> -	

وعلى ذلك يمكن ترتيب مستويات النضج كما يلي:

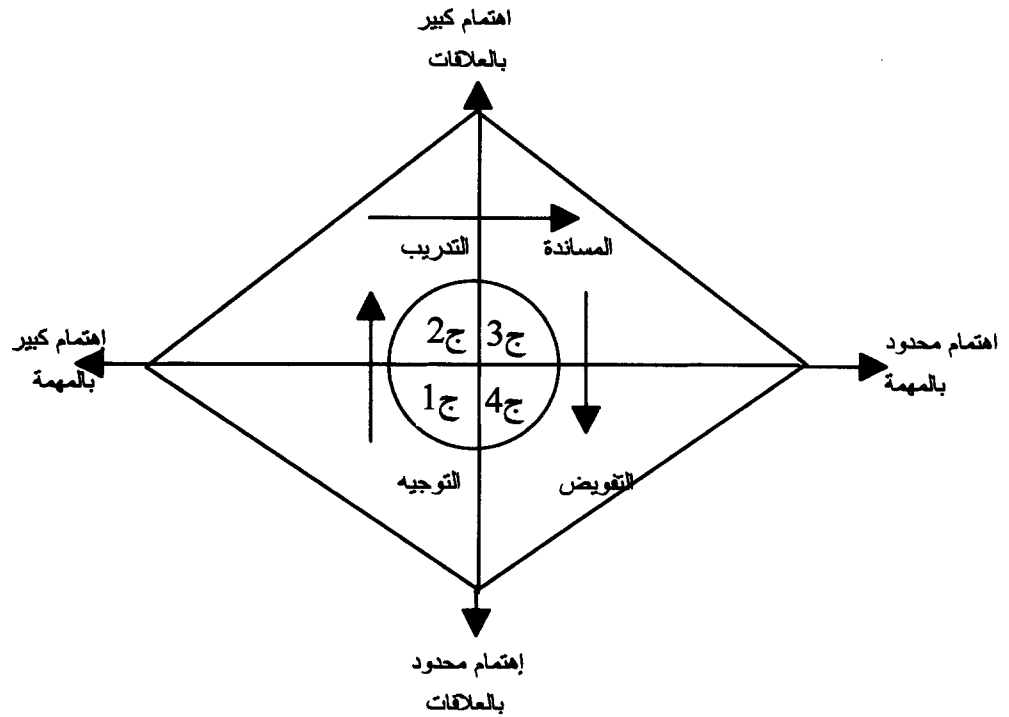
- ♦ مستوى نضج منخفض (ج1)
الموظف غير قادر وغير راغب في العمل
- ♦ مستوى نضج اقل من المتوسط (ج2)
الموظف غير قادر ولكنه راغب في العمل
- ♦ مستوى نضج أعلى من المتوسط (ج3)
الموظف قادر ولكنه غير راغب في العمل
- ♦ مستوى نضج مرتفع (ج4)
الموظف قادر وراغب في العمل

مرتفع	أعلى من المتوسط	اقل من المتوسط	منخفض
ج4	ج3	ج2	ج1
قادر	قادر	غير قادر	غير قادر
راغب	غير راغب	راغب	غير راغب

النضج الوظيفي
النضج النفسي

وبطبيعة الحال، قد يختلف مستوى نضج الموظف في مهمة معينة عن مستوى نضجه في مهمة أخرى، فقد يكون نضجه منخفضاً في مهمة معينة ومرتفعاً في مهمة أخرى، وبالتالي يجب أن يتحقق القائد الإداري من مستوى نضج الموظف في كل مهمة جديدة يكلفه بإنجازها.

الهدف	الأساليب القيادية الفعالة	مستويات النضج
رفع القدرة	(1) التوجيه اهتمام كبير بالمهمة اهتمام محدود بالعلاقات	ج1 منخفض الموظف غير قادر الموظف غير راغب
التأثير إيجاباً على القدرة والرغبة معاً	(2) التدريب اهتمام كبير بالمهمة اهتمام كبير بالعلاقات	ج2 أقل من المتوسط الموظف غير قادر الموظف راغب
التأثير إيجاباً بأقصى ما يمكن على الرغبة	(3) المساندة (التحفيز) اهتمام محدود بالمهمة اهتمام كبير بالعلاقات	ج3 أعلى من المتوسط الموظف قادر الموظف غير راغب
عدم التدخل كثيراً في أداء الموظف	(4) التفويض اهتمام محدود بالمهمة اهتمام محدود بالعلاقات	ج4 مرتفع الموظف قادر الموظف راغب



مستويات النضج والأساليب القيادية الفعالة

كيف يمكن التأثير على القدرة (الكفاءة) والرغبة (الدافعية) في آن معا؟

- أنكر للعاملين معك ما يجب عمله وحدد الأهداف
- اشرح لهم ما يجب عليهم أن يعملوا:
 - ♦ أوضح نمط السلوك المطلوب
 - ♦ أعط معايير للأداء
- دعهم يحاولون
- راقب الأداء
- اثن على من أحرز تقدماً في العمل

يجب أن تكون الأهداف:

- قابلة للقياس ما أمكن
- ممكنة التنفيذ
- مرتبطة بتاريخ للإنجاز
- فردية

ولكي ينجح هذا الأسلوب يجب:

- أن يتم تحقيق الأهداف لأن تحقيق الأهداف هو الشرط الضروري لتوليد شعور الرضا لدى العاملين.
- أن يتم الاعتراف بالافضل عن طريق الثناء والنقد البناء
- أن يتم إجراء المقابلة السنوية للتقييم.

