

سعيد سالم المالكي سعد محمد الحمودي

# كبسولات القيادة

١٢ فصلاً في حياة أعظم القادة التنفيذيين

الكتاب: كبسولات القيادة

المؤلف: سعد محمد الحمودي و سعيد سالم المالكي

التصنيف: إدارة، قيادة، تطوير ذات

الناشر: دار ملهمون للنشر والتوزيع

الطبعة الأولى: يناير 2018

الرقم الدولي المتسلسل للكتاب: ISBN: 978-9948-39-091-6

إذن الطباعة: MC-02-01-7706294

الطباعة: مطابع GOLDEN CITY - أ.ع.م - الشارقة، 065322347



جميع حقوق الطبع وإعادة الطبع والنشر والتوزيع محفوظة لملهمون للنشر والتوزيع، ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي من ملهمون للنشر والتوزيع.

## المحتويات

5	المقدمة
7	الكبسولة الأولى: الرؤية
27	الكبسولة الثانية: الاتصال
41	الكبسولة الثالثة: التغيير
61	الكبسولة الرابعة: الوقت
71	الكبسولة الخامسة: فريق العمل
85	الكبسولة السادسة: إدارة المشكلات
99	الكبسولة السابعة: صناعة القرارات
113	الكبسولة الثامنة: التخطيط التشغيلي
129	الكبسولة التاسعة: إدارة الضغوط
143	الكبسولة العاشرة: الإبداع
153	الكبسولة الحادية عشر: بيئة العمل المثالية
171	الكبسولة الثانية عشر: المسؤولية الاجتماعية
186	المراجع



## المقدمة

خلال ممارستنا للعمل الاستشاري في القطاعين العام والخاص اتاحت لنا الفرصة للعمل إلى جوار عدد من التنفيذيين فمنهم من كان يمارس دوره القيادي بشغف وحب ويأسر الفريق من حوله ومنهم من يعمل بغير هدى فيحبط كل من يعمل معه.

بهذه المقدمة بدأنا حوارنا مع صديقنا "جون" والذي قضى ٣٥ عاماً في العمل مع القياديين في كبرى المنظمات الحكومية والخاصة في ٢ قارات مختلفة الثقافة واللغة والعادات وكذلك الطقس، لقد كان الحوار ملهماً لنا وباعثاً على التحرك بسرعة لتوثيق ما نراه أساساً في صناعة القائد فنحن نعتقد أن القادة يُصنعون وهذا ما يؤكده المختصون، لقد شعرنا بالحماس ونحن نضع اللبنات الأولى لهذا الكتاب، فهي في اعتقادنا قواعد اللعبة كما يحلو للكبار تسميتها.

ولنعود إلى تلك الأمسية مع "جون" والذي خلق بنا في عالم جميل وهو يؤكد لنا أن القيادة هي تمازج بين السلوكيات والقناعات وأن الوعي والإدراك يحفز ويُسرِّع من الوصول إلى نتائج لهذا التمازج.

تولدت لدينا العزيمة لنُسَهِّل ونبسِّط المفاهيم القيادية لكننا لم نلتفت إلى الجوانب النظرية والتي لها روادها في عالمنا العربي، فوددنا أن نبجر في عالم التطبيق لرغبتنا في الاقتراب من الواقع ولعلمنا بمدى وضرورة أن نركز على التطبيق في وقت

تقدمت فيه الأمم من حولنا وتركنا نتسابق على المراكز المتأخرة،  
والعنصر الأهم الذي يحتاج إلى الاهتمام هو الفرد، فأصبح يعاني  
من أمراض "إدارية وقيادية" تجعل منه انموذجاً مشوهاً خالياً من  
القيم وكذلك من السلوكيات.

قاربت جلستنا الحوارية مع صديقنا "جون" على الإنتهاء  
في تلك الأمسية ونحن في شوق إلى بلورة الفكرة وهي في أوج  
توهجها وهو ما حدث بالفعل.

في هذه اللحظة والكتاب بين يديك نشعر بالفخر ونحن  
نضع خلاصة التجربة التي عشناها خلال عملنا في المجالات  
الاستشارية مع نخبة من القادة ممن عملنا إلى جوارهم في  
المنظمات بنوعها العام والخاص وكذلك في اللجان والغرف  
التجارية والجمعيات المهنية.



## الرؤية تخلق الفرق

"لا يستطيع أحد أن يقود أفرادا دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم، فالقائد هو بائع الأمل"  
 نابليون بونابرت

دعنا نبدأ بطرح سؤال بسيط، أيهما أفضل بالنسبة لك:  
 أن تقود سيارتك في جو صاف أم تقودها في وسط مليء  
 بالغبار؟

بالتأكيد ستكون الإجابة المنطقية أنه من الأفضل لك  
 كقائد للسيارة أن تقود في جو صاف لأن "رؤيتك" للطريق ستكون  
 واضحة محددة، على خلاف قيادتك في جو مفعم بالغبار ستكون  
 رؤيتك ضعيفة مشوشة، ناهيك عن الحوادث - لا قدر الله - التي  
 قد تقع لك.

نفس المنطق تماما هو الذي يحكم القائد الفعال في  
 المؤسسة؛ فالقائد الذي لديه رؤية واضحة هو القائد الذي يصل  
 بمؤسسته ومرؤوسيه إلى ميناء النجاح بسهولة ويسر عبر طريق  
 محدد المعالم والاتجاهات، ربما يتخلله بعض الصعاب ولكنه يظل  
 واضحا جليا أمامه وأمام مرؤوسيه.

والأمر المهم الذي يجب عليك أن تعرفه فيما يخص  
 موضوع "رؤية القائد" أن العلماء والمتخصصين في علم القيادة  
 اختلفوا كثيرا في تحديد "سمات القائد التنفيذي الناجح"



بما يتناسب مع توجه كل منهم في تعريفه للقيادة وأساسياتها ومتطلباتها ونتائجها، إلا أن الجميع بلا استثناء اتفقوا على وجوب توافر صفة أجمعوا عليها من صفات القائد الناجح وهي:  
أن يكون ذا رؤية واضحة ومحددة.

لا تقنعي أبداً أن هناك قائداً ناجحاً أو أن هناك شخصاً يدعي أنه من الممكن أن يكون مؤهلاً للقيادة وهو لا يملك مهارة تحديد رؤية واضحة المعالم نسبياً للأهداف التي يريد تحقيقها هو وفريقه، والطرق والسبل التي سينفذها وفريقه للوصول إلى هذه الأهداف وتحقيق رؤيته.

### يقول "فارجية ليز":

الذين يخفقون في تحديد الرؤي لأنفسهم هم الذين يتبعون ولا يقودون، فيبلون بلاء حسنا عندما تكون الأمور على ما يرام، لكنهم يتخلفون في الصفوف الخلفية عندما تتعقد الأمور فتصبح صعبة!

تعال نوضح المعنى الشامل والمباشر للرؤية، فالرؤية باختصار:

تستطيع أن تعتبرها حلما تراه يتحقق في المستقبل أو اعتبره مجموعة أهداف بعيدة المدى، وبصورة أخرى، الرؤية: عبارة عن مظلة شاملة لمجموعة أهداف مترابطة



يتم تحقيقها على المدى البعيد فيكون من واجب القائد تحقيق رؤية المؤسسة التي يديرها وذلك حسب المدى الزمني المحدد لتلك الأهداف وفقا لنوع المنظمة وحجمها.





## الأساسات الثلاثة الأولية لصناعة الرؤية الفعالة

أولا - قم بتحليل الماضي:

في بحث مدهش وشيق في جامعة جنوب كاليفورنيا قامت بدراسة على أربعة وثلاثين مديرا تنفيذيا تم تقسيمهم إلى مجموعتين متساويتين، وأجرت لهم اختبارا يدعى VISTO وهو اختبار يقيس توجههم الزمني، وفي مرحلة من مراحل الاختبار طلب منهم أن يفكروا في مستقبلهم الشخصي في محاولة لاستشراف أمور قد تحدث لهم في المستقبل، وفي مرحلة أخرى من الاختبار طلب منهم أن يفكروا في أمور حدثت لهم بالفعل في ماضيهم وطلب منهم أن يكتبوها في قائمة وأن يضيفوا لها تاريخا، وبالفعل قامت مجموعة من المديرين التنفيذيين بكتابة الأحداث الماضية أولا. أما المجموعة الأخرى فقد دونت الأحداث المستقبلية التي يستشرفونها، وقام الباحثون بمقارنة طول آفاق الماضي والمستقبل للمجموعتين، فوجدوا أن من قاموا بتدوين الأحداث الماضية أولا لديهم آفاق في المستقبل أطول بما يعادل أربع سنوات عن دونوا أحداث المستقبل أولا، ما جعل الباحثين يخرجون بافتراض:

أننا نفهم عالمنا بالنظر إلى الماضي، وكل فهمنا يعود من الانعكاس والنظر إلى الوراء، فنحن نبني المستقبل بنوع من الاستكشاف يكون الماضي فيه مقدمة الطريق إلى المستقبل.



ولا يخلو موضوع التفكير في الماضي من تأصيل قرآني  
 وضح لنا أهمية استكشاف الماضي؛ فقال تعالى:

﴿لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةً لِّأُولِي الْأَلْبَابِ مَا كَانَ حَدِيثًا  
 يُفْتَرَى وَلَكِنْ تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى  
 وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ﴾ [يوسف: ١١١]

فهي ليست قصصا وحكايات من الماضي لمجرد الثثرة  
 بل فيها الهدى والرحمة، وفيها النجاح والفلاح لمن فهم المعنى  
 ووعى المغزى، ووضع رؤيته السليمة لمستقبله.

من المهم أن يعي القائد أن الماضي يمثل كنزا للمستقبل،  
 وهو المصدر الأكبر الذي سيؤهله في وضع رؤيته الناجحة  
 للمستقبل، ومستقبل المنظومة التي يديرها ويتحمل عبء وصولها  
 للنجاح.



## مساعدة عملية :

بعض النقاط التي تساعدك للاستفادة من ماضيك  
لصناعة مستقبلك:

١ - ارجع بالذاكرة إلى ماضيك وسجل الأحداث المميزة في حياتك:

.....

.....

.....

.....

٢ - بجانب كل حدث عظيم يمثل نقطة تحول اكتب كلمة أو كلمتين  
توضح الخبرة المستفادة منه:

.....

.....

.....

.....

٣ - عد وراجع كل هذه الأحداث و اكتب بعض الأسطر عنها و ابحث  
لماذا كان هذا الحدث عظيما بالنسبة لك؟

.....

.....

.....

.....



٤ - حلل الأسطر أي من الأهداف تحقق؟ ما نقاط القوة؟ وما هي الأهداف والأنماط التي تجدها إجبارية في المستقبل؟

.....

.....

.....

.....

### ثانيا - ادرس إمكانيات الحاضر:

القادة دوما يفكرون في الإمكانيات وليس الاحتمالات، لوفكرت بمنطق الاحتمالات فستجد نفسك ببساطة غير مستعد لخوض مشروعات جديدة لوجود احتمال مواز للنجاح اسمه "الفشل"، لا تتعامل بمبدأ الاحتمالات ودائما ادرس إمكانياتك وقارنها برؤيتك وطموحك وأهدافك، وتأكد من توافقها قبل أن تبدأ أي خطوة، دون أن تشغل عقلك وتشتت تركيزك في احتمالات نجاح أو فشل لن تحدث أصلا، طالما بقيت أسيرة لتفكيرك وخططك وخوفك من المجازفات. دراستك لإمكانياتك وإمكانيات فريقك جيدا قبل أن تقوم بالتنفيذ سيلغي الاحتمالات من طريقك تماما ولن يترك أمامك سوى طريق النجاح بإذن الله مهما بدا صعبا أو معقدا، فأنت تعمل وتتحرك وتنفذ طبقا لإمكانياتك وليس طبقا للاحتمالات التي تقودك إلى التردد، وربما أضاعت عليك العديد من الفرص التي كانت ستحقق لك النجاح الباهر، ولكن ترددك



ودراستك للاحتمالات المتعددة هو الذي منعك من التنفيذ.  
إن الاهتمام بالمستقبل والعمل من أجل الغد، يجب أن  
يرتكز على قاعدة صلبة من معرفة الواقع؛ فالذي لا يعرف الظروف  
التي يعيش فيها والإمكانات التي يملكها والتحديات التي يواجهها لا  
يستطيع أن يخطط للمستقبل ولا أن يتعامل مع المعطيات القادمة،  
فهناك حكمة تقول:

إن لم تكن تعرف أين تقف، فلن تعرف إلى أين أنت ذاهب.

وسواء كنت قائدا لقسم صغير أو كبير فيجب أن تصنع  
رؤية خاصة لقسمك، وجدول أعمال خاصا تقوم من خلاله بتوجيه  
الجميع نحو أهداف المنظمة التي تؤدي إلى تحقيق الرؤية الشاملة  
 للمنظمة.



### ثالثا - فِكْر في المستقبل:

يقول "تشارلز كترنج":

ينصب اهتمامي على المستقبل لأنني لولا ذلك سوف أقضي بقية عمري تائها.

أنت أيها القائد من أهم أدوارك أن تستشرف المستقبل، وتعرف إلى أين تتجه أنت ومجموعتك، لأنك أنت الذي ستحدد معالم الطريق، وأي طريق تسلك، وأنت الذي ستحدد نجاح منظمتك من عدمها، لا تتشغل بدوامة العمل والعمليات اليومية وتتجاهل المستقبل الذي أنت مقدم عليه في محاولة لرسم صورته، فكر دائما في النسبة التي تكرسها من وقتك لخلق رؤية مستقبلية، ولا تعتبره أمرا ترفيها أو من الأمور التي تقبل التأجيل، فقد اكتشف الباحثون أن القادة "غير الأكفاء" يقضون (٣٪) فقط من وقتهم في التطلع للمستقبل وهو رقم يثير التعجب، ولذلك عليك أن تبدأ وتقضي جزءا أكبر من وقتك لدراسة المستقبل والاستعانة بما يساعدك في التخطيط له، القائد الذي يفكر في المستقبل ويصنع رؤيته فإن ذلك يكسبه حساسية مضرطة ضد الوقوع في الخطأ، كما يجعل بينه وبين مضيعة الوقت أو إهدار الموارد أو الإهمال سدا منيعا وحصنا حصينا.



## كيف تضع رؤيتك؟

بعد أن قمت بدراسة ماضيك المهني والشخصي على حد سواء، واستنتجت النقاط الهامة التي ستمثل دفعا لك ناحية الأمام، في صياغة رؤيتك الشخصية ورؤية مؤسستك، ثم قمت بدراسة إمكاناتك وأين تقف ثم استشرفت المستقبل وتمعنت في التفكير في ماهية الرؤية المناسبة التي تريد أن تحققها، تأتي مرحلة وضع الرؤية الصحيحة بالاهتمام بعناصر الرؤية السليمة والصحيحة وكيفية رسمها وصياغتها لتكون حاضرة دائما في ذهنك وذهن مرؤوسيك والتي تتمثل في الآتي:

### تحديد الرؤية الشاملة :

لا يوجد مثال أروع فيما يتعلق بتحديد الرؤية مما فعله "هنري فورد" المؤسس الأول لشركة فورد العالمية للسيارات حينما قام بصياغة رؤيته المبدئية والشاملة في أوائل العشرينيات من القرن الماضي، فقال:

" أن تصبح السيارات متاحة للجميع".

وكانت وسيلة المواصلات العامة والشائعة في ذلك الوقت هي الخيول، وكانت هذه الرؤية ضربا من الخيال في ذاك الوقت. هكذا بمنتهى البساطة والوضوح والتركيز صاغ رؤيته المبدئية، ثم عاد مرة أخرى فوصف رؤيته وصفا أكثر تحديدا، بأن حوّل رؤيته من الكلمات إلى صور مرئية واضحة أمام عينيه، ومنقوشة في ذهنه وقلبه وروحه، فقال:



"سأصنع سيارة للجميع؛ ستكون رخيصة الثمن، بحيث لن يكون هناك شخص ذو راتب جيد لا يستطيع أن يقتنى واحدة، ويستمتع مع أسرته بساعات من السرور في فضاء الله الواسع، وحينما أحقق ذلك سيكون في إمكان كل إنسان أن يقتنى واحدة، وسوف يختمي الحصان من الطرقات، وسنمنح بذلك فرص عمل كثيرة بمرتبات مجزية".

كما ترى فيها تدرج لرؤية شاملة عامة إلى رؤية شاملة ومحددة في نفس الوقت، وليس مجرد "أمنيات خيالية" غير محددة المعالم، وهو الخطأ الشائع والخطير الذي يقع فيه الكثير من القادة والمديرين؛ فيخلطون بين الرؤية التي هي مجموعة أهداف واضحة مع كونها بعيدة المدى، وبين الأمنيات غير محددة المعالم وغير القابلة للقياس.

لا بد أن تكون أهدافك التي تؤدي إلى تحقيق رؤيتك الشاملة أهدافا محددة وواضحة المعالم، وينطبق عليها القانون الذهبي للإدارة:

إذا لم تستطع قياس أهدافك فلن تستطيع أن تديرها.

### وضع الأهداف التي تحقق الرؤية :

عليك أيها القائد أن تتعد تماما عن استخدام مصطلحات جوفاء في تحديد أهدافك التي تؤدي إلى رؤيتك، كمصطلحات من نوع: التحسين المستمر - التطوير - زيادة الوعي -... إلخ،



واجعل دائما رؤيتك واضحة وضوح الشمس وأهدافك التي تؤدي لها مفصلة ومقاسة.

فلا تقل أبدا:

تحسين كذا، وتطوير كذا، ورفع مستوي كذا، وتنمية كذا  
بل قل:

أن نكون الأفضل في الإقليم خلال ٣ سنوات، بأن نرفع نسبة المبيعات (١٠٪) سنويا، ونخفض تكاليف التشغيل بنسبة (٥٪)، ونقلل نسبة المعيب إلى (١٪).

كما ترى الوضوح يؤدي إلى تحقيق الرؤية ويجعلنا قادرين على قياس النتائج (أن نكون الأفضل في الإقليم خلال ٣ سنوات).

وكذلك بالنسبة للأهداف فهي واضحة تماما ومقاسة بأرقام وحقائق:

نرفع نسبة المبيعات (١٠٪) - (هدف مقاس محدد يؤدي إلى تحقيق الرؤية)

نخفض تكاليف التشغيل بنسبة (٥٪) - (هدف مقاس محدد يؤدي إلى تحقيق الرؤية)

ونقلل نسبة المعيب إلى (١٪) - (هدف مقاس محدد يؤدي إلى تحقيق الرؤية)

بهذه الطريقة ستكون رؤيتك فعالة وقوية، لأنها تحتوي على أهداف واضحة المعالم ومحددة تماما، وبعيدة عن الأهداف الضبابية غير القابلة للقياس.



## الأمل واليقين في تنفيذ الرؤية :

نبقى مع "هنري فورد" ورؤيته الطموح الذي أثبت للعالم اليوم نجاحه فيها، فقد أفلس هذا الرجل في سبيل تحقيق رؤيته (٧) مرات!

وكل مرة يتخذ أسلوبا جديدا وطريقة مختلفة لتنفيذ رؤيته إلى أن أحضر فريقا من المهندسين المبتكرين فخلقوا سبلا وأفكارا جديدة واستمروا حوالي (٥) سنوات من العمل بعد كل مرة يفلس فيها ويقع تراكم كبير للديون ولكنهم لم ييأسوا حتى استطاعوا تحقيق نجاحهم في النهاية، وهذا الذي حدث فعلا بعد عشرات السنين وأصبحت شركة "فورد" من قائمة عمالقة صناعة السيارات في العالم أجمع، واستطاعت أن تحقق رؤية مؤسسها الأول عندما قال:

أن تصبح السيارات متاحة للجميع.  
على الرغم أنه لم يكن حاضرا في الدنيا عندما تحققت رؤيته بشكل واضح وصريح، عندما غطت سياراته كافة الولايات الأمريكية، ولا يكاد يخلو شارع واحد من هذه السيارة.

لا يجب أن تضع في ذهنك أن تحقق رؤيتك بنسبة (١٠٠٪) ولكن الذي يجب عليك أن تقوم به هو أن تبدأ حالا وبلا تردد، في وضع رؤيتك الخاصة وتنفيذها فورا بدون إبطاء، وألا تفقد الأمل واليقين في قدرتك على الوصول لتلك الطموحات أو على الأقل الاقتراب منها فإن لم تنجزها كلها فقد نلت شرف البدء



فيها، والشروع فيها وتحقيق بعض أو أغلب أهدافها، فيكملها من يأتي بعدك فتبقى في التاريخ خالدًا بقدر طموح رؤيتك وحجمها، ويأجرك الله خيرًا بها في الآخرة.

يُحكى أن أحد ملوك كسرى مر بفلاح عجوز يغرس شجرة لا تثمر إلا بعد سنوات طويلة قد لا يمتد إليها عمر هذا الفلاح العجوز فقال له كسرى:

كيف تتعب نفسك في غرس هذه الشجرة التي لن تنال من ثمارها شيئاً؟

فأجاب الفلاح قائلاً:

لقد غرس الناس قبلنا فأكلنا، ونغرس لمن بعدنا ليأكلوا. وهذا الأمر دعا إليه الإسلام عندما قال الرسول صلى الله عليه وسلم: إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة فليغرسها.

### يقول "روبرت براوننج":

ما يحققه الإنسان من طموحات يجب أن يفوق قدراته، فالنجوم إنما خلقت عالية لنحاول دوماً أن نبلغها.

وانظر إلى الخليفة الراشد الخامس عمر بن عبد العزيز "رحمه الله" يحكي عن طموح رؤيته فيقول:

"إن لي نفساً تواقّة لا تعطى شيئاً إلا تاقّت إلى ما هو أعلى منه؛ تاقّت إلى فاطمة بنت عبد الملك فتزوجتها، ثم تاقّت نفسي إلى الخلافة فنلتها، ثم تاقّت نفسي إلى الجنة".



يجب أيها القائد أن تكون رؤيتك انعكاساً لطموحك الشاهق المتحمس، تليق بك وبعقلك وبتحدياتك، وفي نفس الوقت قابلة للتطبيق مهما كانت صعبة أو تبدو مستحيلة، المطلوب طموح بدون حدود.

وهذا مثال لسيد القادة والأنام محمد صلى الله عليه وسلم الذي حرص على أن يوضح لأصحابه رضي الله عنهم صورة مستقبل الدعوة من أول يوم ويذكي طموحهم، فانظر إليه وهو يرسم لهم الصورة:

"ليبلغن هذا الأمر ما بلغ الليل والنهار، ولا يترك الله بيت مدر ولا وبر إلا أدخله هذا الدين، بعز عزيز أو بذل ذليل، عزاء يعز الله به الإسلام وذلًا يذل الله به الكفر".  
ثم وصف الأمل القادم لعدي بن حاتم في موضع آخر، فقال:

"لعلك يا عدي إنما يمنعك دخولك في هذا الدين ما ترى من حاجة أهله، فوالله ليوشكن المال أن يفيض فيهم حتى لا يوجد من يأخذه، ولعلك إنما يمنعك من الدخول فيه ما ترى من كثرة عدوهم وقلة عددهم فوالله ليوشكن أن تسمع بالمرأة تخرج من القادسية على بعيرها حتى تزور هذا البيت لا تخاف، ولعلك إنما يمنعك من الدخول فيه أنك ترى أن الملك والسلطان في غيرهم وأيم الله ليوشكن أن تسمع بالقصور البيض من أرض بابل قد فتحت عليهم".



## القائد الحقيقي غير مقلد وغير مبتدع؛

بعض القادة يأخذون قوالب كاملة للرؤى المعروف عنها النجاح عالميا ويقلدها تماما وحرفيا في بلاده دون مراعاة اختلاف الظروف والدول والشركات والأسواق وثقافة الناس وغيره، فتبوء تجربتهم تلك بالفشل الذريع والأمثلة المحلية على ذلك متعددة، فعليك ألا تأخذ تجربة بحدافيرها من مكان آخر، وتحاول تطبيقها في محل قيادتك.

وعلى العكس، ليس من المعقول أبدا أن تهمل نجاحات الآخرين، ولا أن تغفل دراستها جيدا لتستفيد منها وتخرج منها بالعبر والطرق وآليات ستفيد قيادتك حتما.

إذن أنت تحتاج إلى "مقاربة" فتأخذ البعض وتترك البعض وتؤجل البعض وتبتكر البعض، فالقائد الذي له القدرة على المقاربة ومواءمة الأفكار يكوّن رؤية فريدة متميزة خاصة به، غالبا ما تكون غير مسبوقه.



## استراحة

### رؤية ماليزيا :

تعتبر ماليزيا من أفضل الدول التي استطاعت أن تبني خطتها الاستراتيجية على رؤية واضحة وعلى مستوى عالٍ من الإنجاز، ففي نهاية ١٩٨٥م وضعت لها رؤية لمدة عشر سنين من ١٩٨٥ إلى ١٩٩٥م وكان هدفها آنذاك أن تصبح إحدى الدول الصناعية، واستطاعت أن تحقق هذا الهدف فارتفع معدل النمو من ١,٢٪ ليصل إلى ٨٪ واستمر هذا المعدل حتى ١٩٩٥م، وهو يعتبر أكبر معدل نمومي ذلك الحين، وفي عام ١٩٩٤م وضعت ماليزيا رؤية جديدة سميتها VISION ٢٠/٢٠ وجعلت هدفها أن تصبح إحدى دول العالم الأول في خلال ٢٠ عاما، علما بأنها اليوم تعد من دول العالم الثاني، وبإذن الله ستصل.

تمارين عملية لك قبل شروعك في وضع رؤية مؤسستك:

تذكر دائما أن الرؤية المؤسسية الناجحة تكون:

- ملائمة للمؤسسة والوقت
- تضع مقاييس للتفوق والامتيان وتعكس مٌثلا عليا
- توضح الطريق والاتجاه
- تلهب الحماس وتشجع على الالتزام
- جيدة الصياغة يسهل فهمها
- تعكس خصوصية المؤسسة
- طموحة



سيكون من المهم أن تقوم بإجراء مراجعة دورية لتدعم رؤيتك وتقدمك وينصح بأن تقوم بالتالي:

١- المشاركة:

بحيث تقوم بتعزيز الرؤية وغرسها لدى الفريق ونشرها داخل الأقسام وفي مداخل المؤسسة.

٢- مراجعة تقدم الأهداف:

والتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح.

٣- الاحتفال:

يجب عليك الاحتفال بالإنجازات وأفضل وقت لذلك هو

بمجرد حدوثها.

٤- التشجيع:

بكل الوسائل المادية والمعنوية لزيادة ربط الفريق بالرؤية

والأهداف.





## الاتصال الفعّال

"القدرة على الاتصال هي التي تطلق الطاقات داخل الناس، وتحوّل الأفكار العظيمة إلى أفعال"

ديل كارنيجي

الاتصال الفعّال هو عملية تبادل للمعلومات والأفكار والمعاني والمشاعر بين أفراد أي منظمة لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك، وهو في الأساس فن إيجاد وإشاعة التفاهم بين الأشخاص سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

فعلى المستوى الفردي لا يستطيع الفرد ان يعيش بمعزل عن المجتمع فحتى يشبع رغباته عليه الاتصال بالناس وغالبا ما يعتمد نجاح الفرد على قدرته على الاتصال.

وعلى المستوى الجماعي تشكل عملية الاتصال جوهر وأساس العمليات والوظائف في المنظمات، وعن طريقها يتكون الترابط بين أجزاء وأقسام المنظمة بعضها ببعض ويتحقق التكامل في أعمالها المختلفة، فلا يمكن أن يعمل جزء في المنظمة بمعزل عن بقية الأجزاء، والحقيقة أن توافر نظام اتصال فعّال في المنظمة يؤدي بشكل حتمي إلى اتخاذ قرارات إدارية صائبة، حيث إن نجاح عملية اتخاذ القرار وتطبيقه يعتمد الى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعّال.



## عناصر عملية الاتصال:

المرسل: الجهة الراغبة في إيصال المعلومات

الرسالة: المعلومات المراد إيصالها

الوسيلة: الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال

المعلومات

المستقبل: الجهة التي تستلم المعلومات

التغذية الراجعة (نتيجة وصول المعلومات): رد فعل

المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها

التشويش: أية عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة

الاتصال أو تعيقه

## أنواع الاتصالات الإدارية:

### الاتصالات الرسمية:

وهي ذلك النظام من الاتصالات الذي يخضع لقواعد

وإجراءات محددة رسمياً ومثبتة بصورة مكتوبة، وفيه تتدفق

المعلومات في المنظمة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات

والاختصاصات الوظيفية ويقسم لثلاثة أنواع هي:

### اتصالات هابطة:

من الرؤساء إلى المرؤوسين تكون عادة على شكل أوامر،

تعليمات، قرارات ... إلخ.

### اتصالات صاعدة:

من المرؤوسين إلى الرؤساء تكون على شكل شكاوى،

اقتراحات، تقارير ... إلخ.



## اتصالات أفقية :

بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي تكون لغايات التنسيق والتعاون.

## الاتصالات غير الرسمية :

هي التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وبين مستويات مختلفة متخطية الإطار الرسمي ويتم الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة وخارجها أيضا إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع تنظيمات أخرى من خلال هذه اللقاءات غير الرسمية مثل الحفلات والمناسبات الاجتماعية ومآدب الطعام.

## مهام الاتصال الفعّال:

يشدد متخصصو الإدارة على وجود أربع مهام رئيسية للاتصال وهي: إعلامية وانضباطية وإقناعية وتكاملية.

## المهمة الإعلامية للاتصال:

تظهر أهميتها من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فلكي تكون القرارات ناجحة فإن ذلك يعتمد على كم هائل من المعلومات السليمة والتوقيت المناسب وعلى مدى فعالية الاتصال وعلى المستوى التنفيذي، ومن ثم تتطلب مستويات المنظمة اتصالا فعّالا يغطي هذا الكم الهائل من المعلومات المتداولة والخاصة بعملهم من أجل إنجازه على أفضل وجه.



المهمة الانضباطية للاتصال:

بمعنى أنه يجب أن يكون هناك تحكم من قبل الإدارة في تنقل المعلومات حتى يكون لها المعنى والتوظيف والتوجيه السليم لمستقبل هذه المعلومات وهو المقصود "بضبط" توصيل المعلومة.

