

برنامج إدارة الأجيال الجديدة

المنعقد خلال الفترة

من الأحد 10 إلى الخميس 14 إبريل 2011

بفندق سفير إنترناشيونال

مقدم إلى

مركز تنمية الموارد البشرية

ديوان الخدمة المدنية

بالتعاون مع

معهد توب سنتر للتدريب الأهلي

تصميم وإعداد وإدارة

الدكتور/ محمد أبطيحان الدويهي

وزير التخطيط والتنمية الإدارية (سابقاً)

وخبير التنمية البشرية

مقدمة :

إن إدارة الأجيال الجديدة تعتمد على معرفة نظريات الأنماط الشخصية المختلفة وكيفية التعامل مع المتغيرات الفردية لطبيعة وتركيبه العاملين من الجيل الجديد في الجهات الحكومية وذلك من خلال عدة أساليب منها أسلوب التحفيز والحث على الابتكار وتحقيق أفضل النتائج بصورة أكثر إيجابية، وهو ما يسمى بالحث البناء الذي يركز على الإيجابيات دون السلبيات، ويلجأ إلى الترغيب دون الترهيب، ويشحن الفرد بجرعات متلاحقة من المعنويات واحترام النفس والثقة بالقدرات الشخصية وبالآخرين مما يخلق جواً مفعماً بالنشاط الإيجابي وحب التعاون واحترام الرأي الآخر وتعزيز صفة المبادرة وغياب الأنانية وحب الظهور، ليحل مكانهما روح الفريق وحب الإنجاز ورغبة حقيقية في تحقيق أفضل النتائج .

قوانين النجاح الطبيعي :

النجاح الطبيعي مجموعة من القوانين أو المبادئ الفطرية تسري على كل الناس من كل الأجناس، في كل زمان ومكان. وهي قوانين لا نستطيع تغييرها حتى لو أردنا. تساعدنا معرفتنا بهذه القوانين على استثمارها وتحقيق غاياتنا في الحياة، ونستعرض فيما يلي سلسلة من هذه القوانين :

(1) قانون السبب والنتيجة:

- كل شيء يحدث بسبب. فكل سبب تأثير ولكل أثر سبب أو عدة أسباب. وسواء كنت تعلمها أم لا، فلا شيء يقع مصادفة .
- باستطاعتك أن تحصل على كل ما ترجوه في الحياة إذا حددت أولاً ماهيته بالضبط ثم قمت بنفس الأشياء التي قام بها الآخرون لتحقيق نفس النتيجة.

(2) قانون العقل:

- إن السببية أمر يتعلق بالفكر بكل ما تحمل الكلمة من معاني. فأفكارك تصبح واقعك، ولأن أفكارك إبداعية فإنك تصبح ما تفكر فيه معظم الوقت.
- فكر باستمرار في الأشياء التي ترغب فيها حقاً ولا تفكر فيما لا ترغب فيه.

(3) قانون التكافؤ العقلي :

- العالم من حولك هو المكافئ المادي للعالم الموجود بداخلك، ووظيفتك الرئيسية في الحياة أن تخلق داخل عقلك المكافئ الذهني للحياة التي تريد أن تحياها.
- تخيل حياتك المثالية من كافة الجوانب واحتفظ بهذا الخيال إلى أن يتحقق من حولك.

(4) قانون التناظر :

- إن حياتك الخارجية انعكاس لحياتك الداخلية وثمة تناظر مباشر بين أسلوب تفكيرك وشعورك بالداخل وأسلوب تصرفك واكتسابك للخبرات بالخارج.
- وما علاقاتك وصحتك وثروتك ومركزك الاجتماعي إلا صور ذهنية تعكس عالمك الداخلي.

(5) قانون الإيمان :

- أيا كان ما تؤمن به من صميم وجدانك فإنه يتحول إلى واقعك، فأنت لا تؤمن بما تراه بل ترى ما اخترت بالفعل أن تؤمن به.
- تعرف على المعتقدات التي تحد من انطلاقك وتقيد حركتك ثم تخلص منها.

(6) قانون الق،،يم :

- إنك تتصرف دائما على نحو منسجم مع قيمك ومعتقداتك المتأصلة في صميم وجدانك. وما تقوله وتفعله والخيارات التي تقوم بها - خاصة تحت تأثير التوتر العصبي - تشكل تعبيراً دقيقاً عما تقدره وتعزز به حقاً بغض النظر عما تقوله.

(7) قانون الدافعية :

- إن كل شيء تفعله أو تقوله يقع بدافع من رغباتك وبواعثك وغرائزك الداخلية والتي قد تكون شعورية أو لا شعورية، ومفتاح النجاح هو أن ترسم الأهداف الخاصة بك وتحدد دوافعك.

(8) قانون النشاط اللاشعوري :

- إن عقلك الباطن يجعل كل كلماتك وأفعالك تتفق مع نمط يتسق مع مفهوم الذات الخاص بك ومعتقداتك الداخلية بشأن نفسك.
- عقلك الباطن يدفعك للأمام أو للخلف وفقاً للكيفية التي تبرمجها بها.

(9) قانون التوقعات :

- أيما كان ما تتوقعه بثقة فإنه يتحقق في العالم المحيط بك.
- إنك تتصرف دائماً على نحو ينسجم مع توقعاتك، وتوقعاتك تؤثر على اتجاهات وسلوكيات الأشخاص المحيطين بك.

(10) قانون التركيز :

- أيما كان ما تمنع التفكير فيه فإنه ينمو ويتسع في حياتك.. وأيما كان ما تركز فيه تفكيرك مراراً وتكراراً فإنه يتزايد في حياتك.
- لذا يجب عليك أن تركز تفكيرك على الأشياء التي تريدها حقاً في الحياة.

(11) قانون العادة :

- 95% من كل ما تفعله هو نتيجة لعاداتك سواء أكانت مفيدة أم ضارة. ويمكنك أن تبنى عادات النجاح عن طريق ممارسة وتكرار السلوكيات التي تقود للنجاح مرات ومرات إلى أن تصبح تلقائية.

(12) قانون الجاذبية :

- إنك تجذب باستمرار إلى حياتك الأشخاص والأفكار والظروف التي تنسجم مع أفكارك الغالبة سواء أكانت إيجابية أم سلبية.
- إن باستطاعتك أن تصبح أرفع شأنًا وأوفر مالا وسعادة لأنك تستطيع أن تغير أفكارك الغالبة.

(13) قانون الاختيار :

- حياتك هي محصلة كل اختياراتك حتى هذه اللحظة.
- وحيث أنك حر دائما في اختيار ما تفكر فيه فأنت مسيطر تماما على حياتك وكل شيء يحدث لك.