وباستطاعتك أن تنمي قدراتك وصفاتك القيادية من خلال الفرص التالية:

- ممارسة وظائف متنوعة
- التدريب داخل المؤسسة وخارجها وفي الجامعات
- التعلم من مسؤول أعلى
- ممارسة مسؤوليات داخل اللجان أو فرق المشاريع
- المشاركة في اجتماعات لا تتعلق مباشرة بمسؤوليتك الرئيسية
- تولي مهام خاصة

ورقة عمل مواقف وأساليب قيادة

- سجّل 3-4 مواقف أو ظروف في العمل واذكر أسلوب / أساليب القيادة التي استخدمت في هذه المواقف.

- ناقش مع زملائك في المجموعة مدى ملائمة أساليب القيادة أعلاه في المواقف المختلفة واستعدّ لمناقشة نتائج عملكم مع سائر المشاركين.

اليوم الثالث

الجلسة الأولى

- بعض قضايا النوع الاجتماعي

الجلسة الثانية

- إدارة النزاعات

الجلسة الثالثة

- قيادة التغيير

بعض قضايا النوع الاجتماعي

القيادة النسائية والإبداع

النساء والقيادة

برغم اعتلاء سلطانات عذّة رأس الهرم القيادي في تاريخنا العربي - الإسلامي، تبقى قيادة الجماعة عندنا ملكة نكرية ومن شؤون الرجال. وهي كذلك واقعاً وفي التصوّر الذي يحمله الناس عنها سواء بسواء. وفي البلدان العربية، تذهب التقارير المتتالية المعنّية بقضايا المرأة، رسمية كانت أم أهلية، إلى التذكير المتمرّ بضالة نسبة النساء في «مواقع اتخاذ القرار» - في المراكز الإدارية كلما صعدنا في سلم هرم المؤسسات بكل أشكالها: الاستشارية والتنفيذية، العامة والخاصة، التمثيلية والمعنّية... وفي مجالات أنشطة المجتمع كافة.

هذا، وتشير الدراسات التي تبحث في «الذكورة» و«الأنوثة» - وتلك التي تسعى لرصد السمات المرغوبة اجتماعياً للرجل والمرأة على التوالي - إلى أن القيادة leadership محبّذة للرجال، وبأن مكوناتها من السمات والاتجاهات النفسانية لا تصف النساء إلا نادراً أو في قليل من الأحوال، وذلك بالتلازم والتوافق مع الصورة السائدة في المخيلة العامة لكل من الجنسين. هذه الصورة تكاد أن تكون ثابتة في هذه المخيلة في وجه التغيّرات التي طالت أدوارهما، وأدوار المرأة بخاصة. وثباتها، كما لا يخفى، من ركائز النظام الأبوي الذي يتوسّط المؤسسات والقيم والمعتقدات من أجل إعادة إنتاج التراتبية الصارمة لمواقع النساء والرجال في المجتمعات الأبوية؛ ومن أجل إسباغ رفعة المكانة والقيمة على مقام الرجل والإعلاء من أهمية كفاءاته بالمقارنة مع المرأة. وينطوي ذلك كله على إرساء لتقييدات مضمرة تقضي إلى رفع «السقف الزجاجي» الذي ترتطم به النساء في مسار سعيهن للترقّي في سلم الهرم الاجتماعي إلى أعلى درجاته. وتشير الدراسات التي ساهمت في توضيح مفهوم «السقف الزجاجي» إلى أن الترقّي المذكور لا يرتبط لدى النساء، وبخلاف ما هو عليه لدى الرجال زملائهن في المحيط نفسه، بأدائهن أو بتقييم مهارتهن التي تجلّت في ذلك الأداء، أو بالتأثير الذي أحرزته على ذلك المحيط، بل هو مقيد بالمعتقدات الجندرية (الخاصة بالنوع الاجتماعي) التي تقف لهن بالمرصاد لمحاسبتهن، بل معاقبتهن أيضاً، على خرق الترتيب المتوقع للمكانة المرسومة لهن في ذلك النظام.