المهمة الإقناعية للاتصال:

إن وجود السلطة لدى الإدارة العليا لا يمكنها بمفردها من ضمان سير العمل على الوجه الذي ترغبه لذلك يجب عليها أن تمد جسور الثقة والتواصل مع موظفيها وتضمن لهم حرية التعبير عن آرائهم أو موافقتهم من عدمها على القرارات الموجهة إليهم، كذلك يجب أن يتحلى المسؤول بأسلوب إقناعي وشفاف عند إصداره التوجيهات والتعليمات إلى المرؤوسين وعليه أن يتناول الموضوع ببساطة ومهنية.

المهمة التكاملية للاتصال:

وهو الهدف الشامل لمنظومة الاتصال في المنظمة، فيجب أن يكون هناك تكامل ذاتي وجماعي يؤدي إلى تحقيق جميع الأدوار والمهام للمنظمة ككل، والتنسيق بين أقسامها وإداراتها وفروعها وكل مستوياتها التنظيمية.



وبشكل عام فالاتصال يؤدي دوراً مهماً داخل المنظمة وإليك بعض المهام العامة للاتصال:

- توفير المعلومات للإدارة من أجل إدارة مختلف الموارد بفاعلية.
- توفير المعلومات للأطراف الخارجية (أصحاب المصلحة).
- تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي.
- تزويد الموظفين بالمستجدات في أساليب العمل أو بيئة العمل.
- تصحيح المعلومة الخاطئة أو غموض السياسات أو الشائعات.
- تزويد المستويات الإدارية بالتوضيحات باعتبار التقارير الرسمية لا تحقق ذلك.

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين وتعزيز العلاقات الاجتماعية.

- فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين للتحفيز ورفع مستوى الرضا الوظيفي ولتشجيع أفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بالتحسين المستمر للإنتاج أو بيئة العمل والجودة.

إذا تأملت كل نقطة على حدة ومدى تأثيرها المذهل على مستوى العمل المؤسسي فلن تدهش عندما تعرف أن الاتصال الفعال هو أكبر ضمان لنجاح أي منظمة أو فريق عمل، حتى في حال وجود عناصر للقصور الإداري في مجالات أخرى؛ فوجود وسائل اتصال فعّالة تضمن النجاح للمنظمة سواءً على مستوى الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية.



## معوقات الاتصال:

يشكو المديرون في العديد من المنظمات وخاصة في الدول المتأخرة في مجال الإدارة من عدة معوّقات تجعل من نجاح عملية الاتصال أمراً صعباً ومن ثم قد تؤدي إلى خطورة انهيار النظام ككل في نهاية المطاف، ومن أهم هذه المعوّقات التي يجب على القائد وضعها في الاعتبار ما يلي:

### صعوبة اللغة:

تعتبر اللغة أهم أداة من أدوات الاتصال الإنساني ومن ثم فكما تساهم في تسهيل عملية الاتصال فقد تكون سبباً في عرقلته وجعله غامضاً غير مفهوم ولا يصل الى المستقبل ولا يحقق تفاعله معه ومن ثم لا يصل إلى هدفه الأساسي وهو نقل المعلومات بوضوح ورفض الغموض.

المقصود باللغة هنا ليس فقط اختلاف اللغة بين المرسل والمستقبل؛ بل يشمل أيضاً مجموعة أخرى من العوامل مثل اختلاف المستوى التعليمي والثقافي والتخصصات العلمية والمهنية بين المتصلين، وهو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وطرق الحديث ومدى فهم الكلمات والمعاني ومن ثم ينتج عن هذه الحالة تأخر فهم المستقبل للمعلومة، وأخذ وقت أطول في التحليل والفهم واتخاذ القرارات، وعند حدوث ذلك فهذا يعني وجود ترهل واضح في الأداء المؤسسي.



## حجم المنظمة :

زيادة حجم المنظمة يعني زيادة الهيكل التنظيمي لها، ومن ثم تعدد المستويات الإدارية وتشعب الأقسام والفروع، وهو ما يعتبر عائقاً أمام انسيابية الاتصال خاصة في الحالات الطارئة والسريعة التي تحدد أصلاً فعالية الاتصال في المنظمات.

ندرة الاتصالات أو الإفراط فيها:

وهذا يعتبر من أهم العراقيل لهذه العملية، وهو أن كثرة الاتصالات تعتبر عبئاً ثقيلاً على العاملين في المنظمة، وسبباً للملل والضجر لديهم ولا تحقق أي أهداف مرجوة من كثرتها منها مثلاً كثرة الاجتماعات في المنظمة، التي تصبح بمرور الوقت روتينية وهذا ما يجعلها عديمة الفعالية، ما ينعكس على الموظفين وإحساسهم بعدم جدوى هذه الاجتماعات فيقل اهتمامهم بها، ونفس الوجود تقريباً في حالة الندرة، لأنها تعطي الموظف شعوراً بعدم اهتمام الإدارة بالتواصل مع الفريق وتقييم الأداء ومن ثم لن يعطي هذه الاجتماعات الاهتمام الكافي.

الصعوبات النفسية والسلوكية:

نظراً لوجود مجتمع مختلف الأصناف والسلوكيات البشرية في المنظمة، فقد ينجم عن ذلك صراعات أو مناخ يسوده التوتر بسبب اختلاف الطباع وهذا الوضع يعتبر من أهم ما يعرقل فعالية الاتصال، ونفس الوضع من الممكن أن ينشأ بسبب اختلاف



المستويات والطبقات في المنظمة التي تخلق تحيزا وتقييم الحواجز بين المستويات التنفيذية والإدارية وتؤدي إلى انعزال فئة معينة من الموظفين بعيدا عن الآخرين داخل المنظمة. كما أن الفهم الخاطئ لعملية الاتصال من طرف الإدارة العليا واعتقادهم التقليدي أن الاتصال ماهو إلا مجرد وسيلة لإعطاء الأوامر والتعليمات وهذا قد يؤدي الى تجاهل الموظفين للاتصال الصاعد واعتباره مضيعة للوقت.

### طرق تحسين الاتصال :

تحسين الاتصال هي عصا يمسك المدير بأحد طرفيها وجميع أفراد المنظمة يمسكون بالطرف الآخر، هذه العملية عملية مزدوجة لا تستقيم إلا بأداء الطرفين معا ولكن تظل المسؤولية الكبرى على القائد لأنه صاحب السلطة في توجيه الاتصال إلى المرؤوسين بالطريقة الصحيحة، وإليك بعض الوصايا لتحسين هذه العملية:

أ - ارفع شعار "الاحترام المتبادل أولا":

أي علاقة بين أفراد ومجموعات يجب أن تبنى على الاحترام المتبادل لكي تؤدي إلى النجاح، هذا المبدأ غير قابل للنقاش أو التحييد فمهما كانت العلاقة بين الإدارة والأفراد سطحية أو عميقة فالاحترام المتبادل مبدأ أساسي يتحقق عن طريق:



- عدم السخرية من أي موظف من الموظفين أبداً، حتى وإن كان ذلك من باب المزاح.

- عدم توجيه النقد والتوبيخ أو الجدال أو الصراخ في وجه أحد الموظفين وخاصة أمام الآخرين.

- عدم التقليل من شأن ما يقوم به الموظف بل السعي إلى تحفيزه بحسب إنجازاته.

- عدم مقاطعة الموظف في أثناء حديثه وإعطاؤه مساحة حرية في التحدث وعرض الأفكار.

- عدم تجاهل أحد الموظفين والمشئي بعيداً عنه وهو يحدثك، بل يجدر بالقائد التوقف والاستماع وفي حالة الانشغال عليه تحديد وقت آخر لاستكمال الحديث.

- في حال أخطأ أحد الموظفين ووجب العقاب فعلى القائد ضبط النفس والتعامل مع الموقف بمهنية وحزم واستخدام سلطته كقائد لتطبيق الجزاء بشكل صحيح دون توجيه الإهانات.

ب. كن صديقاً لهم قبل ان تكون رئيساً عليهم:

لا تغفل المشكلات الشخصية لموظفيك، فهم بشر وليسوا آلات وظيفتها الإنتاج فقط بل يجب أن يظهر القائد تفهما لمشكلاتهم وبذل جهد لحلها او على الأقل المساعدة وتوجيه النصح، فهذه النقطة تحديدا تخلق مناخا من الدفاء بين القائد وفريق عمله وتكسر البيروقراطية والروتين، ويمكن تفعيل دور القائد مع موظفيه من خلال:



- مشاركة الموظفين في أفراحهم وأحزانهم فذلك يشعرهم بالوحدة والتكاتف.
- إظهار الاهتمام بأحوال الموظف وأسرته وتذكر أسماء الموظفين ومناداتهم بأسمائهم.
- الاقتراب من الموظفين وزيارتهم في مكاتبهم وأماكن عملهم من وقت لآخر.
- الحرص على إقامة حفل الشاي أو الغداء الجماعي مع الموظفين.

ج. تسهيل إجراءات الاتصال والمشاركة:

- كثرة الإجراءات وتعقيدها دليل قاطع على ضعف الأداء الإداري وعليه فإن القائد المتميز يسعى دوماً إلى تبسيط سبل الاتصالات بينه وبين موظفيه، ويبين الأقسام المختلفة في المنظمة، وينصح القادة بأن يقوموا بإجراء تحسينات على نظام الاتصالات في منظماتهم ومن ذلك:
- تحديد إجراء رسمي محدد وواضح للاتصال يكون معروفاً لدى العاملين.
- تقديم تدريب مكثف يشمل جميع أنواع الاتصالات (كالاجتماعات وكتابة التقارير والمذكرات واستخدام البريد الإلكتروني ووسائل الاتصال الشفوي والبروتوكول).
- التدريب على إجراءات الاتصال في اوقات الطوارئ والأزمات.



د. اختر عباراتك:

قد تكون الكلمة سهماً مسموماً إذا خرجت في غير محلها أو  
بكيفية لا تليق، وهذه الكلمة التي تخرج من القائد بإمكانها أن تحيي  
العزيمة والإرادة في قلوب الموظفين، وبإمكانها أن تحطمهم وتسهم  
في تحطيم المنظمة، فعلى القائد التحكم في كلماته وسلوكياته  
وعباراته والطريقة التي يتحدث بها ومراعاة الظروف النفسية  
للمتلقى، ولضمان فاعلية هذا الأمر على القائد اتباع ما يلي:  
- استخدام الأسئلة التي تولد حلول بدلاً من التي تناقش  
المشكلة.

- استخدم كلمات تعطي أثراً إيجابياً بدلاً من التي تترك  
أثراً سلبياً.

- استخدام كلمات الجزم الإيجابي التي تعطي تطيناً  
والتزاماً بدلاً من كلمات الغموض والضبائية.  
- الابتعاد عن التعميم السلبي.

### ثمار الاتصال الفعال:

هناك مقولة قديمة تقول:

(في ظل الظروف المثالية يفوز الشخص المحبوب، وحتى  
في ظل الظروف غير المثالية يفوز الشخص المحبوب).

هي بحق مقولة صحيحة إلى حد كبير؛ فالقائد الماهر يقوم  
من خلال معرفته وإتقانه لقواعد الاتصال بقيادة سفينة الفريق  
(المنظمة) إلى جني الثمار.



## نجاح عظيم:

هناك دراسة يذكرها لنا ديل كارنيجي في كتابه كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس، وتؤكد أن ١٥٪ من نجاح الفرد ترجع إلى معرفته الفنية، بينما ٨٥٪ ترجع إلى المهارة في التعامل الإنساني وإلى الشخصية والقدرة على قيادة الناس.

ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل إن زيغ زيجلر يصف نجاحا من نوع آخر، يتعلق بالصلوات الاجتماعية والاهتمام بها، فيقول:

(ستكون ناجحًا عندما تعرف كيف تحول أعداءك إلى أصدقاء، وكيف تحصل على الحب والاحترام ممن يعرفونك جيدًا).

إن العلاقة بين النجاح المستمر في المنظمة، وبين النجاح في العلاقات الإنسانية علاقة طردية، كلما ازداد طرف فيها، ازداد الطرف الآخر، كما يقول الدكتور عبد الكريم بكار:

(كلما ارتقى الإنسان في مدارج الكمال، زادت حاجته إلى الآخرين على خلاف ما يتوهم وصار المزيد من نموه واكتماله مرتبطًا بالمزيد من العلاقات الجيدة مع أسرته وزملائه وعملائه).

وأخيرا، الاتصال الفعّال هو الركن الأساسي الأول الذي يضمن نموا قياسيا لأي منظمة مهما كان مجال عملها، وهو العنصر الإداري الأول الذي تقوم عليه كل العناصر الأخرى بلا استثناء.



ارتياح ودفء أكبر:

وهذا بعد آخر للسعادة في العلاقات الإنسانية عبر الاتصال الراقى، فالموظف الذي يعمل في منظمة يحكمها نظام مبدع في الاتصال، لن يكون موظفا تغيسا عصبيا يخشى الاستغناء عنه في أي لحظة، أو يواجه دائما هواجس تربص المديرين والزملاء به. إن الاتصال الفعال في المنظمة يخلق مناخا من الدفء يجعل الأفراد على كافة المستويات يبذلون أقصى طاقاتهم للارتقاء بعملهم وتقديم أقصى ما في وسعهم.

مفتاح النجاح الوظيفي:

يمكن القول أن مهارة الاتصال على المستوى الفردي هي من أكثر أسباب الحصول على الوظائف وتحقيق النجاح المبهر وهذا ما يؤكد أحد أكبر رجال الأعمال وأغناهم في عصره، إنه جون روكفيلير حين يقول:

(إن القدرة على التعامل مع الناس هي سلعة تباع مثلها مثل الشاي والقهوة، وسوف أدفع لمن لديه هذه القدرة أكثر مما أدفع لأي شخص آخر على الإطلاق).

ولا يوجد أفضل من مقولة ريتشارد فسترماس، المدير التنفيذي للتسويق بشركة فورد العالمية للسيارات، عندما وضع شعار "بابي مفتوح للجميع" أسلوبا للاتصال بينه وبين فريق عمله وكان دائما ما يردد:



إذا كنت تسير في الممر وشاهدتني وتريد أن تلقي عليّ التحية، فقط توقف وافعل ذلك، وإذا كنت تريد الحصول على فكرة مني، افعل ذلك ولا تشعر أنه يجب عليك أن تمر على المديرين قبل أن تصل إليّ.

لقد لخص ريتشارد فنسترماسر سراً هاماً من أسرار فاعلية القادة في إدارة المنظمات، وهي قدرته على الاتصال أو التواصل الفعال مع من حوله من الزملاء، والموظفين، وجميع العاملين بالمنظمة أو الشركة، ما يضمن التفوق الدائم للمنظومة التي يقودها.



## إدارة التغيير

"التغيير هو الثابت الوحيد الذى يمكن أن نعتمد عليه في دنيا الأعمال"

منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير دائمة لا تهدأ ولا تستقر، تغييرات في النظم، وفي العلاقات، وفي الفكر الإنسانى، وفي التطور، وفي أنماط الحياة، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد، تغيير شامل لكل نواحي الحياة قد يتسارع حيناً وقد تهدأ أو تبطئ خطواته أحياناً أخرى.

ولما كانت أي منشأة أو منظمة لا تعمل في جزيرة منعزلة، وإنما تعمل في مجتمع تسوده نظم وأوضاع سياسية واقتصادية واجتماعية معينة ولها تأثير إلى حد بعيد على مستوى الأداء، ومن ثم فإن عملية التغيير في المؤسسات تعد واحدة من أهم العمليات الإدارية، التي تهدف إلى تعزيز دور المؤسسة وتحسينها وتطويرها، وأصبحت بطبيعة الحال من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، عندما أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير، يعد أفضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد الكلى على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير.

إذن فالمؤسسات المختلفة في السوق، لكل منها مفتاح هو الذي يقودها للهيمنة على منافسيها، وغالبا ما يكون هذا المفتاح



هو كيفية "إدارة التغيير والتطوير" بفعالية في المؤسسة، بطريقة تضمن الاحتفاظ بالأفضلية والكفاءة والحضور المستمر في السوق.

والتغيير في حد ذاته يعد مفهوماً إسلامياً، فقد كان الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم يحث المسلم أن يكون طالباً للتغيير ولا يرضخ للوضع القائم، بقوله:

"لا يكن أحدكم إمعة، يقول: أنا مع الناس إن أحسن الناس أحسنت، وإن أساؤوا أسأت".

وهو الحديث الذي يسري عليك بصفة شخصية، أو بصفتك قائداً لفريق عمل، يحتم عليك باستمرار أن تغيّر من نفسك ومن أداء فريقك لكي تكون في المقدمة، وليس مجرد أن تكون مع التيار "إن أحسنوا أحسنت وإن أساؤوا أسأت".

مفهوم إدارة التغيير في المؤسسات:

يعرف علماء الإدارة (التغيير) تعريفات مختلفة ومتعددة، إلا أنه يمكن التركيز أن:

إدارة التغيير في الواقع خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامداً حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.



## أنواع التغيير المؤسسي:

يمكن إجمالها في نوعين رئيسيين، وهما:

### ١ - التغيير الاستراتيجي:

وهو التغيير المرتبط بالقضايا طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، وهو خطوة للمستقبل، ولذلك يمكن ربطه بصفة عامة بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو، والجودة والابتكار، والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات العملاء، والتقنيات المستخدمة "أي أنه هو الذي يتعلق بمصالح الشركة المستقبلية، والتي ستكون عليها في المستقبل في الجوانب المختلفة".

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عاملين رئيسيين، وهما البيئة الخارجية التنافسية والاقتصادية والاجتماعية من ناحية، والموارد الداخلية للمؤسسة من ناحية أخرى.

### ٢ - التغيير الوظيفي:

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل، وعلى أسلوب سيره وإنجازه داخل أي قطاع من المؤسسة "أي أنه التغيير الذي يتعلق بالمصالح الحالية للمؤسسة من حيث تعيين موظفين جدد أو استحداث أو إلغاء وظائف إلى غير ذلك من التغييرات الوظيفية".



## إدارة التغيير... لماذا؟

إدارة التغيير في حد ذاتها ليست غاية، وإنما ضرورة لتكيف المنظمة مع محيطها الذي يتميز بالتغيير المستمر واللااستقرار، ما جعل نشوء منهجية إدارية للتغيير أمراً ضرورياً، يعمل على اغتنام الفرص الملائمة التي تظهر باستمرار بسبب نشاط السوق من جهة، وتجنب التهديدات التي يمكن أن تطال المؤسسة وتؤثر عليها من جهة أخرى.

ويمكن التركيز على أهم العوامل التي تستدعي وجود إدارة تغيير نشطة في المؤسسة فيما يلي:

### عوامل خارجية :

وهي التغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتي يمتد تأثيرها بطريقة مباشرة إلى أداء المنظمة، ومنها:

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل مختلفة ومتغيرة باستمرار تهدد مكانة المنظمة في سوق المنافسة إلى جانب عولمة الأسواق وظهور الاندماجات والتحالفات التي تؤثر مباشرة في وضع المنظمة سلباً أو إيجاباً.
- التغيير السريع والمذهل في الأساليب الفنية (الأدوات التكنولوجية) المحيطة، والتهديد الدائم بتقادم سلع وخدمات المنظمة.

- التغييرات السياسية والاقتصادية المستمرة، وتطور التشريعات القانونية المتجدد في المجتمع، مثل التحولات



الاقتصادية تجاه الاشتراكية أو الرأسمالية مثلا، والتغيير في الموارد الاقتصادية.

• التغيير المستمر والسريع في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم الثقافة والتعليم والتطور، والفروق بين الأجيال وتطلعات الشباب المتغيرة باستمرار إلى جانب تزايد الوعي الشديد لدى العملاء بسبب تطور الفكر الاجتماعي نفسه ووجود منافسين في السوق.

### عوامل داخلية :

وهي التغييرات التي تحدث داخل المنظمة، وتستدعي إدارة تتعامل مع هذا التغيير بمنهجية فعّالة:

- تغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وشروط العمل
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة
- تغييرات في إجراءات ومعايير العمل
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ

وغيرها من التغييرات التي تحدث بصفة مستمرة ومتجددة ولا يمكن حصرها .



## مخاوف التغيير:

هناك هواجس رئيسية، تمثل عائقاً أمام رغبات القائد وكذلك الأفراد في تغيير أمر ما في المنظمة وهي:  
الشك:

ويرجع إلى عدم إيمانه بالفوائد الذي ستعود عليه جراء التغيير عموماً، وعادة ما يكون هذا النوع من القادة قد مرّ بفشل سابق في عملية تغيير، فجعل من التغيير خصماً لدوداً يحاول الابتعاد عنه بقدر الإمكان.

## الخوف من المخاطرة:

التغيير دوماً يستلزم نوعاً من المخاطرة، واقتحام مناطق مجهولة تقتضى أن يكون صاحب القرار جريئاً متحمساً، ودائماً القائد الذي لا يجب التغيير بسبب خوفه من المخاطرة، يستحضر في ذهنه دوماً كم الخسائر الذي من الممكن أن تعود عليه جراء هذا التغيير، ولا يلتفت أبداً إلى كم الخسائر التي ستعود عليه حتماً إذا لم يبدأ بالتغيير.

## الروتين والنمطية:

فالقائد الذي اعتاد أن يدير المنظمة بشكل ومنهجية ما، تحولت مع السنين إلى نمط واحد، تجده كارهاً لتغيير هذا النمط الذي تعود عليه، ويعتبر الروتين من أكبر العقبات الرئيسية التي تجعل تقبل القادة للتغيير صعباً للغاية!



## الاعتراض الاجتماعي؛

فالكثير من القادة أوقفوا مخططاتهم الطموحة للتغيير بسبب رفض المحيطين من زملاء أو موظفين واستهجانهم الفكرة، ويتخلى عن أفكاره تحاشيا لصيحات الاعتراض التي ستظهر عندما يطرح مخططا للتغيير!

فكما ذكرنا أن الأفراد في أي مؤسسة سواء قادة أو موظفين يفضلون ما اعتادوه، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لأن الأفراد يرون منه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أنه يمس مصالحهم.

كما أنهم غالبا ما يقاومون التغيير لغياب الثقة بين أفراد المنظمة، وعدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالحهم، فينظرون إليه وكأنه انتقال من حالة استقرار إلى حالة اضطراب، لذا يجب على المسؤولين معرفة أهم هذه العوائق والمشاكل، وتحديدتها بدقة ليسهل التعامل معها إذا ما أرادوا تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

## كيف تعالج هذه المخاوف؟

اجعل سياسة التغيير هي منهجا رئيسيا للمنظمة:  
وليست مجرد حدث عابر أو أمر طارئ، اجعل الأفراد والموظفين في المنظمة يعرفون هذه السياسة ويفهمونها جيدا ويتقبلونها، بهذه الطريقة سيقبل توترهم وقلقهم وخوفهم من التغيير



باعتباره أمراً مجهولاً ينقلهم من الاستقرار إلى الاضطراب، إلى أمر مشوّق وجميل ينقلهم من حماس إلى حماس أروع ومن استقرار إلى استقرار أكبر.

### أخبرهم بالتفاصيل :

من أهم الأسباب المباشرة للخوف من التغيير هو ضعف الاتصال بين القيادات والمرؤوسين، وعدم وضوح رؤية القيادة للأفراد فيصيبهم الخوف بأن التغيير ربما يشمل استبعاد بعضهم، أو زيادة المجهود عليهم، أو أية عناصر أخرى قد تصيبهم بالارتباك أو القلق.

لذلك فمن الضروري جداً أن يشرح القائد للمرؤوسين ماهية هذا التغيير، وأسبابه، والمزايا التي تنتج عنه على المنظمة وعليهم كأفراد والعيوب التي ربما يلاقونها إذا لم يحدث هذا التغيير والهدف المستهدف من هذا التغيير

باختصار؛ أخبرهم بالتفاصيل كاملة ولا تجعلهم حذرين قلقين ينفذون الأوامر فقط بدون أن يعلموا إلى أين يقودهم هذا التغيير، أخبرهم بأن التغيير إذا تم بنجاح فهو لمصالحهم أولاً، ولكي يتم بنجاح فلا بد من مجهودهم وخبرتهم وكفاءتهم ما سيجعلهم يشعرون بمشاعر مغايرة تماماً لمشاعر القلق أو التوجس ويحل محلها الحماس والتركيز والكفاءة، والانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها.



## مؤشرات حتمية التغيير الفوري!

هناك بعض المؤشرات والدلائل التي تدفعك أيها القائد للتفكير في حتمية التغيير، بل والبدء فوراً في اتخاذ خطوات التغيير وتفعيله في مؤسستك، لأن هذه المؤشرات لو استمرت بدون إجراء واضح ومدروس للتغيير الفعّال، فإنها بلا شك ستصيب المؤسسة بالترهل، وينتهى حالها بفشل ذريع بدون أي مبالغت مهما كان حجمها :

فيما يخص أداء الإدارة العليا:

- الفشل في تحقيق الأهداف المخططة
- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين
- التأخر في اتخاذ القرارات أو التضارب فيها، وتعود حدوث إشكالية في توحيد القرارات
- الفشل في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء والإبقاء عليهم دون تدريب أو إعفائهم من الخدمة ومن ثم استمرار المستوى المتدني
- الزيادة المبالغ فيها في عدد المنسقين والمساعدين ومديري المكاتب ورجال التسهيلات.
- الزيادة الهائلة في حجم الأعمال المكتبية على حساب المتابعة الميدانية
- الفشل في اكتشاف المهارات والقدرات والكفاءات البشرية والاستفادة منها.
- تفوق المنافسين في السوق
- الروتين والبيروقراطية وعدم التطوير وضعف الإبداع



## فيما يخص الأفراد المنضدين في المؤسسة :

- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين بشكل ملحوظ، ورصد مشاكل وظيفية للعاملين مثل كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية وطلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها، لا سيما من قبل الكفاءات والمؤثرين إلى جانب كثرة أيام الغياب لدى الموظفين وتفشي ظاهرة التأخير أو التسيب.
- كثرة الشكاوى من جهة أو انعدامها من جهة أخرى.
- كثرة اللجان والاجتماعات على فرضية أن كثرة الاجتماعات ضرورية لتنسيق الأنشطة.
- جنوح سن أغلبية هيكل الإداريين في المنظمة إلى الكبر.
- تعدد الحوادث اللاأخلاقية في المنظمة مثل حوادث السرقة والاختلاس وجميع أشكال الفساد الإداري.
- كبر حجم العوادم والأجزاء التالفة أو أي نوع من الإسراف في المواد والعدد والآلات.

تذكر أن التغيير ليس معناه وجود كارثة أو مؤشرات انهيار في مؤسستك فربما كانت مؤسستك تؤدي أداء جيدا ولكن التغيير سيحولها من الأداء الجيد إلى أداء جيد جدا وهو ما يطمح إليه الجميع بالتأكيد.



## من هو المسؤول عن التغيير في المؤسسة؟

عند الحديث عن الجهة المنوط بها إدارة التغيير في المؤسسة وتفعيله، فالإدارة العليا في المنظمة هي التي تحدد من له سلطة التغيير والتطوير، وغالبا ينحصر في أربعة بدائل: أن تستأثر القيادات العليا وحدها بسلطة التغيير:

١- ويستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهـم.

٢- أن تقوم القيادة العليا بإشراك باقى المستويات التنظيمية في التغيير:

تقوم القيادة العليا هنا بإشراك باقى المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذى يعطيها قوة وسلطة لا يمكن إنكارها، ومن ثم قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة.



٣- أن تقوم القيادة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى:

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة.

٤- الاستشاريون من خارج المنظمة:

تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية)، ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي. وعلى كل من المنظمة والاستشاري أن يحدد دوريهما بدقة.

### مجالات التطوير والتغيير داخل المنظمات :

نقطة دائماً ما تجول في ذهن القائد الفعّال وهي ما الذي يتم تبنيّه للتغيير في المؤسسة وهو الأمر الرئيسي لكل ما سبق، وهو:

ما الذي نريد أن نغيّره في المنظمة؟

• الأفراد

• التنظيم

وسوف نركز على أهم العناصر التي تمس كل جانب:



## الأفراد :

يعتبر الأفراد أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات الأعمال وأهم عناصرها على الإطلاق، وبتغيير وتطوير عقليات وإدراك وسلوكيات أفراد المنظمة للتلاؤم مع أدوارها ومتطلباتها، سيظهر الأداء المذهل في مستوى عمل المنظمة جماعيا، وتحقيق الأهداف على الوجه المطلوب. إذن فمن واجب الأجهزة المسؤولة عن التغيير والتطوير في الشركة أن تراعى مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأفضل، عن طريق التدريب والإرشاد المستمر والدائم والمنظم.

## التنظيم:

يأتى بعد ذلك الجانب الآخر من جوانب التطوير التنظيمي وهو التنظيم ذاته، ويتمثل في بعدين، هما :

أ - الوحدات التنظيمية الرئيسية : وهذه الوحدات قد تكون أقساماً، مثل : قسم الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق، أو إدارات مثل : الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج وإدارة الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين، وقد يكون التغيير والتطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الوظائف فيها، وهيكل الاتصال والمعلومات.



ب. العمليات التنظيمية المختلفة : مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات، والعلاقة مع الجماعات، وعمليات التخطيط وتصميم الأهداف، علاقة السلطات وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة.

خطوات التغيير الفعّال في المنظمات:

نأتي الآن إلى الخطوات الفعّالة التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف الإيجابية من التغيير:

الخطوة الأولى - إرادة التغيير... لإدارة التغيير:

إن التغيير في المؤسسة، يبدأ بالاعتراف بالحاجة إلى التغيير، وضرورة إيمان القيادات في المؤسسة بحتمية التغيير والتطوير المستمر، للارتقاء بالمؤسسة وتحسين أدائها للمنتج أو الخدمة التي تقدمها لعملائها.

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها والهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز على تكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

الخطوة الثانية - تحديد السلطة المسؤولة وتكوين فريق

العمل الأساسي للتغيير:



حتى تتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير، يجب البحث عن الأفراد الذي يمكن أن نشق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير، كما أن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة. وهدف هذه الخطوة هو وضع إطار عام للتغيير وبعدها الاستعداد لعرض هذا الإطار على الإدارة العليا.

الخطوة الثالثة - دراسة الوضع وتحديد أهداف التغيير للحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا:  
للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا بالتغيير لا بد من أن يقوم الفريق المسؤول عن هذا التغيير بإقناعها بهذا التغيير، وعرض أهداف التغيير وإيجابيات تطبيقه مع الإدارة، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.

الخطوة الرابعة - التخطيط للتغيير:  
ويقصد بعملية تخطيط التغيير هي وصف تفصيلي مستند على معلومات وبيانات لما يجب إنجازه في عملية التغيير، ووصف للطريقة والأسلوب الذي سيستخدم في التنفيذ.