(14) قانون التفاؤل :

- إن وجود اتجاه عقلي إيجابي أمر جوهري لتحقيق النجاح والسعادة في كل نواحي الحياة. واتجاهك هو تعبير عن قيمك واعتقاداتك وتوقعاتك.

(15) قانون التغيير :

- التغيير أمر محتوم فهو سنة الحياة، لأن ما يحفز على حدوثه هو اتساع المعارف والتكنولوجيا فإنه يمضي بسرعة جبارة لم نشهد لها مثيلا من قبل. ومهمتك هي أن تسيطر على التغيير لا أن تكون ضحية له.

(16) قانون السيطرة :

- تكون مشاعرك نحو نفسك إيجابية بقدر ما تشعر بسيطرتك على حياتك. وتبدأ في التمتع بالصحة والسعادة والأداء المرتفع عندما تتحكم تماما في تفكيرك وأفعالك وظروفك في العالم المحيط بك.

(17) قانون المسؤولية :

- إنك حيث أنت وما أنت عليه بسببك، فأنت مسئول مسؤولية كاملة عما أنت عليه الآن، وعن كل شيء لديك وكل وضع يؤول إليه حالك.

(18) قانون التعويض :

- إن الكون في حالة توازن تام ونظام دقيق ولنسوف تحصل دائما على تعويض بالكامل عن كل شيء تفعله وتسهم به، ومن ثم فبإمكانك أن تحصل على المزيد لأنك تستطيع أن تسهم بالمزيد.

(19) قانون الخدمة :

- يتناسب حجم مكافآتك في الحياة تناسباً مباشراً مع قيمة الخدمة التي تقدمها للآخرين، فكلما عملت ودرست ونميت قدرتك على الإسهام بالمزيد في حياة الآخرين وسعادتهم كلما كانت حياتك أفضل في كافة المجالات.

(20) قانون الجهد التطبيقي :

- إن كافة آمالك وأحلامك وأهدافك وطموحاتك مرهونة بالعمل المثابر الدؤوب، فكلما اجتهدت في العمل كلما أصبحت أوفر حظاً .. فلا وجود للطرق المختصرة.

(21) قانون الإعداد :

- إن الحظ هو محصلة التقاء الفرصة بالإعداد، ويأتي الأداء المتميز من الإعداد المتأنى الدقيق لأسابيع وشهور وسنوات مسبقاً.
- والأشخاص الأكثر نجاحاً في كل مجال ينفقون وقتاً أطول بكثير في الإعداد والتحضير عن الأشخاص الأقل نجاحاً.

(22) قانون الكفاءة الإجبارية :

- × لا يتسع الوقت أبداً لأداء جميع الأعمال ولكنه يتسع دائماً لأداء أهم الأشياء. وكلما اضطلعت بالقيام بالمزيد من الأعمال كلما أصبحت أكثر كفاءة، فلن تعرف أبداً كم الأعمال التي يمكنك أن تؤديها فعلياً إلا إذا حاولت أن تؤدي منها قدراً كبيراً.

(23) قانون القرار :

- إن القدرة على اتخاذ قرار حاسم صفة جوهرية في جميع الأشخاص الناجحين، وكل خطوة عظيمة للأمام في حياتك تأتي بعد اتخاذك قرار واضح.

(24) قانون الإبداع :

- أياً ما كان يستطيع عقلك أن يتصوره ويؤمن به فهو قادر على تحقيقه، وكل خطوة للأمام في حياتك تبدأ بفكرة من نوع ما، ولما كانت قدرتك على توليد أفكار جديدة لا حدود لها، فإن مستقبلك أيضاً يمكن أن يكون كذلك.

(25) قانون المرونة :

- كن واضحا بشأن أهدافك ومرنا بشأن كيفية تحقيقها.
- إن المرونة والقدرة على التكيف صفتان جوهريتان للنجاح في عصر التغير السريع والمنافسة والتقدم.

(26) قانون المثابرة :

- القدرة على التحلي بالمثابرة في وجه المحن والخطوب والعقبات والمواقف المخيبة للآمال هي مقياس إيمانك بنفسك.
- المثابرة هي الصفة الحديدية للنجاح ولو أنك ثابت وصبرت مدة طويلة بما يكفي فلا بد أن يحالفك النجاح في نهاية المطاف.

(27) قانون النزاهة :

- إن السعادة والأداء المرتفع يأتيان إليك عندما تختار أن تعيش حياتك وفقا لقيمك العليا وأشد معتقداتك رسوخا في وجدانك.
- كن دائما صادقا نحو أفضل ما بداخلك.

(28) قانون العاطفة :

- أنت عاطفي بنسبة 100% في كل شيء تفكر فيه وتشعر به وتقرره، فأنت تقرر بوحى من انفعالاتك وعواطفك وتبرر من منظور منطقي.
- وحيث أنك تسيطر على أفكارك فإنك تكون سعيدا بقدر ما تقرر أن تكون كذلك.

(29) قانون السعادة :

- تتحدد جودة حياتك حسب شعورك في أية لحظة معينة، ويتحدد شعورك حسب تفسيرك لما يجري حولك وليس بالأحداث ذاتها.
- لا تقل "فات أوان الاستمتاع بطفولة سعيدة" ففي أي وقت يمكنك أن تعود للوراء وأن تغير أسلوب تفسيرك لتلك الخبرات.

(30) قانون الإحلال :

- بإمكان العقل الواعي أن يحتفظ بفكرة واحدة فقط في المرة الواحدة - سواء أكانت إيجابية أو سلبية - وبإمكانك أن تقرر أن تكون سعيدا بإحلال الأفكار الإيجابية محل الأفكار السلبية، فعقلك يشبه الحديقة، فإما أن تنمو بها الأعشاب الضارة أو الزهور الجميلة.

(31) قانون التعبير :

- أيا كان ما يتم التعبير عنه فإنه يترك انطبعا. وأيا كان ما ترتبه نفسك فإنه يولد أفكارا وخواطر وسلوكيات تتسق مع تلك الكلمات.
- تأكد من حديثك عن الأشياء التي تريدها ورفضك الحديث عما لا تريده.

(32) قانون قابلية العكس :

- تحدد أفكارك ومشاعرك أفعالك، وتحدد أفعالك بدورها أفكارك ومشاعرك. وعندما تتصرف بشكل إيجابي ومبهج ومتفائل، فإنك تتحول إلى شخص إيجابي ومتفائل يستمتع الآخرون بصحبته.