لكن النساء، حاضراً، وبرغم السقف المذكور، ما زلن يُحرزن تقدّماً في تسلقهن الصعب إلى مراكز القيادة. وقد انشغلت دراسات كثيرة برصد هذا التسلق وشروطه في المواقع المختلفة السياسية والاجتماعية والتنظيمية في العالم الصناعي، بخاصة. وكثير من هذه الدراسات بحث عن أسلوب نسائي في القيادة وعن إسهامات خاصة بالنساء بوصفهن يحملن خبرات ورؤى مغايرة لخبرات ورؤى الرجال لمعنى الاجتماع والتنظيم. وحيث أن هذه الدراسات توصلت بسبب تباين مناهجها وعيّناتها وأدوات بحثها، إلى نتائج متضاربة فإن دراسات لاحقة حاولت جمعها في تحليل بعدي meta-analysis لمحاولة تعيين نتائج مشتركة فيما بينها. هذه الدراسات تشير، في معظمها، إلى أن النساء لم يتوصّلن بعد إلى إضافة ملموسة إلى مراكز القيادة في المنظمات المختلطة، بل إن الموقع القيادي يطوّع أداء النساء لجعله متناسباً مع القواعد والمعايير والأخلاقيات التي وضعها الرجال لذلك الموقع.

الإبداع والنساء

إذا كانت القيادة جلية في مجافاتها للشرط النسائي وللشخصية الأنثوية المرغوبة اجتماعياً، فإن الإبداع يقع منهما، (الشخصية والشرط النسائيين)، في موقع ملتبس وأكثر تعقيداً. وذلك لأن الإبداع، وبحسب التعريفات المختلفة، ذو وجهين متناقضين:

الأول: ينم عن فردية قصوى تحاذي الهامشية الاجتماعية في تطرفها،
الثاني: يتضمن توجّها صوب الآخرين إلى درجة تقترب من الإثارية.

فالإبداع، بوجهه الأول، يتمثل بمواجهة التحديات بحدّة وفعالية في وضعية اجتماعية معيّنة، وهو ينطوي، تبعاً لذلك، على مواجهة المجتمع و«معاداة» قواعده و«الإخفاق» في التوافق مع معايير السائدة. والأشخاص الذين حصلوا على اعتراف المجتمع بإبداعهم يخلون بالمعايير والنظم السائدة، لكنهم ينجحون في البقاء ضمن حدود مضمرة للمقبول والمسموح تضعها المجتمعات بشكل قواعد تعين، هي الأخرى، مجالات الإخلال بالقواعد الأولى ودرجة ذلك الإخلال. هذا الوجه من الإبداع وملامحه التي تتصف بهجومية ناشطة واستعداد للمخاطر والتجروء على المعايير والقيم السائدة هي جميعاً من «شيم» الذكور. ومن نافل القول أن القوانين المضمرة التي تسمح بذلك التجروء وتعين درجته وحدوده هي أكثر تسامحاً اتجاه الرجال منها اتجاه النساء. فيبدو هذا الوجه من الإبداع أقرب إلى أن يكون ذكرياً.

أمّا الإبداع بوجهه الثاني فيتجلى في أشخاص يقومون بدور المسهلين للإبداع في محيطهم الاجتماعي/المؤسسي. يحصل ذلك عبر بث المعرفة والنشاط والحماسة لدى آخرين سعياً لإطلاق طاقتهم الإبداعية. هؤلاء غالباً، أشخاص غير بارزين - أستاذ ابتدائي مثلاً، أو باحث في فريق أو ناشط في منظمة غير حكومية - ووظيفتهم تتمثل بمدّ الآخرين بمنظور إيجابي يسمح لهم بنعت أفكارهم بالإبداعية لا بـ«الغريبة» أو «المجنونة»، أو بتوفير مساحة آمنة لآخرين يسعهم أن يقوموا ضمنها بكسر القواعد الصارمة أو اختبار المدى الذي يستطيعون معه الابتعاد عن القيم والمعايير المألوفة، وأن «يخطئوا» دون التعرّض للمحاسبة والعقاب ودون الشعور بالذنب أو بالمخاطرة. من هذا المنظور يرتسم الإبداع بوصفه خالقاً لشروط تألق آخرين ومحيطاً حاضناً لانحيازهم عن المألوف ومرحباً بـ«غرابة» أفكارهم أو «جنونهم». ها هنا، وبخلاف الوجه الأول للإبداع، يبرز الوجه الأنثوي، الأمومي الإثاري بخاصة، في صفاته الافتراضي الأقصى. ويبدو الإبداع من هذا المنظور تسامياً للدور الأمومي وتفعيلاً له في مجال أشمل من المجال الأسري.

بتصرف عن: عزة شرارة ببيزون، القيادة النسائية والإبداع،
نشر في المستقبل العربي، العدد 292، حزيران (يونيو)
2003، صص 57-77.

ورقة عمل القيادة والإبداع لدى النساء

- اقرأ الصفحة حول «القيادة النسائية والإبداع». ثم ناقش ما قرأت مع زملائك. هل توافق الكاتبة باستنتاجاتها حول علاقة النساء بالقيادة والإبداع؟ ولماذا؟

- (في ضوء إجابتك أعلاه) هل هناك أدوار خاصة بالمرأة تؤتيها في المؤسسات في ظل ظروف النزاعات وعدم الاستقرار؟ ما هي هذه الأدوار؟

أساليب التواصل لدى الذكور والإناث

يمثل النوع الاجتماعي (ذكور / إناث) خاصية من خصائص الهوية الاجتماعية للفرد، وتؤدي هذه الخاصية دوراً هاماً في تقرير مواقفنا وأساليب تصرفنا وتواصلنا مع الآخرين.