وخطة التغيير يجب أن تحتوى في أجزائها العناصر

التالية :

- التعرف على وضع المنظمة الحالي
  - مشاركة أجزاء وأفراد المنظمة في جمع المعلومات
  - تحديد أهداف التغيير
  - تحديد الشيء الذى سيخضع للتغيير (الأفراد أم التنظيم)
  - تحديد وسائل الاتصال المستخدمة في تداول المعلومات
- عن خطط التغيير
- تحديد طرق التغلب على الضغوط والتوترات المحيطة
- بعملية التغيير
- تحديد المراحل التي سيمر بها التغيير، والأزمنة المرتبطة
- بذلك.
- تحديد الأدوات والوسائل التي ستستخدم في إحداث عملية
- التغيير.

الخطوة الخامسة : الانتقال التدريجى من مرحلة

التخطيط إلى التطبيق:

بمجرد الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا لخطة التغيير، تبدأ الخطوة التالية وهى التوجه إلى المنشأة بأكملها تمهيداً لتنفيذ التغيير بطريقة منهجية تدريجية طبقاً للخطة، حيث ستقوم الإدارة بدعم التغيير وإقناع العاملين به، وإطلاق صافرة البداية لترجمة الصورة الكاملة للتغيير من خطة إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية



الخطوة السادسة - التطبيق الكامل ومتابعة التغيير:  
وهي المرحلة التي يقوم فيها الفريق المسؤول عن التغيير، بتطبيق مراحل التغيير الموضوع في الخطة، ومراجعة المشكلات الناتجة والعوائق التي تظهر خلال التنفيذ، واستمرارية رصد النتائج الأولية لأي خطوة يقوم بها الفريق في عملية التطبيق، وفي نهاية التنفيذ لابد أن يقارن الفريق بين الوضع الذي كان قائماً، والأهداف المرجوة من التغيير فإذا تحققت معظم الأهداف أو جميعها فقد نجح التغيير.

مثال واقعي لنموذج تغيير مبهر:

وإليك أيها القائد نموذجاً لمثال من أفضل الأمثلة التي حدثت في إدارة التغيير، ويظهر فيه بوضوح دور القائد الفعال في عملية التغيير، وهو مثال شركة ماكدونالدز العالمية التي تتوالى عليها الضغوط منذ عام ١٩٩٦م، ومن أهم هذه الضغوط:

- افتتاح عدد كبير من الفروع في كثير من دول العالم؛ مما أضعف من سيطرة الشركة الأم على ما يحدث في هذه الفروع.
- منافسة شديدة من بقية مطاعم الوجبات السريعة، على الأخص مطاعم وينديز WENDY'S، وبرجر كينج Burger King.

• حملات مستعرة ضد البرجر، والحديث عن بعض آثاره الصحية السلبية، وما تردد عن تأثيره السلبي على الحمية الغذائية.



## محاولات يائسة :

ولقد حاولت شركة ماكدونالدز أن تجاري هذه الضغوط، وأن تسيطر عليها من خلال حملات جديدة، تقدم وجبات جديدة، ومن هذه الحملات:

حملة (مطبوخ من أجلك أو made for you).

حملة (وجبة بدولار واحد).

إلا أن هذه المحاولة من ماكدونالدز جاءت بنتيجة عكسية؛ حيث إنها غيرت هوية ونمط المطاعم الخاصة بها، ولم تستطع هذه المطاعم أن تكيف نفسها مع هذه الوجبات الجديدة، فأصبحت أبطأ وأقل كفاءة.

ولقد أدرك هذه المشكلة الرئيس التنفيذي الأعلى الجديد بشركة ماكدونالدز وهو "كانتالوبو" الذي بدأ عمله عام ٢٠٠٢م، وقد تميز كانتالوبو بأنه كان أحد المديرين بالشركة وتقاعد، وعند عودته من تقاعده، أدرك خروج مطاعم ماكدونالدز عن خطها الرئيس، وأنه أن الأوان لتغيير واضح يتناسب مع الضغوط المتنامية من البيئة الخارجية.

## "كانتالوبو" يصف العلاج:

خلال الأعوام (٢٠٠٣ - ٢٠٠٥) م انتهى الرئيس

الجديد "كانتالوبو" خطة ملامحها كالآتي:

• العودة إلى القواعد الرئيسة للشركة، والتي تركز على

قيم واضحة، تعتمد على الجودة والخدمة والنظافة والسرعة.



• تخفيض الزيادة في عدد الفروع الجديدة؛ ومن ثم تخفيض ضغوط التوسع، ترسيخا للقواعد الرئيسية للعمل بالمطاعم.

• إطلاق حملة تسويقية بعنوان (أنا أحبه I love it)؛ لجذب العملاء، ولترسيخ قيم العمل الرئيسة بالشركة.

• تقديم قائمة جديدة للسلطات.

• تقديم أنواع جديدة من السندويشات قليلة الدهون؛ لمواجهة الضغوط الصحية من المجتمع.

• تطبيق برامج تدريبية على الإنترنت للعاملين داخل الولايات المتحدة؛ لحل الموضوعات الخاصة بمشاكل خدمة العملاء.

وهكذا نجح هذا المدير أن ينير النفق المظلم الذي دخلت إليه الشركة، ومن الممكن أن نستخلص بعض العناصر التي توافرت فيه، وجعلته قادرا على إدارة دفة التغيير في المؤسسة، وتحويلها من طريق الانهيار إلى مسار المنافسة من جديد:

• القدرة على التحرك السريع، وحسن التصرف.

• القدرة على الأخذ بزمام المبادرة.

• عدم إحداث التغيير لمجرد التغيير، ولكن من منطلق اقتناص الفرصة البديلة.

• التمتع بسمات القيادة الفعالة، والقدرة على إنجاز المهام.



- إتقان التخطيط للتغيير.
- عدم تجاهل ردود الفعل، وشكاوى العاملين.
- الأخذ بدواعي الفعل أكثر من دواعي القول.

وأخيرا تذكر دائما أيها القائد قول جاينس روبنسون

وجيمس روبنسن:

(تبدأ شرارة التغيير من المدير نفسه، أي منك أنت، وهذا معناه أنك مطالب بالتفكير وتقييم قدراتك ومهاراتك، ونقاط قوتك وسلبياتك، وأيضا التفكير في القوى البشرية التي ستعمل معك وتوفر لك الدعم وتشاركك في تجربة وتقييم أفكارك المبدئية التي تطرحها عن التغيير المطلوب).



## التعامل مع الوقت

من أهم ما يميز القائد التنفيذي الفعّال هو قدرته على التعامل مع الوقت بفعالية، فالיום الذي يحتوي على أربع وعشرين ساعة يكفي البعض لإدارة منظمات وشركات ضخمة بكفاءة ولا يكفي آخرين لإدارة أعمال عادية بسيطة. وقد قيل أن الاستفادة القصوى من الوقت المتاح وإدارته بفعالية هي الفيصل الذي يحدد ما إذا كانت المنظمة ناجحة أو غير ذلك.

يمكن القول مباشرة أن الهدف المنشود من تنظيم الوقت هو إنجاز أعمال أكثر في وقت أقصر وبمجهود أقل مما يجنب المنظمة الفوضى والأساليب التلقائية والعشوائية التي تهدر مجهودات المنظمة.

والآن ومع التنامي المذهل في عالم الأعمال وأساليب الإدارة، أصبح تنظيم الوقت من أهم الركائز الأساسية لإدارة المنظمات وقد تختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً للنظام والظروف ونوعية العمل ولكن وجودها في حد ذاته ضرورة حتمية لأي منظمة مهما كان حجمها.



## خصائص الوقت:

- يجدر بالقائد تطوير مفهومه عن الوقت وعن خصائصه  
وعليه أن يحترمه ويديره بمهنية إن أراد أن يعمل بفعالية وينجز  
الكثير في زمن قياسي. وهنا نورد بعضاً من خصائص الوقت:
- الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة بنفس الكم والحجم.
- الوقت غير قابل للتخزين أو الادخار، وغير قابل  
للاسترجاع أو التعويض.
- الوقت متغير منتظم وهذا يعني أن له السرعة دون زيادة  
أو نقصان.
- الوقت لا يمكن تصنيعه أو إنتاجه.

إذن نستنتج أن على القائد أن يعتبر أن الوقت هو المورد  
الأول الذي إذا أحسن استغلاله عن طريق إدارته بكفاءة وفعالية  
فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الأهداف والإنجازات تبعاً، سواء  
على مستوى الأهداف الشخصية، أو على المستوى المؤسسي  
الأشمل.

على الرغم من أهمية تنظيم الوقت بالنسبة للقائد بصفة  
شخصية إلا أننا سنتعرض هنا تفصيلاً لأهمية تنظيم الوقت في  
المنظمة، إن من البديهي أن يكون القائد منظمًا ممتازاً لوقته  
الشخصي حتى يستطيع أن يقود عملية تنظيم وقت المنظمة  
بأكملها!



المقصود بمصطلح تنظيم الوقت:

تنظيم الوقت عبارة عن أسلوب إداري يلجأ إليه القادة في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية وذلك للأسباب الثلاثة التالية:

- القضاء على العوامل المسببة لإهدار الوقت أو الحد منها قدر المستطاع.
- تخطيط وقت العمل ووضع الأهداف في إطارات زمنية.
- تنظيم وتوجيه ومتابعة التنفيذ في إطار الوقت الذي تم التخطيط له.

هذه الأسباب إذا تمت السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة واتزان تؤدي في نهاية المطاف إلى استثمار الوقت استثماراً أمثل وتحقيق الأهداف دون إهدار للوقت والجهد والمال ودون حصول ضغوط مبالغ فيها أيضاً، وسنستعرضها ببعض التفصيل:

### محاولة حصر العوامل المسببة لهدر الوقت والتغلب عليها :

إن تنظيم الوقت ببساطة هو إدارة وتنظيم للذات ومن ثم فإن مضيعات الزمن والوقت تكمن بالأساس في نمط حياتنا وأسلوب عملنا وفي عاداتنا وسلوكياتنا المختلفة التي نمارسها ومن ثم فتنظيم الوقت يتوقف على مدى إدراكنا لأهمية تطوير نمط سلوكنا وعاداتنا التي نعيشها، ورغم أن مشكلة هدر وضياح الوقت تختلف أسبابها وعواملها من شخص إلى آخر على المستوى الفردي



فهي تختلف أيضا من منظمة إلى أخرى على المستوى المؤسسي إلا أن آثارها تبقى واحدة. من عوامل هدر الوقت نستعرض ما يلي:

### **القائد نفسه :**

أحيانا يكون القائد مصدرا لهدر وتضييع الوقت في المنظمة، فالقائد الذى أتى أصلا من بيئة ومجتمع لا يقدر أهمية الوقت ولا يجد ضرورة لتنظيمه لتحقيق مكاسب شخصية لنفسه سيكون حتما سببا في إهدار الوقت وعدم احترامه. كذلك فإن ضعف مهارات و تجارب القائد أيضا تؤدي دورا هاما فقد يكون للقائد نظرة إيجابية لأهمية الوقت، وضرورة التخطيط له ومتابعته، إلا أنه ينقصه مهارة حسن استثماره بطريقة عملية تضمن له ولمنظمته النجاح. كما أن السعي ومحاولة الوصول إلى المثالية يؤدي إلى هدر الوقت فترى بعض القادة يضيعون أغلب أوقاتهم في محاولتهم الوصول إلى مستويات مثالية مبالغ فيها وغالبا فإن هذا النوع من القادة المبالغين في التطلع إلى المثالية يفشلون في تنظيم الوقت.

### **الموظفون :**

وهم كل من يقومون بالدور التنفيذي والقائمون على أداء الأعمال، قد يسهمون في هدر الوقت وتعطيل سير العمل وتأجيل الأهداف بسبب استغراقهم في أجزاء غير ضرورية وفرعية من المهام الموكلة إليهم، وقد يكون ضعف التدريب أو نقصه هو السبب الرئيس وراء ذلك (فعدم إتقان العمل والاعتماد على التجربة والخطأ أحد تلك المظاهر).



## القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات:

إن النظم واللوائح والإجراءات والقوانين والتشريعات تتسبب في هدر الوقت ليس فقط على مستوى المنظمات والمؤسسات بل أيضا على مستوى الدول كذلك حيث تعتمد بعض الدول في منظماتها على إغراق الإداريين والموظفين والمتعاملين معها في الإجراءات الروتينية للحصول على التوقيعات أو الحصول على التراخيص والموافقات فيهدر ويضيع الوقت بشكل غير مبرر.

## غياب أو ضعف عناصر الإدارة:

يمكن القول أن ضعف الأداء الإداري عموما يلقي بظلاله على تنظيم الوقت، سواء في التخطيط أو التنظيم أو المتابعة ومن أمثلة ذلك عدم ترتيب الأولويات في المنظمة وعدم الالتزام بالمواعيد المقررة وعدم تخطيط الإجازات للموظفين ووجود تقديرات غير واقعية لتنفيذ المهام وعدم وضوح الاختصاصات وسوء نظام الحفظ ووجود بيئة عمل غير ملائمة والاستغراق في التفاصيل الدقيقة وعدم وجود أساليب واضحة للرقابة وعدم وجود أشخاص مدربين جيدا للقيام بأداء المهام بمهنية وحرفية وسرعة دون الوقوع في أخطاء تضطرهم إلى الإعادة وإهدار الوقت وضعف الاتصال وعدم وضوح الاتصالات الرأسية أو الأفقية والاجتماعات غير المهمة وغير المجدية.



## تخطيط الوقت

التخطيط ببساطة هو فن تحقيق المستقبل كما يجب أن يكون وليس كما يمكن أن يكون، فالتخطيط في مجمله قائم على رسم سيناريوهات وتصورات ذكية راشدة للتعامل مع الثوابت والمتغيرات، وإخضاع العوامل والعناصر المختلفة في المشروع للاستخدام والتوظيف الشامل والمتكامل، وذلك لرفع إنتاجية المنظمة وكفاءتها، وإكسابها مزايا تنافسية تؤهلها للنمو والاستمرار.

وتخطيط الوقت مهم لكونه العامل الوحيد الذي لا يتكرر أو ليس له نسخ تجريبية يستطيع الإنسان أن يتدرب عليها ولذلك نستطيع أن نركز على ثلاث خطوات رئيسية في عملية تخطيط الوقت:

### الخطوة الأولى - تحديد كم الوقت:

تحديد كم الوقت المتاح أمامك في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة وهو أمر يحتاج إلى مراجعة وتمحيص ودراسة شاملة وتحديد دقيق للزمن المتاح أمامك في هذه المرحلة لتنفيذ مشروع ما أو تطبيق خطة تحسين وتطوير معينة.

بعض القادة يظنون أن كل الوقت الذي نحتاج إليه متاح ومن ثم فلا داعي للقلق أو تحديد وقت معين لإنجاز الأعمال أو تحديد مواعيد لتسليم الأعمال معتقدين أنهم يملكون الوقت، وقد يبدو لك هذا الطرح مبالغاً فيه أو أنه نادر الحدوث ولكن دعني



أؤكد لك أن الكثير من المنظمات والهيئات يتعامل قادتها مع الوقت بأريحية تامة وهذا الاعتقاد الخاطئ تسبب في هدر أموال طائلة على المشاريع غير المكتملة (ويمكن أن تلاحظ ذلك في العديد من المؤسسات الخدمية في مجتمعنا).

### الخطوة الثانية - تحديد العمل :

تحديد كم ونوع العمل المطلوب إنجازه في الفترة الزمنية التي تم تحديدها في الخطوة السابقة ووضع تصور ورؤية كاملة لهذا العمل وإمكانية تنفيذه في الإطار الزمني المحدد مسبقا وتطبيق المعطيات المتوافرة عن حجم ونوع هذا العمل على الإطار الزمني المحدد، وهل يمكن أن يبدأ وينتهي هذا العمل في الإطار الزمني أم أننا نحتاج إلى إلغاء بعض مراحل أو إضافة بعض المراحل أو إجراء بعض التعديلات عليه. وكل هذه المعطيات عن كم ونوع العمل لا بد من دراستها بعناية في هذه المرحلة للربط بين المعطيات والمعلومات المتوافرة في المنظمة وتطبيقها مع حجم المهام التي تنوي المنظمة القيام بها في الفترة المقبلة، ومن ثم النجاح في تحديد الإطار الزمني الصحيح لبدية ونهاية العمل.

### الخطوة الثالثة - التنظيم والرقابة :

يقوم التنظيم بدور حيوي في تعظيم الاستفادة من الوقت، فهو يقدم الوسائل الفعالة التي يستطيع بها المشروع تحقيق الأهداف المخططة، ويحدد كذلك الأساليب التي بمقتضاها يتم



العمل الفردي في إطار الجماعة ويتم العمل الجماعي في إطار المشروع أو المهمة. كما تقوم الرقابة بدور أساسي في الحد من هدر الوقت من خلال الإجراءات التصحيحية التي تعدل وتقوم نواحي القصور والإنحرافات سواء قبل أو بعد حدوثها وهذا يصب في مصلحة تفعيل واستثمار الوقت واستخدامه بشكل سليم.

### توصية تريسي لإدارة الوقت :

- ١- البدء بتجهيز قائمة بالمهام التي يجب تنفيذها ويفضل القيام بكتابتها في الساعة الأولى من العمل قبل الانشغال.
- ٢- يلي ذلك ترتيب أولوية التنفيذ لقائمة المهام بحيث تصنف المهام إلى
  - a. مهام ذات أهمية قصوى.
  - b. مهام متوسطة الأهمية.
  - c. مهام أقل أهمية.
- ٣- يتم بعد ذلك إضافة تسلسل رقمي ( ١، ٢، ٣.... الخ) للمهام ذات الأهمية القصوى. وكذلك بالنسبة للمهام متوسطة الأهمية وأيضا للمهام الأقل أهمية.
- ٤- يتم بعد ذلك التركيز على إنجاز ومتابعة المهام ذات الأهمية القصوى، يليها متوسطة الأهمية ثم الأقل أهمية.
- ٥- يستطيع القائد الفعال تفويض كل مهامه إلى فريقه ولكنه يبقى مسؤولاً عن تحقق وإنجاز هذه المهام ومتابعتها والسؤال عن مراحل التقدم في الإنجاز.



٦- يجب أن يلتزم القائد بإجراء مراجعة للتقدم في إنجاز المهام خلال الأوقات المحددة، وهذه المراجعة قد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية، وبذلك يستطيع تنظيم وقته ومتابعة جميع أعماله وتفويض المهام بشكل دقيق يسمح له بالمتابعة والرقابة.





## بناء الفريق

### عملية بناء الفريق:

عملية إدارية تنظيمية لخلق جماعة عمل (Team work) متجانسة و متماسكة وقادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة بفعالية عالية من خلال أسلوب العمل، وعلاقات الأعضاء ببعضهم، ودور القائد تجاه الفريق. إذا تأملت ملياً في التعريف ستجد أنه يتكوّن من كافة عناصر ومقومات بناء الفريق الفعّال والذي سنعمل على توضيحه بطريقة محددة.

لماذا الحاجة إلى العمل بشكل جماعي؟

- إنجازات أكبر بالتأكيد من الإنجازات الفردية
- طبيعة المهام التي تستدعي وجود فرق بخبرات متعددة
- وجود مشكلات يستعصي على المجهود الفردي حلها
- وجود فرص جديد يمكن اقتناصها
- مجال أكبر لتوارد الأفكار الإبداعية بين أعضاء الفرق
- للارتقاء بالمنظمات
- تخفيف الأعباء على مستوى الأفراد وتوزيعها على مستوى الفريق
- تحقيق الأهداف بحرفية أعلى وتخصص أكبر



إن الدقة في عملية بناء الفريق هي أحد أهم الأساليب الفعالة للحصول على أداء أفضل وإنجاز أسرع وعلاقات إنسانية أعمق وتحقيق الارتقاء الجماعي في زمن قياسي.

### أركان بناء الفريق:

هناك ثلاثة أركان رئيسية تؤثر على بنيان الفريق وتحدد درجة فاعليته وأدائه، يجب على القائد المسؤول عن بناء الفريق الاهتمام الشديد بهذه الأركان:

#### الركن الأول - المهارات العملية:

وتشمل الخبرات والكفاءات التي يتمتع بها أعضاء الفريق، وقدراتهم الفنية وتميزهم في مجال العمل المطلوب، والإنجازات التي حققها قبل قبوله عضواً في الفريق، والتي ستساعد في سرعة تفهم الأعضاء إلى مهام العمل المطلوبة منهم، والبدء في العمل لتحقيق الأهداف والمهام في أسرع وقت.

#### الركن الثاني - السلوكيات الإنسانية:

وهو يتمثل في العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق من جهة، وأعضاء الفريق بعضهم ببعض من جهة أخرى وتمثل ركنا هاما جدا في سير عمل الفريق إما إيجابا أو سلبا على حسب كيفية إدارة الفريق من قبل القائد.



## الركن الثالث - التنظيم:

يتمثل في البيئة التنظيمية والهيكلية لأعضاء الفريق، وتوزيع الأدوار بطريقة صحيحة بينهم تتناسب مع كفاءاتهم ومواهبهم، بحيث يكون الفريق تكامليا في أعضائه ومهامه، وبه أقل قدر من تداخل المهام التي تسبب الارتباك بين الأفراد.

### مراحل بناء فريق العمل الفعال:

عادة ما تمر عملية بناء الفريق الجديد، بخمسة مراحل أساسية، يؤدي فيها القائد دورا كبيرا في تخطي هذه المراحل بنجاح، لأنها تعتمد على مهارته وصفاته القيادية بالدرجة الأولى، في تكوين وصهر هذا الفريق، وتحويل كفاءاته ومهاراته إلى تحقيق الأهداف، وليست إلى زوايا جانبية قد تضر بالنظام، فهيا نستعرض هذه المراحل وسبل التعامل معها:

### المرحلة الأولى - تكوين الفريق:

وهي أول خطوة يتم فيها التحول من المعنى الفردي إلى المفهوم الجماعي، حيث يتحول الفرد من كونه فردا إلى عضو ضمن جماعة، ومن كونه وحيدا إلى كونه متفاعلا، ومن كونه مستقلا إلى كونه مشاركا، إذن هذه المرحلة تتطلب تغيير مفاهيم العضو، من كل المعاني والاتجاهات الفردية، وإحلالها بمبادئ جماعية في التفكير والسلوك والأداء في العمل ويكتشف فيها العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق الآخرين، والبيئة النفسية



والاجتماعية للفريق، يسود في هذه المرحلة للعضو شعور متناقض بالسعادة لعضويته في الفريق، والتفاؤل بمستقبله المهني وقدرته على النجاح وتحقيق النتائج والفخر لاختياره من جهة ومن جهة أخرى شعور بالقلق والخوف من الفشل والشك في قدراته على تنفيذ المهام المطلوبة، وعادة ما يبدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكا يكون خليطا من الأدب والمجاملة والتعامل الرسمي مع الآخرين، في محاولة منه لفهم المهام المطلوبة منه، والتعرف على طرق الإنجاز، والسلوكيات المقبولة والمرفوضة، والبحث عن مصادر المعلومات، والتعرف على المشكلات وطرق مواجهتها وعادة ما تكون هذه المرحلة هي الأصعب للعضو نفسيا لأنه يضطر إلى إظهار أفضل ما عنده سواء على مستوى السلوك والحضور الذهني وإظهار الحماسة بشكل تلقائي في كل المناسبات، ودورك أيها القائد ان تقوم بدعم الأعضاء في هذه المرحلة عن طريق:

التدريب:

والتمهيد وتقديم المعلومات، وتوضيح رسالة الفريق وأهدافه والمهام المطلوبة، ومعايير النجاح، إبراز السلوك المرغوب والمرفوض، وتدريب الأعضاء على أداء المهام مع التركيز علي المهارات التي تقصهم.

الصبر:

هذه الخطوة من أهم الخطوات على الإطلاق، فالعضو الجديد في الفريق غالبا ما يكون متوترا ومضغوطة نفسيا حتى وإن حاول أن يظهر عكس ذلك أمامك، من أهم إشارات الفاعلية



للقائد هو صبره الشديد على العضو الجديد المنتمى للفريق، وعدم تقييمه أو إلقاء اللوم عليه سلوكيا أو عمليا في أي خطأ ارتكبه في فترة التدريب المقررة، والصبر على العضو الجديد يعطيه ثقة بنفسه ويشعره أنه في فريق لا يتصيد له الأخطاء، ويرفع من تركيزه وتحصيله بشدة.

#### كسر الجليد:

من الضروري أن يقوم القائد في هذه المرحلة بكسر الجليد بين الأعضاء الجدد، ويرفع من مستوى الألفة والتواصل السلوكي بين بعضهم بعضا، في نفس الوقت محاولة استكشاف شخصياتهم وميولهم ومحاولة صهرها في بيئة العمل، لتجنب الصدام من ناحية، وتجنب الانفلات من ناحية أخرى.

### المرحلة الثانية - مرحلة الجهد:

وهي المرحلة التي تأتي بعد مرور فترة التدريب، وتحديد المهام والمسؤوليات والأدوار بصفة أكثر وضوحا وحزما كما يحدث فيها استجلاء أوضح للمهام والتحديات، هذه المرحلة ربما تشمل نوعا من التوتر بسبب ارتفاع حالة القلق والضغط النفسى وتقبل الآخرين من أعضاء الفريق وظهور رغبة كل عضو في البحث عن مكانه ومكانته، ومحاولة إبراز مواهبه وفكره وأدائه، التي ربما تتصادم مع أداء غيره بأي شكل من الأشكال فيحدث نوع من الارتباك أو ظهور بوادر نزاعات بين أفراد الفريق، قد يتوسّع بشكل كبير، وتتسحب بعض العناصر من تشكيل فريق العمل في هذه المرحلة تحديداً.



خطورة هذه المرحلة، هو أنه إذا لم يتم إدارتها من قبل القائد على أكمل وجه، فقد ينحشر الفريق فيها ولا يحقق أية إنجازات لأنه كما ذكرنا الشعور السائد يكون شعورا بتضارب وجهات النظر والمقاومة والرفض والحيرة وعدم القدرة على التفكير السليم، وتظهر هذه المرحلة تحديدا بصورة أكثر من غيرها في المؤسسات الجديدة التي تتكون فيها فرق عمل جديدة في إدارات مختلفة، وتقل في المؤسسات الكبيرة التي يكون لها نظام يسيطر على كل هذه الأمور ويعيدها إلى الطريق الصحيح. دور القائد في هذه المرحلة أن يسيطر على هذا الوضع بمنتهى الاهتمام، ويعمل على التركيز على:

- إظهار الهدوء الشديد أمام الأعضاء، ومحاولة إفهامهم بان أية مشكلة يواجهونها - مهما كانت خطيرة - هي مشكلة في النهاية لها حل، وأول خطوة للحل هو الهدوء والتركيز.
- تقديم المزيد من المعلومات والتوضيح، واستخدام أمثلة لمهام مماثلة وكيف تم إنجازها.
- التأكيد على اقتناع القائد بأن قدرات فريقه تستطيع أداء المهمة على أكمل وجه، وتحفيزهم بشكل جماعي أو شكل فردي باستمرار (وسنتعرض للتحفيز في موضوع مستقل).
- استخدام أساليب حل النزاع بين أفراد الفريق، من توفيق وجهات نظر، وتحاشي بعضهم بعضا، والتنازل، والتكيف، والتعاون والمشاركة (وهي من أهم سمات القائد الفعال التي تظهر إذا كان القائد ناجحا بحق أم لا).



## المرحلة الثالثة - مرحلة وضع القواعد:

بعد تجاوز مرحلة الجهد التدريجيا، وتقبل الأعضاء بعضهم لبعض فكريا ونفسيا وسلوكيا، إلى جانب تقبلهم لطبيعة الأعمال التي يباشرونها، ووصولهم لمرحلة جيدة من الأداء وتلافي الأخطاء، واستمرار عمل القائد على تحفيزهم وتوضيح الرؤى وتبسيط الأهداف تأتي مرحلة وضع القواعد التي تتميز بانخفاض حدة النزاع الداخلي بين أعضاء الفريق وبدء ظهور "منهجية واضحة" محسوسة ومفهومة للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرابط الأساسي، أو العقد غير المكتوب والذي يجمع الفريق.

يكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق، قبول الهدف المشترك، الراحة النفسية لحل النزاعات، والالتزام والعزم على التعاون والمشاركة.

ويكون سلوكهم في هذه المرحلة هو العمل علي تسوية لخلافات، تبادل المعلومات، الصراحة والتعبير عن المشاعر، وتكون العلاقات الاجتماعية والشخصية مرحة ومسترخية، ويستمر قائد الفريق بتشجيع المشاركة بين الأفراد، و تنمية الالتزام الذاتي والشعور بالمسئولية، والتأكد من وضوح الأهداف، وإعطاء المعلومات اللازمة، وتنشيط الأداء الجماعي.



### المرحلة الرابعة - مرحلة الأداء :

هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو على دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز وزيادة الفاعلية، في هذه المرحلة تبدأ خطوات التقدم ونتأجه في الظهور، والشعور بالثقة والألفة تجاه الآخرين، بعد استقرار الأمور وتعرف الأعضاء بعضهم على بعض على نحو كاف والوصول إلى درجة فنية عالية تقل فيها الأخطاء ويزداد فيها الحرفية والأداء الجيد، ونمو الرغبة في أداء الدور المطلوب بصيغة جماعية للوصول إلى الشعور بالإنجاز وتحقيق إنجاز للفريق وللذات، ويتسم سلوك أفراد الفريق بالتعاون، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات، والرغبة في تفاديها أو علاجها، إلى جانب الالتزام بمنهجية لحل الخلافات، والانغماس في روح الفريق، وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف، ودور القائد في هذه المرحلة هو المساعدة بالتوجيه والتدريب والتشجيع والمؤازرة بكافة المعلومات والنصائح والفتيات.

### المرحلة الخامسة - مرحلة التقييم :

يقوم بها الفريق وقائده بعد وصوله إلى درجة عالية من النضج في أداء المهام، حيث يقوم الفريق بصفة دورية وبعد انتهائه من مهمة معينة، أو جزء من المهمة، بتقييم الجهد الذي تم بذله،



ومقارنته بالخطط التشغيلية الموضوعة، ودراسة العوامل التي أدت إلى النجاح والفشل إلى جانب تقييم مدى تكامل الفريق وتعاونه في تحقيق هذه الأهداف، هذه المرحلة هامة للغاية لأنه غالبا ما يتسم سلوك الأفراد في حالة نجاح المهمة بالشكر والتقدير للقائد والأعضاء بعضهم لبعض، وإزالة المزيد من الشوائب التي ربما تكون قد ظهرت في البداية بينهم، والشعور بالمزيد من الانتماء للفريق والرغبة في تحقيق نجاحات أخرى.