(33) قانون التصور :

- يمثل العالم من حولك مرآة للعالم القابع بداخلك وتؤثر الصور الذهنية التي تمنع التفكير فيها على أفكارك ومشاعرك وسلوكياتك.
- وكلما كان ما تتصوره أو تتخيله واضحا وانفعاليا فإنه سوف يتحول إلى حقيقة ملموسة في عالمك في نهاية المطاف.

(34) قانون الممارسة :

- إي شيء تمارسه مرارا وتكرارا يصبح عادة جديدة، وباستطاعتك أن تنمي اتجاهات وقدرات وصفات السعادة والنجاح بتكرارها حتى تصبح جزءا راسخا من شخصيتك.
- وعندما تعود نفسك على البحث عن الخير في كل موقف، فإنك تكتسب بذلك اتجاها ذهنيا إيجابيا وتتحول في نهاية المطاف إلى شخص تتعذر هزيمته.
- معرفة ما هية دوافع وقيم الفرد الشخصية.

تعريف الدوافع :

الدوافع: هي مرتبطة بالسلوك الإنساني فالدوافع هي قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تحتل الأسبقية من حيث الإلحاح. أو انه ذو طبيعة شخصية متفاوتة من فرد لأخر ويتطلب الإدراك الدقيق لمفهوم الدوافع التمييز بين بعض المفاهيم الأخرى التي قد تستخدم للإشارة إلى نفس المعنى ومن أهم هذه المفاهيم الحاجات.

الحاجات : يعتمد التحفيز الإنساني على وجود حاجات فالأفراد لهم حاجات مختلفة في جميع الأوقات سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية . وهذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر. ومن وقت إلى آخر للفرد الواحد. ويمكن تصنيف الحاجات إلى مجموعتين هما

أولاً: حاجات أساسية : يغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء، الماء، المأكل، الأمن، الحماية، .. وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها على اعتبار أن الإنسان يستهلك كمية محدودة من الهواء والطعام

ثانياً: الحاجات الثانوية: وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها. وتشمل حاجات الانتماء والانضمام الى الغير، القوة، الثروة، التميز، التقدير والاحترام، إقامة علاقات صداقة مع الآخرين، الانجاز... وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها بمعنى عدم وجود حد أعلى من الإشباع إلى من يرغب الحصول عليها كحاجته إلى القوة والانجاز والتقدير.

أنواع الدوافع

وهي تلك الدوافع المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه ويمكن تقسيمها إلى :

(1) الدوافع الأولية: تعرف هذه الدوافع على أنها تلك الدوافع الغير مكتسبة التي تفرزها التفاعلات النفسية والتي تسمى كذلك الدوافع الفطرية أو الدوافع البيولوجية. كما وردت هذه الدوافع في نظرية ماسلو للحاجات وهي تمثل الصدارة من حيث أهميتها ومن أمثال هذه الدوافع هي الجوع، العطش.

(2) الدوافع العامة: وهي وسيط بين كل من الدوافع الثانوية والدوافع الأولية وهي من بين المتغيرات الأساسية التي تفتقر بالسلوك المنظمي وأكثرها أثرا في السلوك الإنساني وبمواقف محدودة من بعض الدوافع الأولية والثانوية ومن بين هذه الدوافع الجدارة، دوافع حب الاستطلاع، النشاط.

(3) الدوافع الثانوية : وهي من الدوافع المؤثرة على سلوك الإنسان في المجتمع لان الدوافع الأولية لا تحرك سلوك الأفراد لوحدها في المجتمعات وإنما تلعب العوامل الثانوية كذلك دورا كبيرا في هذا الخصوص وهي مكتسبة من التفاعلات البيئية التي أفرزت أثره في توجيه سلوك الفرد ومن بينها دوافع الانتماء، دوافع القوة والسلطة، دوافع الأمن.

الدافعية منذ الطفولة :

في المراحل المبكرة من حياة الطفل (الأطفال الرضع) يمر الطفل بمرحلة التمرکز نحو الذات (**Egocentric Stage**) ، كل ما يعرفه الطفل هو ما يريده، تتمثل هذه المرحلة بـ"ماذا أريد"، "إذا أردت شيئا معينا، يجب أن أحصل عليه"، كما أنه لا يوجد فهم لحاجات الآخرين، وبالتالي لا يوجد جدوى من أخذ موقف ضد طفل رضيع، فهو لا يميز بين الأمور.

إذا تمت تربية الطفل الصغير بالشكل الصحيح، وتم تقبل موجات غضبه ومطالبه، دون الاستسلام لها، فمن الطبيعي أن ينتقل الطفل إلى مرحلة "يجب أن أنتمي وأكون مقبولاً"، فالطفل هنا يريد أن يكون جزءاً من المجتمع حوله، ويتصرف بطريقة يتأمل من خلالها أن يكون محبوباً. كل شيء عنده إما أسود وإما أبيض، إذا قابل ابتسامة فهذا يعني أنه محبوب، وإذا قابل وجهاً عابساً، فإن ذلك يعني له أنه غير محبوب، وكثيراً ما يقول الأطفال لأبائهم "أنتم لم تعودوا تحبونني" فقط بسبب وجه عابس. ويتم في هذه المرحلة أيضاً تطوير ظاهرة الجيد مقابل السيئ، فالطفل إما جيداً وإما سيئاً.

ينتقل الطفل بعد ذلك إلى مرحلة " سأكون لطيفاً معك، إذا كنت لطيفاً معي"، والعدل مهم لهم في هذه الفترة، وهم لا يرون سبباً لأن يكونوا جيدين إذا لم تكن أنت كذلك، وهم يتحدثون عندما يسمعون عبارات مثل "افعل كما أقول لك"، وكثيراً ما يستعملون

عبارات مثل: "أنت تصرخ، أليس كذلك؟"، "نقد رأيتك تفعل ذلك"، "هذا ليس عدلاً"، وغالبًا ما يستعمل الكبار هذه المرحلة لعقد صفقات مع الأطفال كنوع من التحفيز "افعل لي هذا، وسأفعل لك ذلك".

ثم تنتقل إلى مرحلة عندما يبدأ الطفل الناضج فهم معنى عمل شيء للمجتمع المحيط، كاللعب في فريق المدرسة لصالح المدرسة، وليس فقط لمكافأة ذاتية، وفي هذه المرحلة يدرك الطفل أهمية المجتمع المحيط، وأنه أحيانًا يجب التخلي عن الاحتياجات والمصالح الشخصية لصالح المجموعة، فعبارة مثل "هذا ليس مقبولًا في المدرسة" تثير دافعيته في هذه المرحلة.