ويكثر الحديث ومنذ زمن عن عدم نجاح التواصل بين الذكور والإناث، وقد تناولت العديد من الدراسات والكتب موضوع التواصل بين الجنسين، وانتهت بمجملها إلى أن هناك أساليب تواصل خاصة بالنساء وأخرى خاصة بالرجال.

وقد برزت عدة محاولات لتفسير الفروقات في التواصل بين الجنسين ومنها العوامل الوراثية والبيئية. فبالنسبة إلى العوامل الوراثية نجد أن بعض الفروقات الجسمية بين الجنسين مرتبطة بالتركيب الجينية للذكور والإناث. أما العوامل البيئية فترتبط بالخبرات الاجتماعية وعملية التمازج الاجتماعي التي تهدف إلى تهيئة الأفراد للعيش في مجتمعات مختلفة في العالم الواحد.

وإضافة إلى العوامل الوراثية والبيئية هناك عامل آخر هو الموقف الاجتماعي العام من الذكور والإناث، إذ أن استجاباتنا وتوقعاتنا من الجنسين مختلفة، وهذا الاختلاف حاصل في ما نقبله أو نرفضه من أنماط السلوك الذكري والأنثوي، إذ نتوقع أن يتسم السلوك الذكري بالسيطرة والاستقلالية والموضوعية، فيما نتوقع أن يتسم السلوك الأنثوي بالخضوع والالتكالية والنظرة الذاتية للأمور.

كما يمكن وصف الأحاديث التي يتبادلها الذكور فيما بينهم على الشكل الآتي: هناك تركيز على الإدلاء بالمعلومات أو نقل مروييات معينة تتناول موضوعات تتعلق بالأعمال والرياضة. ونجد في هذه الأحاديث نقلاً لحقائق معينة دون التطرق إلى التفاصيل. كما أن هذه الأحاديث توجهها أهداف محدّدة مع تركيز على حلّ المسائل وحرص على تجنب عرض المساعدة والتوجيه، وهناك ميل نحو التنافس.

أما الأحاديث التي تتبادلها الإناث فيمكن وصفها بالآتي: هناك ميل نحو تلقي المعلومات وإقامة العلاقات وتركيز على الحديث عن الناس أكثر من التركيز على القضايا العامة. كما نجد انشغالاً بالتعبير عن المشاعر وسرد التفاصيل، والإناث أكثر قبولاً للتوجيه ورغبة في التعاون مع الآخر.

قد ينشأ عن هذه الفروقات خلافات بين الجنسين على المستوى الاجتماعي أو المهني أو الشخصي. ومن هنا كانت الدعوة مستمرة للنساء والرجال على السواء لضرورة احترام وتفهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الجنسين، فكلاهما بشر له حاجاته ومخاوفه ورغباته، وتواصلنا الجيد يعتمد على إرادتنا للتفهم المتبادل بين الجنسين.

ورقة عمل

الفروقات بين الذكور والإناث في أساليب التواصل

- اقرأ الصفحة حول موضوع أساليب التواصل لدى الذكور والإناث، ثم ناقش ما قرأت مع زملائك. هل توافق على وجود فروقات بين الذكور والإناث في أساليب التواصل؟ إذا كان الجواب نعم، ما هي هذه الفروقات؟

- في ضوء الفروقات أعلاه، ما هي مقترحاتك لتأمين تواصل جيد بين الجنسين (الذكور والإناث) في مجال العمل؟ وما هو تأثير ذلك على إنتاجية العمل؟