وتذكّر دائما أيها القائد أن الدقة والاهتمام باختيار عناصر فريقك التي تغطي الجوانب الثلاثة: المهارة والسلوكية والتنظيمية سيساعدك كثيرا في إدارة هذا الفريق فيما بعد، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف بتركيز أكبر ومجهود أقل.

### تكوين فريق ذي فعالية عالية :

على القائد أن يشكل فريقا متجانسا ومتعدد القدرات والأدوار وعليه أن يضع أفراد الفريق في الأدوار التي ترفع من فعاليتهم كل حسب قدراته وإمكاناته. وهذا الدور الذي يقوم به القائد يسمح لأعضاء الفريق ببناء العلاقات التي بدورها تخلق التناسق والتكامل وتصبح بيئة محفزة للإبداع.



لتكوين فريق ذي فعالية عالية على القائد أن يكون فريقا متعدد القدرات، وقد بينت الدراسات أن هناك خمسة تقسيمات رئيسية وهي

- الحالم
- التنفيذي
- التحليلي
- الإداري
- الاستراتيجي

وقد بينت الدراسات أيضا أن البشر متفاوتون في ميولهم وقدراتهم ومهاراتهم واستعداداتهم ، ولا يوجد شخص لديه جميع المهارات بالتساوي في جميع الفروع الخمسة السابقة الذكر.

### والآن نستعرض التقسيمات الخمسة كالتالي:

#### الحالم:

هو الشخص أو العضو من الفريق الذي يولد الأفكار والنماذج ويضع الافتراضات، لديه موهبة نظرية في رؤية المشاكل من زوايا متعددة فيستطيع رؤية حلول وأفكار قد لا يتنبه إليها غيره ويمكن أن نسميه ( المفكر خارج الصندوق ) وهذا الشخص عادة يعتبر مصدرا للأفكار الفريدة والمتجددة. ونلاحظ أن قوته تتمركز حول الفكرة ففور ظهور الفكرة ستجدته يتفاعل ويتحاور مع الآخرين ليحدد أفضل الطرق والسبل لتطبيق أفكاره. يمكن وصفه بأنه استبصاري أو مستشرف للمستقبل أو صاحب رؤى.



### التنفيذي:

هو الشخص أو العضو من الفريق الذي ينفذ الفكرة أو يطبق الحل أو البرنامج وهو الشخص الذي يضع جل اهتمامه في إنهاء الأعمال والمهام الواجب القيام بها، ولديه فهم تام بالعناصر التي تساعد في إنهاء الأعمال ولديه معلومات عن أسباب التوقف وهو من أكثر أعضاء الفريق دراية بالمعوقات الميدانية والمعلومات المتعلقة بتعثر العمل، وقد يكون لديه بعض التوصيات المتعلقة بتطوير خطوات العمل. ويمكن وصفه بأنه إجراءي وصبور ومثابر.

### التحليلي:

هو الشخص أو العضو من الفريق الذي يعمل على تطوير الفكرة ويضيف العمليات التي تجعل الفكرة تطبيقية وتتمركز قوته في قدرته على تتبع الخلل والمشاكل، وكذلك قدرته على فحص الأنظمة والخطط، والبرامج والإضافة أو الإلغاء أو التعبير التي تضمن نجاح تطبيق الفكرة. والعضو التحليلي قد يقوم بإعادة الفكرة إلى الحالم أو إلى الاستراتيجي أو إلى الإداري عدة مرات ليستطيع وضع وتطوير خطة التنفيذ المحكمة. ويمكن وصفه بأنه المنطقي المنظم وكاشف الأخطاء.

### الإداري:

هو الشخص أو العضو الذي يقوم بتسهيل الاتصال بين أعضاء الفريق ويرى زوايا خطة التطبيق، ويمتاز بدوره الفعال في



مراقبة الإجراءات والعلاقات والاتصالات بين الأعضاء، ومراقبة الإنتاج وكذلك متابعة إنهاء المشروع خلال الفترة الزمنية المحددة، ومن دوره أيضاً التأكد من قيام الجميع بأدوارهم. ويمكن وصفه بأنه دبلوماسي ويعتمد عليه وأيضاً ومهاراته في الاتصال عالية.

### الاستراتيجي:

هو الشخص أو العضو الذي يقوم بتعريف الفكرة في مراحلها الأولى ويقوم بتطوير وإعداد الترتيبات التي تقف خلف تسويق الفكرة والإقناع بها وكيفية جعل الفكرة تظهر قوية لتحقيق أعظم النتائج الممكنة. والاستراتيجي يزاوج بين خبرات الفريق ومعرفتهم ليسهم في تطوير طرق إبداعية تعظم من فوائد الفكرة أو المشروع. ومن أقوى ما يميزه هو القدرة على تبسيط الفكرة أو الإجراءات ويتفاعل بإيجابية مع الحالم والتحليلي والإداري وهم يضعون الخطط. ويمكن وصفه بأنه واضح الأهداف والمصمم والمبسط لها.

### القيمة التي يضيفها الحالم للفريق:

قدرته على تحريك الفريق في اتجاهات جديدة، وقدرته على اكتشاف الحلول، قدرته على التنقل بين الأفكار سريعة ولا يخاف من طرح الأفكار الفريدة وغير المجربة.



### القيمة التي يضيفها التنفيذي للفريق:

نظرا لدقتهم وانضباطهم نجد أن الفريق يعتمد عليهم للتنفيذ، فهم يضعون معايير عالية لأنفسهم لتحقيق النجاح ولديهم حلول منقذة وعقلانية عندما يواجهون معوقات، كما أنهم يضيفون لمساتهم الجميلة على المشاريع.

### القيمة التي يضيفها التحليلي للفريق:

قدرته على جمع المعلومات ثم نقدها ثم الاستنتاج، وكذلك القدرة على التعمق في التخصص، ووجود قدره ناقدة تساعده على تعريف وتحليل الوضع منطقيا.

### القيمة التي يضيفها الإداري للفريق:

قدرته على تحريك الفكرة بين الأعضاء، فهو يستطيع وبسرعة التنقل بين أدوار الحالم والتحليلي والاستراتيجي لكن دون عمق ويرى الأمور من زوايا متعددة فيمكنه أن يعمل كمبرمج للتصورات المختلفة بين الأعضاء ويتنقل بين وجهات النظر.

### القيمة التي يضيفها الاستراتيجي للفريق:

قدرته على إجراء المقارنات لدراسة الفكرة الأصلح على المدى البعيد، وأيضا قدرته الاتصالية الإقناعية كبيرة، وهو يحرك ويشجع الآخرين ولديه قدره فائقة على التفاوض وشرح الفكرة والإقناع وهذا يجعله قادراً على تقويم الحالة أو الفكرة بدقه متناهية.





## إدارة المشكلات

المشكلة بالمفهوم الإداري هي الصعوبات التي تواجهها عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى؛ وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته، فمثلاً يعد ضعف الإنتاج مشكلة؛ لأن الأصل في الإنتاج أن يغطي السوق باحتياجاته ومن ثم يؤثر هذا الضعف في ثقة المستهلك، ومن ثم يؤثر على سمعة الشركة، فيؤدي بها إلى الفشل في السوق.

بمفهوم أبسط وأشمل المشكلات هي عقبات "معلومة أو مجهولة" بين الواقع والمستهدف والمشكلات في مجملها تتكون من ثلاثة مكوّنات رئيسية:

### الأول:

المشكلة القائمة أو الوضع الموجود في المؤسسة بما يشمل الوصف والأسباب لهذه المشكلة وتحليل هذه الأسباب وما تخلفه من عقبات.

### الثاني:

حل المشكلة وهو الوضع المنشود تحقيقه في المجال الذي حدثت به المشكلة ولا بد أن يؤدي هذا الحل إلى نتائج إيجابية مع استمرار نفس المدخلات التي كانت تؤدي لنتائج سلبية من قبل، فالخطأ في حل مسألة رياضية ليس معناه أن نغير من معطياتها!! أنت فقط تحتاج إلى الوصول للحل الصحيح عن طريق إعادة "فهمك" للمعلومات المتاحة أصلاً.



### الثالث:

الطريق من المشكلة إلى الحل وهي "آليات التنفيذ" التي ستأخذها للتغلب على هذه المشكلة.

#### وجود المشكلة في حد ذاتها لا يعد مشكلة!

الكثير من القادة والمديرين، يظنون أن وجود المشاكل في العمل إشارة لوجود خلل خطير في النظام أو الآليات وهو الأمر الذي لا يعتبر دقيقا جدا إذا تم أخذه من زاوية ضيقة الأفق، فوجود المشاكل في المؤسسات في حقيقة الأمر فرصة وليست أمرا سلبيا دائما، وإليك الأسباب:

وجود مشكلات في المؤسسة يفجر الطاقات الإبداعية، إذ لماذا سيتولد الإبداع دون وجود حاجة له؟!

لماذا تضطر المؤسسات إلى عصر عقول موظفيها، وتبني إبداعاتهم، إلا لكي يواجهوا مشكلة، أو يضيفوا تطورا جديدا في العمل؟

وجود المشاكل سيؤدي إلى وجود آليات وإجراءات واضحة ومحددة لمواجهةها والتعامل معها في المستقبل بطريقة إدارية احترافية ولن تكون مجرد حدث طارئ يذهب بمجرد حله!

كما أنه سيخلق فكرا وقائيا تتخذه المؤسسة تحسبا من الوقوع في نفس المشكلات مستقبلا، ناهيك عن توسع الإجراءات الاستباقية لتجنب الوقوع في مشكلات لم تتعرض لها المؤسسة من قبل.



المشكلات هي واحدة من أهم أسباب تجمع روح الفريق لأنها تمثل "الخطر" بمفهومه الإداري على المؤسسة وهو ما سيؤدي حتما إلى تجميع رؤى المسؤولين والموظفين وحشد الطاقات والاهتمام والتركيز على التغلب على الصعاب ومن ثم الاستفادة من الروح الإيجابية التي تسود.

إذن وجود المشكلات في حد ذاته لا يعد مشكلة لأنه أمر طبيعي ويدل أصلا على وجود عمل له خاصية التفاعل والاستمرارية والتجديد، بل ربما تندهش إذا عرفت أن اختفاء المشكلات بصفة كلية من المؤسسة يعتبر مؤشرا خطيرا على ضعف أداء المتابعة والتقييم لأنه ببساطة مستحيل أن تنفي المشكلات بصفة كاملة!

فقط الحالة الوحيدة التي تكون فيه المشكلات مؤشرا واضحا على وجود خلل صريح في المؤسسة هو كثرتها وليس مجرد وجودها، فوجودها حتمي ولكن إذا كانت المشكلات كثيرة بدرجة لافتة للنظر فالمؤسسة حقا تعاني خلا ما يحتاج إلى حلول جذرية قاطعة وإلا ستعاني شبح الانهيار المحقق.

### هل هي مشكلة حقا؟

يجب أن يقوم القائد ومعاونوه بالتأكد أنهم بصدد مشكلة حقيقية قبل الشروع في اتخاذ الخطوات التي تمكنهم من السيطرة عليها وحلها، فالمشكلة حتى تأخذ هذا التوصيف لا بد أن تكون ضمن أربعة عناصر:



## الأولى:

مقارنتها مع التاريخ السابق؛ فإذا كانت المؤسسة مثلا حققت العام الماضي معدل إنتاج معين وفي هذا العام انخفضت النسبة لسبب معروف أو مجهول فأنت بلا شك في صدد مشكلة أدت إلى هذا الانخفاض بهذه النسبة

## الثانية:

المقارنة مع المنافسين؛ فإذا وجدت المؤسسة نفسها في ترتيب متراجع في السوق، بنسبة أكبر من المعتاد أو في خارج الإطار التنافسي، وتفوقت عليها مؤسسات أخرى تقوم بطرح نفس المنتج، أو تقديم نفس الخدمة، ويقبل عليها العميل بطريقة منهجية وليست عشوائية فهذا يشير بوضوح إلى وجود مشكلة واجبة الحل لتعديل المسار والعودة للمنافسة.

## الثالثة:

الانتقادات؛ فطالما تتعرض مؤسستك لانتقادات من العميل أو من الهيئات التي تتعاون معها بنسبة تصاعدية ونمطية فهذا يشير إلى وجود خلل لا بد من إصلاحه.

## الرابعة:

مقارنة التنفيذ بالخطة الموضوعية مسبقا؛ فعندما تقوم بتقويم ومتابعة التنفيذ القائم، وتجده لا يلبي النقاط التي تم الاتفاق عليها في مرحلة التخطيط، أو أن تنفيذها كان ضعيفا هزيلا، فهذه إشارة إلى وجود مشكلة أو عدة مشكلات.

إذن هذه المعايير الأربعة التي يمكن ان نرجع إليها، إذا



كنا بصدد تحديد هل نحن أمام مشكلة حقا تستدعي تدخل القيادة في تعريفها وتحليلها واتخاذ قرارات بشأنها أم لا.

**هل ستواجه المشكلة التي تواجه مؤسستك أو**

**فريقك بـ:**

التجاهل؟

إذن المشكلة تتراكم وتصبح مشاكل والمشاكل تؤدي إلى انهيار الإدارة، وانهيار الإدارة يقود لانهيار المؤسسة.

التضخيم وإعطاؤها أكبر من حجمها؟

يؤدي إلى اليأس وشعور الموظفين بأن الحل خارج أيديهم مما يؤدي إلى الانهيار البطيء.

الاعتدال والتوسط؟

أحسن؛ هو الطريق الوحيد الذي يقود إلى الحل.

### **الخطوات العملية لحل المشكلات في المؤسسات:**

الآن نستعرض خطوات محددة تستطيع من خلال تطبيقها مع فريق معاونيك التوصل إلى حلول تتغلب على المشاكل التي تواجه مؤسستك بنتائج ممتازة وفعالية عالية.

#### **الخطوة الأولى - جمع المعلومات عن المشكلة:**

الحقيقة أن تجميع المعلومات عن المشكلة هو نصف الطريق للحل لأن الدقة في جمع المعلومات بألية وإجراء محكم، سيقود إلى تحديد المشكلة بوضوح، ومن ثم تحليلها بطريقة مركزة أكثر وبعيدة عن العشوائية، وبناء القرار الصحيح للحل.



"كلما كانت المعلومات المتوافرة عن المشكلة أكثر دقة كان الحل أكثر فعالية".

وتذكر أن عملية جمع البيانات والمعلومات لا تقتصر على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات. هذه المعلومات يجب أن تكون:

ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة المهم أن تكون لها علاقة بالمشكلة، توقيت الحصول عليها ضروري جدا فكلما كان الحصول على المعلومات أسرع وقّرت الزمن وقللت الخسائر، ويجب أن تكون مفصلة ودقيقة تماما وكاملة ومتأكد تماما من صحتها قبل تحليلها، وهذه المعلومات يتم الحصول عليها من خلال بيانات التقارير المختلفة من مختلف أقسام المنظمة، من خلال إجراء منظم لتلقى البيانات والمعلومات عن العمليات التي تدور في كل قسم منها ونواتج هذه العمليات، ومن ثم سهولة جمعها فيما بعد وتحليلها لتحديد المشكلة والحلول.

بحصولك على المعلومات الدقيقة ستستطيع بدقة الوصول إلى تحديد "المشكلة" وهو الهدف الرئيسي من هذه الخطوة.

### الخطوة الثانية - تحليل المشكلة:

الحقيقة أن هناك أساليب كثيرة عملية لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات بشأنها، إلا أن "مخطط هيكل السمكة Fish Bone Diagram" الذي ابتكره الياباني "إيشيكاوا" يظل من أنجح هذه الأساليب لتحليل المشكلات الإدارية وأكثرها تنظيما



وتدققاً للأفكار، والجميل أنه يمكن استخدامه في تحليل أي مشكلة بغض النظر عن طبيعتها بمعنى أنه يمكنك أن تستخدمه لتحليل مشكلة شخصية أو مشكلة في صناعة الطائرات أو مشكلة في أداء فريق كرة قدم.

يتميز مخطط هيكل السمكة عن غيره في حل المشاكل الإدارية بالآتي:

حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة، بدلاً من حصر تفكيرنا في الأسباب المعتادة فإن هذا المخطط يساعدنا على التفكير في كل الأسباب الممكنة ومن ثم الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية التي قد تكون غير متوقعة، وتوضيح الأسلوب الذي يجب أن يُتبع للوصول إلى الحل، التفكير في المشكلة بعمق ومنطقية، واستناداً على أدوات علمية صحيحة بدلاً من التسرع في اقتراح الحلول والعشوائية في التحليل والتنفيذ.

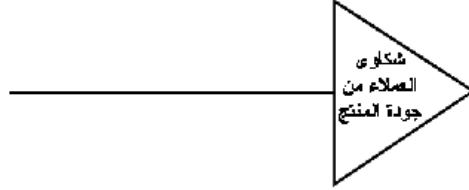
## كيف تصنع هذا المخطط ؟

### أولاً:

ارسم الجزء الأول من المخطط وبدون وصف للمشكلة المراد حلها في رأس السمكة، وحاول كتابة المشكلة بشكل دقيق ومختصر ومركز وبعيد عن التظهير أو الشرح.



"افتراض مثلاً أن مؤسستك تقوم بإنتاج منتج معين وأن مشكلتك الأساسية هي تلقي الكثير من شكاوى العملاء عن جودة المنتج".

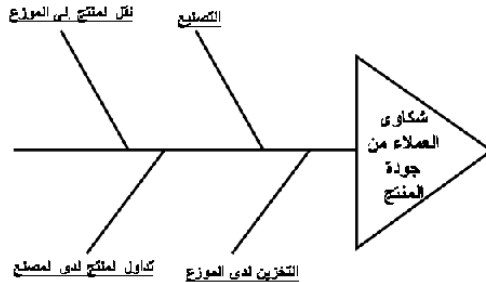


### ثانياً:

اجتهد في تحديد العناصر الرئيسية المكونة أو المؤثرة على المنتج أو الخدمة عموماً، وليس العناصر التي تراها أنت هي المسببة للمشكلة، واستعرض العناصر كلها بدون أي تقييم لها مثل: مشكلة إنتاجية (المعدات - بيئة العمل - الخامات - العمالة - القياسات).

مشكلة فشل فريق كرة القدم (المدرّب - اللاعبون - الإدارة - مكان التدريب - التحفيز - الملابس).

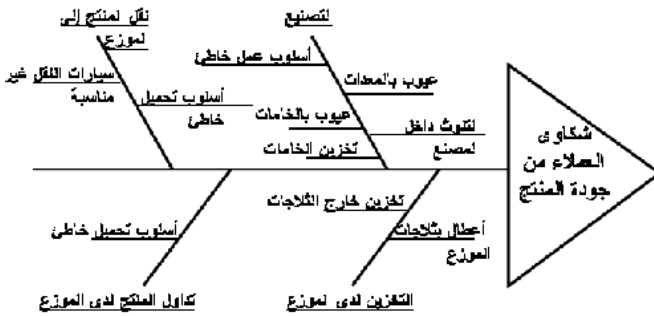
مشكلة قلة عدد زوار مطعم (نوعية الطعام - جودة الطعام - العاملون - تصميم المطعم - الأدوات - مستوى الخدمة).





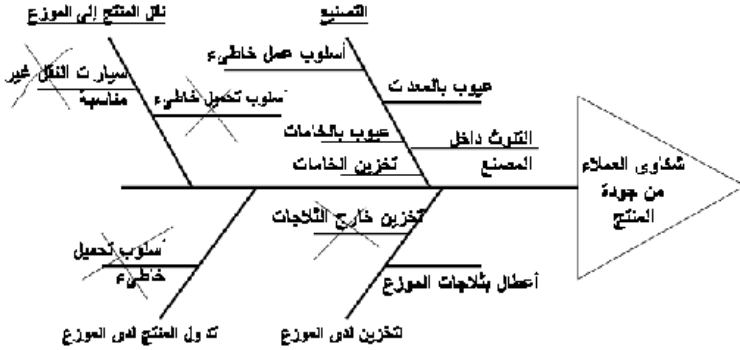
### ثالثاً:

ضع كل العناصر المؤثرة على كل سبب من الأسباب الرئيسية، ويجب أن تلاحظ أنك تكتب كل ما هو مؤثر في هذا السبب أو العنصر ولا تستبعد أو تقيم أي شيء في هذه المرحلة ولا تهمل أي سبب بغض النظر عن توقعك لعلاقته بالمشكلة الأصلية.



### رابعاً:

يتم تحليل كل الأسباب المدونة في المخطط، بالرجوع إلى أصول كل هذه العناصر ستجد أن بعض الأسباب يمكن استبعادها نتيجة لوجود معلومات متاحة تؤكد أن هذا السبب غير موجود لدينا وليس طرفاً في المشكلة القائمة، البعض الآخر قد يحتاج إلى عمل فحوصات أو إجراءات للتأكد من كون هذا السبب حقيقياً ومن ثم سننتهي ببعض الأسباب المحتملة وبعد الفحص والقياسات نصل إلى سبب أو أسباب حقيقية.



من البديهي الإشارة إلى أن هذا المخطط لا يتم العمل عليه بطريقة منفردة، أو أن يتولى شخص واحد أو القائد دراسته من ألفه إلى يائه، هذا المخطط يكون نتيجة جهد جماعي توافقي من كافة الإدارات والأقسام وكل من له علاقة بالمشكلة المراد حلها، ويعرض شكله النهائي في اجتماع يحضره كل من له علاقة بالمشكلة المراد حلها.

### الخطوة الثالثة - العصف الذهني:

بعد أن فرغت من تحليل المشكلة، واستبعاد العناصر التي افترضت أنها ليست سببا في المشكلة، وأبقيت على بعض العناصر المسببة بلا شك للمشكلة التي تعانيتها مؤسستك تبدأ في الخطوة الثالثة وهي إعداد قائمة شاملة للحلول المطروحة التي من الممكن أن تزيل هذه العناصر المسببة للمشكلة الرئيسية، ومن أفضل الأدوات المساعدة (طريقة العصف الذهني Brain Storming)



الشهيرة للقيام بهذه الخطوة، هذا الأسلوب متبع عالميا في أغلب المؤسسات الشهيرة والمعروفة اليابانية والأمريكية وغيرها، وتنقسم إلى جلسيتين:

### الجلسة الأولى:

الحرية الكاملة في طرح الأفكار فالمبدأ الحاكم في هذه المرحلة من العصف الذهني هو "الكم" وليس "الكيف" كثرة الأفكار مهما بدت بسيطة او غير مقنعة هي الأهم، لأنه سيؤدي إلى توليد أفكار كثيرة، ومن ثم زيادة الحلول المقترحة.

يجب أن تكون هذه الجلسة بعيدة تماما عن "تقييم" هذه الأفكار فهدف هذه الجلسة هي استجلاب الأفكار من كل المشاركين مهما بدت سخيطة أو بسيطة أو خيالية أو غير مجدية، فإذا شعر المشاركون أن أفكارهم ستقيم في نفس الوقت، فهذا سيضع حدودا على أفكارهم بقدر كبير، وسيحجمون عن المشاركة بكل الأفكار في أذهانهم، ربما لشعورهم بالحرج إذا كانت تبدو غير مجدية، أو استبعادها ظلنا منهم أن المؤسسة لا تطبق سوى أنواع معينة من الأفكار.

إذن أطلق العنان لأفكار المشاركين معك في تحليل المشكلة ووضع تصورات لحلولها بدون أية قيود.



## الجلسة الثانية :

تكون لتقييم الأفكار التي تم تجميعها من الجلسة الأولى، ومحاولة تحليلها على حدة، واستبعاد غير الملائم منها مع ذكر الأسباب، أو دمجها بعضها ببعض، أو تطويرها والبناء عليها، للوصول إلى أكثر الأفكار تطوراً وقابلية للتنفيذ.

هذا التقييم للأفكار يشمل:

- قابليتها للتطبيق بالمقارنة مع إمكانيات المؤسسة ومواردها البشرية والمادية والتكلفة.  
- مدى قدرة المؤسسة على تحمل أسوأ النتائج المتوقعة من تنفيذ هذه الفكرة، التي ربما تكون غير تقليدية وغير مجربة من قبل.

- توافق الأفكار مع القيم العامة والتشريعية والمفاهيم الشخصية للقادة والمسؤولين عنها.  
في نهاية هذه الجلسة لابد أن يكون هناك أكثر من حل تم التوافق عليها بأنها أكثر الاختيارات إمكانية لحل المشكلة مع استبعاد باقى الحلول إما لكونها لا تصلح، أو لكونها لا تتلامس مع عمق المشكلة، أو لأي سبب كان.

## الخطوة الرابعة - تحديد الخيار الأفضل:

بعد دراسة عميقة لكافة الاقتراحات والأفكار، التي يُتصوّر أنها ستحل المشكلة، والخروج بعدة بدائل لحلول هي الأكثر إمكانية لحل المشكلة تأتي مرحلة تحديد الخيار الأفضل



على كافة المستويات، والأصلح في التطبيق على حسب إمكانيات الفريق أو المؤسسة، من وسط الحلول النهائية التي تم التوصل إليها من جلسات العصف الذهني وتحليل المشكلة، والتي تكون الأكثر ملاءمة مع ظروف المؤسسة المالية أو التقنية أو البشرية، لذا يفضل أن يتم إجراء تصويت على اختيار حل واحد متفق عليه، ويكون هو الأفضل والأنسب لوضع المؤسسة بالإجماع من القائد والمشاركين في تحليل المشكلة وحلها.

### الخطوة الخامسة - وضع خطة للتنفيذ:

يقوم القائد ومعاونوه بوضع خطة على مبدأ "SMART" التي أشرنا إليها تفصيلاً في كبسولة التخطيط التشغيلي، لوضع آليات تنفيذ هذا الحل الذي تم اختياره لمواجهة المشكلة، وتوزيع الأدوار على المنفذين إلى جانب أيضاً جلسات النقاش حول التنفيذ ونشر الاستعداد النفسى بين المنفذين للخطة، وإقناعهم وإظهار منافع القرار ومضار عدم تنفيذه.

### الخطوة السادسة - التقييم والمتابعة:

بمعنى أنه من الضروري وضع آلية أو إجراء، أو حتى لجنة متخصصة من الذين ساهموا في تحليل المشكلة، لمتابعة تنفيذ الحل وملاحظة مؤشرات النجاح والفشل، وملاحظة إن كان الحل المخطط له يسير وفقاً للخطة أم لا وهل يحقق النجاح المتصور له بالكيفية التي تم التخطيط لها أم لا، ويكون هذا الإجراء موازياً



لخطوات تنفيذ الخطة، ولا ينتهي إلا بانتهاء المشكلة تماما والتغلب عليها ورفع التقرير النهائي الذي يشير إلى أن المشكلة انتهت.

وأخيرا، يجب على المؤسسة بمتابعة منك أيها القائد، أن تتخذ خطوات وقائية محددة مستفاداً من حل هذه المشكلة، لمنع تكرارها مستقبلاً، حيث إنه من أهم إشارات الضعف المؤسسي الوقوع في نفس المشاكل بنفس الكيفية وهو إن كان ضعفاً في أداء المؤسسة فهو راجع في الأصل إلى أداء القادة المسؤولين عن قيادتها فلا تكن هذا النوع من القادة!



## صنع واتخاذ القرار

القيادة باختصار هي "فن اتخاذ القرارات" هكذا يعرف البعض مفهوم القيادة بمنتهى البساطة والتركيز. لأنك لن تجد أبدا قائدا حقيقيا يفتقر إلى الشجاعة في اتخاذ القرار، ومستحيل تماما أن يتقلد رجل منصبا وهو بعيد عن دائرة صنع القرار وتبعاته.

وقبل أن نسهب في الحديث عن عملية اتخاذ القرار لا بد أن نوضح بعض المفاهيم الهامة:

يمكن تعريف "القرار" إداريا بأنه:

مسار فعل (إجراء) يختاره المقرر "فردا أو جماعة" باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز هدف معين.

### عناصر القرار:

صناعة القرار واتخاذها عملية نظامية لها قواعد إدارية يجب اتباعها لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بدون خسائر أو تخططات.

يمكن القول بأن "القرار" في المؤسسة يعتمد على خمسة عناصر أساسية:

١- الهدف (مشكلة أو تطوير)

٢- البدائل



٣- قواعد الاختيار

٤- عملية اختيار الحل الأمثل من بين البدائل

٥- متخذ القرار النهائي

إذا تأملت هذه العناصر الخمسة الرئيسية ستجد أنها الأذرع الأساسية التي تلمس القرار المؤسسي بحيث يكون لكل عنصر من هذه العناصر دوره وإجراؤه في إخراج القرار النهائي من دائرة صناعته ومن ثم تحويله إلى المسؤولين عن تنفيذه.

## خطوات عملية صناعة القرار واتخاذها في

### المؤسسات :

أولاً - المشاركة في صنع القرار:

وهي أول خطوة من خطوات صناعة القرار لأن من أهم ثمرات هذه المشاركة أنها توفر أعلى مستويات الشعور بالالتزام لدى المشاركين في صناعته، وهذا بدوره يوفر الكثير جداً من المهام الإدارية الأخرى بطريقة تلقائية، فهو إلى جانب الشعور الإيجابي وسط العاملين الناتج عن إحساسهم بالمشاركة في صنع قرارات مهمة للمؤسسة فهو أيضاً يفيد في الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة عند الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرار، وإبراز مهاراتهم الإبداعية ويجب أن تتبلور هذه المشاركة في النقاط الآتية:



## تحديد الأهداف:

التي من أجلها وجبت مشاركتهم من أجل صناعة القرار فيها، هل الهدف هو حل مشكلة؟ أم اتخاذ قرار بشأن تطوير أو تغيير ما في المؤسسة؟

## جمع المعلومات:

هي نقطة البداية والأهم على الإطلاق لأنه بناء على هذه المعلومات سيبنى القرار النهائي تخيلاً لو أن هناك خلافاً في جمع المعلومات سواء بجمعها ناقصة أو بجمعها خاطئة؛ بالتأكيد ستؤثر كل معلومة على القرار النهائي، وهذه النقطة هي التي ستحدد في النهاية نجاح القرار أو فشله.