وأخيرًا، يصل الطفل إلى مرحلة الاستنتاج أن لكل شخص قيمة وأهمية، وأن كل شخص يستحق احترامنا ليس بسبب ما يقوم به، ولكن لأنه إنسان. وفي هذه المرحلة تكون واجبات الفرد هي المهمة وليست حقوقه، وهنا تتم إثارة الدافعية من خلال التعاطف، إذ يتم استعمال عبارات مثل "كيف تشعر؟"، والطريقة الحقيقية الوحيدة لتطويع هذا المستوى عند الطفل، هي إشعاره بالتعاطف معه في مطالبه، فهم يحتاجون أن يشعروا بتعاطف الآخرين معهم حتى يبدأوا بفهم ذلك.

أنواع الدافعية المختلفة:

يختلف الأشخاص ويتباينون فيما بينهم في طرق الدافعية، وهذه هي الأنواع الخمس للدافعية التي يتفاوت فيها الناس:

(1) دافعية العمليات الداخلية: (Intrinsic process Motivation)

الأفراد الذين تكون مصدر دافعتهم العمليات الداخلية يقومون بالأنشطة التي يجدون فيها المتعة، ولا تكون التغذية الراجعة على أداء هذه المهمة أو التغذية الراجعة الاجتماعية ذات أهمية.

(2) الدافعية الأدواتية: (Instrumental Motivation) يكون هذا النوع

مصدرًا للدافعية عندما يؤمن الفرد أن السلوك الذي سيقوم به سيؤدي إلى نتائج معينة مثل الأجر، والمديح، ... الخ.

(3) الدافعية المبنية على مفهوم الذات الخارجي :

(External Self Concept-based Motivation) يكون

هذا النوع مصدرًا للدافعية عندما يتبنى الفرد توقعات المجموعة، حيث يهتم الفرد في هذه الحالة بالتغذية الراجعة الاجتماعية، ويتصرف بطريقة ترضي المجموعة للحصول على قبولها وعلى منزلة جيدة بينها.

(4) الدافعية المبنية على مفهوم الذات الداخلي:

(Internal Self Concept-based Motivation) يكون

هذا النوع مصدرًا للدافعية عندما يكون توجيه الفرد ذاتيًا، إذ يقوم الفرد بوضع معايير الخاصة به، التي تصبح الأساس للذات الإنسانية.

(5) تذويت الأهداف **(Goal Internalization)**: يكون هذا النوع مصدرًا

للدافعية عندما يتبنى الفرد توجهات أو سلوكيات بسبب انسجامها مع نظامه القيمي.

قوانين للدافعية الذاتية :

ولك كمدير فأنت بحاجة كبيرة إلى أن تمتلك قدرًا من الدافعية الذاتية، فالمدراء هم من لا يحتاجون إلى تحفيز خارجي لكي يقوموا بالعمل وإن كانوا يحتاجون إليه ليبذلون أقصى ما يملكون ويبتقان شديد لإنجاز العمل، وهذه بعض قوانين الدافعية الذاتية التي لابد لك من تعلمها:

(6) 1- الدافعية ليست نتيجة تأثير خارجي، بل هي ناتج طبيعي للفرصة في الإنجاز،

وإيمان الشخص بأنه قادر على عمل الشيء.

(7) 2- إن الأهداف المبنية على أساس تحقيق رغبات إيجابية، أكثر قوة من الأهداف

المبنية على الخوف السلبي، والخليط المناسب بين هذين النوعين هو الأكثر قوة.

(8) ابدأ بتخيل النجاح المستقبلي بوضوح، والمشاعر التي ستمر بها عندما تحقق

هدفك.

(9) تقدم ذهنياً في مسار باتجاه هذا النجاح، وتخيل مشاعرك في محطات مختلفة في هذا الطريق.

(10) أعط أولوية عالية للمهمة.

إلى أداء أفضل:

الأداء = الدافعية* القدرات* البيئة

إنها معادلة التفوق، فإذا تساوى الناس في القدرات والبيئة فإن الدافعية تكون هي العلامة الفارقة، بل وقد نقول أنه إذا وجدت أعظم القدرات مع توافر البيئة الجيدة دون وجود دافع قوي فإننا نحصل على أداء ضعيف، بينما إذا توافرت إمكانيات متوسطة وبيئة مقبولة ودافعية منقطعة النظير فإننا نحصل على أداء ممتاز

• **تعريف فرق العمل والتعرف على أهميتها وأنماط قيادتها وأسس بناءها.**

تعريف فريق العمل:

يتمثل مفهوم فريق العمل بأنه "عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة".

مفهوم بناء فريق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل :

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

1. ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة .
2. ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية .
3. مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة .
4. عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة .
5. عدم وضوح المهام والعلاقات .
6. عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب .
7. ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد .
8. عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع .
9. المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة .
10. زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات .

أنواع فرق العمل:

توجد 3 أنواع للفرق: فريق العمل، فريق حل المشكلات، و فريق التطوير .

أ - فرق العمل:

تتكون لتحقيق هدف معين، من خلال خطة واضحة، و أدوار محددة ومعروفة للأعضاء .

يتوقف نجاح الفريق علي التزام الأعضاء و رغبتهم في العمل، مدي استجابتهم لمتطلبات العمل، ومدي إحاطة كل عضو بالأدوار المتوقعة منه .

ب - فرق حل المشكلات:

تتكون لحل مشكلة معينة، يضع كل عضو خبرته لحلها، و يتكامل مجهوده مع مجهودات الآخرين. و يتوقف نجاح هذا النوع من الفريق على اقتناع الأعضاء بالمشكلة ورغبتهم في حلها، الثقة المتبادلة، إيمان الفريق بإمكانية حل المشكلة عن طريق تجميع وتنسيق جهودهم .

ج - فرق التطوير:

تتكون لاكتشاف آفاق و فرص جديدة، وتكون مهمته التحسين والتجديد والتطوير .

يتوقف نجاحه علي وجود القدرات الابتكارية و التفكير غير التقليدي لدي الأعضاء، الرغبة في التطوير و التطلع للأفضل، الاعتقاد بأن هناك دائما ما هو أفضل، ووجود النزعة التنافسية و الحماس لدي الأعضاء .

أبرز خصائص فريق العمل هي:

1. يجمع بينهم هدف مشترك.
2. يشعر كل منهم بانتمائه للفريق.
3. توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة.
4. يشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق أثناء أداء المهمة.

مسؤوليات الفريق:

1. أداء المهمة المناطة بهم.
2. حل مشكلات العمل وابتكار الحلول لها.
3. التدريب والتطوير لأعضاء المنظمة.
4. الدعم والنماء للمنظمة.