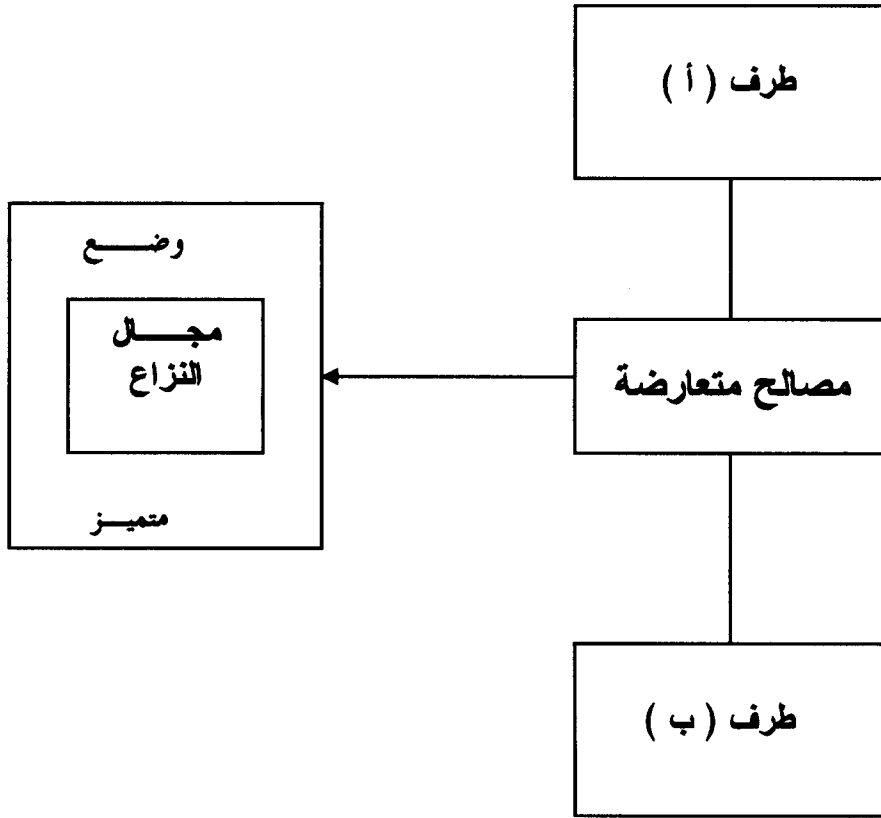
إدارة النزاعات في العمل

النزاعات في العمل

يشكل النزاع جزءاً لا يتجزأ من حياة البشر وظاهرة دائمة من ظواهر العمل في المنظمات. فالواقع أن المنظمات تعج بالعديد من التعارضات، الفردية والجماعية، بين المصالح ووجهات النظر المختلفة، كما قد تتباين في داخلها إدراكات الأفراد والجماعات لبعضهم البعض خلال تفاعلاتهم الاجتماعية، وتنشأ النزاعات عندما يستحيل التوفيق بين هذه المصالح ووجهات النظر وتتسع الاختلافات الإدراكية بين الأفراد والعاملين أو بين الجماعات العاملة في مواقف معينة داخل المنظمات وعلى ذلك يتعين على الإدارة أن لا تتجاهل النزاعات بل أن تتقبلها كظاهرة طبيعية وأن تتعلم كيف تستغلها بطريقة بناءة. فالنزاعات في حد ذاتها ليست بالضرورة أمراً سيئاً أو ضاراً، ولكن الضرر ينجم عن الطريقة التي تدار وتعالج بها.

ما هو النزاع ؟

النزاع، بوجه عام، وضع تنافسي بين طرفين على الأقل (فردين أو جماعتين) يدرك فيه كل طرف وجود تعارض بين مصالحه ومصالح الطرف الآخر بالنسبة لموضع معين يسمى مجال النزاع، مما يدفعه إلى القيام بسلوك معين يتصف بالتوتر يحاول من خلاله الوصول إلى وضع متميز عن وضع الطرف الآخر بالنسبة لمجال النزاع.



انطلاقاً من هذا التعريف العام يمكن التعرض للسمات المميزة لوضعية النزاع كالاتي:

سمات النزاع:

- ♦ تتضمن وضعية النزاع طرفين متنازعين أو أكثر.
- ♦ ينطوي النزاع على وجود مصالح متعارضة لدى أطراف النزاع حول موضوع مشترك يدعي مجال النزاع
- ♦ أن كلا من أطراف النزاع على وعي وإدراك بمصالحها وبالأطراف الأخرى.
- ♦ يهدف كل طرف من الأطراف المتنازعة إلى الوصول إلى وضع متميز بالنسبة للطرف الآخر.
- ♦ يعتبر التوتر بعداً أساسياً في سلوك الأطراف المتنازعة.
- ♦ يتمتع أطراف النزاع بالقدرة على التأثير ببعضهم البعض.

كما يتضح من هذا التعريف بأن النزاع ينطوي على ثلاثة أبعاد هي:

أبعاد النزاع:

- **البعد الإدراكي**
ويتمثل في وعي الأطراف المتنازعة لوجود النزاع من خلال إدراك كل منهما وجود التعارض بين مصالحها وأهدافها وبين مصالح وأهداف الأطراف الأخرى.
- **البعد الشعوري**
ويتمثل في ما ينطوي عليه النزاع من المشاعر والانفعالات المصاحبة كالعداء والغضب والخوف وعدم الثقة بين الأطراف المتنازعة.
- **البعد السلوكي**
ويتمثل في ما يقوم به أطراف النزاع من أفعال وأقوال بهدف التأثير ببعضهم البعض وتحقيق وضع متميز لكل منها.

مستويات النزاع داخل المنظمات

قد تحدث النزاعات داخل المنظمات على عدة مستويات: داخل الفرد، مابين الأفراد مابين الفرد والجماعة، مابين الجماعات أو مابين الوحدات التنظيمية.

1- النزاع داخل الفرد أو النزاع الذاتي:

ويقع هذا النزاع في وجدان الفرد ويتخذ في مجال العمل أشكالاً عدة منها: النزاع بين القيم التي يؤمن بها الفرد والقيم السائدة في المنظمة، والنزاع بين الأدوار التي يرغب الفرد القيام بها والأدوار التي يضطر إلى ممارستها في العمل، والنزاع الذاتي الذي يعانيه الفرد عند المفاضلة بين البدائل قبل اتخاذ قراراته.

أن النزاع الذاتي داخل الفرد صراع مستتر ولا يترتب عليه بالضرورة سلوك أو تصرفات ظاهرة، إلا أنه في جميع حالاته يولد مجموعة من الضغوط النفسية والتوترات التي يكابدها الفرد.

هل لديك أمثلة؟ أكتبها هنا:

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed black lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the entire width of the page. There are no margins, text, or other markings present.