## وضع البدائل:

إعداد قائمة بجميع الوسائل الممكنة والكفيلة للوصول إلى الهدف، بوضع كل البدائل حتى غير الواقعية منها في الحسبان وتدوينها، فكثير من الإبداعات والابتكارات بدأت بأفكار بدت للبعض أنها غير واقعية.

## تحديد معايير التقويم:

بعد تجميع كل الأفكار والبدائل الممكنة تأتي الحاجة إلى وسيلة لفرز وتقييم هذه البدائل ويكون ذلك عن طريق وضع معايير فاصلة تحكم بين الأفكار وتتقي أفضلها وأنسبها طبقاً لنوع الهدف.



## الاختيار من بين البدائل:

بأن يقوم المشاركون بترشيح أو اختيار أهم البدائل التي درسوها طبقاً لوجهات نظرهم بعد دراستهم لها كل على حسب خبرته وتصوره ويعرض البديل الذي اختاره ووجده الأنسب للوصول إلى الهدف المشترك.

### ثانياً - الإعداد لاجتماع يخصص لاتخاذ قرار:

بعد قيام الفريق المسؤول عن صنع القرار في هدف معين، بجمع المعلومات عنه، وتحديد البدائل ووضع معايير تقويمها وتصور كل منهم على حدة للبديل الأنسب ينعقد اجتماع يضم جميع المشاركين في العملية لممارسة عصف ذهني Brain Storming لمحاولة اتخاذ القرار الأنسب، ولكي ينعقد هذا الاجتماع على نحو فعال، يجب أن تخصص كقائد للفريق وقتاً يسبق الاجتماع تتخذ فيه الخطوات التالية:

احرص على إخبار المشاركين كلهم بموعد الاجتماع المخصص لاتخاذ القرار قبلها بمدة كافية، حتى يراجع كل فرد مسؤولياته ودراسته للموضوع وترتيب أفكاره لطرحها في الاجتماع بتنظيم وحرفية.

اجمع ما لديك من آراء الخبراء والمعلومات المساعدة ووزعها على المشاركين، لكي يتدارسوها كمصدر آخر لتداول معلومات أكبر.



ذكّرهم أن القرار الذي هم بصدده سينعكس مردوده الإيجابي عليهم بالتحديد، لكونهم هم صانعي القرار ومنتخديه، ومن ثم سيتحملون تبعات نجاحه. خصص لكل واحد منهم وقتاً زمنياً محدداً وكافياً لعرض أفكاره واحرص على عدم مقاطعته وتنظيم الاجتماع لضمان تركيز جميع الأعضاء.

### ثالثاً - اتخاذ القرار:

في هذه المرحلة يصدر القرار النهائي باختيار أحد البدائل المطروحة من الجميع، واعتماده كقرار واجب التنفيذ وتأخذ مرحلة اتخاذ القرار في المؤسسات عدة أشكال، لكل منها فوائده وعيوبه وفقاً لنوع المؤسسة وهي كالتالي:

القرار بالأغلبية:

القبول بأغلبية الأصوات هو عادةً الأسلوب المتفق عليه على نطاق واسع، وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً لاتخاذ القرار في المؤسسات والأجهزة وحتى الأجهزة الرسمية والمنابر التشريعية في الدول.

### فوائد القرار بالأغلبية :

التصويت بالأغلبية يعطيك قراراً في وقت قصير نسبياً ومن ثم يوفر الوقت ويفتح المجال للتنفيذ السريع بصفة فورية. الكثيرون يعتبرون أنه طريقة عادلة لاتخاذ القرارات. مساوئ القرار بالأغلبية:



قد لا يكون لبعض المقترعين قناعة تامة بالقرار، بل ويعارضونه بشدة فربما خلق هذا الاعتراض مشكلة وخلافات بين الفريقين خصوصا إذا كان عدد المعترضين كبيرا نسبيا ويقترب من النصف.

### مثال من السنة النبوية :

اجتمع رسول الله صلى الله عليه وسلم بأصحابه قبل غزوة أحد، وشاورهم في الخروج من المدينة للقاء العدو، أو البقاء فيها والتحصن بداخلها، فاختر بعضهم البقاء في المدينة، ومال النبي صلى الله عليه وسلم إلى هذا الرأي، بينما اختار أغلبية المسلمين الخروج خارج المدينة، فنزل النبي صلى الله عليه وسلم على رأي الغالبية من المسلمين مع أنه كان متبنياً للرأي الآخر.

### القرار بالإجماع:

العديد من القادة يحاول اجتناب أسلوب اتخاذ القرار بالإجماع، ربما لعدم الفهم لمقصد هذه العملية، فالإجماع هنا ليس معناه تصويت الجميع بنسبة ١٠٠٪ لقرار واحد، فهذا مستحيل تماما، إنما المقصود به التوصل إلى قرار يكون "مقبولا بشكل ما كليا أو جزئيا" لدى الجميع، فيحظى بتأييدهم.

دعنا نطرح مثلا لذلك فمثلا كانت نتيجة الاجتماع بهذا

النمط:



### الأول:

لقد كان لدي تحفظات حول الخيار ( أ ) لكنني أعتقد أنه الأسلوب الأفضل للمضي في هذا الأمر.

### الثاني:

الخيار ( أ ) ليس خياري الأول ولكنه يلبي احتياجات الجميع على كل حال.

### الثالث:

لا أظن أن الخيار ( أ ) يحقق المعايير بنسبة ١٠٠ ٪، ولكنني مقتنع بأغلب النقاط التي يدور حولها ومستعد لتنفيذه.

### الرابع:

لم أكن مقتنعا بالخيار ( أ ) إطلاقا إلا أنه بعد المناقشات أعتقد أنني متفق جزئيا مع نقاطه، وأقبل تنفيذها.

إذن كما ترى، فليس المطلوب ان يتفق المشاركون جميعا على اقتناعهم التام بالخيار ( أ ) المهم ألا يبدوا "اعتراضا قاطعا" على الخيار ( أ )، فعدم الرفض القاطع لخيار ما من جميع المشاركين يدل على إجماع حقيقي عليه سواء بصورة كلية أو جزئية.

### ويفضل أسلوب القرار بالإجماع في الظروف التالية:

عندما يتطلب الهدف المزمع اتخاذ قرار بشأنه فهما لدى الجميع وقناعة من جميع الفرقاء.



عندما يتطلب القرار خبرة أفراد الجماعة كلهم في التصميم والتنفيذ.

عندما تكون الجماعة ذاتها على علم جيد بفرن الإجماع في صنع القرار.

فوائد أسلوب اتخاذ القرار بالإجماع:

ينتج عن الإجماع عادة فهم تام للقرار لدى المشاركين فيه

تزيد كثيرا فرصة اقتناع الجميع به

مساوئ أسلوب اتخاذ القرار بالإجماع:

غالبا ما يكون التوصل إلى الإجماع صعبا، وبخاصة اذا كان أفراد الجماعة ليسوا على علم جيد ودراية بهذه العملية أو أعضاء جددا في فريق يشارك في اتخاذ القرار ربما يكون هناك بعض التنافس بينهم، فيكون الوصول للإجماع صعبا جدا.

يستغرق وقتا أطول من غيره من أساليب اتخاذ القرار.

عدم الوصول لقرار بالإجماع يعرقل التقدم للوصول لقرار في بعض الأحيان، ما يستلزم دورا محوريا للقائد في هذا الموقف سواء بالتدخل لتغيير نظام اتخاذ القرار أو حل المعوقات التي تعيق اتخاذه بمنتهى الحسم.

ولأن عيوب هذا الأسلوب غالبا ما تظهر في الأوساط غير الاحترافية وغير الخبيرة فمن أهم الأمور التي ينبغي وضعها في الحسبان عند استخدام هذا الأسلوب هو وجود بديل، وذلك في حالة عدم توصل الأعضاء إلى إجماع حقيقي ضمن الحدود الزمنية المفروضة في وقت الاجتماع لذلك يفضل عدم استخدام أسلوب



القرار بالإجماع في الحالات الطارئة، لما تتطلبه الحالة الطارئة من سرعة في اتخاذ القرار، وذلك عكس سياسة القرار بالإجماع.

### القائد يتخذ القرار:

في هذه الحالة يجب أن يستمع القائد لآراء المشاركين، ويحلل بخبرته ما يطرحونه، ثم يناقش رأيه هو الشخصي ويتخذ القرار في نهاية الامر في بعض الأحيان يكون هذا الأسلوب شبيهه بأسلوب اتخاذ القرار بالأغلبية، لأنه ربما يكون القرار النهائي مخالفا لرأي القائد نفسه إلا أن الأغلبية تحتم عليه اعتماد القرار الذي صوّت له الاغلبية.

في أحيان أخرى شديدة الخصوصية، يقوم القائد باتخاذ قرار بصفة فردية كاملة، خصوصا في الأوقات الحرجة الطارئة، أو بالاستناد إلى خبرته العملية الأكيدة بشأن أحد المواقف، والذي يحتم عليه تغليب رأيه على رأي الأغلبية، وإن كان يتحتم عليه الاستماع إليهم ومشاورتهم بقدر الإمكان.

### فوائد أسلوب اتخاذ القرار بواسطة القائد:

الطريق الأكثر سرعة على الإطلاق في اتخاذ القرار، لذلك كما ذكرنا هو الأفضل في أوقات الأزمات.

يؤدي إلى اقتناع المشاركين في العملية أحيانا، إذا كانوا يدركون جيدا أن القائد سوف يتخذ القرار بصفة فردية، وأن لديه أسبابه في ذلك خصوصا اذا كانوا يحترمون هذا القائد ويثقون به.



## مساوئ أسلوب اتخاذ القرار بواسطة القائد :

شعور المشاركين بأن آراءهم قد أهملت وتم تجاهلها، خصوصاً كذلك إذا لم يستمع لهم القائد أصلاً ولم تعط لهم الفرصة للتعبير عن وجهة نظرهم.

تزايد اعتماد القائد على هذا الأسلوب قد يعطي منحى ديكتاتورياً في فرض القرارات في فترة لاحقة خصوصاً إذا كانت أغلب القرارات الفردية للقائد ناجحة، بالتدريج سيشعر القائد بالزهو وأنه ليس في حاجة للسمع إلى آراء المشاركين.

## إرشادات وقواعد عامة لصنع قرار فعال :

بصرف النظر عن الأسلوب المتبع في اتخاذ القرار، توجد إرشادات وقواعد عامة من شأنها أن تساعدك في جعل أسلوب صنع القرار فعالاً ومؤثراً:

شجع جميع المشاركين على إبداء آرائهم، حتى لو كان وقت الاجتماع لا يتسع لذلك؛ ليشعر الجميع بأن أصواتهم مسموعة. أعد ذكر الرأي الذي سمعته، وليكن تلخيصك له يبدأ بعبارة مثل: (فهمت من قولك....)، واذكر الرأي بدقة ما استطعت إلى ذلك سبيلاً، ودون تقدمك له.

حاول أن توجد فهماً مشتركاً بين الأعضاء. ضع أسساً لتطبيق القرار بعد اتخاذه، وقم بتحديد خطوات العمل، وبتحديد المسؤوليات.



التحديد الجيد للهدف، وأن يكون مبسطاً، ويمكن تحقيقه.  
 أن يكون القرار عملياً قابلاً للقياس والتطبيق.  
 احرص على أخذ الوقت الكافي في الدراسة؛ حتى تستطيع  
 توفير الوقت بعد اتخاذ القرار.  
 لا تؤجل القرارات الضرورية إلى ما لا نهاية.  
 فكر في المشكلة جيداً قبل الإقدام على اتخاذ أي قرار.

بعد أن انتهى الرسول صلى الله عليه وسلم من كتابة صلح  
 الحديبية قال لأصحابه:

"قوموا فأنحروا واحلقوا رؤوسكم" ليتحللوا من عمرتهم  
 ويعودوا إلى المدينة، فتباطؤوا حتى قال ذلك ثلاث مرات، فدخل  
 خيمته، وذكر لأم سلمة رضي الله عنها ما لقي من الناس، فأشارت  
 عليه أن يخرج دون أن يكلم أحداً منهم، ثم ينحر ويحلق رأسه، فلما  
 رأى المسلمون ما صنع النبي صلى الله عليه وسلم، قاموا ينحرون  
 هديهم، ويحلقون، فهكذا نرى في هذا الموقف أن النبي صلى الله  
 عليه وسلم لما رأى تباطؤ الصحابة، سارع باتخاذ القرار على  
 مسؤوليته، ونفذ القرار بحزم وحسم، ما جعل الصحابة يتبعونه  
 على الفور.

خلاصة القول أن عملية صنع واتخاذ القرار في المؤسسات  
 من أهم العمليات الإدارية على الإطلاق، والمنوط بالقيادة دور  
 محوري في إنجازها وتنظيمها وإخراجها على أكمل وجه، ومن



ثم تحديد سير المؤسسة ونجاحها أو فشلها، فاحرص دائما على وضعها نصب عينيك، وفاضل بين الأساليب التي ذُكرت، فقد يصلح أحدها في موقف دون الآخر، أو في قرار دون الآخر.

القائد مضطر دائما للاختيار والمفاضلة بين عدة بدائل وهذا القرار مرتبط بالوقت، فعليه أن يتفاعل مع الموقف أو الحدث ليصل إلى قرار في التوقيت الملائم.

### **المشكلات التي تواجه القائد عند اتخاذ القرار:**

١- التردد : ويقصد به أن القائد يأخذ وقتا طويلا، ما قد يقلل من كفاءة قراره وهذا التصرف يعتبر من مهددات عملية اتخاذ القرار وتزيد خطورة التردد إذا أصبح مصاحبا للقائد في كل قراراته ومواقفه حتى البسيطة منها.

٢- التسرع : يقوم القائد هنا باتخاذ القرار دون الإحاطة بجميع الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بالموقف وبدون قيامه بالمقارنات ودراسة الاحتمالات والبدائل. وهذا أيضا قد يؤدي إلى عواقب سلبية وثغرات في القرار.

٣- العجز والانهيـار: قد يواجه القائد موقفا ضاغطا أو أزمة طارئة وتتطلب منه التصرف السريع للمواجهة، وعند وجود نقص في القدرة أو المهارة أو الخبرة فإن بعض القادة يعجزون عن القدرة على التفكير بطريقة منظمة وبنهارون، وهذا الانهيـار مرتبط بعجز القائد نفسه عن التصرف وليس بالضرورة نتيجة للأزمة الطارئة.



٤- التحوط والتجنب: فنجد القائد يقوم بالأخذ بالأحوط وليس بالأفضل خوفاً من العواقب والمساءلات وليضمن البقاء في منصبه، وقد تجده يقدم الكثير من المبررات التي لا تخدم قراره منطقياً وعملياً.





## التخطيط التشغيلي الفعال

التخطيط... مرحلة شديدة الأهمية والتأثير في مسيرة المؤسسات مهما كان حجمها، والذي يقوم فيها القائد بدور شديد الأهمية والحساسية.

التخطيط ببساطة هو عملية تجميع المعلومات وافترض توقعات في المستقبل من أجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف.

ويعرف المفكر الأمريكي "نوناك شيلينج" مفهوم التخطيط في كتابه نظام التخطيط ووضع البرامج قائلاً:

التخطيط عملية تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف، وهو الإجراء الذي يسبق التنفيذ.

ويمكن أن نقول أن التخطيط بطريقة أخرى هو نوع من "استشراف المستقبل على الورق" أي قبل الشروع في التنفيذ، وحين نفشل في التخطيط فإننا خططنا للفشل!

فأي إنسان في طريقه إلى تحقيق أهدافه قد يعترض له في طريقه منعطفات وطرق جانبية، وإذا لم يتم ضبط وتسييد اتجاه المسير فإنك قد لاتصل إلى الهدف أو قد تصل إلى مكان آخر أو قد تصل متأخراً.

إن غياب التخطيط (سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات) يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف والخلط في تحديد الأولويات وفقدان تحديد الوجهة ناهيك عن ضعف التقويم والمحاسبة وتطوير المنجزات.



أنت تحتاج إلى أن تنتقل من مرحلة (عمل ما في الإمكان) إلى مرحلة (عمل ما يجب أن يكون)!

### أهمية التخطيط:

يذكر علماء التاريخ والحضارة أن جميع الحضارات السائدة والبايدة وُجد في بعض آثارها ملامح تخطيطية، على جميع أصعدتها السياسية والعسكرية والاجتماعية والاقتصادية، والحال ذاته الآن على مستوى الدول والمؤسسات والشركات الكبرى والمتقدمة، وتزداد أهمية التخطيط عندما يستشعر الإنسان أنه بالتخطيط سيحقق النتائج الكبيرة في أزمته وتكاليف أقل، وباختصار فإن التخطيط يقود إلى: معرفة المحيطين بالمسار، ما يؤدي إلى قيادة واضحة ووصول سريع.

تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف ومن ثم توفير الكميات والنوعيات المطلوبة والوصول إليها بأدق المواصفات وأجودها وأفضل العروض المتاحة. الانسجام العملي بين الأفراد والإدارات، من خلال المضي بيد واحدة إلى هدف واحد.

يتيح رقابة داخلية وخارجية فاعلة ويُمكن من قياس دقيق للأداء والإنجاز ووضوح معايير الرقابة والتقييم لدى الموظف والمدير.



الجانب النفسي للموظف والمنظمة سيكون عالياً لمعرفة كل الأمور وأخذها في الحسبان. ويبقى سؤال مهم حير الكثيرين من المهتمين بالإدارة والتخطيط، وهو:

### هل التخطيط مسؤولية فردية أم جماعية؟

فالبعض يرى أن التخطيط بأهميته وحساسيته وخطورة الخطأ فيه، لا يمكن أن يكون مهمة جماعية، بل لا بد من اقتضاره على فئة أو مستوى إداري معين، ولكن شركة "نوكيا" الشركة الرائدة في مجال الاتصالات كان لها رأي آخر؛ حيث تعتمد الشركة على مساهمات ٢٥٠ من العاملين لديها في مراجعة خططها الاستراتيجية التنافسية وتأثيراتها المحتملة على أداء الشركة ونوعية الاستجابات المطلوبة وليست على قائد أو مدير واحد. ومن ثم يمكن القول بأن مسؤولية التخطيط للمؤسسات هي مسؤولية جماعية يشارك فيها العديد من المديرين والموظفين ذوى الكفاءة والخبرة، وليست مقصورة على مدير أو قائد الفريق أو المؤسسة مهما بلغت كفاءته.

### موقف:

عاملان يعملان في شركة بناء أرسلتهم الشركة من أجل إصلاح سطح إحدى البنايات وعندما وصل العاملان إلى المصعد إذا بلافتة مكتوب عليها المصعد معطل فتوقفوا لحظة يفكرون فيما يفعلونه لكنهم حسموا أمرهم سريعاً بالصعود على الدرج بالرغم من



أن العمارة بها أربعون دوراً، سيصعدون وهم يحملون المعدات لهذا الارتفاع الشاهق ولكنه الحماس، وبعد جهد وعرق غزير وجلسات استراحة وصلاً إلى غايتهم، هنا التفت أحدهم إلى الآخر وقال: لدي خبران أود الإفصاح لك بهما؛ أحدهما سار والآخر غير سار فقال صديقه:

إذن فلنبدأ بالسار

فقال له صاحبه:

أبشر لقد وصلنا إلى سطح البناية أخيراً

فقال له صاحبه بعدما تنهد بارتياح:

رائع لقد نجحنا، إذن ما الخبر السيئ؟

فقال له صاحبه في غيظ:

هذه ليست البناية المقصودة!

التخطيط السليم قبل التنفيذ العشوائي هو الذي يصل بك إلى تحقيق أهدافك وأحلامك، ويوفر وقتك ومجهودك وتركيزك للهدف الذي تريد الوصول إليه، ويساعد مرؤوسيك على التركيز أكثر على الوسائل لتحقيق الأهداف، ويفوت الفرصة على أي احتمالات لإهدار الوقت والمجهود في أمور فرعية غير مجدية بعيدة عن الأهداف الأصلية!

قبل التخطيط.. انتبه:

لا تباشر التخطيط وأنت مشتب الذهن، بل تأن في التخطيط وأعمل فكرك في حال روية من أمرك، وتذكر أن بضع دقائق من التفكير - في هدوء - يوفر عليك بضع ساعات من العمل الشاق.



الكثير من الناس يحب أن يعمل أكثر من محبته أن يفكر، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنه على صواب، والسرّ في ذلك أن الإنسان فيه غريزة حب الإنجاز ورؤية الثمار والنتائج والتعجّل في ذلك، والعمل يُشبع هذه الغريزة، بخلاف التخطيط والتفكير فنتائجها ليست مباشرة، ولا تظهر إلا بعد فترة من الزمن، ومن يقوم بالعمل بدون تخطيط تقنعه أقل النتائج الحاصلة، بخلاف من يخطط فإنه لا يرضى إلاّ بأكبر قدر ممكن من النتائج.

### خطوات التخطيط الناجح:

دراسة الواقع:

ويمكن استخدام أداة سهلة ويكثر استخدامها وتسمى

"تحليل SWOT"

الخطوة الأولى - تحليل SWOT لدراسة الواقع:

ذكرنا من قبل أنه من أجل تحقيق أهدافك لا بد أن تدرس واقعك جيدا، وتبني على أساسه خطة تصل بك لتحقيق الرؤية التي وضعتها لنفسك أو للمجموعة التي تقودها.

تحليل SWOT لدراسة الواقع هو خطوة ضرورية جدا في عملية التخطيط، وهي من أفضل الوسائل الفعالة لدراسة واقع مؤسستك بطريقة واضحة تماما تقوم على أساسها بدراسة الخيارات ووضع الخطة والانطلاق لتنفيذها.

كلمة SWOT هي اختصار لأربع كلمات:

مكامن القوة ( Strengths ):

عوامل داخلية ملموسة وغير ملموسة تمتلكها المنظمة



وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها و بما يجعلها متفوقة على المنافسين.

مكامن الضعف ( Weaknesses ) :

عوامل داخلية تشمل النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس من ثم على مستوى الأداء المتحقق فيها.

الفرص ( Opportunities ) :

عوامل خارجية تضم المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق والتي تصب في صالح المنظمة، ويمكن أن تستثمرها لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

التحديات ( Threats ) :

عوامل خارجية تشمل المجالات أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على أداء المنظمة وتقاس بمقدار المناقضة الشرسة أو انحسار المؤشرات الاقتصادية والتشريعات النظامية والقانونية.

إذن فتحليل SWOT هو تحليل لمكامن القوة والضعف والفرص والتحديات المحيطة بالمؤسسة لدراسة واقعها والعمل على إيجاد حلول ووسائل لبدء التخطيط على أساس تحليل هذه المكامن المختلفة، بالأسس الآتية:



العناصر الداخلية لواقع المؤسسة:  
عناصر القوة وعناصر الضعف  
العناصر الخارجية للمؤسسة:  
التحديات والفرص

والجدول التالي يوضح مثالا كاملا لنموذج SWOT البسيط الذي يوضح أكثر مفهوم دراسة الواقع لدى مؤسسة، ويحدد عناصر القوة والضعف كعناصر داخلية، وعناصر الفرص والتحديات كعناصر خارجية:

تحليل داخلي	تحليل داخلي
عناصر القوة <b>Strengthens</b>	عناصر الضعف <b>Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المصادر المالية المتاحة</li> <li>- معرفة جيدة بالعملاء</li> <li>- النوعية العالية للمنتجات</li> <li>- إمكانيات متاحة لتحسين المنتج والتطوير المستمر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص الموهبة والخبرة الإدارية</li> <li>- معدل ضعيف في تنفيذ الخطط</li> <li>- مشاكل العمليات الداخلية</li> <li>- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي</li> </ul>



الفرص Opportunities	التحديات Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدخول إلى منافذ جديدة للسوق</li> <li>- التحالف مع شركاء استراتيجيين في الصناعة</li> <li>- تنوع المنتجات ذات العلاقة</li> <li>- إضافة خطوط جديدة للمنتج أو الخدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتمال دخول منافسين جدد</li> <li>- نمو بطيء للسوق</li> <li>- تغير أذواق وحاجات المستهلكين</li> <li>- سياسات مالية مؤثرة على النشاط</li> </ul>

تذكر أننا قلنا أن التخطيط عملية جماعية لا تشمل عقلية القائد وحده بل تشمل عقليات مختلفة من المديرين والمرؤوسين والموظفين ومن ثم فتحليل SWOT لدراسة الواقع، ينفذه العديد من المعاونين مع القائد في عدة مستويات من المنظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة.

### الخطوة الثانية :

طريقة بسيطة وسهلة تساعد في وضع الأهداف يطلق عليها ( SMART ) من أكثر الطرق فعالية وبساطة للتخطيط، وتعمل بها المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، بل تمتد إلى تخطيط الأفراد لحياتهم العادية، لما فيها من تركيز ووضوح وبساطة.



طريقة ( SMART ) للتخطيط يمكن إيضاها كآآتي :  
يجب أن يكون هدفك ( الذي تخطط له )

### الخطوة الأولى - محددأ ( Specific ) :

بمعنى أن يكون الهدف واضحا تماما، وليس مجرد فكرة عامة أو أمنية خالصة، ولكي يكون هدفك محددأ عليك ان تسأل الأسئلة الخمس الآتية:

ماذا تريد ان تحقق انت وفريقك بالضبط؟

لماذا تريد تحقيق هذا الهدف؟ ما فوائد تحقيقه لك وللفريق؟  
من الأشخاص الذين تراهم مناسبين ليكونوا معك لتحقيق  
هذا الهدف؟

أين؟ قم بتحديد مكان النشاط الذي ستعمل فيه أنت وفريقك  
ماهي المتطلبات والإمكانيات التي يجب أن تتوافر لتحقيق  
هذا الهدف؟

إذا أجبت على هذه الأسئلة بوضوح، وبطريقة مركزة محددة،  
بالطبع مع التشاور مع أعضاء الفريق الذي يشاركون معك بوضع  
الخطط، يمكن القول أنك وضعت هدفا محددأ.

### الخطوة الثانية - قابل للقياس ( Measurable ) :

هذه الخطوة تشدد أن يكون هدفك خاضعا "لمعايير  
محددة" يمكن من خلالها قياس درجة التنفيذ للوصول للهدف.  
السبب وراء ذلك هو أن الأهداف غير الخاضعة للقياس



هي أهداف غير قابلة للتحقق ومن الصعب بل المستحيل معرفة درجة الوصول وكذلك النجاح أو الفشل في تحقيقها.

من غير المعقول أيها القائد أن تحدد أنت وفريقك أهدافا محددة ولا تضع لها إطارا زمنيا لتحقيقها أو نسبة محددة واضحة للارتقاء بها كمثل أن تقول:

هدفنا زيادة رضا العملاء!

هذا هدف غير محدد وغير قابل للقياس مطلقا، إذ كيف ستتأكد أنك حققت هدفك؟ ما دليلك؟ ما المعايير والقياسات التي استطعت من خلالها أن تحكم أن هدفك تم تحقيقه بعد التنفيذ؟ هذه من أكبر الأخطاء القاتلة التي ليس لها أعذار لأي قيادي في أي مؤسسة أو فريق مهما كان حجمه، فيجب أن يكون هدفك محددًا واضحًا صريحًا، ويجب أن يكون (قابلاً للقياس) كأن تقول مثلاً:

هدفنا أن نحقق رضا العملاء هذا العام بأن نزيد مستويات الخدمة بنسبة ٣٠٪ ونفتح ٤ مراكز أخرى لبيع المنتج أو لتقديم الخدمة والقيام بالتواصل أكثر مع العملاء عن طريق آلية جديدة تقلل من الإجراءات إلى النصف، وذلك في فترة قدرها ١٢ شهرا من الآن، وهو ما يزيد من رضا العميل.

في هذه الحالة هدفك واضح محدد، ومقاس بنسب محددة، وخلال فترة زمنية محددة، يمكنك أن تقيم نجاحك فيها ببساطة عندما ينتهي الـ ١٢ شهرا وترى نتائجك إذا حققت النسب والإجراءات المذكورة فأنت ببساطة نجحت في تحقيق هدفك لأنك جعلته قابلاً للقياس.



إذن فقياس الأهداف تساعد الفريق دوماً أن يبقى على الطريق الصحيح، والوصول إلى أهدافه في تواريخ محددة دقيقة، وهي مرحلة تخضع لتقييمك على حسب المؤسسة التي تديرها أو الفريق الذي تتأسسه، لأن المعايير والقياسات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حسب طبيعة العمل، فالبعض يقيس أهدافه بزمن تحقيقها والآخر يقيسها وفقاً لنشاط السوق ونمو المنافسين، وغيرهم يقيسونها وفقاً لطبيعة العمل والمنافسة والسوق والزمن والبشر... الخ.

### الخطوة الثالثة - متفق عليه ( AGREED ) :

عندما تضع وفريقك الخطة لا بد أن يكون هناك اتفاق واضح بين القيادة "أنت ومعاونيك في وضع الخطة" والمنفذين الذين سيقومون بتنفيذها بحيث يكون هناك توافق جمعي على القدرة على تحقيق هذه الأهداف، لأنه ربما تكون الأهداف الموضوعية مبالغاً فيها، أو خارج استطاعة المنفذين على القيام بتحقيقها أو أن بعض أجزائها صعبة التحقق في ظل وضع فريقك الحالي المالي أو العددي أو الإمكانيات المتاحة أو الوقت المتاح.. الخ.

### الخطوة الرابعة - واقعي ( REALISTIC ) :

لا بد أن تكون أهداف مؤسستك واقعية وليست خيالية، لا تفهم معنى "واقعي" أنها أهداف سهلة، فهذا أمر مرفوض ومن



المخزي أن يضيع الناس وقتهم في التخطيط لأهداف سهلة يقدر الجميع عليها لكنها يجب أيضا ألا تكون أهدافا مستحيلة التنفيذ والتطبيق.

يعتبر المرجع الرئيسي لهذه الخطوة هو تحليل (SWOT) الذي أشرنا له منذ قليل، لأن التحليل الذي يخبرك أين تقف الآن وما هي حدود إمكاناتك وقدراتك، ما يجعل تحديد أهدافك طبقا لإمكاناتك وواقعك هو المقصود بكلمة (هدف واقعي).

يمكن أن نختر هذه الخطوة بأن نقول:

لابد أن تكون أهدافك واقعية، صعبة وممكنة في نفس الوقت، طبقا لإمكانات مؤسستك.

مثال:

كما في المثال السابق، قلنا (هدفنا أن نحسن جودة الخدمة بنسبة ٤٠٪)، هذا هدف واقعي ونسبة مقبولة جدا على عكس أن تقول:

هدفنا أن نحسن الخدمة بنسبة ٣٠٠٪ دفعة واحدة خلال

فترة وجيزة!