مهارات قائد الفريق:

1. القدرة على حل النزاعات.
2. القوة في اتخاذ القرارات.
3. حسن التعامل مع الآخرين.
4. القدرة على إدارة الاجتماعات والتخطيط لها.
5. الإدارة المثلى للوقت.
6. تحفيز أعضاء الفريق.
7. قبول الرأي الآخر.

مهارات أعضاء الفريق:

1. امتلاك مهارة العمل الجماعي.
2. حسن التعامل مع الآخرين.
3. القدرة على التفكير الإيجابي.
4. القدرة على الإنجاز.
5. المحافظة على الوقت.
6. العمل بروح الفريق.
7. تقبل الرأي الآخر.

فوائد فريق العمل :

الفائدة الأولى: التعاون وهو الفائدة الأساسية .

يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدون له أن يكون ناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية ، كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق.

الفائدة الثانية:

ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، كما تتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى [من الموظفين إلى الإدارة]، ومن أعلى إلى أسفل [من الإدارة إلى الموظفين]، وبين الإدارات الواحدة ، وبذلك يكون للتعاون فائدة أخرى.

الفائدة الثالثة: الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد ، والمواهب، والقوى

والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق ، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر لسد هذه الثغرة.

الفائدة الرابعة: اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد

حيث إن كل عضو يستخلص، ويُقيّم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد. فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل؛ لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً، و تتخذ القرارات بإجماع الأعضاء .

الفائدة الخامسة:

إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح. أعضاء الفريق الآخر يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق ، بالرغبة في عدم خذله.

الفائدة السادسة:

الجودة ، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة ، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق ، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

صفات الفريق الناجح:

1. أن يعمل لهدف مشترك وواضح.
2. النتائج النهائية للفريق تنسب للجميع.
3. كل عضو يكمل الآخر ولا يكرره.
4. الدافع الأساسي للفريق هو الإنتاج.
5. كل عضو له نفس الحقوق والإمكانيات في الثواب.
6. الانسياب الحر للمعلومات داخل الفريق.
7. وجود قيادة راشدة.
8. (تسمع وتفهم، توجه وترشد، تستشير وتنفذ).

شروط نجاح الفريق

- أن يتولى القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، و تنسيق الجهود بينهم .
- أن يكون الأعضاء على علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، و قدرتهم على تحقيقها .
- أن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأدائها .
- أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء .
- أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع .
- أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام و المساندة، و الرغبة في إذابة الاختلافات .
- أن يتوفر نظام فعال للثواب و العقاب " المادي و المعنوي".

معوقات العمل مع الفريق:

1. الفشل في مهارة الاتصال.
2. النزاع في بيئة العمل.
3. الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق.
4. عدم تحديد المهام بدقة للفريق.
5. عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد.
6. الإتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع.

المشكلات

حل المشكلات

مقدمة:

تعد القدرة على حل المشكلات مسألة فطرية تبدأ من اللحظة الأولى للميلاد. إلا أن هناك من ممارسات الأهل ما يحفز هذه القدرات وينميها وهناك ما يعوقها ويحرفها عن تطورها السليم، خاصة في السنوات الأولى من عمر الطفل، وكلما كان الأهل أكثر وعياً بالتطور الفطري لهذه المهارات وكيفية دعمها استطاعوا تنشئة طفل قادر على حل مشكلاته ومن ثم مشكلات الآخرين.

الحياة لا تخلو من المشاكل والناس يتفاوتون في التعامل مع هذه المشكلات. فمن الناس من يتعامل مع هذه المشكلات بكفاءة واقتدار. ومنهم من يقوده قراره الخاطئ إلى نتائج لا يحمد عقباها. لذلك كان من الضروري التعرف على إستراتيجية حل المشكلات بطريقة إبداعية.

وفي وسط النكم الهائل من المشكلات التي يشهدها العالم المعاصر في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها من المجالات التي بدأت تنفجر بشكل هائل منذ بداية القرن العشرين وبلغت أوجها في نهايته، أصبح الإبداع ضرورة حتمية للتمكن من الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات غير المألوفة التي بدأت بالانتشار والظهور في هذا العالم الذي يعتبر التغيير سمته الرئيسية.

وتتضمن إستراتيجية حل المشكلات بطرق إبداعية إلى ست خطوات أساسية هي:

- 1- خطوة الإحساس بالمشكلة.
- 2- خطوة جمع المعلومات.
- 3- خطوة صياغة المشكلة.
- 4- خطوة إيجاد الحلول والأفكار.
- 5- خطوة تطوير الحل.
- 6- خطوة بناء قبول الحل.

تعريف المشكلة :

هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.

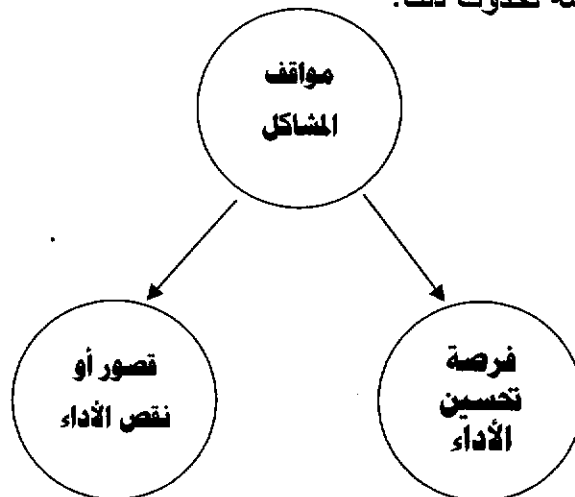
المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي، وهدف نسعى إلى تحقيقه. وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة.

أنواع المواقف التي تمثلها المشكلة :

يمكن التمييز بين نوعين من المواقف التي تمثلها المشكلة :

1- قصور أو نقص الأداء Performance Deficiency: ويوجد هذا النوع عندما يكون المستوي الفعلي أو المحقق أقل من المستهدف أو المخطط. ومن الأمثلة على ذلك عدم تحقق رقم المبيعات أو الأرباح الذي كان متوقعا ، أو زيادة معدل دوران العمل أو نسبة الغياب أو نسبة المعيب في الوحدات المنتجة عن المستوى المتوقع.

2- وجود فرصة لتحسين الأداء Performance Opportunity : ويوجد هذا النوع من المواقف عندما يكون ما تحقق أعلى مما كان مستهدفا ، أو عندما يتكون هناك فرصة لحدوث ذلك.