هل لديك أمثلة ؟ أكتبها هنا :

[illegible]

هل لديك أمثلة ؟ أكتبها هنا :

[illegible]

ما هي أسباب النزاعات في العمل ؟

ما هي برأيك:

- أسباب النزاعات الذاتية ؟

-

-

-

- أسباب النزاعات بين الأفراد ؟

-

-

-

- أسباب النزاعات بين الفرد والجماعة ؟

-

-

-

- أسباب النزاعات بين الجماعات أو الإدارات ؟

-

-

-

مصادر النزاعات داخل المنظمات

هناك مصادر عديدة للنزاعات داخل المنظمات أهمها ما يلي:

1- التنافس على الموارد المحدودة

تحتاج كل وحدة من وحدات المنظمة إلى مواد معينة لبلوغ أهدافها وتشمل هذه الموارد: الأموال والأفراد. وينشأ النزاع حول هذه الموارد بطرق شتى وتزداد حدته خاصة في حالة ندرة هذه الموارد.

2- تقسيم العمل

يقوم بناء التنظيم الإداري على تجميع الأعمال في مجموعات تمثل كل منها وحدة تنظيمية قائمة بذاتها على صورة قسم أو إدارة. ونتيجة هذا التقسيم الوظيفي ينشأ العديد من النزاعات بفعل تفاوت المصالح بين الوحدات واختلاف أهدافها وتنوع اهتماماتها كالنزاعات التي تنشأ عادة بين وحدة " الإنتاج " ووحدة " التسويق " في المؤسسات الصناعية أو بين وحدة " المالية " وبين بعض أو كل الوحدات الأخرى.

3- البناء الهرمي للتنظيم

ويخلق البناء الهرمي للتنظيم تمايزاً رأسياً مبنياً على التخصص التنظيمي الذي يتم وفقاً له توزيع السلطة والمسؤولية عبر الأعمال داخل المنظمة. ويتضمن هذا التمايز التنظيمي الرأسي علاقات نفوذ وسيطرة بين الأعمال، حيث يخضع البعض منها للسلطات التي تمارس من خلال البعض الآخر، وهو ما يشكل مصدراً هاماً للعديد من النزاعات حول السلطة والنفوذ بين المستويات الإدارية المختلفة نتيجة للنفوذ في العوائد وفي الإمكانات وتوزيع السلطة والنفوذ بين شاغليها.

4- العلاقة بين الاستشاريين والتنفيذيين

وتشكل العلاقة بين الاستشاريين STAFF والتنفيذيين LINE في بعض المنظمات مصدراً محتملاً للصراعات التي تنشأ بينهم وذلك خاصة نتيجة رغبة كل طرف في فرض الامتثال على الطرف الآخر طبقاً لمعاييره الخاصة، فالاستشاريون يستندون أساساً على المعرفة والخبرة الفنية ويقضون معظم وقتهم في التحليل والتخطيط، أما التنفيذيين فيعتمدون أساساً على السلطة والتسلسل الرأسي ويستثمرون معظم طاقاتهم في إيجاد الحلول للمشكلات الآنية ولا يجدون الوقت الكافي للالتفات لـ«تأملات» الاستشاريين.

إن التباين في طبيعة عمل واهتمامات وأساليب تناول المشكلات بين كل من الاستشاريين والتنفيذيين مصدر من مصادر النزاعات في المنظمات.

تتيح اللامركزية التنظيمية للمستويات الدنيا مشاركة أكبر في اتخاذ القرار ودرجة أعلى من الاستقلال في التصرف. وقد تشكل درجة عالية من اللامركزية مصدراً محتملاً للصراعات وذلك لأن اشتراك المرؤوسين في صنع القرار المتعلق بمجال معين يؤدي إلى ارتفاع طموحاتهم وزيادة توقعاتهم ورغبتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمجالات أخرى ومن هنا قد يجد الرئيس نفسه في موقف نزاع مع مرؤوسيه إذا ما حاول إيقاف طموحاتهم للمشاركة في ميادين قد لا تناسب طبيعتها إشراكهم فيها. ويمكن أن نضيف بأن توزيع حق اتخاذ القرارات بين الأفراد عبر المستويات التنظيمية يتيح الفرصة لتدخل العديد من الآراء المختلفة والقيم المتفاوتة والمصالح المتعارضة، ومن ثم يكون النزاع بين الأطراف أمر أكثر احتمالاً.

-6 التقنين التنظيمي / الغموض التنظيمي

ترمي المنظمة من خلال التقنين التنظيمي (توصيف الوظائف - برمجة الأداء - إخضاع العمل لقواعد وأساليب وإجراءات) إلى تحقيق حاجتها من النظام والانتظام من خلال الضوابط التي ينبغي على الأفراد التقيد والاسترشاد بها في ممارستهم لأعمالهم.