هذا بديها يعتبر نوعا من عدم الواقعية ويميل إلى أن يكون أمنية وليس هدفاً.

### الخطوة الخامسة - (محدد بوقت Timed):

تعتبر هذه الخطوة جزءا منفصلا بذاته من الخطوة الثانية (قابل للقياس) التي قلنا أن معايير القياس تختلف باختلاف نوع



المؤسسة والأهداف والتفكير ومخاطبة السوق، أما عنصر الوقت فيعد ضروريا في أي خطة مهما كانت حتى لو كانت خططا فردية للأشخاص لتطوير الذات.

فأي هدف يتم الإتفاق على تنفيذه لابد أن يكون محددًا بوقت بداية العمل فيه، وموعد نهائي لتسليمه، وإلا ببساطة لن يتم إنجازه أبداً؛ هذه طبيعة بشرية أنه من النادر أن تجد إنسانا يعمل باجتهاد دون أن يضع أمامه موعداً نهائياً لتسليم عمله وتقييمه. أظن أنك تستشعر أن هذا الأمر منطقي ولا يحتاج إلى توضيح لأن الأهداف المرتبطة بمواعيد محددة لتسليمها تكاد تكون أمراً فطرياً، ومع ذلك فبعض الناس يهملون هذه النقطة. يقول مثل غربي شهير :

**Thanks god for deadlines, without them nothing**

**!will be done**

الحمد لله على وجود مواعيد نهائية للأعمال، لأنه بدون ذلك لن يتم إنجاز أي شيء! إذن أيها القائد إياك أن ترسم خطة مع معاونيك، وتعطي صلاحيات التنفيذ لها بدون وضع إطار زمني واضح ودقيق وموافق لحجم المهمات المطلوبة من فرق التنفيذ.

مثال تطبيقي كامل لطريقة ( SMART ) :

هدفنا أن نزيد من رضا العميل ( هدف عام )

بأن نحسن من أداء خدمة العملاء

( هدف خاص ومحدد (specific



عن طريق زيادة مراكز البيع وتلقى الشكاوى بنسبة تزيد عن ثلاثة أضعاف النسبة الموجودة حالياً، مع زيادة القدرة التنافسية بعمل ٣ مواسم من العروض والخدمات المدعمة التي تشبع حاجة العميل وتزيد ثقته بنا وتحقق رضاه في كافة أنحاء البلد، إلى جانب سن إجراءات جديدة تريح العميل وتقلل من الوقت المستهلك لتلبية طلباته إلى النصف (هدف محدد وقابل للقياس).

وقد تم التوافق على هذا الهدف من اللجنة المعنية بالتخطيط للشركة والافتتاح بإمكانية تنفيذ هذه الأهداف (منطقي) وفقاً للإطار الزمني المطلوب وهو ١٢ شهراً بدءاً من يناير المقبل (الوقت).

### الخطوة الثالثة - تحديد الوسائل:

بعد أن قمت بدراسة واقعه بطريقة ( SWOT )، ثم قمت مع فريق معاونيك بوضع خطة ( SMART ) قمت عن طريقها بتحديد الأهداف ودراستها بوضوح، ننتقل إلى الخطوة الثالثة والأخيرة في الجزء الخاص بالتخطيط، وهو تحديد الوسائل التي ستستخدمها لتنفيذ هذه الخطة، فلنطبق مع المثال السابق الذي حددت فيه هدفك بوضوح (تحسين أداء خدمة العملاء)، إذن أنت تحتاج إلى التفكير مع معاونيك في الوسائل والطريق وآلية تنفيذ هذا الهدف، بأن تقوموا مثلاً بوضع قائمة بالإجراءات التي تتوقعون أن تقود إلى تحقيق هذا الهدف:



مثلا:

- ١- زيادة أعداد موظفي قسم خدمة العملاء، والاهتمام بتدريبهم
- ٢- القيام بعمل عروض وتزييلات، ومعارض للعميل يجد فيها أجواء الثقة والرفاهية ومن ثم نكسب ثقته
- ٣- الاستعانة باستشاريين متميزين لتطوير هذا القسم

في هذه الحالة استطعت مع فريقك تحديد الإجراءات التي أجمعتم أنها تستطيع أن تلبى الأهداف الموضوعية، فيكون لديك الجدول النهائي المطلوب في نهاية مرحلة التخطيط :

ماذا؟	من؟	متى؟	(كم؟ ( ما بين
برنامج تدريب الموظفين	رئيس قسم الموارد البشرية	ابتداءا من 1 فبراير حتى 1 أبريل	10,000 – 30,000\$
حملة إعلانية وتسويقية	مدير قسم التسويق	1 يونيو – 1 سبتمبر	100,000- 400,000\$
الاستعانة بمستشارين لتطوير الإجراءات	ممثل الادارة أو العضو المنتدب	أغسطس – نوفمبر	100.000 – 200,000\$



وباختصار، هدف عملية التخطيط كلها هو أن تخرج بهذا الجدول البسيط السابق، فكل ما فعلناه سابقا من تحليل الواقع وتحديد الأهداف هدفه الوصول إلى هذا الجدول المختصر الذي يشمل الأهداف بوضوح، والمسؤولين عن تنفيذها وتواريخ البدء والانتهاء منها، وأيضا التكلفة المتوقعة!

وأخيرا، إذا توصلت أيها القائد لهذا الجدول المبني على الخطوتين السابقتين، بتركيز ووضوح رؤية، وقبل ذلك الاستعانة بالله عز وجل، تأكد أن خططك ستكون واضحة، وسهلة التطبيق والتنفيذ، وأنتك بذلك وفرت الكثير جدا من الوقت والمجهود والتخبط والضياع، الذي ربما كان سيكلف مؤسستك سنين طويلة قبل أن تذوق طعم النجاح، رغم أن النجاح عمليا مستحيل في ظل غياب التخطيط الفعال، كما اتفق كل علماء الإدارة.



## إدارة التوتر والضغط

إن المدراء الذين لا يعرفون مجابهة القلق يموتون مبكراً!  
"الكسيس كارليل"

من ممّا لا يعاني ضغوطاً في أي عمل يمارسه؟  
إذا وجدت شخصاً ما يخبرك أنه لا يعاني ضغوطاً في عمله  
- أيّاً كان عمله - فلا بد أن يقفز في رأسك استنتاجان مبدئيان عن  
هذا الشخص:

إما أنه مقصّر في عمله جداً ولا يعتبره يستحق وقته  
ومجهوده ومن ثم هو غير بارع فيه وإما أنه شخص نبيه استطاع  
بطريقة أو بأخرى أن يتعامل مع هذه الضغوط بطريقة صحيحة،  
أوصلته في النهاية للإحساس بأنه لا يعاني ضغوطاً من أي نوع.

نحن نعيش في عالم متسارع، يلهث فيه الجميع وراء  
الأسبقية، بطريقة تولّد كمّاً هائلاً من الضغوطات Stresses تؤثر  
تدريجياً على إدراك وصحة وعقل القادة التنفيذيين المسؤولين  
عن إدارة منظماتهم، ويمتد تأثيرها بالضرورة إلى الموظفين  
والمسؤولين في فرق العمل، فيدفع الجميع في النهاية فاتورة  
هذا الإجهاد النفسي والعصبي والذهني الهائل، وتظهر نتائجها  
الكارثية في أداء ومستوى العمل، إذا لم يتم التعامل مع هذه  
الضغوط بمنهجية احترافية عالية.



في عام ١٩٧٧م قامت مؤسسة العلوم الدولية بالولايات المتحدة بدراسة توصلت إلى أن التوتر هو أحد المشاكل الرئيسية التي تؤثر على حياتنا اليومية، وأنه يمكن أن يؤدي إلى القصور النفسي والجسمي والاجتماعي كما أنه يتسبب في خسارة ملايين الدولارات سنويا تنفق على أسرة المستشفيات، أيام بدون عمل، تعويضات، وحالات وفاة مبكرة.

### هل التوتر مفيد أم ضار لنا؟

بالتأكيد السؤال نفسه مدهش بالنسبة لك لأنه كيف يكون التوتر مفيدا؟

الحقيقة أن التوتر والضغط - بمعايير معينة سنتطرق لها - مفيدان بالفعل، ويدفعان لإنجاز العمل في موعده بأفضل أداء، ولذلك أمثلة كثيرة:

مدير لديه مشروع ما لا بد أن يخضع لضغط كي يتممه على أكمل وجه وفي وقت محدد، وبدون هذا الضغط فلن يستطيع إنجاز أي شيء.

طالب في مرحلة دراسية لديه امتحان ومطالب بدرجات مرتفعة، يجب أن يكون تحت نوع من الضغط ليزيد انتباهه. امرأة تحمل لأول مرة وضعت في جانب من الضغط والتوتر، هو الذي يجعلها تتحرى الدقة في كل تصرف من تصرفاتها خوفا على حملها من أن يصيبه أي ضرر.



إذن الضغط في حد ذاته ليس أمرا سيئا؛ فالضغط في إطار المعقول وبمعايير معينة مطلوب بشدة، لأنه يكون أحد الدوافع التي تؤدي إلى إتمام المهام على أكمل وجه ممكن، ولوضع إطار لهذه النقطة، نقول أن الضغط الزائد عن الحد يقلل من إنتاجية الفرد، ويجعله يفقد التركيز والثقة في نفسه، ما يؤثر على مشاعره، وحالته الذهنية، ومن ثم قد يتسبب في الإصابة بانتكاسات في عمله ونفسيته وحياته الشخصية، ربما تتطور إلى حدوث أمراض عضوية تصل إلى حد مفارقة الحياة!

إلا إذا تدارك الشخص نفسه، بوضع منهجية ثابتة لتخفيف وإدارة هذه الضغوط بطريقة عملية وناجحة.

وعلى العكس، فالضغوط القليلة جدا على الشخص تشعره تدريجيا بفقدان الثقة وعدم تقدير الذات، إلى جانب شعور بالملل والفراغ والرفاهية الزائدة، تجعله يدخل - أيضا - في إطار إرهاق ذهني ونفسي من نوع مختلف عن الذي يواجهه صاحب الضغوط الكبيرة، ولكنها ربما تكون مساوية لها في النتائج!

تهالك تدريجيا في النفسية والذهنية، وانتكاسات عملية، إلا إذا استطاع هذا الشخص ان يحمل نفسه أنشطة أخرى بطريقة متوازنة، ترفع من مستوى الضغوط المطلوبة والمفيدة له.

اعلم جيدا أنه ليس في مقدورك أن تزيل التوتر، ولكن يمكنك التحكم فيه، وتعلم كيف يمكنك القضاء على آثاره السيئة، وكيف تصنع استراتيجيات دفاعا عن نفسك من الضغوط والتجاوب معها، والاستفادة منها لتحقيق أهدافك بحرفية وأداء عال، لذلك



فأنت بحاجة لأن يكون عقلك الواعي مدركاً للأمر، حتى يستطيع عقلك اللاواعي أن يدافع عنك ضد التوتر، وسوف يكون ذلك بطريقة آلية، وبهذه الطريقة سوف تستطيع أن تتعم بحياة سعيدة؛ لأنك سوف تُخضع التوتر، وتوظفه لتحقيق أهدافك، والوصول إلى النجاح، وكما يقول الدكتور بيتر هانسون:

(التوتر لا يقتل السعادة في حياتك، فعلى العكس، التوتر يساعد في تحقيقها).

### ولكن ما هي الضغوط التي تواجهك في العمل؟

في عدة دراسات حاولت استكشاف الأسباب الرئيسية التي تصيب القادة التنفيذيين والموظفين على حد سواء بالضغوط، توصل المتخصصون إلى عدة خصائص مشتركة، يمكن الجزم بأنها الأسباب الرئيسية للضغوط:

#### ١ - الأسلوب الإداري؛

من أكثر الخصائص التي تسبب ضغطاً شديداً على القادة التنفيذيين من ناحية، ومن المرؤوسين من ناحية أخرى هو الأسلوب الإداري التابع للإدارة العليا، الذي يكون غير منسجم، والمفتقر للناحية العملية التطبيقية وعدم إعطاء المرونة الكافية للمدير التنفيذي والموظفين الخبراء، في تخطيط وتنفيذ أهدافهم باختصار تخبط الأسلوب الإداري وديكتاتوريته من ناحية أو غيابه وتساهله بالكامل من ناحية أخرى، ما يسبب ضغطاً هائلاً على أعضاء الفريق، المطالبين بتحقيق نتائج على الرغم من ضعف الطريقة الإدارية.



والضغوط التي تأتي من خلال الأسلوب الإداري يمكن

تصنيفها بـ:

### أ - التنافسية :

التي تشمل التنافسية العامة للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى من ناحية والتنافسية داخل المؤسسة الواحدة من أعضاء الفرق من ناحية أخرى تولد ضغطا كبيرا على نفسية وعمل ومجهود الموظفين والمديرين.

يقول أحد المديرين التنفيذيين في توضيحه للضغوط الناشئة عن التنافسية داخل المؤسسة:

لو كان الأمر مجرد تلبية توقعات العملاء ومجلس الإدارة لكان هناك قدر ضئيل من الضغط لكن للأسف لدينا فريق إداري عالي التنافسية، وغالبية الضغط الذي يتعرض له يأتي من ائتلافات أعضاء الفريق والمحاولات المستمرة والمستميتة لكسب السلطة، والظفر بمصالح شخصية جانبية.

### ب- الطلبات غير المعقولة "غير المخططة" من

#### جانب الإدارة:

بعض الإدارات تطالب المديرين التنفيذيين بمطالب أسطورية لا تشير إلى شيء سوى ضرورة أن يقدم القائد التنفيذي استقالته فوراً!

هذا هو الواقع للأسف في بعض المؤسسات، بأن تقوم الإدارة العليا بطلب تحقيق أهداف بطريقة غير مخططة وغير مدروسة، وإلقاء عبئها الكامل على المدير وفريق عمله، بدون أي



خبرة أو دراسة أو تأهيل لهذه الطلبات.

### ج - تغيير القرارات:

من أكثر الخصائص التي تشير إلى ارتباك إداري شديد، وينعكس تأثيره بشدة وبشكل مباشر على القائد التنفيذي وفريق عمله ويعطي إحياء عاما بعدم الثقة في قرارات الإدارة المتضاربة، ومن ثم تكون أعمالهم بالضرورة مترددة وعلى مستوى متدن من الكفاءة مثل تغيير القرارات المفاجئ، أو تداخل القرارات من أكثر من جهة في نفس الوقت، وضعف الاتصال الإداري، يمثل ضغطا على الفريق ومديره.

### د - حجم عمل كبير وعدد أقل من الموظفين

إذا كان حجم العمل المطلوب إنجازَه أكبر من عدد الموظفين، فسيضطر المسؤولون عن تأديته مضاعفة الجهد وساعات العمل والتركيز مما سيولد ضغطا كبيرا خصوصا إذا لم تراعى المنظمة احتياجاتهم، وأصبحت هذه هي سياسة المؤسسة المستمرة.

### هـ - تغيير أساليب العمل:

كما ذكرنا في كبسولة "إدارة التغيير" يعد التغيير أمرا ممتازا ويؤدي إلى تعلم طرق جديدة ومتميزة، إلا أنه يجب أن يكون متدرجا لفهم متطلبات وظروف المدير وفريقه وواقع عملهم، وألا يأتي فجأة لأنه في هذه الحالة سيمثل ضغطا مضاعفا على الفريق قد يكون أثره السلبي أكبر بكثير من أثره الإيجابي المرجو.



## ٢ - العلاقات:

تمثل العلاقات جزءاً هاماً من أساليب الضغط على الموظفين مهما كان منصبهم ويمكن تقسيمها إلى نوعين: العلاقة بالرئيس:

فمن يرأس الشخص في العمل ويوجهه يعد أحد الأمور التي تفرض عليه حالة من الضغط خاصة إذا كان رئيسه من النوعية التي لا ترضى عن شيء أو لا يهتم بالروح المعنوية والتشجيع للعاملين تحت قيادته، أو ذلك المدير الروتيني الذي لا يقبل بأي درجة من الإبداع أو ذلك الذي ينسب كل عمل لنفسه ويحرم العاملين تحت قيادته من المشاركة بأسمائهم في أي شيء يحصل عليه أو ذلك المدير الديكتاتور الذي يستأثر بكل القرارات أو الذي لا يفهم طبيعة العمل الذي يديره وجاء للمكان بفعل ترقية غير عادلة، باختصار:

مهما كانت درجة الموظف ومنصبه، كونه موظفاً عادياً أو مديراً تنفيذياً، فهو يخضع في عمله في النهاية إلى رئيس يرجع إليه وهو في حد ذاته يعد ضغطاً، فما بالك لو كان هذا الرئيس أحد الأنماط التي ذكرناها أو ربما كان خليطاً من كل هذه الأنماط! العلاقة بالزملاء:

من الأمور التي تزيد من ضغوط الفرد التنافسية الشديدة مع الزملاء في العمل والتي تدفع البعض للإيقاع بزميل له وهو ما يجعله دائماً في حالة توتر.



### ٣ - طبيعة العمل :

وهذا نوع ثالث من الضغوطات، فطبيعة العمل نفسه تحدد نوع وحجم الضغوطات التي يتعرض لها المدير والموظف، فعمل المهندس يختلف عن عمل المدرس عن عمل الطبيب، وكيفية إدارة كل نوع من هذه الأنواع مختلفة عن الأخرى، والضغوط الناتجة عن طبيعة العمل تتركز في:

#### أ - نقص فرص الترقى العادلة :

أي ألا يكون هناك نظام عادل ومتعارف عليه يتم بناء عليه ترقية الأفراد من منصب لآخر بحيث لا يشعر الفرد بالظلم في حالة ترقى زميل آخر له ويعلم أن ذلك جاء بناء على قواعد معلنة بمنتهى الشفافية للجميع.

#### ب - عدم وضوح حدود الدور :

والمقصود بها أن يعرف الشخص جيداً حدود دوره بحيث لا تتغير من موقف لآخر بشكل يجعله في حالة حيرة من أمره هل يتصرف أم لا.

#### ج - عدم وضوح معايير الحكم على العمل :

بحيث يقع الفرد في حالة ضغط شديدة حينما يقدم عملاً وهو لا يعرف هل هو مقبول أم لا، ويجده يتم قبوله من زميل له ولا يتم قبوله منه، ومرة يُقبل ومرة أخرى يتم رفضه.

#### د - عدم توفير الظروف المناسبة للعمل :

ونقصد بها البيئة الداخلية للعمل بحيث تكون مناسبة لأدائه وكذلك توفير الأدوات التي تساعد الفرد على أداء واجبه بحيث يكون هو مسؤولاً عن التصيير حيث إن كل الوسائل متوفرة له.



### هـ - انخفاض الأجر وعدم مناسبته للعمل :

فالعامل يرى جزءاً من قيمته في تقدير الجهة التي يعمل بها لراتبه، فقد أثبتت الدراسات أن الأجر من الأمور التي يُقيم الفرد بها نفسه في مجال العمل ومع انخفاضه أو عدم تناسبه مع ما يبذله الفرد فإن ذلك يمارس عليه درجة من الضغوط.

### الآثار السلبية للضغوط :

إذا لم يتم التدخل لإدارة الضغوط في المنظمة، فربما ينتج آثار سلبية واسعة النطاق:

#### على الأفراد :

#### عضوياً :

من الممكن أن يصاب الموظف بالصداع وارتفاع ضغط الدم، وعسر الهضم، والحساسية والتهابات المفاصل وأمراض القلب والقرحة والقولون العصبي.

#### نفسياً :

يتعرض لأزمات اكتئابية وأرق، ويشعر بالإجهاد والقلق والتوتر، ويتملكه شعور بالوحدة وبالذنب؛ ولا يقتصر الأمر على هذا بل إنه قد يتعرض للنسيان، وفقدان القدرة على التركيز، والتفكير السليم، واللجوء إلى أحلام اليقظة، والعنف في ردود الأفعال ومقاومة النقد؛ وتتسم سلوكياته بالسلبية أيضاً حيث يلجأ إلى الإفراط في الأكل وفي التدخين، أو إلى فقدان الشهية، كما يضعف أدائه ويسهل انفعاله واستثارته، ويميل إلى الانعزال والوحدة.



## على المنظمة :

أما تأثير الضغوط على الشركة فيتمثل في انخفاض الإنتاجية، وزيادة السخط وعدم الرضا بين العاملين، وسوء المناخ التنظيمي وارتفاع معدلات الغياب والتأخيرات، وارتفاع معدل دوران الموظفين (الاستقالة والتعيين) بالشركة، كما تزيد الصراعات والمشاحنات، الأمر الذي يؤثر سلباً على الإنتاج وجودته.

## مواجهة ضغوط العمل

مواجهة ضغوط العمل لا تواجهها المنظمة بمفردها، بل هي عبء على كل من الفرد والمنظمة، ومن ثم يجب على الموظف والمنظمة وضع منهجية واضحة لإدارة هذه الضغوط، وتحويلها من ضغوط تسبب آثاراً سلبية على الموظف والمنظمة، إلى ضغوط إيجابية تؤدي إلى الابتكار وتحقيق الأهداف.

دور الفرد:

على الفرد أن يعمل على خلق منهج خاص لنفسه للتعامل مع الضغوط التي تواجهه في العمل، وذلك عن طريق بعض الخطوات:

### ١ - كن إيجابياً :

عليك تقوية علاقتك بربك، وأن تغير كل عباراتك الغاضبة في لحظات الضغط مثل:

اللعنة، ماهذا، سيصيبني الجنون، إلى عبارات مثل:  
الحمد لله، قدر الله وما شاء فعل، لا حول ولا قوة إلا بالله، فهذه



العبارات الإيمانية تصيب القلب بالاطمئنان وتبدد الضغوط النفسية بالمداومة عليها، الإيجابية هنا أيضا تشمل أن تقوم بممارسة الترويح عن الذات، كممارسة رياضة خفيفة والالتزام بغذاء صحي، وتخصيص وقت معين وثابت لإراحة الجسد والذهن وممارسة الهوايات باستمرار.

## ٢- حدد الضغوطات:

دوّن أفكارك التي تضغطك وترهقك على ورقة، وتأمل فيها محاولا إيجاد مبررات لها وكيفية إخضاعها لحلول جذرية، أية ضغوطات تصيبك ما هي الا لتضاربها في عقلك وتشعبها وهو الأمر الذي يسبب لك ضيقا والرغبة في الخروج من كل هذا، حدد الضغوط التي تواجهها بوضوح، فمجرد توضيحها لنفسك ستعامل معها بأريحية أكبر وبطريقة تلقائية.

## ٣- حاور نفسك وشارك الآخرين:

تعوّد أن تتحدث إلى نفسك، فهي بالقطع أصدق صديق يمكن أن تتحدث إليه بخصوص ما يشغلها وما تتعرض له من ضغوط، استمع إلى نفسك وناقشها، ولا تكن سلبيا في حوارك مع نفسك، كذلك حاول أن تتحدث مع أهل الثقة والخبرة من أصدقائك ومقربيك، فالتحدث مع الآخرين ومشاركتهم همومهم سيخفف حتما من حدة همومك ويقلص مشاكلك إلى حجمها الطبيعي وحفاظك على شبكة قوية من الصداقات والمعارف والعلاقات ستجعل لك منفذا دائما للترويح عن نفسك، وستعطيك أيضا إحساسا بأهميتك للآخرين، ومكانة الآخرين لديك



#### ٤ - التفويض :

في حالة كونك قائدا تنفيذيا في المنظمة، ولديك سلطة تفويض الأعمال لموظفين مساعدين أو مرؤوسين فهذه من أهم المهارات التي يواجه بها القائد ضغوط العمل، ويجب أن يكون متميزا في أدائها، لأن هذه الخاصية تقتل التوتر والضغط الزائد، وتمنحك المزيد من الوقت للتعامل مع الأمور بشكل أفضل وتركيز أعلى.

#### ٥ - إدارة الوقت وترتيب الأولويات :

إدارة الوقت لا تعد فقط وسيلة لمواجهة الضغوط، هذه الخاصية بالتحديد هي عمود من أعمدة النجاح في كل الأنشطة الإدارية - والشخصية - بلا استثناء سواء في التخطيط أو إدارة المشكلات أو إدارة الضغوط... إلخ، ستجد أن إدارة الوقت وترتيب الأولويات هي القاسم المشترك بين كل هذه الأنشطة.

#### دور المنظمة لمواجهة الضغوط :

أما إدارة الشركة أو المؤسسة فعليها أن تلتزم بمواجهة الضغوط التي يتعرض لها أفراد المنظمة من خلال:

#### ١ - التنظيم :

العمل على توفير مناخ تنظيمي منهجي يعلي من شأن العمل الجماعي وروح الفريق، ويقدم الدعم والتأييد والمساندة للعاملين، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين ونظم المكافآت والحوافز والحرص على تقديم المشورة المهنية لهم، إلى جانب وضوح الأدوار التنظيمية ورؤية فرص المستقبل حية نابضة أمامهم.



## ٢- الهيكلة المستمرة :

إعادة تصميم الوظائف ووضع وصف تفصيلي لمهام كل وظيفة، والعمل على توسيع مساحة الحرية والحركة بها وإثرائها وهو ما يرفع من درجة حماس العاملين ويعضد من قدراتهم على مواجهة ضغوط ومشكلات العمل.

## ٣- إدارة الصراعات :

تقليل الصراعات والتعامل معها بحسم هي من أهم مهام الإدارة في المنظمة، ولها الحق والسلطة المطلقة في إدارتها بمنتهى الحزم الذي يرضي جميع الأطراف.

## ٤- المتابعة :

ضرورة إنشاء آلية واضحة لمتابعة الموظفين، ومعرفة شكاواهم واقتراحاتهم للحلول، وما يواجهونه من ضغوط في العمل، ودراستها جيدا وحلها بشكل فوري وجذري لكي لا تتكرر في المستقبل.

## قصة حقيقية :

شركة لصناعة ألعاب الأطفال، رئيسها أمي لا يقرأ ولا يكتب، ومع ذلك كان إداريا محنًا بالفطرة، واستطاع في وقت قصيرة أن يحقق توسعا كبيرا في السوق أزاع المنافسين بشدة، وجعلهم يراقبون الرجل وشركته باستمرار محاولة لفهم كيف استطاعت هذه الشركة أن تحقق كل هذا النجاح، وكان من ضمن الأسباب التي بهرتهم، أن صاحب الشركة كان يأمر بصفة دائمة أن يكون أحد يومي العطلة الأسبوعية، ميعادا يتجمع فيه كل الموظفين



بالشركة وعائلاتهم، ويقومون بعمل جولة جماعية، أو التبضع، أو تخصيص يوم بصفة دورية بأن يقوم كل موظفي الشركة الصغيرة وهو على رأسهم بزيارة أحد العاملين في منزله، وشراء الهدايا له وقضاء وقت ممتع.

هذا الأسلوب قضى تماما على معظم أسباب الضغوط والتوتر بين الأفراد من ناحية، وبين الأفراد وإدارة الشركة ورئيسها من ناحية أخرى، وجعلهم هذا التصرف يشعرون بانتماء غير عادي للشركة، والتفانى في العمل لتحقيق أهدافها، بل التعاون الفائق بين زملاء العمل بدلا من التنافس الذي ربما تشويه بعض السلبيات التي تضر بالعمل الجماعي، فقط بهذه الوسيلة البسيطة والعبقرية.



## الإبداع ووقود الأفكار

إذا تأملت بنظرة متأنية حالنا نحن معشر العرب مقارنة بالأمم الأخرى، ستجد أن السبب الأول لتخلفنا وتقدمهم هو نقطة جوهرية واضحة تسمى "الإبداع".

هذه الكلمة هي التي جعلتنا نسود الدنيا مئات السنين، عن طريق مئات العلماء استطاعوا أن يبدعوا ويطبّقوا إبداعاتهم، فأصبحنا في زمن قياسي أسياذ الأرض في الوقت الذي كانت الأمم الأخرى تتصارع لمجرد "فهم" إبداع من إبداعات المسلمين، ويعكفون على تدريس علوم ابتكرها المسلمون في جامعاتهم وكتبهم.

الآن انقلبت المعادلة؛ هم أبدعوا ونحن تخلفنا عن الإبداع فتقدموا في كافة مناحي الحياة، وتخلفنا نحن في المقابل لأن الإبداع يقود إلى التجديد، والتجديد يؤدي إلى التقدم والتطور.

واليوم يمكن تقسيم الناس والمؤسسات وحتى الدول إلى قسمين، قسم متقدم وسائر في ركب التطور وهؤلاء هم المبدعون، وقسم وقف وقتع بما عنده، وأفضل ما يقوم بعمله هو "تطوير الموجود" إذا قام بذلك فعلا وهؤلاء هم الأتباع والمقلدون، ففي أي فئة تريد أن تكون أيها القائد؟ وفي أي قسم تريد أن تكون مؤسستك؟



أثق بأن كل الناس يريدون أن يكونوا ناجحين متقدمين مبدعين، فهذه فطرة داخل الإنسان، وطريق التقدم لا يمكن أن نسير فيه بدون إبداع حقيقي.

### بيئة الإبداع كلمة السر:

حتى يستطيع الفرد أن يبدع في مؤسسته، فمن البديهي أنه يحتاج أن توفر له المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات بكافة أشكالها، وأن تكون مؤسسة "جاذبة للإبداع" وليست طاردة له، يجب عليك أيها القائد ان تقتنع تماما أن موظفيك يمكنهم أن يبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، مهما بدا أداؤهم أمامك عاديا نمطيا، يجب عليك كقائد أن تكون مسؤولاً عن إلغاء أية عقبات أو إجراءات تعوق الفكر الإبداعي لدى الموظفين، وتضيق عليهم بدائرة الأعمال الروتينية، فيتلاشى إبداعهم تدريجيا حتى يختفي وتصبح مؤسستك واحدة أخرى من المؤسسات المنتشرة غير ذات القيمة "اسم جديد ظهر وكفى!".

أعلم تماماً هذه الفكرة الأبدية المسيطرة على عقول أغلب المديرين؛ بأنهم يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين، ويجعلون عملية تسيير دفة المؤسسة دائماً تأتي من طريق واحد، من الأعلى للأسفل فقط!

أي أن التخطيط والأوامر من الإدارة والتنفيذ من الموظفين، متجاهلين دائماً أن هذا الموظف هو الذي يخوض



ميدان العمل، فيرى متغيرات وظروفا وفرصا لا يراها المديرون ولا المخططون، قد تقفز بالمؤسسة قفزات كبيرة إلى الأمام ولكنهم يعيقونها لمجرد النظام البيروقراطي السخيف المعتاد "نحن نخطط... وأنت تنفذ!"