أنواع المشاكل الإدارية:

عادة ما تصنف المشاكل التي يواجهها المديرون إلى ثلاثة أنواع وهي :

- (1) مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة Structure Problems
- (2) مشاكل غير محددة أو ذات هياكل غير واضحة Unstructured Problems
- (3) مشاكل تمثل أزمات Crisis Problems

أولاً : المشاكل المحددة :

ومن خصائص هذه المشاكل أنها مألوفة ، واضحة ، ومحددة فيما يتعلق بالبيانات المطلوبة لحلها ، كما أن هذه المشاكل غالباً ما تكون متكررة ويمكن توقع حدوثها ومن ثم يستطيع المدير أن يخطط مسبقاً ويضع طرقاً محددة للتعامل مع هذه المشاكل، كما أنه يستطيع اتخاذ تصرف يحول دون حدوثها.

ثانياً المشاكل غير المحددة:

وتتطوي هذه المشاكل على درجة من الغموض وعدم الوضوح وقصور في البيانات ، وغالباً ما تحدث هذه المشاكل بشكل غير متوقع ، كما أنها تكون جديدة (غير مسبقة) وعادة ما يحتاج هذه النوع من المشاكل إلى حلول إبتكارية أو غير روتينية.

وهنا تجدر ملاحظة أن مشكلة ما قدر تكون هي نفسها محددة بالنسبة لمنظمة معينة وغير محددة بالنسبة لمنظمة أخرى وذلك بناء على مقدار الخبرة السابقة أو المعلومات المختزنة.

ثالثاً : الأزمات :

والمشكلة التي تتطوي على أزمة تمثل أمراً غير متوقع (مفاجئ) ويمكن أن تتطور إلى كارثة إذا لم تحل بسرعة وبشكل مناسب ويحتاج المدير في هذه الحالة إلى وجود نظم معلومات تمثل (أجهزة إنذار مبكر) عن الأزمات كما يحتاج إلى وضع خطط لإدارة الأزمات حتى يتسنى التعامل معها (عند حدوثها) بأحسن طريقة ممكنة.

البيئة أو الظروف التي تحدث فيه المشكلة :

البيئة أو الظروف التي تحدث فيها المشكلة ، ويقوم المدير بحل هذه المشكلة أو اتخاذ قرار فيها عادة ما تتمثل في أحد الأنواع الآتية :

- التأكيد Certainty
- المخاطرة Risk
- عدم التأكيد Uncertainty

ويقوم جميع المديرين بصنع القرارات تحت كل من هذه الحالات غير ان ظروف المخاطرة وعدم التأكيد تعتبران هما الحالتان الشائعتان عند مواجهة المشاكل الأكثر تعقداً وغير المحددة تحديداً دقيقاً. ونقدم فيما يلي وصفاً مختصراً لكل حالة من الحالات الثلاث.

أولاً : حالة (ظروف) التأكيد :

وفي هذه الحالة تكون هناك بيانات كافية تمكن من يقوم بحل المشكلة من معرفة التصرفات البديلة المحتملة والنتائج المترتبة على كل منها. وتعتبر هذه الحالة مثالية يتمنى جميع المدير أن توجد بالنسبة لجميع المشاكل التي تواجههم لكننا في الواقع نجد أن مشاكل محدودة للغاية تنطبق عليها ظروف التأكيد.

ثانياً: حالة المخاطرة :

يفتقر من يقوم بحل المشكلة إلى المعلومات الكاملة المتعلقة بالتصرفات البديلة والنتائج المترتبة عليها ، غير أنه يستطيع تقدير الاحتمالات الخاصة بحدوث هذه النتائج.

ثالثاً : عدم التأكيد :

تكون البيانات محدودة للغاية إلى درجة أن المدير لا يستطيع حتى تحديد احتمالات النتائج المتوقعة للتصرفات المعروفة وتعتبر هذه أصعب الظروف التي يواجهها المديرون وتجبر ظروف عدم التأكيد المدير على الاعتماد بدرجة كبيرة على الابتكار والتجديد في حل المشاكل ويرجع ذلك إلى حقيقة أن المشاكل غير التقليدية تحتاج إلى حلول غير تقليدية.

أنواع المشكلات :

يمكن تصنيف المشكلات بشكل عام إلى ثلاث تقسيمات : مشكلات النظم ، والمشكلات الإنسانية ، والمشكلات الاقتصادية .

أولاً : مشكلات النظم:

يشتمل هذا التقسيم على مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي بالتالي إلى عدم فعالية نظم التشغيل . وتأخذ مشكلات النظم عدة صور منها ضعف نظم المعلومات ، وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل ، وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة

ثانياً : المشكلات الإنسانية:

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية: ضعف الشعور بالانتماء ، مشكلات التحفيز ، الصراعات بين الأفراد ، ضعف التعاون والتنسيق ، ضعف الانضباط وظهور الشللية.

ثالثاً: المشكلات الاقتصادية:

وتأخذ المشكلات الاقتصادية عدة صور ولها طابع غالب وهو المحددات المالية واستغلال الموارد الاقتصادية . وتشمل المشكلات الاقتصادية عدم كفاية المخصصات في الموازنة ، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف ، وضعف معدلات السيولة ، وضعف استغلال موارد المنظمة.

ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة من أكثر من نوع من المشكلات ، أي أن المشكلة بطبيعتها لها بعد إنساني وبعد اقتصادي ، أو ناتج عن خلل في نظام العمل.

وقد حصر ريثمان أنواع المشكلات في خمسة أنواع ، استنادا إلى درجة وضوح المعطيات والأهداف :

- 1 – مشكلات تحدد فيها المعطيات والأهداف بوضوح تام .
- 2 – مشكلات توضح فيها المعطيات ، والأهداف غير محددة بوضوح .
- 3 – مشكلات محددة الهدف ، ومعطياتها غير واضحة .
- 4 – مشكلات تفتقر إلى وضوح الأهداف والمعطيات .
- 5 – مشكلات لها إجابة صحيحة ، ولكن الإجراءات اللازمة للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع النهائي غير واضحة ، وتعرف بمشكلات الاستبصار .

هناك أربعة أساليب يتم اتباعها في اتخاذ القرارات هي :

(1) الخبرة

استخدام الخبرات السابقة، على أساس أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة .

(2) المشاهدة (المحاكاة والتقليد) :

التقليد وتطبيق الحلول التي اتبعتها مديرون آخرون في حل مشاكل شبيهه .

(3) التجربة والخطأ .

(4) الأسلوب العلمي .