وبالرغم أن التقنين يرمي من خلال قواعد التصرف الوظيفي إلى محاولة التقليل من النزاع بين الأفراد فإن ارتفاع التقنين قد يشكل بحد ذاته مصدراً للصراع الذي قد يترتب على شعور الأفراد بفقدان استقلالهم وحرياتهم. غير أن تدني درجة التقنين قد يشكل هو أيضاً مصدراً للصراع نظراً لما يؤدي إليه من غموض في التنظيم وبالتالي إلى تداخل الاختصاصات بين الوظائف. وتكثر النزاعات الناشئة عن غموض التنظيم في المنظمات الحديثة التكوين والتي تمر بتغييرات تنظيمية جوهرية.

كيف تحل النزاعات ؟

ما هي برأيك أساليب حل النزاعات ؟

وما هي إيجابيات كل أسلوب ؟ وما هي سلبياته ؟

أسلوب حل النزاع	الإيجابيات	السلبيات

أساليب حل النزاع

يمكن تصنيف أساليب إدارة النزاع إلى صنفين: الأول يضم أساليب الحل التي لا يشترك فيها إلا الطرفين المعنيين بالنزاع (الأساليب الثنائية) والثاني يضم أساليب الحل التي يشترك فيها طرف ثالث (الأساليب الثلاثية).

1- الأساليب الثنائية الطرف في حل النزاع

1-1 التجنب

ويقوم هذا الأسلوب على إبقاء النزاع بأدنى مستوى له مع تجنب كل ما يؤدي إلى إثارته أو تحريكه وذلك بالمراهنة على أن "الزمن كفيل بتسوية الأمور" ويلجأ أحد الأطراف إلى هذا الأسلوب غالباً إذا كان توازن القوى ليس في صالحه. وهو أسلوب قد يبدو فعالاً على المدى القصير إلا أنه لا يحل النزاع ولا يزيله.

2-1 التهذية

تركز أطراف النزاع في هذا الأسلوب على المصالح المشتركة بينها وتحاول أن تتجنب مواضيع الخلاف وذلك لاعتقادها بأن التركيز على نقاط الاتفاق قد يسهل الوصول إلى هدف مشترك. وقد يشكل هذا الأسلوب أسلوباً مفيداً بل وفعالاً على المدى القصير إلا أنه أسلوب غير كاف لإبقائه كمواضيع للخلاف قائمة دون معالجة.

3-1 الهدف الأعلى

يركز هذا الأسلوب على الضرورة المشتركة بين الأطراف على الالتزام بالهدف نفسه الذي يتجاوز الخلافات بحيث تتغاضي هذه الأطراف ولو مؤقتاً عن خلافاتها لتحقيق الهدف الأعلى المشترك. والواقع أن هذا الأسلوب مبني على "التغاضي عن الخلافات" لا على حلها. لذلك فإن أي تراجع أو غياب للهدف الأعلى سوف يعيد هذه الخلافات إلى أن تلعب دورها في إنكاء النزاعات لاحقاً.

4-1 حل المشكلات

ويقوم أسلوب حل المشكلات على أساس التعاون بين طرفي النزاع لإيجاد الحلول التي ترضي توقعات كل منهما. وتتكون عملية حل المشكلات من ثلاث خطوات أساسية وهي:

- تحديد المشكلة الحقيقية

- البحث عن حلول

- اختيار الحل الذي يتولد عنه أفضل النتائج للطرفين معاً.

ويمكن أن نضيف أن أسلوب حل المشكلات قد ينطوي على مواجهات إلا أن هذه المواجهات لا تشكل خطراً طالما توافرت علاقة الثقة بين الطرفين.

الحسم المبني على السلطة

عندما يمتلك أحد أطراف النزاع سلطة أقوى من الطرف الآخر فمن المحتمل جداً أن يستخدم هذه السلطة لا لحل النزاع بل " لحسمه " ووضع حد له. فهو يستطيع انطلاقاً من مواقعه " التراتبي " في السلطة أن يجبر الطرف الآخر على الخضوع لقراره. ويهدف هذا الأسلوب إلى التحكم بنتيجة النزاع دون التوقف عند أسبابه. ويمكن لهذا الأسلوب أن يحقق على المدى القصير بعض النجاحات.

التفاوض

يمثل أسلوب التفاوض أسلوباً تنافسياً على توازن القوة وعلاقة النفوذ بين طرفي النزاع. ويمكن تلخيص أسلوب التفاوض بواحد أو أكثر من المسارات التالية:

- جعل هدفنا الخاص مقبولاً من الطرف الآخر
- إقناع الطرف الآخر بأن هدفه لا يستحق الدفاع عنه
- إظهار هدف الطرف الآخر كههدف غير مقبول
- إعاقة الطرف الآخر عن الدفاع عن هدفه الخاص

ويهدف أسلوب التفاوض في حقيقته إلى تعظيم مكاسب أحد أطراف النزاع على حساب الطرف الآخر إلا أنه يبقى رغم ذلك أسلوباً مقبولاً بما يتيح لطرفي النزاع على السواء من هامش واسع من الحرية لممارسة التأثير والضغط.

الأساليب الثلاثية الطرف في حل النزاع

التوسط

يعتمد أسلوب التوسط على طرف ثالث هو الوسيط الذي تقوم مهمته على مساعدة الأطراف المتنازعة على إيجاد حل لصراعاتها. ويتعين على الوسيط أن يكون محايداً وأن يحصر مهمته في مساعدة الأطراف على إيجاد الأرضية المشتركة للاتفاق.