وهذا بالطبع يسبب مشكلات ربما تبدو صغيرة أمامك في البداية، إلا أنها غالبا ما تتحول إلى كارثة تؤدي إلى موت المؤسسات تماما. ولكي لا يكون الموضوع تحليقا في سماء التنظير كما يظن الكثير من المديرين والمسؤولين دائما أن الإبداع في المؤسسات يقترب من التصورات الفلسفية، وحتى لا تقع في ذلك المنزلق الخطير... إليك خطوات مركزة وواضحة تنتقل بك وبمؤسستك إلى آفاق نجاح مذهل ربما لا يتخيله الكثيرون:

### خطوة - اكسر القواعد:

خذها قاعدة... إذا اجتمعت الأفكار الإبداعية مع القواعد الروتينية؛ فالفشل والنمطية هي النتيجة الحتمية. أكبر خطأ يمكن أن ترتكبه أيها القائد أن تجعل القواعد تقف حاجزا أمام الأفكار الإبداعية، لأن القواعد الثابتة تتصادم دائما مع الإبداع المتجدد والمتغير؛ حيث من الصعب أو ربما المستحيل أن تجمع الثابت مع المتغير!؛

ربما إذا عكست القاعدة حققت نجاحا باهرا، إذا جعلت الثوابت عندك هي الإبداع، وجعلت المتغيرات هي القواعد؛ جرب وستذهل بالنتائج.



والأمر في مجمله بديهى، رغم تصلب بعض الأفكار فيما يخص هذه النقطة ولكن عندما تقابلك مثلا صفقة ستربح من ورائها مؤسستك مكاسب طائلة ولكن هناك قاعدة إدارية نمطية مثلا تعيق إنجاز هذه الصفقة، ماذا ستفعل؟ هل ستكسر القاعدة لتكسب أم تجعل القواعد تتحكم فيك؟ بالتأكيد ستكسر القاعدة لأن من ورائها مكسب محقق. إذن عليك لكي تضمن أن تكون مؤسستك رائدة في الأفكار الإبداعية التنافسية أن تجعل القواعد متغيرات، والإبداع هو الأمر الثابت.

### خطوة - أنشئ نظاما لتلقي الأفكار الإبداعية :

بهذه الخطوة أنت قطعت نصف الطريق؛ تخيل أن يكون موظف في المؤسسة لديه فكرة مبدعة ربما تؤثر في توجه الشركة بشدة ولكنه حائر إلى أين يذهب؟ هل هو مضطر إلى الذهاب لمديره المباشر أم يذهب إلى مدير عام المؤسسة أم يذهب إلى العضو المنتدب مباشرة؟ وهل سيتم استقبال أفكاره باهتمام وتقدير أم أنه سيعامل بتهميش أو استخفاف أو على أحسن الحالات سيكون مضطرا لسرد فكرته بسرعة أمام مسؤولين متعجلين! هذه كلها أفكار تساور الموظف وتقتل فيه الإبداع قتلا؛ وله كل الحق في ذلك طبعا!

إذن عندما تقوم بهذه الخطوة الرائعة، وتقوم بإنشاء نظام لتلقي الأفكار الإبداعية بحيث تكون معروفة لجميع الموظفين، أنه



في حال وجود فكرة عند أحد الأشخاص، مهما بدت بسيطة أو معقدة فكل ما عليه أن يقوم بعمل إجراء محدد ومعروف " وغير معقد " وضعته المنظمة لتلقي أفكاره بمنتهى الاهتمام والتركيز والدراسة، ويكون من ضمن هذا الإجراء أن تتم تجربة الأفكار بشكل مصغر بعد دراستها، وإذا أثبتت نجاحا يتم تنفيذها بشكل واسع على المؤسسة كلها، ويحصل الموظف المقترح للفكرة على التكريم المعنوي أو المادي أو كلاهما الذي يستحقه، وحينها ستفاجأ بحجم الأفكار المبدعة التي ستصلك في أوقات قياسية من موظفيك.

هذا النظام هو المطبق في شركة تويوتا اليابانية عملاق صناعة السيارات في العالم، حيث تتلقى الإدارة مليون ونصف اقتراح سنوياً من الموظفين، ويتم تطبيق نسبة كبيرة منها ويكرم الموظف معنوياً ومادياً.

أظن أن السؤال الشهير الذي نسأله دائماً:

ما سر هذا التفوق المذهل لليابانيين؟ أظن أنك عرفت إجابته الآن أيها القارئ.

فقط تذكر:

لا تجعل المسؤولين عن هذا النظام مجرد موظفين شرفيين غير مؤمنين بأهمية مايقومون به، بهذه الطريقة أنت تضيع وقتك ومجهودك بلا طائل، اجعل المسؤولين عن تقييم الأفكار هم الأكثر فهما وتقبلاً للأفكار الغريبة، والأشد حماساً لتقبلها ودراستها وتجريبها.



## خطوة - لا تخبرهم أن ذلك مستحيل؛

فالإبداع أصلا ما هو إلا أمور "غير مسبوقه" وغير المسبوق بالتأكيد سيكون غريبا ومدهشا وربما مثيرا للسخرية أيضا، أعلمهم بالقانون الإبداعي الشهير:

إذا ضحك عليك الناس فقد خطوت خطوة للأمام، وإذا قالوا عليك مجنون فقد خطوت خطوتين للأمام.

متى يضحك الناس على الفكرة؟ عندما تكون غريبة وغير مألوفة إذن "مبدعة".

إذا لم يضحكوا أو اعتبروها عادية إذن هي مألوفة ومجربة من قبل ولا تعتبر فكرة إبداعية، لا تجعل موظفيك يتقيدون بقيود الواقع، تقبل منهم أية أفكار مهما بدت غريبة أو مضحكة أو مستحيلة وغير قابلة للتطبيق، الأفكار المستحيلة هي الأفكار المبدعة على مر العصور.

في غزوة الخندق عندما جاء أبو سفيان والمشركون إلى المدينة ورأوا الخندق، قالوا:

هذه حيلة لا يعرفها العرب!

فمع ذهولهم من الحيلة إلا أنها استطاعت أن تصدهم تماما ونجحت نجاحا مبهرًا لأنها غير معروفة لديهم وغير مسبوقه، هذه هي النقطة، الأفكار غير المسبوقه والتي تبدو مستحيلة هي التي تحقق نجاحات مبهره.

مهما بدت أفكارهم عجيبة وغريبة تأكد أنه ربما ببعض التعديلات عليها أو تطويرها بطريقة ما أو البناء على هذه الفكرة



باستجلاب فكرة أكثر إبداعاً والقيام بتجربتها وتنفيذها، سيحقق نتائج أكبر من المرجوة.

حدث مرة في مؤسسة جنرال إلكتريك أن طلب مديرها من الموظف الجديد أن يبتكر طلاء يزيل الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي، وكان الموظفون القدامى يعلمون تماماً أنه من المستحيل صنع هذا الطلاء بعد محاولاتهم المضنية لكن المفاجأة فجرها الموظف الجديد عندما استطاع أن يبتكر الطلاء المطلوب، وذلك لأن مديره لم يشعره بأن ذلك الأمر مستحيل أو غير قابل للتطبيق والتنفيذ ولم يشبعه بأفكار سلبية؛ فقط تركه لإبداعه وكانت النتيجة مبهرة.

### خطوة - إدارة على المكشوف:

بعض المديرين التقليديين يؤكدون دوماً أن الموظفين لا يحتاجون إلى معرفة الأمور الإدارية العليا مثل رؤية الإدارة أو الوضع المالي للمؤسسة أو خطط التحسين أو مستوى المبيعات... إلخ، بالله عليك أخبرني كيف يمكن أن يتفانى موظف في عمله أو يبتكر أفكاراً جديدة هدفها أن يعلو بالمؤسسة التي يعمل فيها وهو في نفس الوقت لا يعرف وضعها المالي مثلاً ومن ثم إذا ما كانت فكرته ستحقق فارقاً في هذا الوضع أم لا!

القائد المبدع هو الذي يتعامل بشفافية عالية مع موظفيه، فيخبرهم برؤية الشركة والوضع المالي لها وكيف تؤثر مجهوداتهم بالإيجاب أو السلب على نمو المنظمة وتطويرها وتحسينها وكيف



تؤثر أفكارهم على الارتقاء بمستوى الشركة... إلخ.  
 بهذه الكيفية في الإدارة سيشعر الموظف بانتماء أكبر  
 للمنظمة التي يعمل بها، وستزيد رغبته في إثبات نفسه كونه فارقاً  
 في هذه المؤسسة، ويطمح بإضافة أفكار وإبداعات تحسن من  
 وضعها، ومن ثم يتلقى المقابل المعنوي من تكريم وشكر وإحساس  
 رائع بأنه أثر إيجابياً في المكان الذي يعمل به حقاً، وليس مجرد  
 كونه موظفاً يمضي وقته نهاراً في العمل، في انتظار آخر الشهر  
 ليتلقى راتبه!

أعط فرصة لموظفيك لمقابلة الإدارة والمسؤولين على  
 مختلف مستوياتهم الإدارية، دون قلق أو تعقيد يشعرهم بأنهم في  
 واد والإدارة العليا في واد آخر، عليك أن تفتح باب الاتصال بين  
 جميع جهات المؤسسة الإدارية والتنفيذية حتى تخلق وعياً بوضع  
 المؤسسة في قلب وعقل كل موظف يعمل بها.

### خطوة - شعارك "لن يتوقف الإبداع أبداً":

علمهم هذا المبدأ يجب ألا يتوقف الإبداع في المؤسسة  
 أبداً، الإبداع ليس معناه تطبيق فكرة أو فكرتين أو عشرة ثم البقاء  
 عليهم لمدة طويلة بدون تطوير أو تحسين أو استحداث أفكار  
 أخرى ستجد أن صدارة مؤسستك في السوق الذي أتت أصلاً من  
 أفكارها الإبداعية تراجعت لأن غيرك يبدعون ويتطورون.

اعمل على التحسين المستمر الذي لا يتوقف، يعرف عند  
 اليابانيين بمبدأ "كايزن Kaizen" أو "التحسين المستمر" هذا



النظام يعني إدخال تحسينات على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم مهما كانت التحسينات بسيطة أو صغيرة، المهم أن يكون هناك تحسين مستمر لمستوى الخدمة أو المنتج الذي تقوم به مؤسستك، وأن يشعر السوق دائماً بتطويرك المستمر وأفكار مؤسستك المتدفقة، وبهذا لن يستطيع أحد ما اللحاق بك وهذا هو المبدأ الذي تعمل به مؤسسة سوني اليابانية، حيث سئل مديرها ذات مرة عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلاً:

إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً.

### تريدها مؤسسة مبدعة؟

طور أفكار المديرين التقليديين عندك علمهم معانى الإبداع إذا لم يتعلموا استبعدهم!  
لا تقل أبدا هذه العبارات:

مؤسستنا صغيرة والفكرة كبيرة أو العكس  
هذه الفكرة تبدو لي أنها غير مجدية  
ستكلف هذه الفكرة الكثير من المال  
ستستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً  
هذا ليس شغلك

الوضع جيد ولا يحتاج إلى تغيير  
عملاؤنا لا يرغبون في ذلك



الحذر من هجرة العقول:

إن على القائد المحنك أن يحافظ على الموارد التي يديرها في منظمته وعلى رأس القائمة (المبدعون) أصحاب القدرات العقلية والإبداعية المتميزة الذين يضيفون قيمة للمنظمة وللقائد شخصيا كونه هو من يرعاهم ويفتح لهم المجال للارتقاء بالمنظمة.

وفي حال لم يتم برعايتهم فإنه سيفقد السيطرة والنفوذ لأن هذه العقول ستبحث عن مكان آخر يرعى ويقدر ما وهبهم الله من قدرة على التفكير الابتكاري الإبداعي.



## بيئة العمل المثالية

تطوير بيئة العمل لم يُعد ترفاً أو جائزة تسعى إليها المنشآت، بل أصبح جزءاً من مسيرة النجاح والأرباح، فالشركات الناجحة يجب أن تكون لديها بيئة عمل مميزة

ثمة مفتاح جوهري يعرفه كل العاملين في مجالات الإدارة، والمُتمرسين في رصد مستوى المؤسسات، مُلخصه أنك إذا أردت أن تتعرف فوراً من النظرة الأولى، على مستوى المؤسسة بشكل عام، ومقارنة أدائها الأولي (بالإيجاب أو السلب) بالمؤسسات الأخرى، فحاول أن تركز فقط على (بيئة العمل) في هذه المؤسسة.

الحقيقة التي يجب أن يعرفها كل إداري، أن تصميم بيئة العمل، وإدارتها بشكل مُختلف وفعال، ليس أمراً كمالياً أو وجهة شكلية للمنظمة، بقدر ما هو عنصر فعّال وأساسي في تحقيق الإنتاجية المنشودة في المؤسسات، وتحقيق التطور والتميز السريع للموظفين والعاملين، وواحد من أهم المحفزات لاستخراج أفضل مستويات الأداء المهني.

وفق هذا الإطار، يجب التأكيد أن (بيئة العمل) لا تقتصر على النواحي الجمالية الخارجية فقط، بل يمتد ليشمل نواحي أخرى متعددة تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على الموظف والعامل والزائر، سواء من الناحية النفسية أو العقلية، أو الإنتاجية .. أو حتى الجسمانية.



## باختصار:

بيئة عمل فعالة تؤدي إلى فاعلية أكبر بين الموظفين الموجودين فيها، وبالتالي إنتاج أكبر وجودة أكثر تميزاً.

## شبح الميزانية الكبيرة!

أول ما يقفز في أذهان العديد من المديرين، خصوصاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هو السؤال المعتاد: هل نحن في حاجة إلى ميزانية كبيرة لتصميم بيئة عمل فعّالة، تقدم لنا هذه المميزات الوظيفية والشخصية؟ وإذا لم يكن في مقدورنا تأسيس بيئة عمل مميزة، بسبب نقص الإمكانيات، فهل هذا معناه أن بيئة العمل الصغيرة المتواضعة، هي بالضرورة ليست بيئة عمل إنتاجية؟

الحقيقة أن تأسيس بيئة عمل فعالة ومميزة لا تقتضي بالضرورة تمويلاً خرافياً.. بيئة العمل الفعّالة تقتضي الالتزام بمعايير ثابتة، يتم التحرك على أساسها، وستقتضي في النهاية إلى إنتاجية أكبر، ومميزات وظيفية وشخصية للموظفين بشكل إيجابي، سواء تكلف تصميمها ١٠ آلاف دولار، أو حتى ألف دولار.. لا فرق!

المعايير تعتبر هي الدستور الرئيسي في تصميم وإدارة أي بيئة العمل، والتي تكفل تحقيق أفضل نتائج على مستوى راحة الموظف وأمانه الشخصي واستقراره الوظيفي من ناحية، وقوة إنتاج المؤسسة وتميزها وريادتها من ناحية أخرى.



إذاً يبقى السؤال: ما هي المعايير التي تقوم عليها بيئة العمل الناجحة .. المميّزة .. الفعّالة .. المنتجة؟

### إضاءة مُريحة

يمكن اعتبار معيار الإضاءة في بيئة العمل، واحداً من أهم المعايير على الإطلاق، التي يجب أن تؤخذ في قمة أولويات تصميم بيئة العمل الفعّالة، مهما كان نوع المؤسسة ونشاط فريق العمل.

القاسم المشترك لنجاح أي بيئة عمل، هو توفير إضاءة ملائمة ومناسبة وصحية، تعمل على تنشيط العاملين والموظفين، وتساعدهم على التركيز لأطول فترة ممكنة، وتطردهم عن الإرهاق والملل والشعور بالكسل، الذي يحدث أحياناً في منتصف فترة العمل.

الإضاءة تتنوّع على حسب طبيعة العمل نفسها، سواء بإضاءات جانبية، أو إضاءات فوقية رأسية، أو إضاءات كاشفة قوية (في حالة المصانع) .. وهكذا.

### التواصل مع الطبيعة

من الضروري للغاية أن يشعر الموظف /العامل بأن هناك مُتنفساً له، ينقله من بيئة العمل المُغلقة إلى بيئة طبيعية أكثر رحابة وهدوءاً وانتعاشاً.



ومن أهم عناصر تصميم بيئة عمل فعّالة، هو الأخذ في الاعتبار أن العاملين والموظفين يسرّهم للغاية أن يكونوا مُحاطين بالطبيعة، ومتصلين بضوء النهار الطبيعي أثناء فترة الدوام النهاري، بشكل جيد ومريح ومُبدع.

إن بيئة العمل التي تكون مُصمّمة بإضاءة طبيعية جيدة، بشكل يكتف ضوء النهار في الدخول إلى أروقتها من ناحية، ويمنحهم منفذاً للخروج للطبيعة من ناحية أخرى، تمنح الموظفين شعوراً دائماً بالدفاء والحماس والانتعاش، ليس على الجانب النفسي الداخلي للإنسان المُرتبط بالطبيعة فقط، وإنما على الجانب الصحي الجسدي المتأثر بالبيئة المحيطة أيضاً. ووفقاً لدراسة نشرها المختبر الوطني الأميركي للطاقة المتجددة، المختبر التابع لوزارة الطاقة الأمريكية، أن ضوء النهار أو الإضاءة الطبيعية يترافق مع "مستويات أعلى من الإنتاجية، وانخفاض في نسبة غياب الموظفين، وانخفاض عدد الأخطاء في نتائج العمل، فضلاً عن تمتع الموظفين بوجهات نظر إيجابية وبمستويات أقل من التعب وإجهاد العين".

منظر مُشمس جميل عبر النافذة، يتواصل من خلاله الموظفون مع الطبيعة .. كفيل بتحسين مستوى العمل، وتقليل مستوى الأخطاء!



## الألوان

تعتبر الألوان جزءاً محورياً من منهجية تصميم بيئة عمل تتميز بالفاعلية والنشاط، إذ يكون لها التأثير الإيجابي القوي في إبراز صورة مكان العمل بشكل مشجّع، ليس للعاملين والموظفين في المؤسسة فقط، بل أيضاً للزوار والمراقبين لأنشطة الشركات والمؤسسات.

الألوان المتناسقة مع بيئة العمل، والمختارة بعناية ودقة، تعتبر هي الرسول الأول في الصورة المرئية لطبيعة عمل المؤسسة، ومستوى نشاط أعضائها والعاملين فيها، والسياسة الابتكارية لمواقع العمل .. لذلك، فمن المستحيل على أي بيئة عمل تسعى إلى الفاعلية أن تهمل هذا الجانب المهم على الرغم من بساطته.

يمكن القول إن اختيارات الألوان في بيئة العمل، تتحدد وفقاً لمعيارين أساسيين:

### المعيار الأول:

تحديد المعنى المُراد توصيله للموظفين.

إذ تميل الأعمال المكتيبة إلى الألوان الهادئة، الراقية، البسيطة التي تعطي شعوراً بالهدوء، والتركيز الرصين في إنجاز المهام والأعمال.

فالألوان الزاهية (مثل الأزرق والأخضر والبرتقالي) ، غالباً ما تكون مرتبطة ببيئات العمل ذات التركيز العالي، التي تتطلب دقة في أداء المهمات المطلوبة.. ألوان هادئة وبسيطة



لتحفيز الموظفين للتركيز والتفكير الإبداعي، وتهدئة الأعصاب كذلك.

بينما تميل الألوان في بيئات العمل النشيطة والسريعة، مثل المصانع والأعمال الإدارية السريعة المتقلة، إلى الألوان المرححة النشيطة الواضحة، التي تشعر الموظف / العامل بالحيوية دائماً، مثل اللون الأحمر بدرجاته المختلفة، واللون البرتقالي، واللون الأصفر وألوان الباستيل (القرنفلية والأرجوانية) التي تزيد من إشراق بيئة العمل، وجعلها أكثر نشاطاً وحيوية.

بشكل عام، يمكن القول إن الألوان الفاتحة تصدر قائمة الألوان التي يمكن تطبيقها في بيئات العمل، مع الميل دائماً إلى الألوان التنشيطية المنعشة والأساسية، مثل: الأخضر والأصفر والأحمر والأزرق، وذلك وفقاً لبيئة العمل ومجال نشاطها، والرسالة التي تريد أن توصلها لموظفيها وزائريها.

### المعيار الثاني: التناسق الكامل

لا يوجد أسوأ من أن يجلس الموظف في بيئة عمل مليئة بألوان غير متناسقة، وهمجية، وغير مرتبة. ربما يتجاهل الأمر، ويعتبر أنه غير مهم، إلا أنه في العديد من الدراسات، تم إثبات أن عدم التناسق في اختيار ألوان بيئة العمل، من أهم أسباب عصبية الموظف، وتشتيت تركيزه، وضعف قدرته على الإنتاج.

إن الألوان المتناسقة هي أهم شيء في بيئة العمل بلا أي مبالغة.. يجب أن يتم الحفاظ والاهتمام بتناسق الألوان، ودراسة



التأثير المرجو من ورائها، وعدم إجرائها بشكل عشوائي غير مرتب، وإلا ستكون النتائج كارثية غالباً!

### التهوية

في بعض الشركات، يتم تصميم بيئة عمل جيدة جداً .. ألوان متناسقة .. ارتباط مع الطبيعة .. توزيعات جيدة للمكاتب .. استقبال أنيق.

ومع ذلك، تكاد تلتقط أنفاسك بصعوبة أثناء وجودك بها! أو تشعر بحرّ خانق، أو برودة هائلة بمجرد دخولك إليها. ليس ضرورياً إنفاق أموال طائلة لتوفير تهوية ممتازة في بيئة العمل، بل العكس.. من الممكن أن توفر المؤسسة بيئة عمل مميزة التهوية لموظفيها، بمجهودات بسيطة، وبأساليب مبتكرة، إلى جانب الأساليب التقليدية المعتادة، مثل توفير مكيفات هواء، وفتحات تهوية، وتواصل مع الطبيعة، وأجهزة تجديد الهواء بشكل مستمر.

في دراسة حديثة أجريت في أمريكا عن تهوية بيئة العمل، ظهر أن وضع نباتات طبيعية داخلية يمكن أن يوفر للشركات ٢٠٨ مليارات دولار سنوياً عن طريق تنقية الهواء!..

٥٨ مليار دولار من هذا الرقم، تتوفر بوقاية العاملين من أمراض المباني المغلقة.. إضافة إلى ٢٠٠ مليار دولار إضافية تساهم في تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم بتوفير مكاتب ومواقع عمل ذات هواء أفضل!



## الأثاث / الديكورات في بيئة العمل

العنصر الأساسي والأول الذي تتألف منه أي بيئة عمل، والذي يعطي الانطباع الأول (إلى جانب الألوان المستخدمة) حول مدى كفاءة وفاعلية بيئة العمل، واهتمام المسؤولين والموظفين فيها بالإبداع والابتكار والرقي.

الأثاث .. الأجهزة .. طبيعة المُستلزمات المكتبية والفنية والخدمية في بيئة العمل، هي التي تحدد جودتها وكفاءتها .. ويُمكن اختيارها وفقاً للآتي:

### أولاً: طبيعة بيئة العمل نفسها

هل بيئة العمل مخصصة للقيام بأعمال مكتبية وإدارية؟  
هل بيئة العمل صناعية .. أعمال خدمية .. تواصل مع الجمهور؟  
... الخ.

### ثانياً: الراحة

التصميم الفعّال لبيئة العمل، يضع في قمة أولوياته أن يحقق الأثاث والديكور الموضوع في مكان العمل أقصى درجات الراحة للموظفين والعاملين، وحتى الزائرين.

### ثالثاً: التنوع

التنوع في الأثاث، بين مقاعد الموظفين، وأرائك الضيوف، والطاولات، ومكاتب الاستقبال، ومكاتب العمل المختلفة، وقاعات الانتظار، وقاعات الاجتماعات، يجب أن يكون تنوعاً لافتاً وأنيقاً، ويقع أيضاً تحت إطار الراحة وتحقيق الغرض.



## رابعاً: التناسق

يجب أن يكون الأثاث والديكور في بيئة العمل متناسقاً في عنصرين أساسيين:

### الألوان:

بأن يتم التنوع الإبداعي اللوني المتجانس بين ألوان الأثاث والديكور والحوائط والأسقف والمكاتب وغيرها، بشكل يثير الإعجاب ويدعو للراحة والهدوء، وليس للدهشة والنفور. الأحجام:

بحيث يتم مراعاة أحجام الأثاث المستخدم في بيئة العمل، ومدى تناسقه مع المهام المطلوبة، وعدد الموظفين الموجودين في العمل، والتنسيق بين أحجام المكاتب والمقاعد والأرائك والطاولات بشكل أنيق وغير مُبهرج أو فوضوي.

## المسافات / الفراغات في بيئة العمل الفعّالة

بعيداً عن بيئات العمل، هناك قاعدة نعرفها جميعاً كبشر، هي أن أي مكان يشعر فيه الناس بالازدحام والاختناق، يكون تأثيره المباشر هو الشعور بالضغط والعصبية والتوتر.. هذا هو الطبيعي والمألوف إنسانياً، بغض النظر عن المكان أو التوقيت أو الظرف.

فما بالك بشعور الموظف بهذه الأحاسيس في بيئة العمل، المطلوب منه الإنتاج والتركيز من خلالها، لتقديم أفضل أداء للمهمات والأعمال المطلوبة منه؟!؟



يجب أن تكون بيئة العمل موزعة فراغياً بشكل صحيح ومتناسق، بحيث يكون هناك متنفس للتحرك بحرية، وعدم شعور الموظف أو العامل بالزحام، وما يترتب عليه من نفاذ صبر، وعصبية، وعنف، وضيق أفق!

### **التحكم في الضوضاء في بيئة العمل**

يمكن القول بلا أي مبالغة، إن المعيار الرئيسي لجودة بيئة العمل، أو ضعفها، أو تميزها، هو قدرة التصميم الأساسي لمحطة العمل، في السيطرة على الضوضاء والضجيج الداخلي أو الخارجي، أو أيًا كان مصدره.

ولأن بيئة العمل - أي بيئة عمل - تقوم دائماً على التفاعل والاتصال والحركة الدائمة، فالطبيعي أن تشتمل على نوع ما من الصخب والضوضاء، الناتج عن قيام الموظفين بأعمالهم.. والخلاصة أنه لا يوجد بيئة عمل على الإطلاق، تخلو من وجود ضجيج متفاوت الحدة.

ولكن، الأهمية القصوى هي أن يكون الضجيج في بيئة العمل (تحت السيطرة) ، وموافق للمعايير المُعترف بها لمستوى الضوضاء في بيئات العمل، بشكل لا يؤدي الموظف جسدياً أو نفسياً، ويتيح له المجال للعمل بأعلى مستوى ممكن من التركيز.

### **الأمان في بيئة العمل**

أي بيئة عمل فعّالة، يكون من أولويات تصميمها الوضع في الاعتبار أمان وسلامة العاملين والموظفين والزائرين، وإعطاء هذا المعيار أهمية قصوى، ربما قبل أية معايير أخرى.



والموظف الذي يعمل في بيئة عمل تهتم بأمانه وسلامته الشخصية، هو حتماً موظف يشعر بالانتماء لهذا المكان، ويُقدِّره ويسعى لإبراز أفضل مستوى من المجهود لاستمرار نجاحه.

### الترفيه في بيئة العمل

تتميز المؤسسات الكبرى الرائدة بشكل أكبر من غيرها، بالاهتمام الشديد بتصميم بيئة العمل.. هذا أصبح معروفاً للجميع.

أما توفير الترفيه بكافة أشكاله وأنماطه في بيئة العمل نفسها للموظفين والعاملين، فهذه قصة أخرى أكثر تشويقاً ودهشة، وبالفعل بدأ تغيير في مفهوم الشركات حول العالم بخصوص مفهوم الترفيه في بيئة العمل.

بعض الشركات والجهات الحكومية تظن بأن الترفيه سيجعل الموظف لا يعمل بالجدية المطلوبة، وأن الترفيه ما هو إلا مضيعة للوقت والأموال والمجهود.. وهذا خطأ كلاسيكي قديم تجاوزته كافة المؤسسات العصرية الحديثة، وتستهنه أنماط الإدارة الحديثة لكافة بيئات العمل بمختلف أنواعها.

### أشكال الترفيه في بيئة العمل

تتنوع أشكال الترفيه في بيئة العمل، حسب إمكانيات وظروف كل شركة، إلا أنه - بالمجمل - يمكن تقسيم أشكال الترفيه في بيئة العمل إلى ثلاثة أنواع:  
النوع الأول: الترفيه التقليدي



وهو أن توفر بيئة العمل أشكال الترفيه المتعارف عليها،  
منها على سبيل المثال لا الحصر:

- حديقة خاصة ببيئة العمل للاستجمام والهدوء.
- مقهى راقٍ يجتمع فيه الموظفون بين أوقات العمل.
- طابق أو غرفة واسعة لممارسة بعض الألعاب التقليدية (ممارسة بعض الرياضات - بعض ألعاب الفيديو).
- مكان خاص مريح يجتمع فيه العاملون لمشاهدة التلفاز، وتناول الطعام، والاستماع لبعض الموسيقى الهادئة.
- وغيرها من أشكال الترفيه التقليدي، والمريح في نفس الوقت، التي تتبعها أغلب الشركات الرائدة حول العالم.

### النوع الثاني: الترفيه غير التقليدي

وهو الذي تقدمه الشركات الكبرى المعروفة دائماً  
بخرقها للقواعد، التي تقدم منتجات أو خدمات معروفة دولياً  
كونها الرائدة في صناعاتها.. منها على سبيل المثال:

- صالات لممارسة ألعاب مختلفة (كرة طاولة، التزلج، لعبة الأرجوحة).

- ألعاب خارجية، مثل التنس والمشي والجري.
- غرف مخصصة للنوم والاسترخاء لبعض الوقت، ومخصصة للمبيت كذلك إذا كان الموظف يفضل الإقامة بعض الأيام في مقر الشركة.



وغيرها من أشكال الترفيه غير التقليدي، التي لا تقدمها سوى الشركات التي تنتهج الإبداع أساساً لسياستها في بيئات العمل.

### النوع الثالث: عروض الترفيه الخارجي

وهو نوع من الترفيه الذي تقدمه الشركات الرائدة، بالتعاون مع العديد من الجهات الترفيهية الكبرى، بغرض تخفيض التكاليف التي يدفعها العاملون أو الموظفون لديها، لاستخدام هذه الخدمات الترفيهية.