ثالثا: أسباب الفشل في حل المشكلات :

1. عدم إتباع المنهجية في تحديد وحل المشكلات .
2. وضع المشكلة خارج نطاقها الحقيقي .
3. نقص المعلومات أو التحليل السيئ للمشكلة .
4. غياب أو تحجيم مشاركة الأطراف المعنية .

5. الخوف من الفشل ومن التجديد ومن تبادل الأفكار .

6. مقاومة التغيير .

7. التوقف عن التنفيذ أو ترك المتابعة والتقويم .

8. استخدام نوع واحد من التفكير (طريقة القبعات الست) :

◆ القبة البيضاء = نظرة موضوعية للأمور

◆ القبة الحمراء = الانفعال والحديس والتفكير الفطري

◆ القبة السوداء = الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي

◆ القبة الصفراء = الممكن والمنطق الإيجابي

◆ القبة الخضراء = الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق

◆ القبة الزرقاء = ضبط عملية التفكير.

اتجاه القرارات

اتخاذ القرارات

مقدمة :

اتخاذ القرار هو عملية القيام بالاختيار من بين أكثر من بديل، ولكن بعد دراسة كل بديل وتقييمه بالمقارنة مع البدائل المتوفرة. تأتي أهمية المهارة خاصة عندما يتعامل مع الآخرين ويطلب منه أن يتخذ القرار المناسب سواء كان فيما يتعلق بالعمل أو بالمجموعة التي يعمل معها. كما أن مهارات اتخاذ القرار تساعد على التعامل بفاعلية مع الضغوط التي يمكن إن يتعرض لها المسئول من قبل زملائه أو المتعاملين معه.

نحن نقوم بحل المشكلات واتخاذ القرارات في كل يوم / طوال اليوم : في البيت، في العمل، أثناء اللعب، وحتى في أماكن التسوق، إن بعض المشكلات والقرارات تضعنا فعلاً أمام تحديات كبيرة، وتتطلب الكثير من التفكير، العاطفة والبحث .

الواقع أن بعض الناس يمتلكون تفوقاً داخلياً يعطيهم تأثيراً مسيطراً على أقرانهم، ويبرزهم دون مجال للغلط، نحو القيادة. هذه الظاهرة مؤكدة بقدر ما هي غامضة الأسباب ... وهي ظاهرة بين بني البشر وفي كل الظروف، وفي كل المتناقضات ... في المدرسة بين الأولاد .. في الجامعة بين الطلاب وفي المصانع، في المناجم بين العمال ... وكذلك بين قادة الأمم. هناك دائماً من يستلم الرياسة بكل ثقة بالنفس ويتخذ موقع القيادة، ويحدد شكل التصرف العام.

فما هو الشيء الذي يعطي شخصاً محدداً مثل هذا التأثير والنفوذ على أقرانه؟

هناك فهم عام، أن القيادة جزء من الطبيعة البشرية التي تولد مع الإنسان وبكلمة أخرى ، إما أن تولد معه أو لا .. والقائد المولود قائداً يبرز بشكل طبيعي كقائد، لأن ميزاته العقلية والروحية وشخصيته تعطيه مثل هذا الحق المؤكد دونما سؤال .

عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري . لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها .

وتعتبر الخلفية الثقافية لمتخذي القرار من العوامل المحددة في تحليل المشكلات حيث تتباين القيم التي تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة .

◆ مفهوم عملية صنع القرار:

- العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار.
- القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

◆ أهمية اتخاذ القرارات :

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

◆ أنواع القرارات:

أولاً : أنواع القرارات بشكل عام :

(1) القرارات الفردية :

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية، قرار فردي يخصك وحدك، فمثلاً طالب يريد أن يحدد جامعة أو رجل يريد أن يختار للزواج امرأة، فهذا أمر محدود، لكن إذا كان القرار يخص جمعا من الناس أو يخص الأمة برمتها، كقرار الرئيس في مصلحة الأمة أو يحكم يتخذه القاضي بشأن متنازعين مختلفين، ان مثل هذا القرار يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية، ولا بد له من مزيد من أخذ الأسباب الموصلة للقرارات، لان الأول قرار يخصك وحدك، فان وقع فيه خطأ فأنت الذي تتحمله وان كان به ضرر فدائرتبه مخصوصة به وحدك، أما ان يكون القرار الذي تتخذه يتضرر منه آلاف أو عامة الناس، أو أن تتخذ الحكم فيتضرر به كثير من الناس فهذا أمر يحتاج إلى مزيد من التروي.

(2) القرارات المصيرية:

أيضا من جهة أخرى هناك قرارات عادية وأخرى مصيرية ... قرار عادي تريد أن تهدي لأخ لك هدية، هل يا ترى أهديه قميص أم أهديه كتاب من الكتب؟ قضية عادية متكررة ليست خطيرة ولا كبيرة، لكن هناك قرار ربما يكون بالنسبة للفرد وأحيانا على مستوى الأمة مصيريا، هل تريد أن تدرس أو تعمل؟ ربما يكون قرارا مصيريا بالنسبة لك هل تريد ان تبقى في هذه البلاد أو ترحل إلى بلاد أخرى؟ أمور لها آثار أكبر لذلك لا ينبغي أحيانا ان يزيد الإنسان من التفكير والبذل للجهد في قرار عادي يتكرر فيجمع جمعا من الناس ويستشيرهم... هل يختار هذا أو ذاك أيضا العكس فيأتي في قرار مصيري فيتخذه ويقرره وهو في جلسة لشرب الشاي دون ان ينتبه للخطورة التي تترتب على ذلك.

(3) القرارات الدورية:

وهناك أيضا قرارات دورية وأخرى طارئة، ما معنى قرارات دورية؟ أي تتكرر دائما، على سبيل المثال بالنسبة للطالب الاختبارات أمر يتكرر دائما، فيحتاج ان يقرر هل يبدأ بدراسة الكتاب أو بدراسة المذكرة أو يبدأ بدراسة المادة الأولى أو الثانية؟ فالأمور الدورية مثلا الشركات أو المؤسسات توظيف موظفين لديها وأحيانا تفصل آخرين هذه الأمور الدورية المتكررة القرار فيها هو اتخاذ النظام الأمثل، بحيث لا تحتاج في كل مرة إلى أن نعيد القرار ندرس القضية مرة واحدة نضع شروط لتعيين الموظفين نضع نماذج نحتاج إليها وينتهي الأمر أما الشيء الطارئ الذي يحتاج إلى بعض ذلك الأمر إذا فهمنا هذه الصورة العامة في القرارات وبأسلوب مبسط ويلامس واقع حياتنا.