التحكيم

عندما تلجأ الأطراف المتنازعة إلى أسلوب التحكيم فإنها تقبل مقدماً الخضوع لحكم طرف ثالث هو الحكم لتسوية خلافاتها. ويمارس الحكم مهمته في حالتين مختلفتين، في الحالة الأولى قد يسمح له انتدابه لهذه المهمة بأن يضع بنفسه شروط التسوية، فيما تنحصر مهمته في الحالة الثانية على تفسير أو تطبيق الاتفاقات التي سبق وتم التوافق عليها بين الأطراف المتنازعة.

التحقيق

وهو أسلوب شبه قانوني يقوم فيه طرف ثالث هو المحقق بالتعرف على وجهات نظر الأطراف المتصارعة ومن ثم يقدم نتائج تحقيقه وتوصياته بشأن حل النزاع. إن توصيات المحقق تمثل رأي هذا الأخير ولا تؤدي إلى أي إلزام أو إكراه الأطراف بتطبيقها.

مختبر حل النزاعات

- وصف موقف النزاع
- تحديد أطراف النزاع وموضوعه ونوعه
- تحديد أسباب النزاع الظاهرة والخفية
- تحديد الأساليب الممكنة لحل النزاع
- تقييم الأساليب من حيث نتائجها المحتملة
- تحديد الأسلوب الأفضل لحل النزاع

الوقاية من النزاعات

ما هي برأيك أهم إجراءات الوقاية من النزاعات في العمل؟

-
-
-
-
-
-
-

قيادة التغيير في العمل

قيادة التغيير في العمل

ما هو التغيير؟

التغيير عملية يحاول فيها المدبرون عن طريق استخدام تفكيرهم وقدراتهم العقلية وما يحيط بهم من عوامل تتصل بالعاملين والبيئة إنتاج وضع جديد في المؤسسة.

بكلام آخر التغيير هو اعتماد نمط جديد ومناسب في الأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك في إطار المؤسسة.

لماذا نغير؟

- ← للاستجابة للمتغيرات بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية.
- ← لمواكبة التطور التكنولوجي في وسائل الإنتاج وأدوات العمل.
- ← لإزالة أوجه الخلل في النظم الإدارية والتنظيم الإداري.
- ← للتكيف مع المنافسة في السوق.
- ← للتوافق مع القيم الجديدة والتوقعات الجديدة في المجتمع.
- ← للاستجابة لمطالب وحاجات العاملين.

ماذا نغير؟

يشمل التغيير مجالات عديدة منها:

- ← الآلات وأدوات العمل
- ← طرق وأساليب العمل
- ← الأفراد
- ← مجموعات العمل
- ← السياسات والإجراءات
- ← مناخ العمل
- ← ثقافة المؤسسة
- ← التنظيم الإداري

كيف نغير؟

- ← اعتماد الخطوات اللازمة للتغيير:
 - التخطيط
 - التنفيذ
 - الرقابة والتقييم
- ← تدريب الأفراد على المهام الجديدة.
- ← توفير الاقتناع بضرورة وأهمية التغيير.
- ← توضيح أهداف التغيير للعاملين ولكافة المستويات الإدارية.
- ← توفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لبرنامج التغيير.
- ← اختيار التوقيت المناسب للبدء بتنفيذ برنامج التغيير.
- ← تهيئة المناخ التنظيمي المشجع للتغيير.
- ← تطبيق خطة التغيير على مراحل متناسقة لتحقيق التكيف بكل مرحلة وبشكل يضمن الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد دون آثار سلبية.
- ← التعرف على اتجاهات وأنماط سلوك العاملين والجماعات المصاحبة للتغيير والتعامل معها.

لماذا نقاوم التغيير؟

- الأسباب النفسية
 - الخوف من المجهول
 - التخوف من فقدان ما نملك (مكانة، مال، سلطة، صداقة)
 - إعادة النظر بمستويات الكفاءة
 - تفضيل الاستقرار.
- الأسباب الاقتصادية:
 - الخوف من فقدان الوظيفة.
- الأسباب الاجتماعية:
 - الخوف من فقدان السلطة والنفوذ
 - الخوف من تفكيك العلاقات الاجتماعية.

كيف نقاوم التغيير؟

- التنمر والشكوى
- اشتداد خلافات العمل
- البطء في تنفيذ المهام الجديدة
- الخلل في تبادل المعلومات
- إهمال التدريب
- كثرة الأخطاء في الأداء
- كثرة الإشاعات
- إثارة قضايا جانبية

كيف نتغلب على مقاومة التغيير؟

- ← التعليم والاتصال
- ← المشاركة
- ← الدعم والتيسير
- ← التفاوض والاتفاق

قيادة التغيير في ظروف غير مستقرّة

- ما هي أهم مجالات التغيير التي تحتاجها مؤسساتنا؟
- ما هي العقبات التي تعترض التغيير في مؤسساتنا في ظروف عدم الاستقرار؟
- كيف يمكن التغلب على هذه العقبات؟