مثل الاشتراك مع مدينة ملاهي، أو أحد المطاعم الشهيرة، أو أحد المقاهي الفخمة، وغيرها؛ لمساعدة الموظفين في قضاء عطلة نهاية أسبوع سعيدة، تجعلهم يعودون إلى العمل بحماس وتركيز عالٍ.

كل نوع من هذه الأنواع يخضع بالأساس لميزانية المؤسسة وقدراتها، ومدى ما تستطيع تقديمه من ترفيه لموظفيها والعاملين بها، إلا أن وجود هذه الأنواع الثلاثة يعتبر ضرورياً - حتى لو كان بإمكانات بسيطة متواضعة - لتوفير بيئة عمل مميزة تحقق الرضا الوظيفي، وتمنح ميزة استخراج أفضل ما لدى الموظفين من مهارات وإمكانات وولاء للمؤسسة.



## أمثلة حقيقية لأنواع من الترفيه الذي تقدمه بعض الشركات لموظفيها :

- في العديد من الشركات الأمريكية والعالمية، يقوم المديرين والقادة لمدة عشر دقائق بممارسة بعض التمارين الرياضية مع الموظفين والعاملين بكافة مستوياتهم، كل يوم.
- بنك أوف أميركا (Bank Of America) في سان فرانسيسكو لديه مسابقة طريفة اسمها (Laugh-A-Day Challenge )، إذ يحاول كل موظف في ذلك اليوم إضحاك بقية زملائه طوال اليوم بشكل عفوي.. والفائز يحصل في النهاية على مجموعة كتبيات تضم أفضل النكات.
- في إحدى الشركات التابعة لشركة HP، قامت المديرية التنفيذية القائمة على فريق العمل بأخذ كل الفريق أثناء استراحة الغداء، إلى السينما بعد انتهاء أحد المشروعات الكبيرة التي كان ينفذها فريق العمل.
- الإدارة العليا في شركة Dow Chemical Company تفرض نظاماً بتقديم الأيس كريم لكل موظفي الشركة تقديراً لهم على مجهوداتهم وأعمالهم.
- في فندق Hyatt في شيكاغو في الولايات المتحدة، يقوم الرئيس التنفيذي للفندق بالاجتماع مع ٢٧٥ موظفاً مرة كل عام، ويقوم بنفسه بخدمتهم وتقديم الغداء لهم في المطعم الفاخر، ويقدم لهم حزمة من العروض المجزية لهم ولعائلاتهم.



• شركة Advanta Corporation في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، يقوم المديرون التنفيذيون للشركة بارتداء ملابس الطهاة، ويقومون بطهي شرائح الهامبرجر والنقانق لموظفيهم وتقديمها لهم في وسط عائلي شديد المرح والإيجابية، على فترات متقاربة وبشكل مختلف في كل مرة.

### دراسات وأرقام

• بلغة الأرقام، أكدت دراسة نُشرت في جريدة USA Today الأمريكية، أن ما يقرب من ٧٥٪ من الموظفين يعتقدون أن وجود روح المرح والعلاقات الوطيدة بين الموظفين في بيئة العمل، يجعل العمل أكثر جاذبية، ويقلل من معدل ترك الموظفين له.

• دراسة أعدتها منظمة غالوب، تشير إلى أن ٦٥٪ من الموظفين السعداء في أعمالهم قالوا إنهم سعداء في حياتهم العادية أيضاً.

• أكثر من ٧٧٪ من الموظفين قالوا إن الرحلات واللقاءات الاجتماعية تمثل حافزاً لهم.

• ٩ من أصل ١٠ أشخاص يقولون إنهم يشعرون بأنهم أكثر إنتاجية عندما يكونون وسط بيئة عمل إنتاجية.

• ما بين ٢٢٪ إلى ٣٧٪ من أسباب ترك العمل، هو شعور الموظف بأنه مجرد رقم أو جهاز لجمع الأرقام.

• السبب المباشر لترك الموظفين لأعمالهم، هو: المدير المباشر، والشعور بعدم التقدير، وبيئة العمل السلبية.

• في تقرير مؤسسة (هيومان سبايس - Human Spaces)،



وُجِدَ أن البيئات التي يعمل بها موظفو الشرق الأوسط وإفريقيا غير مناسبة:

فخُمسًا موظفي المكاتب في الشرق الأوسط لا تتوافر لديهم إضاءة طبيعية، وأكثر من نصفهم لا تحيط بهم الخضرة في أماكن عملهم. كما أن ٧٪ منهم يعملون في مكاتب لا نوافذ لها. وأظهرت الدراسة أن كلاً من ألمانيا والدنمارك هما الأعلى نسبة في الشعور بالسعادة بين الموظفين.

وإن ٦٣٪ من الموظفين في الشرق الأوسط يعملون في مراكز المدن، ويعملون بمتوسط ٣٤ ساعة أسبوعياً، وتفاعلهم مع الطبيعة محدود جداً.

و٤٠٪ من موظفي الشرق الأوسط قالوا إنهم سيشعرون بإنتاجية أكبر في حالة عملهم في مكاتب انفرادية، بينما أشار ٣١٪ إلى أنهم سيكونون أكثر إنتاجية في مكاتب مفتوحة. وحدد الموظفون في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا، أفضل خمسة عناصر طبيعية يتمنون الحصول عليها في مكاتبهم، وهي:

- الإنارة الطبيعية
- الهدوء
- إطلالة البحر
- النباتات الداخلية
- الألوان الزاهية



**باختصار، بيئة عمل مرحة + بيئة عمل مُصممة  
جيداً = بيئة عمل فعّالة..**

يُعتبر السطر السابق قانوناً واضحاً، معناه أن أموراً بسيطة سريعة طريفة، كتوفير المرح في بيئة العمل، واختيار الألوان، وعناصر الترفيه، والديكورات، والإدارة الذكية .. كلها أمور كفيلة تماماً بتحول المنشأة إلى خلية نحل من الانضباط والإبداع والابتكار.

**والأهم.. منشأة خالية من الملل والإحباط.**

بيئة عمل تجعل حياة (المدير / الموظف) أفضل!





## المسؤولية الاجتماعية للشركات

مع أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات - كمفهوم عصري - يعتبر حديثاً نسبياً، ووليد التطور الإداري والمؤسسي والسوقي للشركات في كافة أنحاء العالم، إلا أن أساسياته موغلة في القدم إنسانياً، خصوصاً في المجتمعات الإسلامية التي ينص شرعها على ضرورة الحث على البر والتعاون والزكاة ومُساعدة الفقراء والمُستضعفين.

إذاً، مفهوم (المسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility) في مجمله معروف ومألوف ويُمكن القياس عليه، إلا أن التطور في مفاهيم الإدارة، جعل منه نظام عمل له رسالة، وأهداف، ووسائل، وأساليب، ومردودات إيجابية لصالح المؤسسة من ناحية، ولصالح المجتمع من ناحية أخرى.

### ما هي المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

يُمكن إجمال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بمعناها الحديث، بأنه التزام المنشأة - أي منشأة - تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، بأنشطة خدمية وإنتاجية ليس شرطاً أن تكون في نفس مجال عمل المؤسسة، بهدف المساهمة في تطوير جانب من جوانب المجتمع عموماً، أو التركيز على فئات معينة. هذه المسؤولية الاجتماعية قد تتخذ أشكالاً وأنماطاً مُختلفة، منها الخيري، ومنها التوعوي.. ومنها الذي يصب في خدمة المجتمع أو العميل من ناحية، ويستهدف - في نفس الوقت



- تعزيز ولائهم للمؤسسة.. ومنها الذي يهدف إلى تطوير البيئة المحلية، والمُساهمة بالارتقاء المُجتمعي، والحصول على دعم شعبي وحكومي... إلخ.

لذلك، من الخطأ التعامل مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتباره عملاً خيراً عاماً فقط.. بل هو في الواقع عمل مؤسسي، مدروس، مُنهج بشكل دقيق، يركز بشدة على مبدأ الـ (Win - Win) الشهير.. أي تحقيق الاستفادة لكلا الطرفين: المؤسسة من ناحية، والمُجتمع من ناحية أخرى.

### أشكال المسؤولية الاجتماعية للشركات

يتخذ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات أشكالاً عديدة ومختلفة، لا يُمكن حصرها في بعض الأمثلة.. وهي بالأساس مُستمدة من قدرات المؤسسة، ومجالها، ومستويات الإدارة بها، وقدرتها على التعاطي مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالأساس، وفقاً لإمكانياتها.

ولكن، وبشكل عام يُمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية للشركات تقوم في أشكالها الجوهرية على قسمين:

### المسؤولية الاجتماعية الداخلية

وهي المسؤولية الاجتماعية الأولى التي يجب أن توفرها الشركة، قبل أن تفكر في عمل أي أنشطة اجتماعية خارجية،



فهي مُلزَمة بالأساس بتطبيق مسؤوليتها الاجتماعية الكاملة في محيطها الداخلي، وتوفير كافة المقومات الاجتماعية السليمة لبيئتها الداخلية الأساسية.

ويمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية الداخلية تتلخص في أن توفر الشركة (بيئة عمل) ملائمة، وجيدة، ومميزة بقدر الإمكان تتيح للموظف، أو العامل بيئة جيدة لتطويره، وحل مشاكله، وتوفير الراحة الذهنية والمادية له طوال الوقت.

اهتمام المؤسسة بالداخل أولاً، وتطويره، وترقيته بشكل مُستمر يعتبر أيضاً مسؤولية اجتماعية لها آثار خارجية، تنعكس على المُجتمع، والعميل، وأصحاب الكفاءات والقدرات؛ لأنه من البديهي عندما تركز المؤسسة على توفير بيئة عمل داخلية مميزة، فهي - بالضرورة - ستقوم بدراسة أمور لها علاقة بالمُجتمع الخارجي، مثل الإجابة عن الأسئلة:

- هل توفر الشركة وظائف جيدة للمُجتمع المحلي؟  
 - هل الرواتب التي تدفعها الشركة للعاملين مُجزية وعادلة؟

- هل بيئة العمل الداخلية جيدة؟  
 - هل تقوم الشركة بإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات التي يحتاجها الناس بالفعل؟

- هل تقدم الشركة خدماتها التدريبية الداخلية بشكل صحيح، يجعل التواصل بينها وبين موظفيها صحيحاً ومُرضياً؟  
 - هل تهتم الشركة بتتمية قطاع خدمة العملاء، الذي



من شأنه توفير مساهمات اجتماعية مهمة للعميل لحل مشاكله  
بصدر رحب؟

وغيرها من الإجراءات التي توفرها الشركة لمحيطها  
الداخلي أولاً، والتي تساهم جميعاً في تقديم خدمات اجتماعية  
مباشرة إلى المجتمع ككل.

### المسؤولية الاجتماعية الخارجية

وهي المسؤولية الاجتماعية الأساسية بمفهومها الواسع،  
التي تهدف بشكل مباشر إلى التعااطي مع المجتمع، والتعامل معه،  
والتعرف على حاجياته، ومتطلباته، ونقاط القوة فيه لتنميتها  
بشكل أكبر، ونقاط الضعف فيه لمحاولة التغلب عليها والدفع  
بها للأمام.

يُمكن أن نُقدم مجموعة من الصور العامة حول مفهوم  
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، التي تتمثل في أشكال:

### المحافظة على البيئة

من أبرز المسؤوليات الاجتماعية للشركات، هو أن تلتزم  
بمسؤوليتها الأخلاقية تجاه بيئة نظيفة للمجتمع، والاستهلاك  
المثالي لموارده الطبيعية، والابتعاد الكامل عن كل ما يلوثها، أو  
يسبب أي أذى لأبنائه على المدى القصير أو البعيد.

كذلك، تعتبر المساهمة في خلق خطط ووسائل لتقوية  
البيئة، والتعاون مع الأجهزة الحكومية للتغلب على المشاكل  
البيئية، سواء بالإرشادات، أو بالمساهمات التصنيعية، أو بمشاركة



الأفكار، وغيرها - تعتبر جميعها من أهم الأدوار الاجتماعية للشركات.

بعض الأنشطة المجتمعية التي يمكن أن تؤديها الشركات في مجال المحافظة على البيئة:

- عمل برامج لترشيد استهلاك الطاقة والماء والموارد الطبيعية.
- عمل برامج للحد من تلوث الهواء والماء والترربة.
- التشجير وزيادة المساحات الخضراء.
- إنتاج منتجات صديقة للبيئة.
- تطوير عمليات صناعية أكثر كفاءة في استغلال الطاقة.
- حماية الثروات الطبيعية وتقليل أثر الصناعات على البيئة.
- تحويل النفايات إلى مواد قيمة.

### الإسهام في حل المشاكل الاجتماعية للسكان

من خلال برامج خدمة المجتمع، كالمساعدة في تطوير الأنشطة التطوعية ودعم العمل الخيري، أو تسخير إمكانات وخبرات عملية وفنية تقنية بعينها، تهدف إلى تحسين معيشة السكان وحل مشكلاتهم.

كذلك يمكن للمؤسسات أن تتخبط بشكل مكثف في تذليل العقبات الاجتماعية الكبيرة، مثل المساهمة في تجهيز الشباب للزواج، وتقديم منح مالية للأسر الفقيرة، ومساعدة



الشباب في إيجاد مساكن مناسبة للحياة والزواج والاستقلال .. وكذلك توفير وظائف مناسبة، ومعاشات لكبار السن، وذوي الاحتياجات الخاصة.

### التوعية الصحية

كأن تقوم المؤسسات بنشر معلومات سريعة، أو مُلصقات أنيقة ذكية، توزع على الناس في الشوارع والأندية والبنائيات، لمواجهة عدوى ما، أو خطر ما، أو مرض ما مُنتشر في فترة موسمية.. أو للتنبيه من خطورة أعراض معينة، أو مرض مُزمن مُنتشر في المجتمع.

حتى لو كانت المؤسسة ذات اهتمامات غير طبية إطلاقاً، إلا أنه من واجبها أن تتواصل مع المجتمع بطرق مُختلفة، وتقدم له إرشادات طبية وصحية سليمة، بهدف الحفاظ على صحة المجتمع وأفراده.

### التعليم والتثقيف

من أهم الأدوار الاجتماعية التي يُمكن أن توديها المؤسسات بكافة أحجامها ومجالاتها، هو المُساهمة في تنمية الرأسمال البشري في المجتمع، بخلق مبادرات تعليمية، أو التدخل لتنظيم مؤتمرات، أو دورات تدريبية للمتخصصين وغير المتخصصين بشكل مجاني.

هذا التوجه المُجتمعي من أهم الأدوار على الإطلاق التي يُمكن من خلالها التأكيد على دور المؤسسات، وهو ما حدث بالضبط في كل من ألمانيا واليابان بعد الحرب العالمية، عندما



ساهمت كل المؤسسات والشركات في خلق مبادرات تعليمية وطنية، ترتقي بالمواطن العادي عقلياً وإنسانياً وفكرياً.

ومع قدوم القرن الحادي والعشرين، أصبح تدخل المؤسسات في العملية التعليمية تحديداً من أهم المبادرات المؤسسية الاجتماعية، التي يقدرها المجتمع أكثر من غيرها من المبادرات، مثل:

دعم دورات تدريبية معينة .. إنشاء مدارس .. نقل نظم تعليمية متطورة .. منح دراسية للطلاب المتفوقين .. رعاية رسائل الماجستير والدكتوراه المميزة في الجامعات وتمويلها .. طبع كتب ومنشورات مجانية تهدف لتثقيف المجتمع بأهم القضايا المعاصرة.

وكذلك توجيه إرشادات مهنية للأفراد، والتعاون التعليمي مع المؤسسات الأخرى.. وغيرها من أشكال الدعم التعليمي المؤثر في المجتمع بشكل رئيسي.

### أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركة

كما ذكرنا، المسؤولية الاجتماعية للشركات بمختلف أطرافها، في الواقع ليست مساهمة خيرية تطوعية فقط، بقدر مالها من مردود مزدوج، يعود بالفائدة على المجتمع، في نفس الوقت يعود بفائدة للمؤسسة، بنواح كثيرة وأشكال متعددة.

من الصعب جداً حصر كافة المنافع المتبادلة بين الشركات والمجتمع، فيما يخص الشراكة الاجتماعية، إلا أنه



يُمكن التركيز على أهم المردودات الإيجابية، التي تجنيها الشركات من وراء مسؤوليتها الاجتماعية، والتي منها:

### صورة إيجابية ساطعة للشركة

من أهم النتائج الإيجابية المترتبة على قيام الشركة بمسؤولياتها تجاه المجتمع، هو إظهار الجانب المُشرق منها للعملاء والمتعاملين معها، والعملاء المُحتملين كذلك.. فضلاً عن الموردين، والأجهزة الحكومية، والشركات الصديقة والمنافسة. العميل عندما يرى أمامه خدمات اجتماعية قيّمة، تقدمها له شركة أو مؤسسة ما، بلا مقابل مادي، وأن كل اهتمامها ينصب على مصلحته الفردية والعامّة، من خلال خدمات ومنتجات وإنجازات من شأنها الارتقاء به في حياته، والتأثير عليه إيجابياً .. حتماً تتكون لديه صورة إيجابية ممتازة عن الشركة، ويشعر بمزيج من الامتنان والولاء للتعامل معها.

هذه الصورة الإيجابية المُشرقة، يساعد في زيادة برقيها بشكل أكبر، عندما يشعر العميل باحترام الشركة له، وإعطائه قيمةً مُضافة حقيقية، حتى لو شعر من وراء هذه المُعاملة أن المطلوب هو كسب رضاه ونقوده؛ لأنه يعرف يقيناً أنه لا يتم تضليله أو محاولة استقطابه كرقم من أرقام الشركة!

القاعدة الأساسية في العلاقة بين المؤسسات والعملاء، هي أن العملاء يُقبلون على الشراء من الشركات التي يتعاطفون معها أكثر، نتيجة التعامل الإنساني الراقي بينها وبينهم. وتلك هي الثمرة الأهم التي تجنيها الشركة من تحسين صورتها الذهنية في أذهان الجمهور من خلال أدائها لواجبها الاجتماعي نحو المجتمع.



## أفضل أنواع التسويق فعالية

عندما تقوم الشركة بأداء مسؤوليتها الاجتماعية بتفانٍ ودقة وإخلاص حقيقي، فهي في الواقع تقطع طريقاً طويلاً من تفاصيل التسويق لنفسها، بطريقة أكثر فعالية من التسويق التقليدي.

مسؤولية اجتماعية مهمة للشركة، تعني معاملة عادلة.. تعني مصداقية كبيرة .. تعني تيسيراً في طرق الدفع .. تعني منافسة عادلة مع المؤسسات الأخرى .. تعني احتراماً للملكية الفكرية.. تعني احتراماً كاملاً للمستهلك .. تعني قناعة راسخة لدى المستهلك بأن مخاطر التعامل مع هذه الشركة ستكون أقل، وبالتالي يطمئنون أكثر للتعامل معها.

كل هذه النتائج ستعكس - حتماً - على القيمة السوقية للشركة، ومدى إقبال المستثمرين عليها!

هذا هو أحد أسباب إقبال الشركات الكبرى لدفع مبالغ طائلة في سبيل خدمة المجتمع .. صحيح أنها تسعى لخدمة المجتمع وترك بصمتها عليه، ولكن في المقابل، تنال حقها الكامل في تحسين صورتها، واكتساب سمعة مثالية بين أفراد المجتمع.. وبالتالي ارتفاع في أسهمها وزيادة في الاستثمار بها!

## فرص أكبر للتوسع

الشركة التي تحيط بها سمعة حسنة من تطبيق مسؤولياتها الاجتماعية في المجتمعات، هي حتماً الشركة صاحبة الفرصة الأكبر للتمدد إقليمياً وعالمياً، باعتبار أن أي دولة



تستضيف شركة لديها هذه العقلية من النشاط الاجتماعي المفيد للمجتمع، ستكون هي الرابحة.

لذلك، الشركة الأكثر التزاماً بمسؤوليتها الاجتماعية، هي الشركة الأقوى في فرص الاستثمار بها، والشركة المرشحة للتوسع إقليمياً ودولياً أكثر من غيرها!

### **الارتقاء بمستوى المجتمع يعني فرصاً أفضل:**

وبالرغم من تطبيق المفهوم النفعي البراغماتي المحض، فالطبيعي أن الشركة التي تساهم في تقوية المجتمع، وتحقق اختراقاً إيجابياً مهماً في تطويره، سواء على المستوى التعليمي، أو الخدماتي، أو الصحي، أو التوعوي، سيتحقق لها الاستفادة كونها تتعامل مع مجتمع يتألف من أفراد على مستوى عالٍ من الرقي، والذكاء، والتميز، والفعالية.

مجتمع صحي أفضل للمؤسسة .. مجتمع مثقف أفضل للتعامل مع المؤسسة .. مجتمع يعيش في مكان خدماته العامة جيدة هو حتماً شيء أفضل للمؤسسة .. مجتمع يعيش في بيئة نظيفة، هو حتماً أفضل للمؤسسة وأعمالها وموظفيها، على المستويين الخاص والعام.

### **نماذج عالمية لشركات أبدعت في تطبيق**

#### **مسؤوليتها الاجتماعية**

العديد من الشركات حول العالم تقدم نموذجاً ريادياً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، بأشكال وطرق مختلفة، منها



الصحي ومنها التوعوي ومنها المادي ومنها الخدمي.. تختلف الأساليب، وتتفق الأهداف في خدمة المجتمع بصدق، وبكيفية تجعل للجميع نصيباً من المردود الإيجابي لهذه الأنشطة.

## فيما يلي نستعرض بعض الأعمال الاجتماعية التي قامت بها شركات حول العالم:

• في عام ٢٠١٠، تبرع نصف العاملين في شركة إنتل العالمية المتخصصة في رقاقت ومعالجات الكمبيوتر، بأكثر من مليون ساعة رقمية، كخدمة مقدمة للمدارس والمؤسسات غير الهادفة للربح.

الشركة نفسها أُعتبرت ما بين الفترة ٢٠٠٨ - ٢٠١٠، أكبر متبرع لاستهلاك الطاقة النظيفة في الولايات المتحدة، كدليل على اهتمامها بالبيئة والطاقة النظيفة.

أيضاً، قامت إنتل خلال الفترة ما بين ٢٠٠٠ - ٢٠١٠ باستثمار أكثر من مليار دولار لتحسين العملية التعليمية في العالم ككل، بالتعاون مع حكومات الدول المختلفة، فضلاً عن إطلاق مبادرة (التعليم من أجل الابتكار)، بالتعاون مع الرئيس الأمريكي باراك أوباما، التي تكلفت حوالي ٢٠٠ مليون دولار، وذلك لتحسين مقررات الرياضيات والعلوم في الولايات المتحدة.



• شركة كولجيت - بالموليف العالمية الشهيرة بإنتاج منتجات العناية بالضم والأسنان، قامت في عام ٢٠١٠ بتقديم تبرعات نقدية بمبلغ ١٧،٨ مليون دولار استفاد منها ٦٥٠ مليون طفل وأسرهم في ٨٠ دولة حول العالم، من خلال برنامج "ابتسامة مشرقة، مستقبل مشرق"، الذي يهدف إلى تعزيز الوعي بصحة الفم والأسنان، وتعليم الأطفال العادات الصحية للحفاظ على الأسنان.

كما قدمت الشركة في نفس العام تبرعات عينية ومنتجات للمؤسسات الخيرية بلغت قيمتها ٢١،٩ مليون دولار.

• سامسونج.. العملاق الكوري الجنوبي، إحدى كبريات شركات الأجهزة الرقمية والإلكترونية حول العالم، لديها سجل طويل في الأعمال والأنشطة الاجتماعية. ففي مجال الرعاية الاجتماعية، تدعم سامسونج الكثير جداً من البرامج المشجعة على القيادة، ومساعدة الأطفال والأسر ذوي الدخل المحدود.

وفي عام ١٩٩٥، أطلقت سامسونج مجموعة مساهمات اجتماعية بهدف تشجيع العاملين على المشاركة في خدمة المجتمع.

وفي مجالات الثقافة والفن، تقدم الدعم لكثير من الأنشطة الثقافية والفنية المتنوعة حول العالم، إذ قدمت مساهمات واسعة للعديد من المتاحف والمعارض في كوريا، والعديد من الدول



الأخرى التي من بينها الولايات المتحدة وفرنسا.  
 كما تستضيف سامسونج أحداثاً ثقافية وبرامج عالمية  
 لرعاية المواهب الفنية ودعمها حول العالم.  
 أما على المستوى التعليمي والثقافي، فكانت سامسونج  
 الداعم الرئيسي لأولمبياد العلوم للشباب في كوريا، وأولمبياد  
 تشجيع الطلاب للابتكار. وبدءاً من عام ٢٠٠١، تعاونت سامسونج  
 مع المؤسسات البيئية في كوريا، لتنفيذ نماذج المدارس صديقة  
 البيئة.

- مجموعة كارفور الفرنسية العالمية، الشهيرة بأنشطتها  
 التجارية والصناعية حول العالم، قامت منذ عام ٢٠٠٠ بالاشتراك  
 في أكثر من ٢٠٠ مشروع تنموي حول العالم، منها:  
 - دعم برنامج تطوير المدارس في تايلاند بالتعاون مع  
 اليونسكو سنة ٢٠٠١ .  
 - رعاية حفلات موسيقية خيرية في باريس لصالح الهلال  
 الأحمر الجزائري بعد الفيضانات التي ضربت الجزائر سنة ٢٠٠١.  
 - دعم برامج التدريب المهني للشباب في ضواحي بيونس  
 آيرس الأرجنتينية في عام ٢٠٠٢ لمدة خمس سنوات.  
 - إطلاق برامج للرعاية المدرسية في كولومبيا في عام  
 ٢٠٠٢ بعنوان " المدارس جزء من حياتنا".  
 - في عام ٢٠٠٤، قامت بجمع مبلغ ١,٧ مليون يورو ك تبرعات  
 لصالح فيضانات تسونامي التي ضربت جنوب شرق آسيا.



- في اليونان، في عام ٢٠٠٧، افتتحت بقالة اجتماعية للمنتجات الغذائية، لدعم الأسر الفقيرة مجاناً.

- في عام ٢٠٠٨، أنهت كارفور مشروعها في الصين لمساعدة الفلاحين على تسويق الفلفل في مقاطعة سيشوان الصينية.

- في عام ٢٠٠٨، قدمت كارفور مبلغ ٢,٢ مليون يورو لمساعدات الطوارئ ومشاريع الإعمار عقب زلزال سيشوان الذي ضرب الصين.

• في مصر، قامت شركة فودافون العالمية العملاقة بتدشين مشروع (العلم قوة) لمحو أمية ملايين المواطنين في القرى والنجوع المهمشة، بالتعاون مع عشرات الجمعيات الأهلية الخيرية.

• شركة المياه الوطنية السعودية استنفرت كافة جهودها لمساعدة متضرري سيول جدة، إذ قدمت الشركة أكثر من ألف صهريج مياه مجاناً، وأمنت الشركة ٤٥ مضخة بعدة أحجام مختلفة لسحب المياه المتجمعة في الشوارع والأحياء، ووفرت أكثر من ١٢٠ غواصاً للأحياء المغمورة بالمياه، وقامت بتقييم ٥٠٠ خزان تعود لمتضررين جراء هذه الكارثة البيئية، وجندت الشركة ٤٠٠ موظف بكامل معداتهم للوقوف على خدمة المجتمع.

هذه فقط أمثلة سريعة ومختصرة، وليست الأبرز أو الأهم.. فحول العالم، هناك الملايين من الشركات والمؤسسات المختلفة الأحجام والمجالات، التي تعي جيداً أهمية مسؤوليتها



الاجتماعية، سواء من الناحية النفسية البراغمية (المستحقة) للتسويق للشركة، أو من الناحية المجتمعية الأصيلة التي تهدف إلى الارتقاء بالمجتمع إلى الأفضل.

أخيراً .. نجاح أي شركة لا يعني أبداً الاهتمام المطلق بتحقيق الأرباح .. النجاح الحقيقي هو أن تستطيع الشركة أن تكتسب ولاء العميل واحترامه، وإشعاره أن المؤسسة ليس هدفها الشاغل هو تحقيق الأرباح المادية من جيب العميل فحسب، ولكن في نفس الوقت تقديم فوائد تعود على المجتمع ككل.

## المراجع

### الكتب:

١. سحر القيادة - ابراهيم الفقي
٢. السلوك التنظيمي - د. أحمد ماهر
٣. التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج - دانا جاينس  
روبنسون وجيمس روبنسون
٤. الرؤية الملهمة للقادة - محمد العطار
٥. الإدارة الاستراتيجية من أجل النجاح ومواجهة التحديات
٦. الإدارة التنافسية للوقت، محسن الخضيري
٧. اكتشاف القائد الذي بداخلك، ديل كارنيجي
٨. لليوم أهميته، جون سي ماكسويل
٩. كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس، ديل كارنيجي
١٠. بصيرة في الشخصية، د. عبد الكريم بكار
١١. أسرار قادة التميز، د. إبراهيم الفقي
١٢. قصة نجاحك، محمد العطا
١٣. صناعة القائد، طارق السويدان
١٤. تأثير لا يقاوم، سعد الحمودي، د. سعيد المالكي
١٥. عجائب التحفيز، د. علي الحمادي
١٦. هل أنت سعيد في عملك؟، محمد النغمش
١٧. القفز خارج الصندوق، محمد المنصور
١٨. ذكاء المشاعر، سعد الحمودي، د. أحمد عبداللطيف
١٩. القائد الذي ضل الطريق، مجدي عبيد
٢٠. Managing to have fun, M . Weinstein

## الأبحاث:

١. إدارة التغيير فى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس
٢. العناصر الطبيعية فى المكاتب تحسن إنتاجية الموظفين - مجلة فوربس العربية
٣. إدارة القرن الواحد والعشرين: استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمة العربية - سعيد عامر

## المقالات:

١. إدارة ضغوط العمل - الكاتب: فريد المنّاع
٢. المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ نماذج عالمية - الكاتب: د. محمد فلاق
٣. المسؤولية الاجتماعية للشركات السعودية - الكاتب: د. عبيد العبدلي
٤. المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات - الكاتب: مصطفى كريم
٥. مخاطر بيئة العمل - الكاتب: فارس النفيعي
٦. تصميم بيئة العمل بأناقة يقود إلى التميز المؤسسي - الكاتبة: خولة علي
٧. Workplace Strategies that Enhance Performance, Health and Wellness, Leigh Stringer

## المواقع الإلكترونية:

١. [www.csr.sa.net](http://www.csr.sa.net)
٢. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
٣. [www.hok.com](http://www.hok.com)