ثانياً : القرارات الإدارية :

(1) القرارات التقليدية:

أ – القرارات التنفيذية:

– وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.

– وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب – القرارات التكتيكية:

– وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.

– ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

(2) القرارات غير التقليدية:

أ – القرارات الحيوية:

– هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير – متخذ القرار – بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير – متخذ القرار – لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب - القرارات الإستراتيجية:

- وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

♦ أسباب الفشل في اتخاذ القرارات

- 1 - الفشل في تحديد الأهمية النسبية للأولويات المختلفة.
- 2- الاهتمام والاعتزاز بالخبرات التي يكتسبها المدير من وظائفه السابقة.
- 3- احتكار عملية اتخاذ القرارات.
- 4- عدم اتخاذ القرارات في القضايا والمشاكل وارجاء ذلك للمستقبل.
- 5- الاستناد إلى الحدس أو التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات.
- 6- الإفراط في جمع البيانات والمعلومات الثانوية والغير متعلقة مباشرة بموضوع القرار.
- 7- الخوف والحرص من الفشل والنزوع للتبرير حفاظا على ماء الوجه.
- 8- الآثار والنتائج المحتملة.
- 9- السير في مسارات مختلفة عن مسارات الخطة العامة للمنظمة المعنية وعدم تحقيق الأهداف المرجوة .
- 10- عدم ملائمة القرار للظروف الجديدة من ناحية واحتكار المديرين للقرارات المتعلقة بمروؤوسيتهم نظرا لعمق خبرتهم في ذلك .
- 11- ازدياد أعباء القيادات الإدارية وتعطيل أعمالها الأساسية عند انصرافها للاهتمام بالفرعيات إضافة إلى بروز عدم الحماس من المروؤوسين للتنفيذ طالما لم يشاركوا بأدراجه في القرارات التي تم اتخاذها.

- 12- تراكم الأعباء والمشكلات لدرجة لا يصير من الممكن معها التصرف مما يؤدي إلى انهيار المنظمة المعنية.
- 13- عدم القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلمية مما يزيد من درجة الخطورة التي ستترتب على القرارات المختلفة.
- 14- زيادة تكلفة القرارات وفوات الأوان أحيانا بضياع الوقت المناسب لاتخاذ القرار
- 15- عدم اتخاذ القرارات التي تكون فيها درجة التأكد غير عالية وعدم إخضاع النفس للنقد الذاتي الذي يلزم كضرورة للتعلم من الأخطاء ومواجهة الحقائق بموضوعية وجرأة وأدبية.

الإدارة

الإبداع

مقدمة:

حظي الإبداع باهتمام كبير من قبل رجال الفكر والسياسة والإدارة والاقتصاد والتربية وغيرها من المجالات، نظرا للدور الحاسم الذي يلعبه في نشوء الحضارات وتقدم الأمم، وإذا كانت المنافسة الشديدة وسرعة التغير وتنامي التحديات، هي السمات البارزة للعالم المعاصر، فإن الإبداع المصدر الطبيعي الذي لا ينضب لمواجهة التحديات التي لا تكاد تقف عند حد معين هذه الأيام.

وفي وسط الكم الهائل من المشكلات التي يشهدها العالم المعاصر في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها من المجالات التي بدأت تنفجر بشكل هائل منذ بداية القرن العشرين وبلغت أوجها في نهايته، أصبح الإبداع ضرورة حتمية للتمكن من الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات غير المألوفة التي بدأت بالانتشار والظهور في هذا العالم الذي يعتبر التغير سمته الرئيسية.

وقد شهد العالم منذ منتصف القرن الماضي اهتماما متزايدا بموضوع الإبداع، غير أن كثيرا من جوانب هذا الاهتمام ركز على الجانب النظري لهذا الموضوع، وذلك بالرغم من ظهور العديد من برامج تدريب الإبداع التي طورها نخبة من كبار المشتغلين بهذا الموضوع، ومع ذلك فمازالت الحاجة ماسة لتطوير المزيد من البرامج التدريب.

لقد بات التطور والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلح على الأنظمة سواء في الأبعاد السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المؤسسات بالبقاء والثبات.

حتى تكون المؤسسة في القمة لا يبدؤ وأن تواكب التطور، ولا نقصد من التطور
حدائث الآليات والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام
الاتصال من الرسائل إلى الإنترنت والبريد الإلكتروني وهكذا فإن هذا أمر يدخل في
نظام العمل بشكل طبيعي.. بل نقصد منه تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه.. وتكامل
الأساليب وسموها.. وأيضاً نمو الأهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطور
الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد
الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج، لأن العمل مهما تطور تقنياً أو امتلك من
قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه .

لا نظن أن أحداً من المدراء وأصحاب القرار لا يحب النجاح والانتصار على
المشاكل والأزمات.. ولكن الفرق بين الناجحين والفاشلين أن الأوائل تمعقوا في الأمور
وفكروا فيها وأخذوا بالزمام من حيث ينبغي بلا تردد أو خوف.

من الواضح أن التطور والنمو يتوقف على الإبداع والخلقية بدرجة كبيرة لأن
مسيرة التقدم لا تتحقق بالكلام ولا تنال بالشعارات أو بالخطط المثالية.. وإنما تتحقق
بالتدبير الخلاق.

إن التطور المستمر والبقاء في القمة معادلة تقوم على:

الفكر المتطلع + الأساليب المبدعة + الإدارة الخلاقة

والإخلال بواحد من هذه الأطراف الثلاثة يعني أن النتيجة ستكون صفراً بالقياس إلى
التطور وإن كانت المؤسسة ثقلاً حقيقياً فيما حققت من إنجازات أو تقوم به من أدوار، لأن
النتيجة تتبع أحسن مقدماتها كما يقول المناطقة.

لكن الفكر والأساليب الناجحة يتقومان بالإدارة الفاعلة والخبيرة في طموحاتها
وتطلعاتها، لذا ينبغي على المدراء المبدعين، على اختلاف أدوارهم ومهامهم، أن يكونوا
على إحدى ثلاث حالات هي:

الأولى : أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم.

الثانية : أن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الإبتكار والإبداع.

الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة بها.

إن أغلب المدراء الناجحين هم قواد التغيير، وهم أصحاب النشاطات الإبتكارية سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب، وغالباً ما يسمى مدراء الإبتكار باسم (مدراء الأفكار) لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصاً الأفكار الرامية إلى التنمية والتطوير والتكامل، كما يجب أن يُعنى بالأعمال والأدوار الوظيفية للأفراد.

أولاً : مفهوم الإبداع :

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية.

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب