

الإستراتيجيات الخمس

في إتخاذ القرار

وحل المشاكل وإدارة الذات

ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

جمع واعداد: د. عبد العزيز طارقجي

طبعة ثانية مزيده ومنقحه
تشرين الثاني / ٢٠١٠

الإهداء

إلى كل إنسان قد دخل قلبي دون إستئذان

إلى كل من ساند أفكاري

إلى كل من يدافع عن المظلومين والأبرياء والمضهدين والمهمشين

إلى كل من يضحى في سبيل خدمة الإنسان وحقوقه

إلى كل من تضامن مع رسالتنا الإنسانية

وإلى كل أخوتي وأصدقائي وزملائي
في الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان (راصد)

قد يستطيعوا قتلنا ولكن لن يستطيعوا أن يقتلوا كلمتنا

((لا يهم إذا لم نحصل على ما نريد المهم أننا
حاولنا...القدر. الأيام. الدنيا...كل هذه العوامل اجتمعت ضدنا لنختبر قدرتنا
على التحمل))

أهديكم عملي المتواضع

د. عبد العزيز طارقي

كانون الثاني ٢٠١٠

تقديم

نحن في عصر الإدارة بكافة فروعها السياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية والاجتماعية، الإدارة لأي مشروع بمثابة الرأس بالنسبة لجسد الإنسان، والإدارة هي صراع النفس مع الذات مع الخارج، أي صراع الداخل مع الخارج، قال عنها الرسول صلى الله عليه وسلم (بالجهاد الأكبر/ جهاد النفس) وأنه أصعب من الجهاد الأصغر/ جهاد العدو، وقال نابليون (إن أعظم انتصار وهو انتصار

الإنسان علي نفسه) وأكدت ذلك آية وردت في القرآن الكريم (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم).

وإن وقت الإنسان يتسع لتحقيق كافة أحلامه وآماله، بالأمل والدافع والتنظيم، ولا يوجد إنسان علي مر العصور وكر الدهور أراد أن ينجح وفشل، فالإرادة والإدارة إذا اتفقا وصل الإنسان ووصلت الأوطان إلي تحقيق أفضل النتائج في كافة شؤون الحياة العامة والخاصة، والإرادة والإدارة طريقان للنجاح لا يقترب منهما الفشل إذا توافقا، وإذا اختلفا فالفشل مصير محتوم وليس قدر مفروض، والإنسان الناجح هو القائد الماهر الذي يستطيع أن يحرك شعب ويوقظ أمه ويقيم دولة، ولكن مأساتنا نحن العرب والمسلمين فساد الإدارة فأنطبق علينا مقوله (تاه الدليل فلا تسلك ما تاهوا).

والإدارة الناجحة والإرادة القوية المخلصة دفعت الغرب إلي الإمام، وفسادة الإدارة وخوار الإرادة العربية والإسلامية أدت إلي إبعاد الأمة القائدة والرائدة عن قيادة البشرية، فناه البشر وتاهت البشرية وعم الفساد وساد الظلم وانتشر العدوان في العالم، واعتلي العروش الفاشل منا وقاد جيوشنا الرعدي والخائن والعميل، واصبح الديكتاتور ملهما فينا وصار الفرعون رسولا وملكا ورئيسا وأميرا وقالوا جميعا كما قال فرعون في القرآن (لا أريك إلا ما أري ولا أهديكم إلا سبيل الرشاد) وهذا منطق القائد الفاشل الذي يجر معه دولته وشعبه وأمته إلي الحضيض وتصبح في الهاوية.

الإدارة الناجحة هي استخدام الأمكانيات المتوفرة للحصول علي أفضل النتائج، باتخاذ قرارات سليمة وصادقة وفي الاتجاه السليم، الإداري الناجح هو الذي يحسن استخدام ما لديه من أمكانيات بشرية، هذا الكتاب يصحح المسار للقادة ويضع بين أيديهم منهج وطرق للوصول إلي النجاح، ويرسم لهم الطريق الصحيح وكيفية اتخاذ القرارات الصائبة وهي اقصر الطرق لإدراك النجاح وتحقيق المطلوب ودفع الإنسان والأوطان والدول والشعوب إلي الأمام، لذلك فهذا الكتاب مهم جدا لكل إنسان حتى يكون ناجحا في أسرته في عمله في محيطه الداخلي والخارجي، مطلوب للموظف البسيط والعامل الصغير مطلوب للرئيس والمرؤس للمدير والرئيس.

وانتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في أعداد وأخراج هذا الكتاب القيم لكي يكون في متناول الجميع، حتى يتم الاستفادة منه، فهو من الكتب الجديرة بالاهتمام والقراءة.

بقلم: الدكتور السيد مصطفى أحمد أبو الخير

الدكتور السيد مصطفى أحمد أبو الخير.

- ليسانس حقوق عام ١٩٨٣ كلية الحقوق جامعة الزقازيق.
- ماجستير في القانون في القانون الدولي العام عام ١٩٩٧ كلية الحقوق جامعة عين شمس.
- دبلوم القانون الدولي عام ١٩٩٠م- دبلوم القانون العام ١٩٩٧.
- دكتوراه في القانون الدولي العام ٢٠٠٥ (النظرية العامة للتكتلات العسكرية وفقاً لقواعد القانون الدولي العام) كلية الحقوق جامعة الزقازيق بتقدير جيد جداً.

تمهيد

الإستراتيجيات الخمس

في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت.

إنها فعلاً إستراتيجيات من نور لشدة أهمية العلوم والمعلومات التي تحتويها والتي لم يسبق أن التفت إليها الكثيرون، وقد غدت فنون التنمية البشرية علماً بحد ذاته أدرك أهميته الغرب وأصبح يدرس في الجامعات لدوره في تفعيل الطاقات البشرية والإستفادة من الإنسان وقدراته حق الإستفادة، وإنك بمجرد إقتنائك لهذا العمل فإنك تكون قد قررت السير في طريق النجاح في مجالاتك التي قد تخوضها من دراسة أو عمل إداري أو تربوي إلخ

بسبب الواقع العالمي المنكوس حيث بات الإنسان يعيش غريباً معزولاً عن أعماق ذاته ، ويحيا مقهوراً من أجل الوسط المادي الذي يعيش فيه . إن خلاص الإنسانية الأكبر لن يكون إلا بالنمو الروحي والعقلي للإنسان ، وتحسين ذاته وإدارتها على نحو أفضل ، وليس في تنمية الموارد المحدودة المهددة بالهلاك .

إن تنمية الشخصية لا يحتاج إلى مال ولا إمكانات ولا فكر معقد ، وإنما الحاجة تكمن في الإرادة الصلبة والعزيمة القوية. تعلمنا تجارب الأمم السابقة أن أفضل طريقة لمواجهة الخارج وضغوطه الصعبة هي تدعيم الداخل وإصلاح الذات واكتساب عادات جديدة ثم يأتي بعد ذلك النصر والتمكين.

حين يشعر الإنسان بجسامة الأمانة المنوطة به ، تنفتح له آفاق لا حدود لها للمبادرة للقيام بشيء ما ، يجب أن يضع نصب عينيه اللحظة التي سيقف امام الاشخاص الذين منحوه الثقة والامانه والاحترام . إن علينا أن نوقن أن التفزم الذي نراه اليوم في كثير من الناس ما هو إلا وليد تبلد الإحساس بالمسؤولية عن أي شيء نقوم به في حياتنا اليومية أو المهنية .

وهنا سأستشهد بقول للرئيس الأمريكي تيودور روزفيلت:

No one can put you down without your consent.

لا أحد يستطيع أن يحط من قدرك بدون موافقتك.

ملاحظة هامة جداً :

لقد تم جمع محتويات هذا الكتاب من عدة مراجع عربية واجنبية ومن مقالات لعدة باحثين ومفكرين واكاديميين وإداريين ومستشرقين عرب وأجانب سنذكرهم في الصفحة الاخيرة من الكتاب، وقد تم التعديل والإعداد والصياغة من قبلنا لنعرض للقارئ الكريم خطة جديدة ومطورة لإستراتيجيات مهمة في حياتنا اليومية والعملية والإدارية راجياً من الله أن تفيد القارئ ، وحياتنا الاخوية إليكم .

بقلم : د. عبد العزيز طارقجي

نبذة عن معد الكتاب



١. المستشار د. عبد العزيز طارقجي

٢.

٣. الإقامة: لبنان

٦. البريد الإلكتروني: _

٧. اللغات المتقنة: العربية / الإنكليزية

٨. الموقع الإلكتروني الرسمي:

٩. المهام السابقة:

- نائب الأمين العام للتجمع الدولي للمؤسسات الحقوقية والإنسانية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وممثل التجمع الدولي في لبنان. (٢٠٠٦-٢٠٠٨).
- الرئيس المدير العام لحركة الصحافة العالمية صحافيون بلا قيود إنترناشونال (٢٠٠٧-٢٠٠٨).
- المنسق العام للجمعية العامة للأبحاث والدراسات الإستراتيجية والمعلوماتية للرصد المجتمعي والتدخل الإنساني في لبنان (المقر الرئيسي في المغرب) (٢٠٠٦-٢٠٠٧).
- المدير التنفيذي للجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان (راصد) في لبنان. (٢٠٠٦-٢٠٠٩)
- رئيس مجلس الإدارة الإقليمي للجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان (راصد) (٢٠٠٩-٢٠١٣)

١٠. المهام الحالية:

- الأمين العام المساعد للمركز العربي الأوروبي لحقوق الإنسان والقانون الدولي (النروج)
- مسؤول العلاقات الدولية للمركز العربي الأوروبي لحقوق الإنسان والقانون الدولي
- سفير المركز العربي الأوروبي لحقوق الإنسان والقانون الدولي للشؤون الإنسانية في الشرق الأوسط.
- المدير الإقليمي للجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان (راصد) في الشرق الأوسط
- عميد الأكاديمية الأورو-متوسطة للدراسات والعلوم الإنسانية / لندن
- المفوض العام للتحالف المدني لحقوق الإنسان في دولة لبنان لشؤون التعاون الدولي.
- رئيس اللجنة العليا لحركة فلسطينيون أحرار بلا قيود في فلسطين.
- مستشار لرئيس المنظمة العالمية لمواجهة التطرف لشؤون الإعلام والتحرير (لندن).
- عضو مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان (راصد)
- رئيس تحرير شبكة الأخبار الدولية
- رئيس تحرير شبكة الاخبار الفلسطينية

١١-العضوية:

- عضو في الشبكة العربية لمعلومات حقوق الانسان. (مصر)
- عضو في الشبكة الدولية لحرية الرأي والتعبير (أيفكس). (كندا)
- عضو في شبكة أنا ليند الاورو -متوسطة للحوار بين الثقافات. (الاتحاد الأوروبي)
- عضو في الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان (راصد)
- عضو في منظمة الدفاع الدولية (الدنمرك)
- عضو في المركز العربي الاوربي لحقوق الإنسان والقانون الدولي (النروج)
- عضو في التحالف العربي لمناهضة عقوبة الإعدام (مصر)
- عضو في التحالف العربي من أجل دارفور (مصر)
- عضو في الجمعية الدولية للمترجمين واللغويين العرب (مصر)
- عضو في المنظمة العالمية لمواجهة التطرف (شهود نحو التسامح) (لندن)
- عضو في التحالف الدولي من أجل المحكمة الجنائية الدولية
- عضو في التحالف الدولي لملاحقة مجرمي الحرب (إيكوس)
- عضو في إتحاد المدافعين العرب عن حقوق الإنسان
- عضو في إتحاد المدونين العرب
- عضو في الدار الفلسطينية للتراث

١٢-الخبرات: ناشط ومدرّب في مجال حقوق الانسان وقضايا اللاجئين ومحاضر في القانون الدولي الإنساني والقانون الدولي العام، وناشط في مجال الصحافة والإعلام الإلكتروني.

١٣- حائز من الجامعة الامريكية في لوس انجلوس على الدكتوراه المهنية في القانون الدولي وقضايا حقوق الانسان وفرض النزاعات.

١٤-الدورات التدريبية العلمية والقانونية:

- دورة على اسس ومهارات القيادة / عدة دورات على أليات الرصد والتوثيق والبحث في مجال حقوق الإنسان.
- عدة دورات على مبادئ ومعايير وأليات حقوق الإنسان/ دورة على التعامل الفكري والتقني مع الحالات الإنسانية وقضايا حل النزاعات بالطرق السلمية.
- دورات تدريبية حول أليات الأمم المتحدة والإتحاد الأوروبي للحماية وإدارة وتنظيم حملات المناصرة.
- دورات تدريبية حول التربية على حقوق الإنسان مع اللجنة الثقافية بمجلس أوروبا.

- دورات تدريبية للمدافعين عن حقوق الإنسان مع مركز حقوق الإنسان لدى جامعة بيروت العربية.
- دورات تدريبية حول الآليات والمعايير الإنسانية في القانون الدولي الإنساني والقانون الدولي العام.
- دورات تدريبية حول الآليات والمعايير الدولية في التحكيم الدولي.

١٥-الاختصاص:

- صياغة الأبحاث، الدراسات، التقارير / التحليل السياسي والاستراتيجي
- استخدام الكمبيوتر ((WORD – INTER NET -EXEL -FrontPage))
- الإدارة التنفيذية / إدارة العلاقات / إدارة العلاقات الدولية
- كاتب ومحرر وناشر في العديد من الشبكات الإعلامية الإلكترونية

١٦-المؤلفات:

- كتاب: إستراتيجية إتخاذ القرار وحل المشاكل " الطبعة الاولى ". (شباط ٢٠٠٦).
- كتاب: الاستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات وتفعيل وتنظيم الوقت " طبعة ثانية ". (تشرين الثاني – ٢٠٠٦).
- كتاب: الطرق القانونية لمحاكمة إسرائيل قادة وأفراد في القانون الدولي

١٧-الدراسات:

- مدخل عام لحقوق الانسان منذ شريعة حمورابي إلى يومنا هذا (١٦ / ٩ / ٢٠٠٦)
- مقارنة قانونية جرائم إسرائيل ضد الإنسانية (٢٨ / ١٠ / ٢٠٠٦).
- دور الجمعيات الأهلية في ترقية وحماية حقوق الإنسان. (٧/٠٢ / ٢٠٠٧).
- القانون الدولي والإسلام وحقوق الإنسان
- قراءة مبسطة في اتفاقية جنيف الرابعة
- الآليات القضائية المتاحة لمعاقبة قادة الاحتلال الصهيوني عن جرائمهم في قطاع غزة
- عدم شرعية ما تسمى بدولة "إسرائيل" في فلسطين المحتلة حسب القانون الدولي

تعريف إتخاذ القرار

المهمة الصعبة ...

لا شك أنه لا يتبين نجاح الرئيس أو فشله أو صلاحية مدير ما أو عدم صلاحيته إلا عبر تخطيطه ونجاحه في المرور بمقوديه أو عامله من مراحل الأزمة إلى مراحل السواء ... ولاشك أن تعدي مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ في الأزمة الذي يصلح معه السير في الأزمة ... لذلك كان إتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر الرئيس أو المدير في أي عمل يقوم به ... بل نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول أن القيادة هي .. صنع القرار .

ما هو القرار...

القرار في الحقيقة عبارة عن إختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين . ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة .

القرار والعمل ...

يحتاج العمل دوماً إلى الرئيس أو المدير البصير الذي يستطيع إتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره .

- دراسة الظروف البيئية والاجتماعية المتعلقة بالقرار .

هل إتخاذ القرار خطوة أو عملية ؟..

- لا شك أن إتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابهة المتدرجة التي تصل إلى هدف معين وهو بذلك عملية تتخذ للوصول لهدف ما... والذين يتعاملون مع القرار كخطوة واحدة لاشك يفقدون الصواب في قراراتهم المتخذة لأن إتخاذ القرار يحتاج إلى خطوة أولى وهي الدراسة ثم خطوات متتابعة للاختيار بين البدائل ثم الوسائل للوصول للقرار السليم .

وينبغي إتباع مجموعة خطوات قبل إتخاذ القرار .. فمنها :

- وضع مجموعة خيارات أمامنا قابلة للتطبيق كلها .
- عدم الاستعجال للوصول إلى النتائج .
- يجب وضع أولويات للأهداف المرادة .

خطوات إتخاذ القرار :

تمر عملية إتخاذ القرار بمجموعة خطوات خمس للوصول إلى القرار الصائب وهي :

- الدراسة - الاستشارة - الإعداد - التوضيح - التقويم
ونحاول توضيح كل خطوة ووضع المحددات المطلوبة لها باختصار ،

أولاً - الخطوة الأولى ، الدراسة :

- وتحتوي على ثلاث مراحل هامة :

١- **تحديد المشكلة:** بمعنى أن نتفهم حجم المشكلة ووصفها الدقيق ومدى تأثيرها ولماذا ظهرت وهل تم علاجها من قبل أم لا... لماذا كان حدوثها ومن هو المؤثر الأول في حدوث المشكلة ومن الذين يستفيدون من حل المشكلة.

٢- **وضع البدائل :** والمقصود بهذه الخطوة جمع مجموعة من البدائل لحل المشكلة بحيث تكون جميعها قابلة للتطبيق وينتبه في هذه الخطوة من عدة أمور منها :

- يجب أن تعطي نفسك الوقت المناسب لوضع البدائل بغير إستعجال .
- لا تشعر بالهزيمة بسبب كثرة البدائل أو قلتها .

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

- اجعل إختيار البدائل ناتجاً عن دراسة متأنية ومعلومات أكيدة .
- حاول الابتكار في وضع الحلول والبدائل ولا تكن أسير السابق .

٣- الاختيار : والمقصود بهذه الخطوة أن نحذف جميع البدائل غير المناسبة ونختار بديلاً واحداً قريباً ...أو بديلين إن تعذر. ويكون الاختيار على مجموعة أسس هي :

- إمكانية التطبيق الواقعي .
- مدى السلبيات المحتملة والإيجابيات المتوقعة من تطبيقه .
- مدى اتساع عدد المستفيدين .
- مدى التكلفة والتضحية .

ثانياً - الخطوة الثانية ، الاستشارة :

- الاستشارة ومكانها في القرار :

لا شك أن الإسلام أمر بهذه الاستشارة إذا يقول سبحانه: (وأمرهم شورى بينهم) ومعنى الاستشارة في القرار هو تبادل الأفكار تجاه قرار معين، وما يترتب على ذلك من طرح للأراء ونقد لأراء الآخرين بغية الوصول لأفضل القرارات .

بل إن الإسلام جعل لكل قائد مجموعة من الخبراء والحكماء والعلماء والقادة ليستشيرهم عند الرغبة في إتخاذ القرار وسماهم الشرع الإسلامي (أهل الحل والعقد).

سلبيات قد تحدث في خطوة الاستشارة ينبغي الخروج منها مثل :

أن تكون الاستشارة لمجرد المظهر وتفتقر للجديد وذلك كما يحصل في أعمال كثيرة عندما يقرر الرئيس أو المدير قراراً معيناً ثم يحاول إمراره من خلال مستشاريه أو يعقد إستشارية ولا يأخذ بتوصياته .

السماح للآخرين بالاستشارة لا يعني خروج المدير من مسؤولية القرار .
قد يفهم العاملون إستشارتك لهم أنها ضعف منك على إتخاذ القرار .
من تستشير ... ؟

ينبغي عليك أن تختار بحيث يتصف بالآتي :

- العلم (سواء كان علماً عاماً أو علماً بموضوع المشكلة وبمجالها).
- الخبرة (وهي الخبرة في حل مثل هذه المشكلات).
- السلطة في تدعيم القرار أو المشاركة في إعانته أو تطبيقه.
- وعلى أي حال فإن تعيين فريق إستشاري لكل رئيس أو مدير من عوامل نجاحه في إتخاذ قراره .

ثالثاً - الخطوة الثالثة ، الإعداد :

والمقصود بهذه الخطوة إدخال القرار حيز التنفيذ بعد دراسة المشكلة وإختيار البدائل وإستشارة المستشارين.

وفي هذه الخطوة علينا الانتباه للمحددات الآتية :

- ١- اترك جميع البدائل والحلول الأخرى وضع كل اهتمامك في الاختيار الذي إتخذته .
- ٢- اترك التردد تماماً في إتخاذ قرارك لأن التردد قرين الفشل .
- ٣- دافع عن قرارك كما تدافع عن ولدك .
- ٤- توقع الأخطار التي يمكن أن تحدث من قرارك المتخذ .
- ٥- ضع خطة واضحة ومحددة لإنجاز القرار .
- ٦- ضع مواعيد معينة لتطبيقه .
- ٧- حدد المسؤولين الذين سيتولون تنفيذ ذلك القرار .
- ٨- حاول التنسيق بين أقسام عملك لملائمة تلقى القرار وتنفيذه .
- ٩- رتب مجموعات العمل .
- ١٠- وضح لهم الأهداف المرحلية والبعيدة وسمات كل منها .

رابعاً - الخطوة الرابعة ، التوضيح :

والمقصود بهذه الخطوة توضيح القرار لجميع الناس أو العاملين في الجمعية إذا كانت الجمعية هي حيز العمل، ذلك لأن هناك كثيراً من القرارات تفشل تماماً بسبب عدم تفهيم مرادها أو لمن سيقع عليهم القرار ، وقد يظهر التذمر والضيق لدى كثير منهم لعدم إستيضاح القرار ومراده وهو ما لا يحمد عقباه ، لذلك ننبه على مجموعة من الالتزامات ينبغي مراعاتها في هذه الخطوة وهي :

- ١- لا يستطيع شرح قرارك مثلك فأنت أول المسؤولين عنه .
- ٢- ينبغي عليك اختيار مجموعة من المساعدين لمشاركتك توضيح القرار .
- ٣- أعط فرصة للسؤال والجواب من الجميع .
- ٤- حاول البحث عن المجموعة الراحية لقرارك وحاول اكتسابها لصفك .
- ٥- روج لقرارك عن طريق إظهار إيجابياته .
- ٦- وضح للناس لماذا اخترت هذا القرار ولم تختار غيره .
- ٧- حدد الفوائد المرجوة بعبارات قوية وواضحة .

خامساً - الخطوة الخامسة ، التقويم :

والمقصود من هذه الخطوة مراقبة الأداء ومتابعته والوقوف على السلبيات وعلاجها أو التوجيه إلى علاجها . وعملية التقويم عملية ضرورية لإنجاح القرار المتخذ ذلك أن المطلوب من الرئيس أو المدير بعد إتخاذ قراره ليس فقط التفتيش عن الأفراد في تطبيقه بل المعاشية والانصهار مع المجموع في تطبيق ذلك القرار .

وصدق من قال : (إذا لم تكن تعرف إلى أين تسير ، فإنك ربما تنتهي إلى مكان آخر) . وعليك دوماً أن تسأل نفسك سؤالين أساسيين :

- ماذا أحاول أن أحقق ؟

- كيف سأعرف بأنني حققت ذلك ؟

ولأجل ذلك حاول تنفيذ ما يلي :

- ١- ضع مجموعة مؤشرات أساسية وواضحة لتحقيق هدفك .
- ٢- وصف هذه المؤشرات وبينها بوضوح .
- ٣- حدد الطريقة في التدرج الأدائي المطلوبة للوصول لقمة الأداء .
- ٤- حدد مدى الأخطاء المقبولة إذا حدثت كما تحدد الغير مقبول منها .
- ٥- حفز فريق العمل لتحقيق التفوق والإنجاز .
- ٦- اعتمد طريقة التقارير الدورية من المسؤولين عن العمل وحاول تطبيق نتائجها عن طريق التفقد الواقعي .
- ٧- ضع خطة لتطوير الأداء الموجود تتلافى فيها الأخطاء التي قد ظهرت وتنتهي بها القصور الموجود .

خاتمة التعريف :

إن القيادة هي القرار ، كما سبق أن أوضحنا . وبالحق فإن الأمة العربية تمر بحالة تحتاج فيها أشد ما تحتاج إلى نوعية من القرارات الجريئة الناجحة من خلال إدارة وقيادة تهتم بمصالح الشعب الذي يحتاج لمساعدة هذه القيادة

إدارة عملية إتخاذ القرار

إننا كمدرء ربما نقضي معظم وقتنا في التفكير في القرارات التي نريد أن نتخذها، ماذا يمكننا أن نعمل لكي ننمي هذه المهارة التي هي أهم مهارتنا الإدارية .

قد يكون الأسلوب المنظم مفيداً للغاية إذ إنه يضمن أننا :

- لا نقفز للاستنتاجات بسرعة .
- نملك خريطة لخياراتنا .
- نملك وسائل واضحة لتقويمها .
- نستطيع أن نشرح تفكيرنا للآخرين بصورة أوضح .
- نستطيع أن نسجل العملية إذا لزم الأمر .
- نضع أولويات ونحدد أهدافاً واقعية .
- بالطبع لا يمكن أن يضمن الأسلوب المنظم قراراً جيداً ولكنه يمكن أن يزن الاحتمالات لصالح هذا القرار .

لقد أشارت الأبحاث التي أجريت على العديد من المدرء إلى إطار لعملية إتخاذ القرار. وبطبيعة الحال ليس هناك موقف في عالم الواقع سيتوافق مع الإطار بالضبط، غير أنه يتوقع من كل قرار إداري تقريباً أن يجاريه إلى حد ما .

تعتبر العناصر الخمسة لعملية إتخاذ القرار (الدراسة والاستشارة والالتزام، والنقل(التواصل)، والتفقد) عوامل في العملية لخطوات لإجراء ما، وسوف نعمل في أغلب الأحيان على أكثر من عامل في الوقت الواحد. إذ نستشير أثناء الدراسة، وننقل بشكل مؤقت قبل الالتزام، وننفذ قراراً سابقاً كجزء من دراسة القرار التالي .

الدراسة

ونعني بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب منها .

الدراسة عملية متكررة بمعنى أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات، وقد نضطر إلى استخدام دورة القرار عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار نفتتح به .

الاستشارة

وهي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وإتخاذ القرار وتنفيذ الحل. وطبعاً هناك فرق بين الاستشارة والمشاركة، إذ إن الاستشارة تستخدم أشخاصاً آخرين لإثراء تفكيرنا في الحوارات والاجتماعات، كما أنها إجراء ينطوي على تعيين فريق كجزء من العملية. وغالباً ما تشكل الاستشارة جزءاً من عملية الدراسة .

الالتزام

وهو عامل أساسي في عملية إتخاذ القرار، ونعني به تحمل مسؤولية القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار ، وإيجاد التزامن الداخلي وجعله حقيقياً بإعلان القرار .

النقل (التواصل)

ونقصد بذلك شرح ما قررته ولماذا، وتنفيذ القرار بتوليد الالتزام به لدى الآخرين ، وترويج الفوائد وتأمين العمل، وإجراء تفويض وتخطيط .

التفقد

وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل وإستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم والإعداد للقرار التالي .

إن صنع القرار ليس مجرد إتخاذ، وليس هناك قرار سيحقق النجاح بدون تعاون والتزام وحماس زملائك أو فريقك له، في عدة مرات سمعت أحد المدرء يقول: إتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الصعب فيه هو جعل الآخرين يلتزمون به؟ ، ولذا فإن العديد من القرارات فشلت بسبب هذا الخلط المتمثل في أن المدير يرى مسؤوليته في تقرير ما يجب عمله ثم يعلن بكل بساطة قراره للموظفين .

إن الإدارة تعني الحصول على نتائج من خلال الآخرين وإتخاذ القرار يعني جعل هذه النتائج تتحقق .

أساليب تبسيط اتخاذ القرار

نعرض هنا قائمة للأساليب المستخدمة لتبسيط عملية إتخاذ القرار، ستلاحظ أن العديد منها يعمل على أساس تقليل عدد البدائل، والبعض يعمل على إستخدام قرارات مسبقة، ولا يزال البعض الآخر من هذه الأساليب يستخدم أساليب متنوعة، وتكون بعض الأساليب مفضلة على غيرها وذلك وفقاً لطبيعة وأهمية القرار المتخذ، وقد تكون أيضاً بعض الأساليب على الرغم من شهرتها و كثرة استخدامها للعديد من القرارات قد تكون شبه مفيدة أو حتى قد تكون ضارة في مواقف عديدة .

١- وضع المعايير

تأسيس مجموعة معايير تجتمع فيها كل البدائل، والبدائل المحتملة التي لا تلتقي مع معيار واحد على الأقل تستثنى من مجموع البدائل، فعلى سبيل المثال، عند شراء سيارة، قد يتم وضع معايير محددة قبل قبول أية سيارة ويتم قبول السيارة فقط التي تجتمع فيها كل المعايير في عملية إتخاذ القرار .

٢- الأفضل من بين "٣"

والاسم الأدق لهذا الأسلوب قد يكون " أفضل الأقل" وذلك لأنه يحدد عدد البدائل إلى ٣، أو ٤، أو ٥، أو ٦ وهذا الأسلوب معروف ويستخدم عندما يكون القرار محدد بوقت وتكون البدائل متشابهة إلى حد ما .

٣- الاستثناء السريع

ويستخدم أسلوب تقليل البدائل عادة في التزامن مع أساليب إتخاذ القرارات الأخرى، وهنا يتم استبعاد البديل المحتمل على أساس الخطأ الوحيد، فبدلاً من البحث عن البدائل المحتملة والاختيار من بينها يتم النظر إليها على أساس استبعادهم، عندما تتكون لدى المدير صورة ذهنية يسأل، "ماذا يكون سبب رفضي لهذا الشخص؟" أو المعظم يكونون قد تم رفضهم بعد خوضهم لامتحان قصير ومتخصص، والأقلية تبقى ليختار من بينهم المدير ويتخذ بشأنه القرار .

٤- الروتينية

يتم إتخاذ العديد من القرارات استناداً إلى قرارات سابقة، "عندما يحصل هذا الأمر، أفضل كذا ."

وقد تعد التصرفات المتكررة (العادات) كنوع من تبسيط اتخاذ القرار، وأيضاً، على سبيل المثال، يكون لدى بعض الناس مكاناً محدداً أو مفضلاً للاصطفاف للوقوف فيه في محلات التسوق أو محلات الخضار التي يزودونها باستمرار، وباستخدام بقعة محددة للاصطفاف للوقوف فيها، لا يكون هناك حاجة لاتخاذ قرار إيجاد مكان جديد للاصطفاف عند كل زيارة وبذلك يعمل العقل بشكل آلي عندما يقترب المشتري من المتجر أو السوق، والمشكلة المحتملة للعملية الروتينية هو استخدام منهج.

"استخدام ما نجح مسبقاً" وذلك أن نضع المشاكل الجديدة في قالب المشاكل السابقة والتي تتناسب مع الإجراءات المعيارية، تذكر عندها أن المشكلات الجديدة قد تحتاج لحلول جديدة .

يمكن تقسيم العملية الروتينية إلى قواعد وإرشادات، والقاعدة هي متطلب محدد يجب اتباعها، بينما الإرشاد هو مبدأ لعملية ما .

٥- الإرضاء

يتم في هذا الأسلوب اختيار البديل المرضي أولاً بدلاً من البديل الأفضل، عندما تريد أن تكتب ملاحظة، فأنت تمسك بأول ورقة مناسبة بدلاً من أن تبحث حولك على الورقة الأفضل في مكتبك، فالبحت عن الأفضل تعتبر الأسلوب المتفائل، فهو هنا يعقّد من اتخاذ القرار أكثر مما يكون تبسيطاً له، وأسلوب الإرضاء يكون مفضلاً عند اتخاذ القرارات التي ليست ذات أهمية كبرى، عندما تكون في عجلة من أمرك، أو عندما تكون معظم البدائل متشابهة جوهرياً .

٦- التفويض (التوكيل)

قد يكون هذا الأسلوب فقط بسيطاً ظاهرياً، حيث أن الشخص الذي يتوجب عليه اتخاذ القرار يعاني ما يكفي من التعقيد، ولكن (بينما) بالنسبة للشخص الذي ينوب ويتوكل بالمهمة، فهو أسلوب بسيط ومناسب جداً، دع شخصاً آخر يقوم بالبحث وادرس البدائل .

٧- التفويض عن بعد

يعد من أكثر الأساليب في تبسيط اتخاذ القرار شيوعاً، يقوم هذا الأسلوب على تفويض آخرين بعمل البحث وتطوير البدائل التي سيقوم صانع القرار بالاختيار من بينها .

٨- الخيار العشوائي

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

ويتم في هذا الأسلوب اختيار أي بديل، فمن الممكن أن يكون الخيار هو البديل الأول دون تحليل، يتطلب التحليل العديد من الجهد العقلي وبعض الأشخاص، وخاصة هؤلاء الذين يقضون معظم حياتهم العملية بتأدية تحاليل معقدة، يريدون تقليل مستوى التحليل .

٩- المطابقة

افعل ما يفعله الآخرين، في هذا الأسلوب أنت ترتبط لمجموعة من القرارات المسبقة وتتقبل القرارات التي اتخذها العديد من الأشخاص من قبل .

١٠- رد الفعل

افعل عكس ما يفعله الأغلبية، هذا الأسلوب يستخدمه من يريدون أن يظهروا على أنهم صانعوا القرار، أسلوب سهل وآلي، مثل المطابقة .

١١- المشاعر

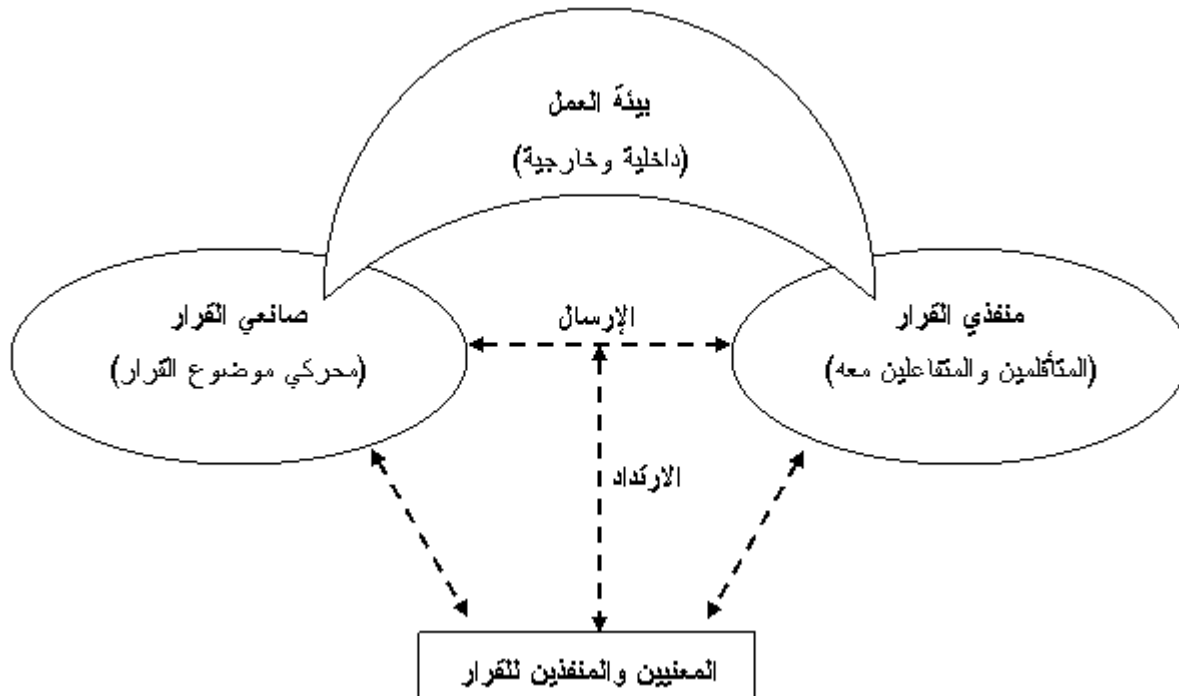
استخدم الاحساس، ثق بإحساسك الداخلي، الخيارات التي تقدمها عن طريق إحساسك جاهزة وواضحة، ومرة أخرى، هذا أسلوب لتجنب العمل العقلي الشاق أثناء التحليل، وبالطبع يوجد بعض الأدلة على أفضلية أسلوب المشاعر في تأدية التحليلات، ومن الميزات الأخرى لاستخدام هذا الأسلوب كونه يعتمد على الرغبة العقلانية .

١٢- الكسل

لا تفعل شيئاً، دع الآخرين يقررون عنك أو دغ الظروف تضع الخيار المناسب، يجب عليك أن تواجه نتائج وما يترتب على اختيارك واتخاذك لمثل هذا القرار، ويقول البعض أن عدم اتخاذ أي قرار هو بذاته قرار .

١٣- تبني فكرة قصيرة المدى

ويتم تبسيط الخيارات هنا إذا تم اعتبار النتائج فقط كما هي الآن، هذا الأسلوب يؤدي إلى قرارات سريعة ولكن يمكن أن تكون أيضاً شديدة الخطورة.



التفكير في القرارات

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو قرار مدروس جيداً، بمعنى أننا قبل أن نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه، وعليه، فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير .

ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي، انظر في الفكرة التي أدت إلى آخر زيارة لك لمحل البقالة، إلى أي حد كان آخر قرار لك في العمل مدروساً بشكل جيد فيما يخص كتابة تقريرك الشهري لمديرك، أو إرسال رسالة لعميلك، أو قضاء نصف يوم في تصنيف مشكلة فنية ربما كان بإمكانك بسهولة أن تفوضها لأحد أعضاء فريقك؟.

هناك عدد من التحيزات يبدو أنها تعمل بانتظام على إعاقة التفكير الذي يسبق اتخاذ القرار :

جميع الأسئلة في العمل سهلة بالضرورة

هل الأسئلة السهلة تنطوي على سبب ، نتيجة؟ ، أو هل هي جزء من نظام معقد من العمليات المترابطة؟، وإذا كان السؤال يتضمن أشخاصاً ، كما هو الحال في معظم الأسئلة الإدارية ، فإنها لن تكون سهلة على الأرجح .

المسألة كلها تتعلق بالخط الأساسي

وهذا عادةً يعني المال، غير أن استعمال هذه العبارة قد يكون بمثابة عذر للتفكير الفوضوي أو غير المنضبط، أين الخط الأساسي؟، كيف تحسبه؟، لمن هذا الخط الأساسي؟، كم خطأ أساسي نتكلم عنه؟، أيها يجب أن ندرسه؟ ، من الذي يقرر أين نضعه؟، ومتى نضعه؟.

جميع القرارات قصيرة الأجل

لماذا تجهد نفسك في التفكير كثيراً في القرار؟، فكل شيء سيتغير بحلول الغد على أية حال هذا سوء فهم للفكرة التي تقول: إن جميع القرارات مؤقتة بالطبع، المستقبل غير مضمون لكن هذا ليس سبباً لرفض التفكير فيه أو التخطيط له. بل إننا نحتاج إلى التفكير حتى في قرارات العمل الصغيرة بلغة الأهداف الطويلة الأجل. وإذا لم نحدد لنا مساراً، فإننا نخترل إلى مجرد التفاعل مع الأشياء عند حدوثها وهو ما يطلق عليه، أسلوب

(مكافحة الحريق)، الذي يميز الكثير من القرارات التي تتخذ في المؤسسات والجمعيات والشركات .

نعرف ما نتحدث عنه

من السهل جداً أن نضع افتراضات سهلة عن سياق القرار، ومن ذلك العادات التنظيمية التي تملي علينا سلوكنا، والقيود المفروضة على المصادر، والأفراد أو الميزانية، وعواقب أي إجراء، فإذا سمحنا لأنفسنا بأن نكون سجناء افتراضاتنا، فإننا على الأرجح سنؤخذ على حين غرة .

إذا أردنا نتائج أفضل، فإننا نحتاج لأن نتخذ قرارات أفضل، وإذا أردنا أن نتخذ قرارات أفضل، فإنه من الأفضل لنا أن نحسن التفكير الذي تنطوي عليه هذه القرارات .

يجب أن نبدأ بالنظر إلى التفكير كأداة إدارية ضرورية، والتفكير الجيد لا يعتمد على الذكاء، إذ أن الذكاء بحد ذاته لا يحقق شيئاً، كما أنه لا يعتمد على التعليم إذ أن العديد من الأشخاص ذوي التأهيل العالي يجدون صعوبة في التفكير بشكل جيد، بمعنى أن التفكير الجيد ليس تجميعاً للمعلومات بل هو إقرار بأن المعلومات المتوافرة لا يمكن أن تكون كاملة مطلقاً، وإذن، لماذا لا نعطي اعتباراً أكثر لنوعية تفكيرنا كمدرء؟ .

لا أملك الوقت الكافي للتفكير

التغيير يتم بأسرع من أي وقت مضى وكلنا واقعون تحت ضغط ما، وسوف تتجاوز الأحداث أفكارنا قبل أن نعرفها .

إن المدير الذي ليس لديه وقت للتفكير هو مدير أداؤه منخفض، فالإدارة في الأساس هي عملية تفكير، بمعنى أنك إذا لم تنتبه إلى مسؤولياتك التفكيرية، فإنك ربما لا تنظم وقتك بشكل فاعل، وتذكر بأنه يمكننا أن نفكر بسرعة الضوء، وربما ما نحتاج إلى عمله هو تحسين نوعية تفكيرنا .

أنا أفكر أصلاً

التفكير شيء أقوم به بشكل طبيعي، فهو ليس أكثر من مجرد تطبيق الفطرة السليمة على بيانات متخصصة، لم يتم تعليمنا على أن نفكر في التفكير، وكموضوع في المنهاج فهو ليس موجوداً، ولا عجب إذن ألا نعطي الكثير من الاعتبار إلى الطريقة التي ندير بها قراراتنا.

التفكير لا يوصلنا إلى أي مكان مطلقاً

المفكرون أشخاص يفكرون لكسب العيش وهم معروفون بأنهم غير عمليين، ويبدو أن العمل ، ولا سيما في البيئة التي تسير بسرعة، يحتاج إلى ردود فعل سريعة واستجابات بديهية والإمساك بالفرصة الأفضل، ومن ناحية أخرى، إلى أين لا يأخذنا التفكير؟ .

أنا لا أتقاضى أجراً لأفكر بل لأتجز الأشياء

إننا نميل إلى وضع التفكير والعمل كقطبين متعاكسين، في الواقع، نتقاضى أجراً لتحقيق نتائج، ونعتقد بأننا عندما نريد أن نعمل ونحقق نتيجة ما، فإن ذلك من الأفضل أن يتم بدون تفكير .

بعض الجمعيات أو المؤسسات تقلل بانتظام من شأن التفكير، وقد تطور ثقافة " ذكورية " ينظر فيها للتفكير كنقطة ضعف، كمؤشر يدل على عدم الحسم، وينظر إلى أفضل صانع قرار على أنه أسرع مسدس، وهناك جمعيات أو مؤسسات أخرى تولي أهمية للانشغال، بمعنى العمل لأطول فترة ممكنة مواكبين عمل الإلكترونيات ومتخذين جميع القرارات في حينها وبسرعة، كم من القرارات في تلك الجمعية أو المؤسسة يمكن أن يعتبر بحق قراراً جيداً؟، كم من الوقت يصرفه المدراء في تقديم اعتذارات عن قرار ما تبين فيما بعد أنه قرار سيئ؟ .



المشكلات الإدارية واتخاذ القرار

المشكلات الإدارية حدث دائم متكرّر مصاحب للأعمال، ولا يكاد ينفك منه عمل قائم البتة؛ ولذا أحببت المشاركة بهذا الموضوع عن المشكلات الإدارية وكيفية علاجها بالقرارات الناجحة المثمرة،

مدخل :

- ما هو آخر كتاب قرأته في الإدارة؟ ومتى؟
- ما هي آخر دورة إدارية حضرتها؟ ومتى؟
- ماذا تتوقع أن تقرأ في هذا الموضوع؟
- هل لديك مشاكل في العمل؟
- ما هي آخر مشكلة ساهمت في حلها؟
- ما الهدف من طرح هذا الموضوع ؟

- ١- بيان الطرق المنهجية للتعامل مع المشاكل، وإذا فقدنا المنهجية غرقنا في الهمجية !.
- ٢- التخفيف من حدة الذعر وهول الدهشة الناتجين عن حدوث المشاكل، فرباطة الجأش مطلوبة؛ ويجب على المدير أن يتعامل مع الأمور الصعبة وكأنها أحداث طبيعية .
- ٣- توضيح الإيجابيات المستفادة من المشكلات، وسيأتي بيانها .
- ٤- التأكيد على ضرورة الصراحة والدقة والوضوح في التعامل مع المشكلات .

أين يقع حل المشكلات واتخاذ القرارات في خريطة العمليات الإدارية؟ العمليات الإدارية هي :

- أولاً - التخطيط، ويشمل وضع الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني .
- ثانياً - التنظيم، ويشمل الهيكل والمهام والعلاقات ثم اختيار المناسبين للعمل وتسلم المهام .
- ثالثاً - التوجيه والإشراف، ويشمل التحفيز والقيادة والاتصال .
- رابعاً - الرقابة، وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء وتشخيص المشكلات وعلاجها بالقرارات الصائبة .

ما معنى المشكلة لغوياً ؟

تدور معاني " شكل " في اللغة على الاختلاط والتشابه .

تعريف المشكلة :

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

مكونات المشكلة :

- ١- المشكلة، الوضع الموجود وصفاً وأسباباً .
- ٢- الحل، الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه، الوظيفة الحقيقية للحل هي أن يؤدي إلى نتائج إيجابية مع استمرار نفس المدخلات التي كانت تؤدي لنتائج سلبية، فالخطأ في حل مسألة رياضية لا يسوغ تغييرها وتبديلها، حاول دائماً التركيز على الحل والخروج من سياق ذهنية المشكلات حتى تحافظ على الروح الإيجابية ولا تقع في مصيدة السلبية .
- ٣- الطريق من المشكلة للحل، آليات التنفيذ .

أنواع المشاكل ،

- مشكلات في التنفيذ، وهي الانحراف عن المعايير المحددة بزيادة أو نقص .
- مشكلات في الإنجاز، وهي ما يمنع من الوصول إلى وضع أفضل .
- تقسيمات أخرى، متفاقمة - متلاشية - ثابتة، مفاجئة - متوقعة، متكررة - نادرة .
- جماعية - فردية ، حديثة - قديمة .
- وتكمن أهمية التقسيم في تحديد استراتيجية التعامل مع المشكلة .

مقدمات مهمة عن المشكلات الإدارية :

- ١- لا تتصرف من فورك إلا في الأزمات الخطيرة .
- ٢- السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في إيجاد مشكلة جديدة .
- ٣- قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل .
- ٤- إنَّ ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنَّما نظرهم لها .
- ٥- التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً .
- ٦- قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها .
- ٧- وازن بين الفعل التكتيقي " لتهذبة الآثار " وبين الفعل التصحيحي " التوصل إلى حل ."
- ٨- يفترض تسمية المشكلة باسم معين يُتعارف عليه .
- ٩- يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك .
- ١٠- تأكد أنك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيساً لها، وهذه تحتاج إلى نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين .
- ١١- لا تحاول استنتاج شيء ثم تسعى لإثباته .
- ١٢- لا تقفز مباشرة إلى الحل .
- ١٣- لا يكن البحث عن كيش فداء أهم من حل المشكلة .
- ١٤- ميّز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام .
- ١٥- اسأل دائماً عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس .
- ١٦- كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم .
- ١٧- لا يوجد سبب واحد لكل مشكلة، بل عدّة أسباب متداخلة .
- ١٨- فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل .
- ١٩- لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما أوجدناها .
- ٢٠- نحتاج في حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي .
- ٢١- إذا وقعت في مشكلة ففكر في مفاتيحها.. لا في قضبانها .
- ٢٢- لابد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله، الصاعد والنازل والبيني، ويُعدّ الفشل في الاتصال وباء الإدارة المعاصرة، وينسب ٨٥ % من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال .
- ٢٣- حل المشكلات " في الغالب " منطق وليس عاطفة، ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح فلا مكان لها في حلّ المشكلات .
- ٢٤- استشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة أو يقلل من أثرها، وعلم المستقبل من العلوم التي لم تحظ بعناية الامة العربية، ولذا نعاني من "صدمة المستقبل" ومن "توالي الضربات والمحن" .
- ٢٥- العمل على تحقيق أهداف دائمة يستلزم عقد لقاءات منظمة لحلّ المشاكل وتوثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها .
- ٢٦- يجب إطلاع المسؤول الجديد على مشاكل العمل وحلولها، ويجب على المدير الاطلاع بشكل دوري على ملف المشكلات .

المشكلة فرصة ثمينة،

المعنى المرادف للمشكلة عند الصينيين هو : الفرصة ، فرصة.. لماذا؟
إيجاد حل جديد وعدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة .

- اكتشاف قدرات فكرية وطاقات عملية .
- استمرارية البحث عن برامج وآليات جديدة وإبداعية .
- تحافظ على وحدة المجموعة وتزيد من ثباتها مما يعزّز روح الفريق الواحد.

القرار الفعال

إن الهدف من استعراض الوسائل الإدارية المختلفة المساعدة في اتخاذ القرار هو إمكانية اتخاذ قرارات إدارية فعالة ولقد أشار الدكتور سيد الهواري في كتابه المدير الفعال :

أن طريقة اتخاذ القرارات غير الفعالة السائدة بين المديرين تقوم على التفكير الصامت للمدير في مشكلة ما ، و أن مناقشة أي موضوع او موضوع بصدد إيجاد حل له لا يأخذ المنهج التحليلي العلمي وإنما يكون غالباً مجرد إلقاء الضوء على المشكلة بدلاً من تحليلها بطريقة مرتبة وفق تسلسل منطقي

فهؤلاء المدبرون وما أكثرهم عندما يتعرضون لحل أي مشكلة:

لا يكون لديهم مفهوم موحد عن المشكلة.

ليس لهم منهج مرتب لمعالجة المشكلة ككل.

ليس لديهم طريقة لاختيار المشكلة الرئيسية للتركيز عليها.

ليست لديهم طريقة لمعرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة

أن مجهوداتهم بالرغم من وفرتها ، وإخلاصهم في بذلها ، إلا إنها غير ملائمة لحل المشاكل حلاً سليماً ، فهم غالباً ما ينتقلون من نقطة إلي أخرى ، ومن موضوع إلى آخر بطريقة غير مرتبة ، مما يعمل على إضاعة الوقت والجهد بلا جدوى ، ومما يزيد في أعباء تكاليف القرار الإداري ، ويجعله غير فعال ، وبالتالي يجب أن نعرف كيف يمكن إيجاد بديل فعال وكيف نصل إلى قرارات فعالة ؟

أن القرارات الفعالة ما هي إلا وليدة مدير فعال

أن المدير الفعال ما هو إلا نتاج منظمة فعالة.

أن المنظمة الفعالة ما هي إلا نتاج تنظيم فعال.

أن التنظيم الفعال ما هو إلا نتاج فعالية عناصره جميعاً.

ولهذا فإن المدير الفعال هو الذي يستطيع ان يحقق اكبر فائدة ممكنة من وقته ومن جميع العناصر المادية والبشرية التي يديرها أو يسيطر عليها وبالتالي لن تحقق هذه الفعالية إلا بالقرارات الفعالة وذلك يساهم في تحقيق الإدارة الفعالة التي تصل إلي أهدافها بأكبر كفاية ممكنة عن طريق تحقيق افضل النتائج كما أن ذلك يساهم في تحقيق التنظيم الفعال الذي يحدد اقل قدر من الصراعات بين أجزاء المنظمة ، والتفاعل الكامل بين أفرادها على المستويين الرأسي والأفقي وسهولة تدفق المعلومات ، مما يساعد على اتخاذ القرار بناء عليها وبالتالي :

فما هو القرار الفعال؟

بين الدكتور سيد الهواري أن القرار الفعال: هو القرار الذي يتحلل في شكل عمل فهو ليس قراراً على ورق ولكنه قراراً يحدث أثراً ويحقق نتيجة والمقصود بالنتيجة ليست شيئاً ضعيفاً ولكن شيئاً قوياً ، شيئاً جوهرياً محدثاً تأثيراً في المنظمة ككل كما ان المدير الفعال لا يتخذ قرارات صغيرة كثيرة ، ولكنه يتخذ قرارات كبيرة وقليلة ، فالقرار الفعال إذا هو :

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

القرار الذي يتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى انه يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوى.

القرار الذي ينفذ ويحقق نتيجة بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته، وبمعنى آخر ان لا يكون القرار مجرد حسن نية، أو قرارا مطلوباً إقناع الناس به لتنفيذه وإنما يصبح – بحكم تركيبه- قرارا مترجما في شكل عمل حيث يوجد اشتراكا حقيقيا في صناعته.



تحليل المشاكل في المجتمع وإيجاد الحلول لها

لا يمكن حل المشاكل إلا من خلال العمل الجماعي، وذلك للأسباب التالية :

أ- لا يملك الفرد الواحد في الغالب ما يتطلبه التغيير الحقيقي من الوقت والطاقة والمعرفة والنفوذ اللازم لإحداث التغيير المطلوب .

ب- إن الأهداف والغايات التي تعمل المرأة من أجل تحقيقها غالباً ما تهمل أفراداً ومجموعات أخرى في المجتمع.

ج- يمكن لأعضاء مجموعات العمل أن يشكلوا قوة ضغط لا يمكن أن تأتي من خلال العمل الفردي .

تعتبر المشاكل جزءاً متكاملأ من كل عمل جماعي لأن المجموعات تتشكل بهدف تحقيق أهداف محددة تساهم في تحسين أو ضاع معينة، وحل المشاكل يعني الوصول إلى أهداف جديدة عن طريق إيجاد مخرج للتخلص من المأزق، ويمكن حل المشكلة إما بالطريقة الروتينية، باستخدام الإجراءات السائدة، وإما بالإبداع، وذلك بتطوير إجراءات جديدة .

تشتمل الاستراتيجية المثلى لحل المشاكل على خمسة مراحل،

١- تحديد المشكلة :

يتطلب الحل الناجح لمشكلة ما، معرفة متى وجدت هذه المشكلة، إن المشاكل لا تظهر بوضوح دائماً، فعندما يشعر الناس بأنهم في وضع غير مريح، ويعانون من إرباك فكري، أو أن لديهم تساؤلات عديدة لا يجدون إجابات عليها، فعندها غالباً ما تكون هناك مشكلة .

٢- تعريف المشكلة :

إنه لمن المهم أن يتم تعريف المشكلة بعناية ودقة وبطريقة مناسبة، حيث أن تعريف المشكلة يقرر مدى استراتيجيات الحلول الممكنة .

٣- استكشاف الاستراتيجيات الممكنة:

وهذا يتم تجميع المعلومات ذات العلاقة بالموضوع، ويتم بحث الاستراتيجيات المختلفة لإيجاد حلول، عندما تكون المشاكل صعبة أو غير اعتيادية، فإنه لا توجد طرق مضمونة النجاح، وعوضاً عن ذلك فإن الناس عادةً ما يستخدمون الاستكشاف، وهي في العادة إستراتيجيات لتجارب سابقة، إن أكثر ما يساعدهم في اكتشاف الحلول ما يلي:

- تجزئة المشاكل الصعبة وتقسيمها إلى مشاكل فرعية يسهل التحكم بها .
- تجزئة المهام الكبيرة إلى مهام صغيرة .
- العمل أولاً على حل المشاكل الثانوية، للحصول على أفكار لحل المشكلات الأكثر صعوبة أو المشكلات العامة.
- العمل بصورة عكسية في حل المشكلة، وهذا يعني أن نقرر أولاً ما هو الوضع المثالي، وبعد ذلك نحدد الخطوات التي تقودنا إلى هذا الوضع المثالي، ونحدد ما يمكن عمله قبل القيام بهذه الخطوات.
- عملية تفكير جماعية (العصف الفكري)، وهي محاولة أعضاء المجموعة طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة، لإيجاد حلول للمشكلة، علماً بأنه يتوجب علينا ألا نقم هذه الأفكار في هذه المرحلة .
- إن طرح هذه الأفكار الجماعية يقلل من الجمود في العمل الوظيفي والانتكاس المفرط على الطرق القديمة في رؤية الأمور التي تعيق الحلول الجديدة للمشاكل المتغيرة معالجتها.
- وفي نهاية مرحلة الاستكشاف، على المجموعة أن تقيم الاستراتيجيات المقترحة للحلول، وإن تتخذ القرار باختيار الأفضل بينها لتكون موضع التطبيق.

والأسئلة التالية هي أدلة مساعدة في عملية تقييم الحلول المقترحة:

ما هي الإمكانيات المتوفرة لتطبيق أي من هذه المقترحات بما فيها الأفراد والوقت والمال والوسائل؟
ما هي الفوائد المتوقعة من كل فكرة؟ وما هي سلبياتها؟ كيف يمكن الحد من هذه السلبيات؟

من خلال عملية إتخاذ القرار، على أعضاء المجموعة الأخذ بعين الاعتبار الأسئلة التالية :
ما هي الأولويات التي يجب أن تحكم عملية إتخاذ القرار؟

كيف يمكن اختيار البديل الأفضل؟ هل يكون بتصويت الأغلبية، أم بقرار الخبراء في هذا المجال أم بالإجماع في الرأي، أم بتفويض مدير المجموعة بإتخاذ القرار ... الخ؟

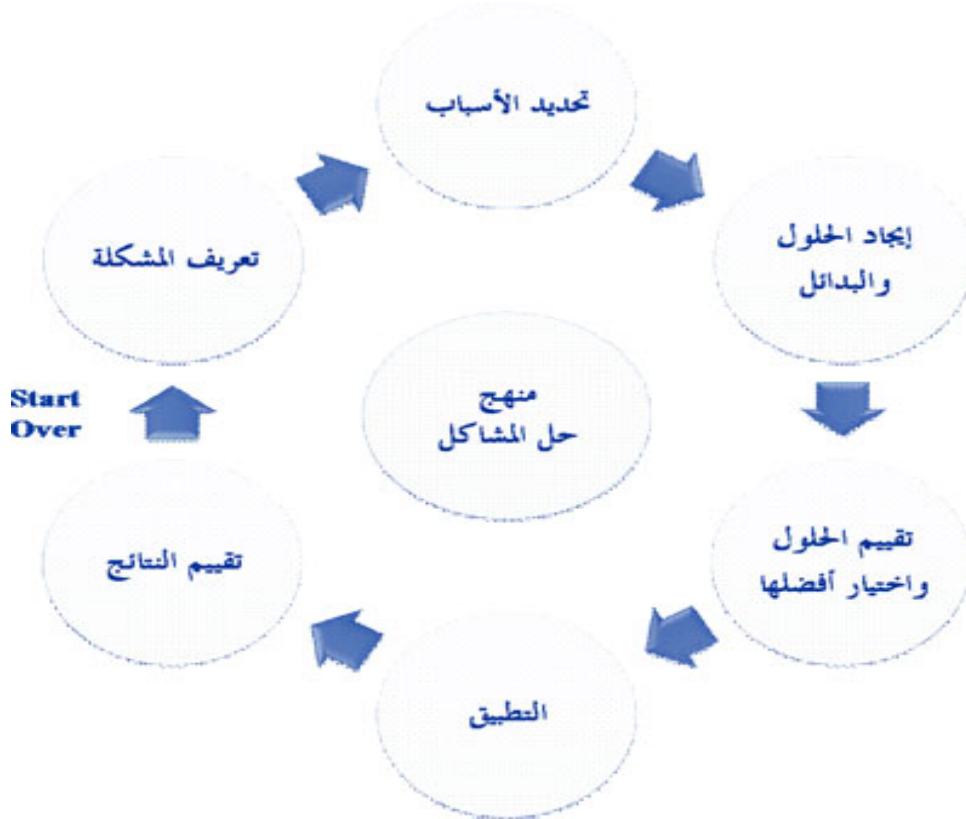
٤- العمل وفقاً للأفكار :

هذا يتم بتطبيق الاستراتيجية المتفق عليها في النهاية لحل المشكلة، ومن المستحسن أن يضع أعضاء المجموعة مسودة لخطة عمل تحدد الخطوات العملية الواجب اتباعها، والوقت اللازم لتنفيذها، وعلى عاتق من تقع المسؤولية الكاملة، وكيفية التصرف في حال ظهور مشكلات غير متوقعة، وفي هذه المرحلة يجب القيام بتنفيذ الخطة الموضوعية على الفور، لأن الدوافع والشعور بالمسؤولية لدى أعضاء المجموعة تكون في ذروتها.

٥- النظر إلى النتائج :

يحتاج إنجاز تنفيذ الخطة إلى الإشراف، وإلى مراقبة النتائج، بهدف منع وقوع أخطاء، أو العمل على إصلاحها قدر الإمكان في حال وقوعها، إن عقد جلسات تقييم مع كافة أعضاء المجموعة، يضمن كفاءة إنجاز الخطة، وربما يساعد على كشف عراقيل غير متوقعة في المشكلة الأساسية، أو يكشف عن أخطاء في تحديد أو تعريف المشكلة منذ البداية، وفي هذه الجلسات يتوجب على كل عضو في المجموعة إبداء رأيه اعتماداً على الخبرات التي اكتسبها خلال عملية الإشراف والمراقبة، وربما يتطلب ذلك جولة أخرى من الاطلاع على الإستراتيجية المثالية لإيجاد حلول للمشاكل.

أما المجموعات التي تعمل على تحقيق أهداف طويلة الأمد، مثل تحسين الظروف المعيشية للناس في مجتمعهم، فمن المستحسن أن تعقد لقاءات منتظمة، لحل المشاكل القائمة، وللتعرف على المشاكل التي قد تنشأ في مرحلة مبكرة، كما يتوجب على هذه المجموعات توثيق المعلومات المتعلقة بحل المشكلة بعناية، لتقليل فرص تكرار حدوث نفس المشاكل التي تعرضت لها.



تفويض وتحسين إتخاذ القرارات

من الأهمية بمكان معرفة ما يجب أن يفوض من اختصاصات وسلطات المدير، ويمكن تحديد ذلك من خلال المعايير الآتية :

- ١- الأمور التي لا يمكن تفويضها للمرة لأن المدير يستطيع أن يقوم بها على نحو أفضل، أو لأنها يجب أن تظل تحت رقابته لأسباب استراتيجية .
- ٢- الأمور التي ينبغي تفويضها لأنها روتينية، ومن العبث يؤديها المدير بنفسه .
- ٣- الأمور التي يمكن تفويضها للآخرين، والتي قد تتفق مع مهاراتهم ومواهبهم، وهذه المعايير يمكن أن تكون مرشداً للتفكير فيما يجب تفويضه.

هذا وقد تعرض بعض رجال الفكر الإداري لبعض الموضوعات التي لا يجب التفويض فيها على الإطلاق، ولا يجوز للرئيس الأعلى في الجمعية أن يتنازل عنها عند إتخاذ القرارات بشأنها، وهي:

- ١- شرح وتوضيح الاستراتيجيات الهامة في الجمعية .
- ٢- تحديد مشاكل إدارة الجمعية.
- ٣- تحديد السياسات الإدارية.
- ٤- التنظيم .
- ٥- تقييم وتطوير أعمال الاعضاء الإداريين في الجمعية.
- ٦- التنبؤ بالظروف المحيطة التي تؤثر في الجمعية.
- ٧- تقويم الأداء الكلي للنشاط.
- ٨- إقرار خطط الجمعية.
- ٩- العلاقات العامة والصورة الذهنية للجمعية .
- ١٠- برامج التطوير.
- ١١- تصميم وتطوير الخدمات الجديدة.

هذا وما ينبغي التأكيد عليه أن التفويض لا يجب أن يكون كاملاً، وطوال الوقت، وفي جميع الظروف، ولكن هناك مواقف يتناسب معها تفويض السلطة ومنها:

- ١- قيام المدير بإجازة قصيرة سواء اعتيادية أو طارئة، وفي حالات الإجازات الطويلة يجب النظر إلى الموقف في ظل سياسات النقل والاختيار الداخلي ضمن سياسات الأفراد، أو على أساس الندب للقيام بمهام ومهام الوظيفة .
- ٢- اشتراك المدير في أعمال تستغرق بعض الوقت كأعمال اللجان مثلاً، مما يعيقه عن القيام بمهامه خلال تلك الفترات القصيرة .
- ٣- وجود المدير في مهمة قصيرة في الخارج، مما يستحيل عليه إتخاذ أية قرارات خلالها.
- ٤- أن يكون التفويض مرتبطاً بإنجاز مهمة معينة، كما لو تم تكليف أحد الاعضاء لمعالجة مشكلة معينة، وله أن يتخذ قراراً نهائياً بشأنها، أو أن يدير عملاً نيابة عن مدير غائب، أو أن يكلف أحد الاعضاء بوضع استراتيجية للعمل، ويفوض له سلطة الحصول على المعلومات اللازمة من كافة الاعضاء والعاملين في الجمعية، ثم ينتهي ذلك التفويض بصدر اللائحة أو حتى بإعداد مشروعها النهائي .

هذا وللتفويض مزايا عديدة يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي :

- ١- السرعة في إتخاذ القرارات خاصة عندما يكون أعضاء الجمعية يعوزهم الوقت الكافي أو غائبون عن مقر أعمالهم، ذلك لأن المفوض إليه يتخذ القرار فوراً دون النظر إلى وقت وظروف المدير المختص.
- ٢- تحقيق ديمقراطية الإدارة، حيث يشترك أكثر من ثلث الاعضاء في إتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف جوانب المشكلة، وبذلك تكون الإدارة قريبة من أن تكون جماعية .
- ٣- تدريب المساعدين والاعضاء وشاغلي الصف الثاني ليصبحوا مديرين في المستقبل، حيث تتاح لهم إتخاذ القرارات على نحو مستقل ولا شك أن هذا المدخل يحقق عوائد كثيرة وعلى رأسها تكوين كوادر إدارية قادرة وكفاء.
- ٤- تحقيق التقارب والتلاحم بين المستويات الأعلى - صاحبة السلطة الأصلية والمستويات الأدنى - صاحبة السلطة المفوضة - حيث يكون صاحب السلطة المفوضة مسؤولاً أمام صاحب السلطة الأصلية، كما يكون الأخير مسؤولاً عن نتيجة قراراته أمام الجهة التي خولت له ومنحته هذه السلطة.

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

٥- التركيز على القرارات الأساسية بواسطة المدير وترك القرارات الفرعية للمساعدين، وبذلك يتفرغ الرئيس أو المدير في المستويات الأعلى للمستويات الإدارية الأخطر والأكثر إستراتيجية.

تحسين عملية اتخاذ القرارات ،

هناك عدة أساليب قد تحسن من عملية اتخاذ القرارات باعتبار أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة ، ومن هذه الأساليب :

١- إدارة الوقت، يميل المدراء إلى العمل ساعات طويلة، كما أن مهامهم متنوعة ومتزايدة ويعتمدون أساساً على الاتصالات الشفوية والمكتوبة، وفي ظل كل ذلك من الضروري للمدراء أن يديروا وقتهم بكفاءة، وإلا فإنهم سينفقون وقتاً أطول على توافه الأمور وإهمال عطاء الأمور.

ويعتبر مفتاح إدارة الوقت في وضع أولويات يجبر الأفراد على تعريف الأمور العظيمة الأهمية ومحدودة الأهمية ولو بأن المدير لم يهتم بذلك، فإنهم سيميلون إلى الانهماك في النشاطات السهلة أولاً وبذلك تتعطل النشاطات الاستراتيجية والحيوية، والطريقة الصحيحة لتحقيق هذا الهدف هو وضع قائمة بالأمور المطلوب تنفيذها والتي تتم مراجعتها كل يوم سواء في الصباح أو في المساء، بالإضافة إلى تحديد أولوية النشاط على أساس درجة أهمية مثلاً (٣) ضروري إنجازه في أسرع وقت .

٢- ضروري لإنجازه وقد يتأخر إلى حد ما (1) هام ولكنه ليس بنفس أهمية النشاطين السابقين .

وهذه الأولويات يمكن أن تتغير على مدى الوقت، ففي وقت ما قد يأخذ نشاط ما رقم (١) وبعد شهر قد يأخذ الأهمية القصوى لرقم (٣)، ثم يتم متابعة هذه القائمة إلى أن يتم استكمالها.

بالإضافة إلى أنه لإدارة الوقت بكفاءة فإنه على المدير أن يضع أهدافاً محددة ويحدد مواعيد لتحقيقها، ولو كان المدير يعاني من صعوبة في تحديد وقت الابتداء فإنه يمكن تحديد فترة زمنية ما لاستيفاء النشاط المبدئي المرتبط بالمهمة، والتي يستطيع بعدها تحديد وقت البداية- مما يعني أن ذلك قد يؤدي إلى الإنجاز السريع للمهمة، وكبدل يمكن للمدير أن يحدد عدة مواعيد لاستكمال كل مرحلة من مراحل المهمة.

كما أن المدير قد يخصص مواعيد محددة من اليوم للعمل بمفرده تماماً، ومن هذه المواعيد الحضور مبكراً للعمل أو العمل بعد الدوام فترة أخرى، بالإضافة إلى أن المدير يمكنه أن يحقق ذلك من خلال تفويض جانب من أنشطته، أو أن يكون معروفاً في الجمعية أنه لا تتاح مقابلته خلال فترة معينة في اليوم.

غالباً ما يتم إنفاق وقت ضخم على مشروع - أو مهمة- والذي يدرك المدير أنه ذو قيمة هامشية (حدية)، وعندما يحدث ذلك فإن العديد من المدراء يكون لديهم ميلاً لاستكمال المشروع- أو المهمة- حيث أنهم أنفقوا كثيراً من الوقت والمجهود عليه، ولكن لإدارة الوقت بكفاءة فإنه يجب أن يغض الطرف عن الوقت الذي تم فعلاً إنفاقه ويقيم المشروع من منظور تكلفة الفرصة البديلة، والمتمثل في المنافع الممكن الحصول عليها من استكمال المشروع الحدي مقارناً باستكمال مشروع جديد في حالة عدم الأخذ بالمشروع الأول(الحدي) .

وبالمثل نجد أنه من المفيد للمدير أن يعد نظام للملفات، حتى يمكن أن يستدعي أية معلومات يكون في حاجة إليها، ونجد أن بعض المديرين قد يحتفظ في مكتبه ببعض البيانات الهامة ذات الضرورة العاجلة ويترك باقي الملفات لدى السكرتارية والملفات الأخيرة تمثل أهمية ترد في المرتبة الثانية .

وينبغي بشكل دوري أن يحلل المدير الوقت المستنفذ في مختلف الأنشطة بحيث تحدها إذا كان هناك إمكانية تخفيض الوقت المستنفذ على المهام الهامة أم لا، ونجد أن الاحتفاظ بجدول أسبوعي يمثل طريقة جيدة لتحليل ودراسة الوقت.

كما نجد أن بعض المديرين يزدون في فعاليتهم بأن يأخذوا معهم بعض المهام سواء خلال سفرهم أو انتظارهم لأي موعد، ومع ذلك فإنه ينبغي موازنة ذلك بأهمية الاسترخاء من عناء العمل، وإلا قد نجد أن العمل قد يسبب إرهاق وإجهاد عصبي لذلك المدير.

وأخيراً فإن على المدير أن يقول (لا) لأية طلبات أو مهام ذات أهمية ، وإلا سنجد المدير سوف يكون محملاً بمهام عديدة يتوه فيها مجرد التعرف على المهام الكبيرة بالإضافة إلى عدم استكمالها .

طرق أخرى:

من هذه الطرق التي تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات هي تقسيم المشكلة وتحليلها إلى أجزاء أصغر، وبهذه الطريقة لن نجد أن المدير سوف يكون غارقاً في المشكلة أو بحجم المعلومات اللازمة لحلها.

وأحد أساليب تقسيم وتحليل المشكلة هو معالجتها على مراحل، ثم الهجوم على المراحل الأسهل أو المبكرة أولاً فمثلاً نجد من الجمعيات أن هناك صراعاً على الأقدمية والأداء وعلاقتهم بنظام المكافآت، فهل تكون المكافآت من نصيب قدامى العاملين، حتى ولو كان حديثو العاملين يؤدون أداءً عالياً؟ .

ونجد أن بعض الجمعيات تحل هذه المشكلة من خلال وضع العاملين في مجموعات على أساس الأداء، ثم ترتيبهم على أساس الأقدمية داخل كل مجموعة لتحديد المكافآت والعلاوات المناسبة .

هذا كما يمكن لمتخذ القرار تقييم مختلف البدائل بإعداد قائمة بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل بديل، على أن يقوم بوضع قيمة لكل من هذه الجوانب حيث أن بعض هذه الجوانب قد يكون أكثر أهمية من غيره، فمثلاً نجد أن أحد رجال الإدارة الوسطى قبل وظيفة بعد أن قيمها بمعيار المستقبل، وكان لهذه الوظيفة جانباً واحداً فقط سيئاً وتمثل هذا الجانب في العمل في منطقة ما غير مرغوبة من البلد، ولكن هذا العيب غطى على جميع المزايا الأخرى ، مما جعله يترك الوظيفة بعد ذلك.

وعند اتخاذ مثل هذا القرار ينبغي تحديد التكاليف والمزايا سواء بالنسبة إليك شخصياً أو بالنسبة لمن تعولهم، حيث من الشائع أننا لا نعطي الأهمية اللازمة لمشاعر ورغبات الآخرين في عملية اتخاذ القرارات، ولذا نجد أن العديد من المديرين الذين يسافرون للخارج يعانون وقد يفشلون ليس نتيجة أدائهم الوظيفي ولكن لأن عائلاتهم غير مهنيين لهذه التجربة بحيث يكونون غير سعداء بالمرّة.

وللمعاونة في اختيار البديل المناسب وفي البحث عن المعلومات المتميزة فإن متخذ القرار قد يسأل زميلاً له يمثل محامي – أو مدافع – الشر والسوء والذي لديه القدرة على التقييم الموضوعي وغير العاطفي جدوى مسار التصرف المختار مما يطمئن متخذ القرار على ذلك البديل.

وهناك طريقة أخرى تتمثل في سؤال "ماذا يجب أن نفعل؟ وماذا نريد أن نفعل؟ وهذه الطريقة فعالة في مواقف مثل تخصيص أموال لمختلف إدارات ووحدات الجمعية، وتحديد أولويات للأهداف والمشروعات، وتحديد من يستحق مكافأة الجمعية لو أن نشاطات "يجب" يلزم استكمالها بكفاءة .

هذا ويمكن أيضاً تحسين عملية القرارات لو حدد متخذ القرار معايير الحكم على فعالية البدائل المختلفة قبل التقييم الفعلي لها – فمثلاً نجد أن المدير الذي يعين فرداً جديداً في الجمعية يجب عليه أن يحدد المعايير أو ما يجب أن يتوافر في المرشح للوظيفة ثم بناء على ذلك السيرة الذاتية للمرشحين .

مسار اتخاذ القرارات والمواقف



خطوات يجب اتباعها عند اتخاذ قرار ناتج عن التحليل

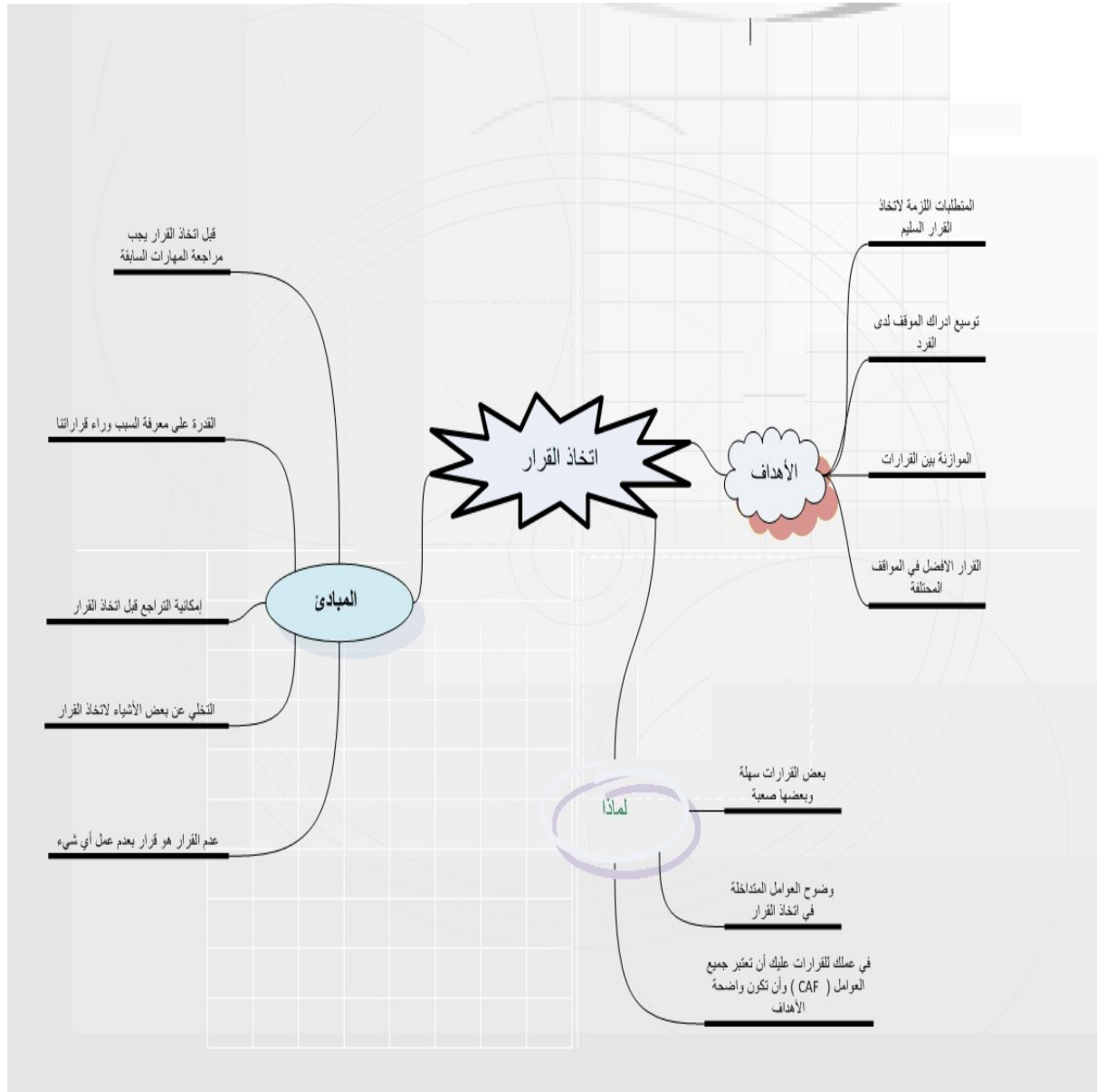
- ١- قم بتحليل الموقف ،
ما هي الظروف المحيطة بالموضوع الذي تريد اتخاذ قرار بشأنه ؟ ما هي الظروف الموائية ؟ وما هي الظروف المعاكسة ؟ وما هي الظروف التي لم تتضح بعد ؟ ما هي بالضبط الأسباب التي خلقت الحاجة إلى اتخاذ القرار ؟.
- ٢- حدد هدف القرار،
لماذا ستتخذ هذا القرار؟، ماذا تأمل أن تكسب؟، أكمل الجملة التالية ((كيف...؟)) على غرار ((كيف يمكن تقليل حجم سرقات الموظفين ؟))، أو كيف أختار أفضل عرض عمل؟ .
- ٣- حدد مقدار النتائج المتوقعة ،
تخيل أن القرار قد اتخذ، فما هي الشروط الجديدة الموجودة الآن ؟، هل هذا هو ما تحتاجه فعلاً؟ .
- ٤- ادرس المعلومات المتاحة لديك ،
إن نوعية أي قرار مرتبط مباشرة بنوعية المعلومات المتوفرة عند اتخاذ القرار، عليك بتجميع قدر ما تستطيع من المعلومات من الموظفين ومن المنافسين والخبراء ومن الملفات والنشرات.
- ٥- اعرّف الموارد الأخرى المتاحة لديك ،
إذا كان قرارك يتطلب الأموال والمواهب والوقت والمعدات والمواد ، فعليك أن تعرف كم منها متوفر لديك؟، وهل بإمكانك أن تحصل على المزيد إذا احتجت لذلك؟، من أين ستحصل عليها؟، ومتى؟.
- ٦- حدد متطلبات القرار ،
ما هي الشروط التي يجب توفرها لاتخاذ القرار؟، مثلاً إذا كنت تفكر بقول وظيفة جديدة هل حد أدنى للراتب الذي تقبل به ؟، هل هنالك أماكن لا يمكن أن تقبل العمل بها.
- ٧- حدد المزايا المطلوبة ،
إن متطلبات القرار هي (ما يجب توفره) والمزايا المرغوب فيها هي (ما تريد تحقيقه) ما هي الشروط التي من المهم توفرها لكي تكسب وفي ذات الوقت ليست ضرورية تماماً ؟، مثلاً قد ترغب في وظيفة مشرف ولكنك تريدها دون المسؤولية المرافقة لها ولكنك لن ترفض عرضاً يعتبر كالحلم بالنسبة لك إذا كان يلزمك بالإشراف على الآخرين .
- ٨- ضع أولوياتك للمزايا المطلوبة ،
ليست كل المزايا بنفس الأهمية، لذلك بين أهميتها النسبية بإعطائها وزناً معيناً من المجموع الكلي للمزايا.
- ٩- ضع بدائل معقولة ،
ما هي الخيارات الممكنة المتاحة أمامك، ضع أكبر عدد ممكن من البدائل، عند ما تبحث عن مكان جديد للمكتب فإنك ستجهد نفسك بالتفكير بالبدائل المتوفرة ، وكذلك عندما تريد أن توظف مساعداً جديداً فإنك ترغب بأن يقوم عدد كبير من المؤهلين بتقديم طلباتهم لهذه الوظيفة ، لكنك سوف تفرز الطلبات وتقلص عددها إلى رقم معقول .
- ١٠- قم بفحص البدائل ،
قم بفحص كافة البدائل بما يتناسب مع قائمة متطلباتك، وعندما لا يلبي البديل (ولو واحداً من هذه المتطلبات) قم برفضه إلا إذا كان بالإمكان تعديل المتطلبات .
- ١١- قم بتقييم البدائل ،
قارن المزايا المطلوبة والمتوفرة في البدائل المعروضة ، وأعط كل واحدة من هذه المزايا درجة نسبية .
- ١٢- قارن بين البدائل ،
اجمع عدد نقاط المزايا المتوفرة في كل واحد من البدائل وقارنها بشكل موضوعي بناء على متطلبات القرار الذي سوف تقوم باتخاذها، إن البديل الذي يحصل على أكبر عدد من النقاط سيكون هو اختيارك المبدئي .

١٣- قم باختيار هذا الخيار المبدئي لتعرف النتائج المترتبة عليه ،

تطلع إلى المستقبل وأجب على السؤال التالي، إذا قمنا بتطبيق هذا الخيار المبدئي فما هي الأشياء المرجح حدوثها؟، تخيل نفسك تتعايش مع هذا القرار بعد أسبوع ، الشهر القادم ، العام القادم ، أو إلى أبعد من ذلك ، وما هي الانطباعات الطيبة التي تحس بها إزاءه؟، وبالعكس هل يعجبك ما تره بشكل عام؟.

١٤- اتخذ قرارك النهائي ،

إذا كانت نتائج الخيار المبدئي جيدة كما جاءت في الخطوة السابقة فقم بتطبيقه، وإذا لم يكن ذلك الخيار هو ما تريده انتقل إلى الخيار التالي في عدد النقاط التي سجلتها ، وإذا لم تجد خياراً مناسباً بين الخيارات التي سجلت نقاطاً عليه فارجع ثانية إلى الخطوة رقم واحد وابدأ من جديد .



صنع القرار وحل المشكلات

يمكن أن ننظر للحياة كحلاقات متواصلة من القرارات , ويمكن أن تبدو بعض القرارات غير مهمة ولكنها في واقع الأمر مهمة للغاية.

وتتعدد أسباب ومؤثرات اتخاذ القرارات، كالعادة أو الصدفة أو بسبب تأثير الضغط، ولكن كل طرق صنع القرار الجيد أو حل مشكلة تتبع نفس الطريقة :

- ١- فهم المشكلة والأهداف بوضوح، عندها تستطيع أن تفكر بمجموعة كبيرة من سبل العمل البديلة .
- ٢- إيجاد حلول عديدة ومتنوعة للمشكلة، لا يمكنك استخدام حل مخترع إلا إذا كان قد فُكر به من قبل.
- ٣- جمع كل المعلومات المتوفرة والمناسبة عن المخرج المحتمل لكل سبيل من سبل العمل والنظر إذا لم يكن هناك أي طرق تعاون لتوحيد الحلول العديدة المرجو منها مع الحلول الفعّالة.
- ٤- قيم الحلول المتوفرة وقيم باختيار التي تجدها مناسبة.

أهداف عملية صنع القرار،

- ١- جعل القرارات أكثر عقلانية وحكمة .
- ٢- ملاحظتنا بأننا نملك الاختيار حول عدّة أشياء مهمة في حياتنا.
- ٣- تجنب الطريقة التلقائية أو الاعتيادية في صنع القرار.
- ٤- تجنب نوع من الأفكار الغير عقلانية , فرضيات مزيفة، مخاوف، احتياجات، وعواطف أخرى تُعطل من صنع القرار الجيد.

خطوات عملية في صنع القرار،

الخطوة الأولى:

قرر فيما إذا كان هناك أي مشكلة، وإذا كان هناك، أوصف وافهم المشكلة، وابحث عن بعض الحلول، اقبل التحدي لمعالجة المشكلة .

إن التحديد الجيد للمشكلة يعتبر خطوة مهمة في الوصول إلى قرار سليم، وبالتالي علينا طرح عدّة أسئلة حتى نتوصل إلى تحديد جيد للمشكلة مثل هل هناك مشكلة؟، هل هناك أي حلول لهذه المشكلة؟، هل لي أي وقت لفصل شيء يتعلق بالمشكلة؟، هل هي مشكلة سهل السيطرة عليها وقابلة للحل؟، وهل أنا أبالغ بالتفاؤل أو التشاؤم؟

الخطوة الثانية:

إذا كنت تعلم ما هي المشكلة، فقرر الآن ماذا تريد بالمستقبل، ماذا تُقيم؟، عيّن أهدافك الرئيسية وأولوياتك، وقم باختيار أهم هذه الأهداف والأولويات.

الخطوة الثالثة:

بعد أن تقرر أن تتعامل مع المشكلة وتحدد أهدافك، فمن المهم أن تفكر بأكبر قدر ممكن من الحلول أو سبل العمل، فالقرار الأخير لن يكون أفضل من الاحتمالات المدروسة، والصعوبة الشائعة في هذه المرحلة هي الفكرة المهزومة " لا أستطيع إيجاد أي حلول جيدة "، وللتغلب على هذه الصعوبة، فإنه من المفضل تشكيل مجموعة عمل من الخبراء أو العاملين معك لإجراء "عصف ذهني" حول الحلول المقترحة لحل المشكلة ، ستساهم مناقشات هذه المجموعة في توفير حلول مبتكرة، كما أنها ستتمكن من الوصول إلى الحلول الجيدة من خلال توفير أكبر قدر من الحلول المحتملة.

ويجب أن تتبع بعض الشروط لإنتاج عمل مجموعة العصف الذهني، وهي:

المرحلة الأولى من العصف الذهني ،

لا نقيّم أي من الحلول المقترحة، مهما كانت سيئة أو جيدة واقعية أو غير واقعية...الخ، فقط قم بتجميع أكبر قدر ممكن من الحلول المقترحة للمشكلة المطروحة وقم بتسجيلها.

في المرحلة الثانية من العصف الذهني ،

تقوم المجموعة بدراسة كل الحلول المقترحة والتعرّف عليها وربط كل واحد منها بالمشكلة.

الخطوة الرابعة:

كل صانع قرار يحتاج لأن يعلم القوى النفسية التي تمنعنا من اتخاذ القرارات الهامة، ومن أهم العوائق اللاإرادية هي:

- ١- أن تكون بدون اتصال مع المشاعر والقيم الضاغطة وستعمل مع تعطيل تفكير صافي، هذا سيؤدي إلى قبول الأشياء كما هي، عندما يُفضل الناس أو يستقبلوا من عملهم يقولون " أن لا أهتم " ولكن بدقة أكثر هم مشغولين مثل لا يشعرون، لا يحفزون وغير مرتبطة بأحد، مترددین وغامضين .
- ٢- الشك بالنفس، القلق، الاكتئاب، الغضب المكبوت، الحاجة للأمل الذي يتصل بالقرارات ومن الممكن أيضاً أن تؤدي للانهزام .
- ٣- الفكرة المبالغ بها عن الشخص ممكن أن تؤدي إلى قرارات سيئة حيث تؤخذ القرارات الغير حكيمة فقط لأنها تجعلنا نبدو مهمين أو ناجحين للحظة ما .
- ٤- أن تكون متفانلاً لدرجة كبيرة.
- ٥- تفكير التفاؤل في أشكال متعددة (الكمالية، تريد كل شيء، تريد حلول نشيطة، الأمل من أنه هناك شيء أفضل سيحدث) كل هذا يعمل على تضيق صنع القرار .
- ٦- إذا أسأنا معاملة أنفسنا بعد صنعنا لقرار ضعيف، هذا سيعمل على تجنب صنع أي قرارات في المستقبل .
- ٧- إذا كان هناك مخرجات معينة تقلقنا. فيمكننا عدم التفكير بجدية بهذه البدائل كبداية جيدة.
- ٨- تعمل بعض عواطفنا على الإسراع في اتخاذ قراراتنا .

إذا كانت مجموعة ستتخذ القرار فيجب أن تحذر من " تفكير المجموعة " هناك دليل على أن المجموعات يمكنها في بعض الأحيان حل المشاكل أفضل، ولكن في بعض الأحيان قد تصل المجموعات إلى قرارات غير عقلانية، فالمجموعات تتخذ قرارات جيدة إذا كانت أغلبية الأعضاء أكفاء ويعملون بشكل جيد .

يجب أن يتم دعم وتنقية الأفكار الجديدة أولاً، ومثل كل باقي الحلول يجب تحديثها بعقلانية، من المهم أن تطلب من كل فرد بين الحين والآخر أن يعبر عن رأيه في موضوع معين بطريقته الخاصة مثل كتابة تعليقاته وفي كل الأحوال، تعتبر طريقة صنع القرار في المجموعة بطيئة ولكنها بالعادة أفضل من صنع قرار لشخص واحد هذا إذا اتبعت المجموعة قواعد صنع القرار الجيد.

من الواضح أن الكثير من العوائق العاطفية التي تقف في وجه صنع القرار تكون نابعة من شخصية الإنسان نفسه ويصعب التعامل معها، مثل إنكار المشاعر والاكتئاب أو الاستقلالية، وفي بعض الحالات حيث أن هناك نقاط عتمة، عندها نحتاج إلى تأجيل القرار حتى يتم إبعاد هذه العوائق، وإذا كان القرار لا يحتمل التأجيل وكنت متنبهاً لعوائق نفسية خطيرة ممكن لها أن تؤثر على قرارك فينبغي عليك أن تطلب مساعدة من شخص ما محترف .

يوجد هناك دائماً نقاشات عقلانية ومنطقية بجانب وضد كل اختيار، يجب أن تسعى للبحث عن الحقائق (المعلومات التقنية والخبرات الشخصية) من أي مصدر بما فيها الخبرات وآخرين لهم نفس المشاكل وأشخاص متبرعين، يجب أن تدرس العناصر والمصادر (الحدود والأضرار المستخدمة للتغلب على المشكلة والقوى المعاكسة).

لا يمكن أن يُبنى قرارك على الحقائق فقط، لا بد أن تدرس ردود أفعالك الشخصية والحدسية والغامضة الموجهة عن طريق مشاعرك، تأمل كل اختيار وفكر بالمخرجات المحتملة عن كل واحد منهم.

اسأل نفسك: ما هو أفضل شيء يمكن حدوثه إذا طبقت هذه الاختيارات؟، ما هو أسوأ شيء يمكن حدوثه؟، هل هناك طريقة لإثبات البدائل الخاطئة والتغلب على المخاوف أعط نفسك الوقت لتخيل كيف أن كل اختيار يمكن أن يكون مرضياً، أو مزعجاً.

صنع القرار

دراسة في سييسولوجيا الادارة

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الادارة أو النفس أو السياسة، وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين :

أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي) في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة الى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق بين كل من صنع القرار واتخذ القرار .

والسؤال المطروح هو: ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟ ،

تعني كلمة قرار البت النهائي والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية، على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف الى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين:

قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي ايجائي .

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي الى أفعال آنية، وحينما يكون هناك محل لقرار فانه بالتداعي لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول الى هذه النتيجة.

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه، مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله.

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً، حيث لا استجابة قائمة من قبل ، ومن وجهة نظر "الاندريج" يعتبر القرار الاداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد الى ان يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالجمعية في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

ومن وجهة نظرنا فان صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة .

ويرى "طومسون" و "تودين" أن (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) الا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك الى تلك الأنشطة التي تؤدي الى ذلك الاختيار).

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

- ١- أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول الى حل أمثل.
- ٢- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلاً بديلاً يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.

- ٣- أن طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل تعتمد كلياً على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، و المعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.
- و تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:

- ١- الموقف (أو المشكلة).
- ٢- متخذ القرار.
- ٣- الهدف.
- ٤- البدائل.
- ٥- قواعد الاختيار.
- ٦- عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

عناصر اتخاذ القرار، مراحل صنع القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع الا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل الا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها .

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحويه من خطوات ما بين أربع وتسعة خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد، فمثلاً نجد أن "جريفث" يحدد هذه المراحل في:

- تحديد وحصر المشكلة.
- تحليل وتقويم المشكلة.
- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
- جمع المعلومات.
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

أما "لشفيلد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

- تعريف القضية.
- تحليل الموقف القائم.
- حساب وتحديد البدائل.
- المداولة .
- الاختيار.

و يرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار .
- اكتشاف سبل العمل الممكنة .
- الاختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة ، منطقية هادفة، بصيرة العواقب اذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير، وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث .
- تحليل الموقف .
- تحديد البدائل والتدبر فيها .
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج .
- الاختيار بين هذه البدائل.

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصرى الرشد و حسن التقدير و التمييز كما يفترض الفرصة للتأمل و التفكر وامكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الادارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.

بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ، هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

١- أهداف الجمعية:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لابد و أن يؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف الجمعية أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف الجمعية أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف الجمعية التكتيكية أو الاستراتيجية .

٢- الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالجمعية لا تقوم في فراغ وانما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار .

٣- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجمه من وسيلة أو بديل على بديل .

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة الى محتواها الواقعي.

٣- العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي :

الجانب الأول:

ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني:

ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له .

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له .
- إتاحة الفرص للممارسة الادارية واكتساب الخبرة داخل الجمعية.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل .
- اسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من الصلحيات .

المشاركة في صنع القرار وأهميتها ،

وجدت الادارة في الجمعيات الحديثة أن هناك ضرورة الى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت نتيجة لعوامل من أهمها :

• نمو الجمعيات و تضخم حجمها .

• الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات .

• ما لمسه الخبراء ووضح من أهمية الجمعيات (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الادارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في الاعضاء أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم .

• ان توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي الى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلاً عن أن، كل عضو او متطوع او مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والاجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

هذا و قد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في امور بسيطة الى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة و ذلك حسب المتدرج التالي:

- صفر - عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً
- السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة .
- استشارة المرؤوسين أحياناً في موضوعات مهمة نسبياً .
- استشارة المرؤوسين في قرارات هامة .
- 100% اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار.

ويقول " لاندبرج" بينما يمكن أن يشار الى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن الجمعية الا أنه يمكن بسهولة ادراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقويم البدائل، وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن ارجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية الى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر الى أن عملية صنع القرارات (في الجمعيات) تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الاداري للجمعية حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد.

ولكي توتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فانه ينبغي على الادارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

الوقت المتاح:

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت الى تعطيل بعض الأهداف الاخرى، التي قد تكون أكثر أهمية، وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

العامل الاقتصادي :

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الجمعيات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والاعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين :

ينبغي ألا يكون اعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لايقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالجمعية، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الاداريين ومكانتهم داخل الجمعية.

سريّة القرارات :

كثيراً ما يتطلب العمل في بعض الجمعيات عدم تسرب المعلومات منها الى الخارج، وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي اعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات.

انواع القرارات ، هناك تصنيفات للقرارات وانواعها و فيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

١- تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها:

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الادارية محددة الأجل والتي تتعلق بالاجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

٢- تقسيم وفق معيار طبيعتها:

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في اطار دوره كمسؤول رسمي فانه يتصرف في اطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع، وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الادارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر، أما القرارات الشخصية فانها القرارات التي يتخذها المدير في اطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية، وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

٣- تقسيم بحسب درجة امكان جدولتها:

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فانها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها، وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماثلة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها، وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين .

٤- تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد :

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في اطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة او عدم الحصول عليها، على ان مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في اطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ "نظرية القرار" والتي تدور أساساً حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

٥- تقسيم بحسب الموضوع محل القرار :

فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها، وقد تكون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول الى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف، وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.

٦- تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة :

و تفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار و الآثار المترتبة عليه، و يمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في اطار امتداد لبعدين متقاطعين هما :

البعد الأفقي:

ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتدانى ماتحدثه من تغيير الى درجة جدية .

البعد الرأسي:

ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها.



عملية تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات

- تعريف عملية تحليل المشكلات .
- تحديد أنواع المشكلات .
- تعريف . وتحليل المدخل الابتكاري لحل المشكلات .
- المساعدة على الابتكار في عملية . تحليل وحل المشكلات.
- طبيعة عملية تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات .

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

وأول خطوة في تحليل المشكلة هو تعريفها ، حيث تعرف المشكلات بشكل عام بأنها التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوبة ، والاختلاف بينهما يسمى الانحراف وهو ما يجسم طبيعة المشكلة ، ودور الإدارة هو تحليل الوضع الحالي والتعرف على مسببات الانحراف مما يمكنها من تجنبه في المستقبل أو التعامل معه وحل المشكلة، ويوجد اتجاهين هامين في عملية تحليل المشكلات هما : **الاتجاه الإنساني والخلفية الثقافية.**

الاتجاه الإنساني يؤثر بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات من حيث المدخل للتعامل مع تلك المشكلات، على سبيل المثال يوجد المدخل التقليدي الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلبا على الابتكار، وعلى النقيض يوجد المدخل الابتكاري الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة. وتعتبر الخلفية الثقافية لمتخذي القرار من العوامل المحددة في تحليل المشكلات حيث تتباين القيم التي تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة .

- أنواع المشكلات:

يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث تقسيمات :

مشكلات النظام ، والمشكلات الإنسانية ، والمشكلات الاقتصادية.

مشكلات النظام:

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

المشكلات الإنسانية:

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية:

ضعف الشعور بالانتماء ، مشكلات التحفيز ، الصراعات بين الأفراد ، ضعف التعاون والتنسيق ، ضعف الانضباط ، ظهور الشللية.

المشكلات الاقتصادية:

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

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

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

- المدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات :

يتلخص مفهوم المدخل الابتكاري في الخروج من القوالب الجامدة في التفكير ، والتركيز على إفراز أكبر عدد من الأفكار مما يزيد من احتمال وجود حلول فعالة.

والمدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات يتكون من ثمانية خطوات متكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحليل المشكلة وحلها وبناء القرارات على أساس سليم.

١- إدراك المشكلة

ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذي القرار ومحلي النظم على وجود خلل في مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية ، أي أن الإدارة تبدأ آلية تحليل وحل المشكلات بناء على ظهور مظاهر خلل في النظام الإداري يستوجب الانتباه حيث أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط ، ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة ، تدرك الإدارة أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها .

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية الإدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيداً، وأبلغ مثال على أهمية تلك الخطوة في المجال العسكري هو وجود جهاز الرادار الذي يكتشف أي أهداف معادية، وعدم وجوده يؤدي إلى عدم التمكن من التعامل مع الخطر الداهم .

٢- تعريف المشكلة

العلاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام ، لذا يجب أولاً التعرف على هوية المشكلة ، أي سبب الأعراض، والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولاً، إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات (النظام ، الإنسانية ، الإقتصادية) ، ومن هذا المنطلق يمكن تحديدها تحديداً دقيقاً .

٣- جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسألة

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها، وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات .

والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسألة:

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟.
- أين تحدث المشكلة ؟.
- لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع ؟
- متى تحدث المشكلة ؟.
- كيف تحدث المشكلة ؟.
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟ .
- لمن تحدث هذه المشكلة ؟.
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات ؟.

٤- تحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة، ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات، ويلى ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى ، وأخيراً تصنيف وتسجيل توالي أحداث المشكلة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها ؟ .
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟ .
- ما هي آراء واقتراحات الاعضاء لحل تلك المشكلة ؟ .
- ما هي آراء واقتراحات اصحاب الخبرة لحل تلك المشكلة ؟ .
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟ .

٥- تحديد بدائل حل المشكلات

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل .

٦- اختيار البديل الأمثل

في هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب وفيما يلي قائمة بمواصفات البديل الأمثل :

- ينتج من تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية .
- يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل .
- تسانده الإدارة العليا .
- شارك فريق العمل في إعداده .
- يوفر في الوقت .
- يحقق الهدف من تطبيقه .
- بسيط في التطبيق وسهل في الفهم .

٧- تطبيق البديل

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي ، ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية ، وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية ، والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي .
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل .
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات .
- تحديد من سيراقب على التنفيذ .

٨- تقييم التنفيذ

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية ؟

- هل أنتج الاعضاء الخبرة المطلوبة في التوقيتات المتوقعة ؟ .
- هل أنتج العاملين بالجمعية المهمة المطلوبة في التوقيتات المتوقعة ؟ .
- هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم ؟ .
- هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام ؟ .
- هل تم رفع مستوى الروح المعنوية ؟ .

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية :

- درجة تحقيق أهداف الجمعية .
- التقييم الذاتي للأداء .

• التدايعات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

بعد تجميع المجموعتين من العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل، في حالة وجود مراجعة منتظمة، أما في حالة وجود تقييم سلبي ، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى .

٩- الابتكار في عملية تحليل وحل المشكلات

كما ذكر من قبل فإن الابتكار يعتبر قيمة رئيسية وضرورية في عملية حل وتحليل المشكلات لما لها من أهمية قصوى في زيادة احتمالات الوصول إلى البديل الأكثر فعالية، ويوجد أسلوبين في هذا السياق يقودان إلى زيادة كمية الأفكار وهما أسلوب "تصنيف الذهن" وكذلك أسلوب المجموعة الاستشارية .

- تصنيف الذهن

يعتمد هذا الأسلوب على تعظيم عدد الأفكار التي تطرح بدائل لتنفيذ حل المشكلات عن طريق المجموعات، وتعتمد هذه الطريقة على عدة أسس :

- أ- عدد أفراد مجموعة العمل الأمثل ما بين ٤ - ٩ أفراد .
- ب- يتم التركيز في المرحلة الأولى بين عملية تصنيف الذهن على عدد الأفكار والبدائل أكثر من كيف.
- ج- يتم تلافي عوائق المشاركة الفعالة من أفراد مجموعة العمل بالا يتم التعليق في المرحلة الأولى على أي فكرة يتم طرحها وتأجيل ذلك إلى المرحلة التالية.
- د- يتم في المرحلة الثانية تقييم كل فكرة جماعياً حتى يتم توسيع نطاق المناقشة مما يزيد من عملية كفاءة التقييم .

وتكون نتيجة المناقشة الجماعية أحد النواتج التالية:

- استبعاد الفكرة نهائياً .
- تعديل الفكرة بإدخال بعض التعديلات أو تطوير الفكرة لتكون أكثر قدرة على التطبيق .
- إعادة الترتيب للمتغيرات داخل البديل.
- تجميع أكثر من بديل في فكرة أعم.

ولتفادي مشكلة عدم تفضيل أو قدرة بعض الأشخاص على طرح أفكارهم أمام المجموعة ، تم ابتكار أسلوب جديد في تصنيف الذهن ويسمى " تصنيف الذهن الإلكتروني".

وتتلخص هذه الطريقة بأن يتم توفير وحدة طرفية لمحاسباتي لكل فرد من الأفراد (بحيث أن يكونوا كلهم مرتبطين) ومن المتطلبات الأخرى وجود برنامج متخصص في الحاسب الآلي يسمح لكل فرد بأن يدخل أفكاره على الحاسب ويظهر له في حالة طلبه مجموعة من أفكار الآخرين بطريقة عشوائية على شاشة الوحدة الطرفية الخاصة به ، وبذلك يمكن أن يطور كل فرد أفكار الآخرين وفي نفس الوقت تفادي الإحراج من طرح أفكاره أمام الآخرين.

- أسلوب المجموعة الاستشارية

طبقاً لهذا الأسلوب يتم إدخال مدخلات أفراد المجموعة إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة فردية ، وتعتبر هذه الطريقة مناسبة في حالة عدم الاتفاق بصورة جماعية أو عدم المعرفة التامة بجوانب المشكلة.

وتتم عملية المجموعة الاستشارية على خمس مراحل متصلة كما يلي:

أسلوب المجموعة الاستشارية ، دليل مرشد المدرب

أولاً:

بعد مناقشة وطرح أنواع المشكلات ، يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات لا تزيد عن ٥ أفراد ويطلب منهم طرح مشكلات عملية في مجال عملهم وتصنيف تلك المشكلات (لحل مجموعة تقدم ثلاث مشكلات عملية) .

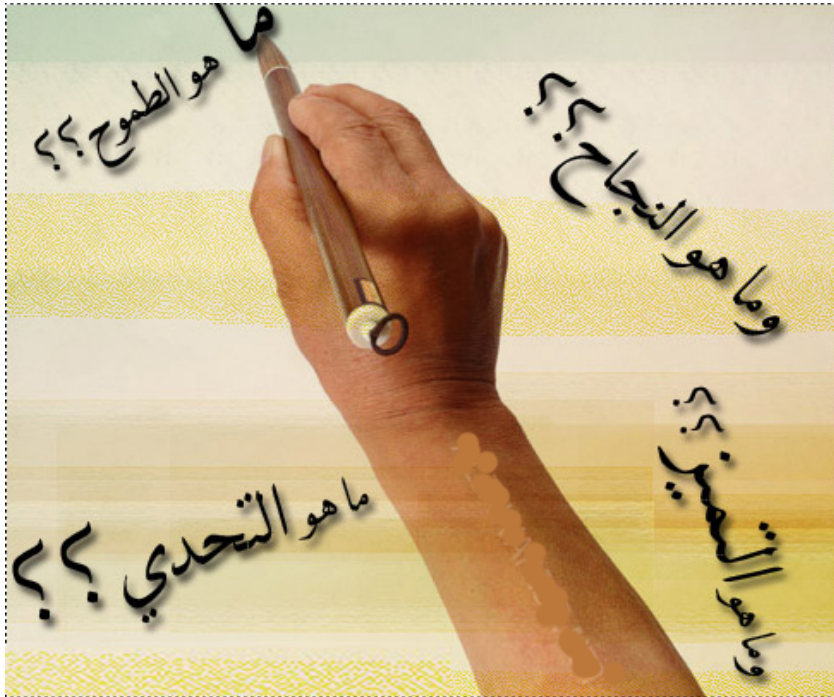
(مدة التمرين لا تزيد عن ١٥ دقيقة)

ثانيا:

بعد الانتهاء من عرض أسلوب تحليل وحل المشكلات يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات لا تزيد عن ٥ أفراد ويطلب منهم اختيار مشكلة من المشكلات التي تم عرضها في التمرين الأول واتباع خطوات تحليل وحل المشكلات كما عرضت ، وعرض كل مجموعة الحل فيما لا يزيد عن خمس دقائق .

(مدة التمرين لا تزيد عن ٥٠ دقيقة) بما فيها مدة العرض

ملاحظة: يجب على المدرب التركيز في تعليقه النهائي على التفرقة بين أعرض المشكلة وتعريفها لأنها من أهم أسباب الأخطاء بين المشاركين.



مفاهيم أساسية متصلة بحل المشكلات و اتخاذ القرارات



لا بد من أأخاذ أى قرار بعد التفكير

سنحاول في هذه المادة تعريف المفاهيم الأساسية التي تتصل بعمليات حل المشكلات و اتخاذ القرارات ، و في هذا السياق سنتبادل تلك المفاهيم المفتاحية التي تيسر على المتدرب فهم المادة و استيعابها و تحقق الأهداف التدريبية المنشودة بالمستوى الوظيفي الإجرائي

١. **المشكلة** : تعرف المشكلة بأنها موقف ينشأ عندما يواجه المرء عقبات أو صعوبات أو أمراً يحول بينه و بين وصوله إلى هدف معين، و لا يتمكن المرء بما لديه عندئذ من وسائل و أدوات و معلومات و خبرات من تخطي العقبات أو اجتيازها أو التغلب عليها ، و حلها يتطلب تحليلها و تعرف عناصرها و أسبابها و الظروف المحيطة بها قبل الوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها .

٢. **القرار** : يمثل القرار رأياً أو موقفاً أو أمراً تم اختياره من بين عدة بدائل أو أبدال كانت متاحة أمامه بهدف تحقيق غاية ما أو حل مشكلة معينة .. و القرارات بشكل عام ضرورية لتسيير الأعمال و أداء المهمات و تنفيذ السياسات و حل المشكلات و التقدم نحو الهدف .

٣. **حل المشكلات و اتخاذ القرارات** : عملية عقلية هامة قد تكون بسيطة أو معقدة يتوصلها المرء للوصول إلى اختيار أو انتقاء سبيل أو أمر أو فكرة من بين أبدال يواجهها ليصل إلى الهدف الذي يريده . و عملية اتخاذ القرارات : عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة و المتكاملة يتطلب أداء كلاً منها قدراً من المعلومات و الخبرات و الإجراءات التي تتوقف عليها سلامة القرار و صحته و دقته و فاعليته بالنسبة للهدف المنشود .

خصائص القرارات الفعالة:

تتميز القرارات الفعالة بخصائص عدة ، أهمها :

١. مراعاة خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرار بما يحقق الهدف بأقل كلفة .
٢. مراعاة البيئة الداخلية للمدرسة و المتمثلة في القيم و الاتجاهات السائدة فيها و القوانين و الأنظمة المرعية و كذلك البيئة الخارجية المتمثلة في النواحي الاجتماعية المرعية .
٣. الحرص على مشاركة جميع العاملين الذين سيتأثرون بالقرار في عملية صنعه من خلال الأخذ بمقترحاتهم و الاستماع لأرائهم لأن ذلك يوفر بيانات أكثر دقة حول موضوع القرار و تؤدي إلى عقلنة القرار الإداري.
٤. الاستفادة من الأساليب و الوسائل و التقنيات الإدارية الحديثة في عملة اتخاذ القرار و ذلك من خلال مكننة العمل الإداري و استخدام الحاسوب في تحليل البيانات الإدارية .
٥. مراعاة شرعية القرار أي أن يكون القرار ضمن الإطار العام للقوانين والأنظمة و التعليمات المعمول بها في الدولة .
٦. اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار تنفيذه .
٧. تجنب أخطاء معينة يقع فيها بعض متخذي القرار مثل : قصر النظر – جمود الفكر – الاعتقاد بأن المستقبل هو تكرار للماضي – الخوف من تكرار التجربة ...إلخ .
٨. تجنب مأزق الوصول إلى قرارات مثالية (فالكمال لله وحده) و المدير قدرته محدودة و بالتالي اطلب الوصول إلى قرارات مرضية أقرب من المثالية .
٩. التدرب على طريقة التفويض و هو العامل الرئيسي في النجاح الإداري و تجنب عمل كل شيء بنفسك .
١٠. أخيراً تأكد من أن نجاح المجموعة من مرؤوسيك و معاونيك هو نجاح لك و نجاح لمدرستك في النهاية .

إدارة عملية اتخاذ القرار :

إننا كمدرء ربما نقضي معظم وقتنا في التفكير في القرارات التي نريد أن نتخذها، ماذا يمكننا أن نعمل لكي ننمي هذه المهارة التي هي أهم مهاراتنا الإدارية .

قد يكون الأسلوب المنظم مفيداً للغاية إذ إنه يضمن أننا :

- لا نقفز للاستنتاجات بسرعة .
- نملك خريطة لخياراتنا .
- نملك وسائل واضحة لتقويمها .
- نستطيع أن نشرح تفكيرنا للآخرين بصورة أوضح .
- نستطيع أن نسجل العملية إذا لزم الأمر .
- نضع أولويات ونحدد أهدافاً واقعية .

بالطبع لا يمكن أن يضمن الأسلوب المنظم قراراً جيداً ولكنه يمكن أن يزن الاحتمالات لصالح هذا القرار .

دراسة حالة

متى يكون القرار الجيد قراراً سيئاً؟

استجاب أحمد وهو قائد فريق لمشروع تنموي إلى الزيادة في نصاب العمل على مدى عدة شهور بأن أعلن عن حاجته لعضو فريق جديد. قابل أحمد ستة مرشحين واختار أحدهم وعرض عليه الوظيفة وفي ظهيرة ذلك اليوم أخبره مديره بأنه تم اتخاذ قرار استراتيجي بإلغاء المشروع كله. وهنا اضطر أحمد للاتصال بالمرشح الفائز ليعتذر عن إلغاء العرض . لقد كان قرار أحمد قراراً جيداً استناداً على ما لديه من معلومات في حينه ، غير أنه كان قراراً سيئاً ينطوي على إضاعة للوقت، والجهد والمال كما أنه ينطوي على إهانة .

إن مثل هذا الافتقار إلى التواصل بين المدرء ربما يكون مؤشراً على عجز أوسع لدى المؤسسة في التشجيع على اتخاذ قرارات جيدة. كذلك فإن قدرتك على امتلاك القرار ستتأثر أيضاً بالثقافة العامة السائدة في مؤسستك. فمعظم المؤسسات (أو أقسام منها) يمكن أن توضع على خط متصل في مكان ما بين درجتي "كره المجازفة" و "حب المجازفة".

حب المجازفة	كره المجازفة
متحررة	بيروقراطية (عمل مكتبي روتيني)
تركز على العمل	تركز على العملية (الإجراءات)
ضبط الناتج	ضبط المعطى
مجددة	قابلية للتنبؤ
التزام	طاعة
مبادرة	مجاراة
تتابع الامتياز	الحفاظ على الملاءمة
تحسين مستمر	الاتساق

نشاط (١) :

يعتبر الإحساس بالمشكلة و تشخيصها ثم تحليلها لمعرفة أبعادها و أسبابها و أثارها من الخطوات الأولى المتبعة في اتخاذ القرار .
اختر مشكلة في إحدى المجالات لعملك الإداري ثم تعاون مع أفراد مجموعتك في تشخيص و تحليل هذه المشكلة .

نشاط (٢) :

في ضوء معرفتك للخطوات العلمية لحل المشكلات و اتخاذ القرار .. اختر مشكلة (بالتعاون مع أفراد مجموعتك) ثم اعمل على حلها متبعاً الخطوات العملية لاتخاذ القرار .

نشاط (٣) :

في ضوء تشخيصك للمشكلة الواردة في نشاط رقم (٢) و تحليلها (بالتعاون مع أفراد مجموعتك) نفذ الخطوات التالية:

- اقترح بدائل (حلول) ممكنة لمعالجة المشكلة .
- تقييم البدائل المقترحة .
- اختيار الحل الملائم لمعالجة المشكلة .

نشاط (٤) :

تعتبر متابعة تنفيذ القرار و تقويمه الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرار .
• ما الوسائل التي تلجأ إليها للحصول على التغذية الراجعة للتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفق الخطة المرسومة؟

فن حل المشكلات

حل المشكلات ليس خطة آلية من حيث تدخل المعلومات من ناحية وتحصل على حل من الطرف الآخر، إن العنصر الإنساني عنصر شديد الأهمية يشتمل على مهارات تضم صراعاً وتأثيراً وتقييماً وأشكالاً أخرى للتواصل.

ولكن كما في كل المحاولات هناك فن وعلم في حل المشكلات ولكنك تتجاهل الاثنين وهي مخاطرة منك، إن البحث المنهجي عن البيانات التي يمكن تحويلها إلى معلومات ثم إلى معرفة مفيدة هو عملية تفاعلية تشمل زملاءك، إن وظيفة المدير هي إيجاد الطريق من خلال الأداء والمشاعر والحقائق واتخاذ قرارات هادفة بناء على تلك الحقائق .

كنت أجد في كل شخص بارز في حل المشكلات، العملية الأساسية جاهزة لديه، هذا الشخص لا يكون قادراً على التحدث عن هذه العملية ولكن حيث تحلل تصرفاته، فإنك تجد اتجاهات واحداً، هؤلاء الذي يحلون المشكلات "بفطرتهم" نادراً ما تجدهم يصححون أكثر من ٢٥% من الوقت وهو مستوى ضعيف من الكفاءة .

واليك العناصر الأساسية التي تجمع بين الفن والعلم في حل المشكلات:

- لا تتصرف في الحال إلا في الأزمات الخطيرة.
- كن مصرّاً على فصل الحقيقة عن الرأي " كيف تعرف ذلك؟"، "ما الدليل؟"، "ما هو السلوك الفعلي الذي لاحظته؟" .
- أشرك نوعين من الناس في العملية: من يعتمد على الملاحظات والمعلومات البدائية ومن يعتمد على التحليل والنقد (أحياناً يصير أصحاب الخبرات الواسعة على فعل ما كان يفعل في الماضي وربما يكون هذا مناسباً أو غير مناسب).
- تأكد من أنك تعمل على مستوى السبب غير المعروف ، إذا قال شخص ما أن السبب في هذا المستوى معروف، فاسأله "هل تعلق مستقبلك على صحة هذا السبب؟" .
- ضع وصفاً دقيقاً للمشكلة بقدر الإمكان لأن كل شيء سيعتمد على هذا الوصف بما فيها اختباراتك.
- تأكد من أن الاختلافات تقع في أبعاد المشكلة ولا تقع أبداً على أبعاد أخرى.
- أوجد فقط التغييرات المناسبة، التي تؤثر على هذه الاختلافات، إن التغييرات التي حدثت بعد المشكلة لا يمكن أن تكون مناسبة.
- اختبر الأسباب واستبعداها حتى تصل إلى سبب يفسر الحقائق بأقل افتراضات ممكنة، وإذا وجدت أسباب كثيرة، فإن وصفك للمشكلة غير دقيق لأنه يتيح لأي شيء أن يفسر الحقائق .
- اختبر على الورق وفي الحقيقة قبل القيام بالفعل .
- قم بأفعال تكيفية لتهدئة آثار المشكلة حتى يكون لديك وقت لحلها، ولكن عليك أن تجد السبب إذا أردت أن تقوم بالفعل التصحيحي المطلوب لإنهاء المشكلة تماماً، (وهناك ظروف تريد فيها أن تجعل الحديث التكيفي دائماً لأن التصحيح باهظ جداً ومستحيل، إذا كان الحدث التصحيحي لإزالة وهج الشمس هو تحريك المبنى ليسار ستة أقدام، فإنك ربما تفضل الفعل التكيفي وهو وضع مظلات إلكترونية على النوافذ).

مجرد حقائق

إن حل المشكلات مهارة مطلوبة كل يوم في الجمعيات، وفي الأوقات الصعبة نعرف أننا سنواجه مشكلات غير متوقعة، وهكذا نحتاج إلى منهج جاهز للتعامل مع المشكلات بكفاءة وسرعة، وهكذا يكون النظام جاهزاً والمهارات متوفرة، ونحتاج للإرادة.

حل المشكلات له نقطة بداية فريدة وهي البحث عن سبب غير معروف، ابحث عن السبب وتجنب اللوم إذا أردت الحصول على نهر دائم من المعلومات والأفكار.

أسوأ شيء هو القفز مباشرة للفعل دون تحليل الحقائق، الفعل التكيفي يجب استخدامه لتهدئة الآثار، ولكن الفعل التصحيحي مطلوب للوصول إلى حل، حيث تشمل المشكلة على بشر(وهو ما يحدث في الغالب) تصرف بناءً على السلوك الملاحظ والتحليل الحقيقي لأن التصرف هنا لا يمكن أن يُهمل .

وضع القرارات في السياق

تعتمد فعالية القرار على السياق الذي نتخذه فيه، وهذا السياق ليس جامداً بل نشطاً ويتغير مع الزمن، وهناك العديد من العوامل سوف تؤثر على القرار الإداري منها :

أهدافنا، وأهداف فريقنا أو قسمنا، والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وأهداف الأشخاص الآخرين، والتشريعات، والقرارات ... الخ .

هل اتخاذ القرار حدث أو عملية؟

ينظر إلى القرار عادة كحدث، غير أنه يعتبر أيضاً جزءاً من عمليات عديدة :

إجراءات، أنظمة، نتائج قرارات أخرى.

وبالتحديد، فإن القرار يشكل جزءاً من عملية إدارية مستمرة :

دورة التعلم، نفذ ، خطط، راجع ، فكر

إننا نقرر بناءً على ما لدينا من خبرة سابقة :

كيف يمكننا أن نعمل أي شيء آخر؟، ومع ذلك فإننا نختار مسار عمل للمستقبل والمستقبل لن يكون كالماضي مطلقاً، ومن هنا جاءت الحاجة لدورة مستمرة من التفكير والتعلم.

يصبح اتخاذ قرارات فاعلة عملية أكثر صعوبة عندما تكون عواقب القرارات غير واضحة مباشرة :

إذا لم نستطع أن نراها، إذا كان هناك تأخير قبل أن نصبح على معرفة بها، أو إذا حدثت في جزء من المؤسسة أو ضمن نظام أوسع تعمل فيه المؤسسة .

نتعلم من الخبرة ولكننا لا نعرف بشكل مباشر مطلقاً عواقب العديد من قراراتنا المهمة، سوف تستند القرارات التي نتخذها على مراجعتنا للقرارات السابقة وعلى تفكيرنا وتخطيطنا لتحقيق الأهداف المستقبلية، وبالطبع، فإن القرار نفسه يغير السياق الذي اتخذ فيه وسوف يؤثر على قرارات لاحقة، حتى إن عدم اتخاذ قرار سوف يؤثر على السياق، فعدم القيام بأي شيء قد يكون خياراً، ولكنه قرار كأى قرار آخر .

الملكية

من الذي يجب أن يتخذ القرار؟، ملكية القرار مهمة بشكل حيوي إذاً أريد للقرار أن يكون ناجحاً، هناك اتفاق عام على أن القرارات يجب أن تتخذ على أدنى مستوى ممكن من السلطة وعلى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة، من المعقول إذن أن نفوض القرارات إلى أدنى مستوى ممكن، غير أن القرار بعمل ذلك يحتاج أحياناً إلى مهارة.

لكي نتخذ قراراً نحتاج إلى:

سلطة ، مصادر ، مهارات.

ربما لا تهتمك المشكلة فعلاً ، فربما يكون القرار الصعب لشخص آخر تم إلقاؤه عليك، وبتفصيل أكثر، فإنك قد تفتقر إلى عناصر السلطة وهو شيء يعيق باستمرار قدرتك على تملك القرارات.

ما مقدار التفويض أو السلطة التي تملكها؟

يجب أن تكون هناك حدود لسلطة المدير إذاً أريد للجمعية ألا تخرج عن السيطرة تماماً، هل اتفقت مع مديرك على تلك الحدود؟، هل اتفقت مع أعضاء فريقك أو مع الأعضاء على حدود سلطتهم؟ .

قرارات تتعلق بالأفراد

هل لديك تفويض أو سلطة ل: زيادة مستوى الموظفين؟، التعاقد مع واختيار موظفين جدد؟، إعادة تعيين الأشخاص أو المهام؟، تحديد مستوى الأجور؟، معالجة الشكاوي والتظلمات؟، إصدار إنذارات ضبطية مكتوبة أو شفوية؟ ، فصل الموظفين؟، إعطاء تحويل؟.

قرارات مالية

هل لديك سلطة ل: وضع ميزانية؟، إعطاء تخفيض؟، السماح بالانتماء؟، إجازة اتفاقيات الإيجار؟ .

إذا لم تكن متأكدًا من سلطتك في أي مجال من هذه المجالات، فإن قدرتك على اتخاذ قرارات تتخضع كثيرًا، وعليه، ناقش الأمر على نحو عاجل مع مديرك؟.

وقد تكون ملكية القرار زائفة أو غير واضحة. فقد يملك أشخاص مختلفون ، المشكلة، القرار، الحل .

فإذا شل هؤلاء الأشخاص في العمل معاً بشكل جيدة، فإنهم سيميلون إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة.

دراسة حالة (متى يكون القرار الجيد قراراً سيئاً؟)

استجاب أيمن، وهو قائد فريق لمشروع تنموي إلى الزيادة في نصاب العمل على مدى عدة شهور بأن أعلن عن حاجته لعضو فريق جديد، قابل أيمن ستة مرشحين واختار أحدهم وعرض عليه الوظيفة وفي ظهيرة ذلك اليوم أخبره مديره بأنه تم اتخاذ قرار استراتيجي بإلغاء المشروع كله، وهنا اضطر أيمن للاتصال بالمرشح الفائز ليعتذر عن إلغاء العرض. لقد كان قرار أيمن قراراً جيداً استناداً على ما لديه من معلومات في حينه، غير أنه كان قراراً سيئاً ينطوي على إضاعة للوقت، والجهد والمال كما أنه ينطوي على إهانة .

إن مثل هذا الافتقار إلى التواصل بين المدراء ربما يكون مؤشراً على عجز أوسع لدى الجمعيات في التشجيع على اتخاذ قرارات جيدة، كذلك فإن قدرتك على امتلاك القرار ستتأثر أيضاً بالثقافة العامة السائدة في جمعيتك، فمعظم الجمعيات (أو أقسام منها) يمكن أن توضع على خط متصل في مكان ما بين درجتي "كره المجازفة" و "حب المجازفة" .

كره المجازفة حب المجازفة، بيروقراطية (عمل مكتبي روتيني)

تركز على العملية (الإجراءات)

التزام ، مبادرة، تتابع الامتياز، تحسين مستمر.

ربما يسمح لك في الثقافة المناوئة للمجازفة بأن تتخذ عدداً قليلاً من القرارات في حين يتعين إجازة القرارات الأخرى أو الحصول على موافقة عليها من المستويات العليا في الإدارة، أما في الثقافة المشجعة على المجازفة، فإنك ستكون مخولاً باتخاذ أكبر عدد ممكن من القرارات وستعطي المهارات والمصادر والدعم للمساعدة على اتخاذها.

ولكي تتخذ قراراً في الجمعية المناوئة للمجازفة، فإنك ستحتاج إلى:

أن تعرف كيف سيتأثر قرارك بأقسام أخرى في الجمعية.
القدرة على التوصل إلى حلول وسط أو إخضاع حكمك لآخرين .
معرفة الحدود الدقيقة لسلطتك .
القدرة على ممارسة لعبة النظام.

ولكي تتخذ قراراً في الجمعية التي تشجع على المجازفة، فإنك ستحتاج إلى :

أن تصل إلى جميع المعلومات التي تحتاج إليها لتقويم موقفك .
الثقة بالذات لتثق بحكمك .
السلطة والمهارة للتصرف بسرعة وفاعلية .
القدرة على العمل على شكل فرق .

وبالطبع، فإن الجمعيات نادراً ما تجاري بالضبط هذا النوع أو ذاك من الثقافة، وفي الواقع، فإن أقساماً في الجمعية الواحدة قد تكون متحررة نسبياً في حين تبقى أقسام أخرى محافظة غارقة بلا أمل في الأنظمة البيروقراطية.

تملك القرار

استخدام قائمة التفقد التالية لمساعدتك في امتلاك قرار ما وإدراك حدود سلطتك:

الخلفية

كيف ظهرت الحاجة إلى القرار؟، ماذا يلزم أن نعمل؟، لماذا؟، ما هو السياق (الظروف المحيطة)؟ .

المسؤولية

ما سبب مشاركتك؟، كيف يؤثر عليك شخصياً؟، ما الذي يدفعك لإيجاد حل ؟، كيف تشعر إزاء المشكلة؟.

الجهود السابقة

ما هي الأشياء التي جربت سابقاً؟، هل القرارات الجديدة الأخرى أدت على النتيجة نفسها؟، هل اضطر آخرون لاتخاذ مثل هذا القرار من قبل؟.

السلطة

ماذا يمكنك أن تعمل من موقعك؟، ما هي المصادر الموجودة تحت تصرفك؟، ما هي حدود سلطتك؟، ماذا ترغب في أن تعمل؟، من هم الأشخاص الآخرون المعنيون؟.

الحل المثالي

أمنية كبيرة، إذا كان ستحصل معجزة، فماذا ستطلب؟، ما هو أفضل قرار محتمل؟، ما هو تصورك للمستقبل بعد أن اتخذت القرار؟، هل تتمنى المستحيل؟.



أنت صاحب القرار

كثيرون هم:

الأشخاص الذين يجعلون حياتهم نسخة أخرى من حياة أشخاص آخرين، يستمعون لكلامهم ويقتنعون به، وينسون أو يهملون ذواتهم وشخصياتهم، هؤلاء الناس لا يملكون حياتهم، لذلك هم يسبرون في طريق الفشل، لأن جعلوا همهم إرضاء الطرف الآخر على حساب النفس.

ولنضرب أمثلة واقعية على ذلك، منها عندما يصل الإنسان إلى مرحلة الدراسة الجامعية، فيجد أن كل شخص ينصحه بالذهاب إلى الكلية (الكذا)، أو التخصص (الكذا)، وقد يقوم الوالدين بالضغط عليه وإجباره على الدخول إلى كلية معينة (هندسة أو طب أو إدارة الأعمال كالعادة)، وللأسف هذا الشخص تأخذه نصيحة وتأتي به أخرى، فهو من جعل نفسه كقارب صغير في بحر متلاطم الأمواج.

هذا الشخص لم يفكر في نفسه، لم يسأل نفسه، أنا ماذا أريد؟، وبالتأكيد سيسأل نفسه هذا السؤال بعد أن يستيقظ على واقع مر، وقد يكون هذه الاستيقاظ بعد تخرجه أو في منتصف دراسته، لكن بالتأكيد ستأتي متأخرة، سيندم كثيراً لأنه يعمل في مجال لا يحبه، سيحزن لأنه حاول إرضاء الآخرين.

مثال آخر، وهو أكثر خطورة من سابقه، اختيار الزوج، تفرض بعض العوائل على أبنائها (سواء الذكور أو الإناث) زوج معين، كأن يقولون البنت لابن عمها، أو يجبرون الرجل على الزواج من البنت القريبة لعقلهم، لأنها ذات صلة أو قرابة بالعائلة.

أستغرب من أمرين، الأول من محاولة الأهل إجبار الإبن على زوجة معينة، لا أدري من سيعيش مع هذه الزوجة، العائلة أم ابنهم؟، الثاني رضوخ الكثير من الأبناء لضغوطات العائلة مع أن الشرع يشترط الموافقة والقبول من طرفي الزواج.

إن من يريد حياة سعيدة يجب أن يكون صاحب قرار نفسه، وإلا ستصبح حياته عبارة عن ورقة يكتب عليها من هب ودب، ثم يصبح شخص صفر في الحياة، وسيندب حظه.

وللعلم أن تتخذ قراراتك بنفسك وتخطأ ثم تصلح خطأك خير من يجعلك الآخرين تخطأ طوال حياتك.



أنواع القرارات الإدارية



يتم تحديد أنواع القرارات وفقا لأهميتها كما يلي:

القرارات الاستراتيجية:

التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة وتقع مسؤولية إصدار القرارات الاستراتيجية على عاتق الإدارة العليا في منظمات الأعمال

القرارات التكتيكية:

هي القرارات التي تؤثر في قطاع معين أو جزء من أجزاء المنظمة، وهي القرارات التي تتعلق مثلا بقطاع الإنتاج أو التمويل، أو الشراء أو القرارات التي تتعلق بالعمليات التسويقية الخ ويتولى القيام بأعباء إصدار تلك القرارات الإدارة الوسطى

القرارات الروتينية:

هي التي يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام أو مستويات الإدارة الدنيا وهي كثيرة ويومية وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها ومثل هذه القرارات تطبق اللوائح على العامل الذي يغيب أو الوقت الإضافي أو المكافآت شبه الدورية.

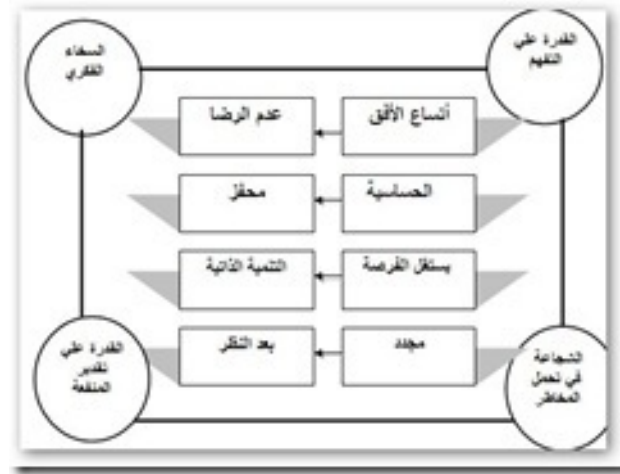
من المسؤول عن اتخاذ القرار؟

أن القرار في أي موقف يكون نتيجة جهود إما شخص واحد أو جماعة من الأفراد ويتوقف المدخل المستخدم على الظروف المحيطة بالموقف المعين، ويستخدم المدخل الفردي بصفة عامة عندما يكون القرار من السهل الوصول إليه وكذلك يظهر امتياز المدخل الفردي عندما تكون معرفة الجماعة محدودة جداً بخصوص الموضوع محل القرار أو في حالة المسائل ذات الطبيعة العاجلة.

وبالعكس لجان القرارات التي تتخذها الجماعة والتي يشار إليها أحيانا بالإدارة بالمشاركة أصبحت شائعة ولاشك أن هذه المشاركة في اتخاذ القرار يساعد على تنمية أعضاء الجماعة ويمنحهم فرصة إبداء آرائهم بخصوص الأمور التي تؤثر على عملهم

الصفات المشتركة لمتخذي القرارات الإدارية ذات الكفاءة العالية

دلت الدراسات وتجارب القيادات الناجحة على أن النجاح لم يكن ضربة حظ أو نتيجة مجهودات سطحية وإنما جاء لتوفير صفات شخصية معينة مكنت صاحبها من اتخاذ قرارات سليمة في عمله



اتساع الأفق:

أي التركيز علي الصورة الكلية للمنظمة بغرض التعرف علي الفرص المتعددة للعمل وإمكانيات تحقيقها.

عدم الرضا

أي إدراك أن هناك أسلوب أفضل يجب تطبيقه والسعي لتطبيق هذا الأسلوب

الحساسية:

الإحساس المفرط بالموقف أي المشكلة قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار.

محفل:

يحدد ويبتكر وفي نفس الوقت يستجيب لأراء الآخرين .

يستغل الفرصة :

يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل وابتعد عن الفرص غير الملائمة

التنمية الذاتية للمهارات:

يهتم دائما بتنمية وصقل مهاراته

القدرة علي التفهم:

القدرة علي تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالغير.

القدرة علي تقدير المنفعة:

أي لدية حس علي تقدير الطرق التي تحقق النتائج المرغوبة والقدرة علي إقناع الآخرين علي اتباع هذه الطرق.

التفكير

ما هو التفكير ؟

تعددت تعاريف التفكير، ولا يوجد تعريف واحد مرض، فمعظم التعريفات تتناول جانب من جوانب التفكير.

يصف البعض التفكير بأنه (نشاط عقلي) قائلين:

بصورة عامة، التفكير هو أي عملية عقلية بصرف النظر عن الوصول إلى نتيجة، وهو تعريف صحيح لأنه يشمل كل شيء، لكنه مع ذلك، ليس تعريفاً شافياً تماماً.

نرى على الجهة الأخرى تعاريف تصف التفكير بأنه (المنطق وتحكيم العقل) فنقول :

التفكير عملية ذهنية لإخضاع المواقف للمبادئ العقلية ومحاولة الوصول إلى نتيجة ما تتعلق بأشياء معينة، لكن هذا التعريف أيضاً يشمل مظهراً واحداً فقط.

وليكم التعريف الذي اخترناه ، التفكير هو التقصي المدروس للخبرة من أجل غرض ما، قد يكون ذلك الغرض هو: الفهم، أو اتخاذ القرار، أو التخطيط، أو حل المشكلات، أو الحكم على الأشياء، أو القيام بعمل ما، أو الإحساس بالبهجة، أو الخيال الجامح، أو الانغماس في أحلام اليقضة، والخ....

لماذا نحتاج تفكير جديد عن التفكير؟

إن حياتنا عبارة عن اتخاذ قرارات، نتخذ قرار بأن نذهب للمكان المعين ، أن نأكل هذا الطعام أو نشرب ذلك الشراب، أن نشترى الشيء المعين، أن نلبس هذا اللباس أو ذاك.

وهناك قرارات اعمق، مثلاً أن نتاجر بسلعة معينة، أو أن نتخصص في أمر ما، وهكذا. واتخاذنا لهذه القرارات مبني على معلومات، إلا أن المعلومات وحدة لا تكفي لاتخاذ القرارات، فنحن بحاجة للتفكير لكي:

- الاستفادة من المعلومات.
- تصنيف المعلومات.
- التعامل مع المستقبلات.
- تطوير المعلومات

إذن: المعلومات وحدها ليست كافية لتسيير الحاضر وصنع المستقبل، لذلك نحن بحاجة للتفكير.

هل الذكاء والتفكير شيء واحد؟

إن الاعتقاد بأن التفكير والذكاء شيء واحد يقودنا لنتائج خاطئة مثل:

- أن الأشخاص مرتفعي الذكاء لا يحتاجون أي نوع من التدريب على التفكير، فهم مفكرين بشكل تلقائي.
- أنه لا يمكن عمل أي شيء مع الأشخاص منخفضي الذكاء لتطوير تفكيرهم، فمن المستحيل جعلهم أناساً مفكرين .

للتفكير عدة أساليب لنتعرف على بعض منها:

١- التفكير الطبيعي ، ٢- التفكير المنطقي ، ٣- التفكير الرياضي ، ٤- التفكير الإبداعي .
وأحياناً يطلق عليه التفكير المبدئي، الأولي، الخام، حيث لا توجد مسارات صناعية للتدخل في أنماط التفكير الأولية، ويصبح تدفق النشاط بالسلوك الطبيعي.

وتتسم خصائص التفكير الطبيعي بما يلي:

التكرار ، التعميم والتحيّز، عدم التفكير في الجزئيات والتفكير في العموميات، الخيال الفطري والأحلام، معرض للخطأ.

يمثل التحسن الذي طرأ على طريقة التفكير الطبيعي من خلال المحاولة الجادة للسيطرة على تجاوزات التفكير الطبيعي أو الفطري وذلك من خلال وضع عقبات أمام ممرات الفكر الطبيعي الأولي، إن وضع كلمة (لا) أمام التفكير الطبيعي سيجبر المرء على اتباع طرق أخرى، لذا يعد التفكير المنطقي متقدماً بمراحل على التفكير الطبيعي وإن كان يفرض عدداً من القيود على عملية الاستفادة من المعلومات المتاحة، كما أنه لا يسمح بحدوث التحول الفكري اللازم لإعادة استخدام أو ترتيب المعلومات المتاحة وبالتالي التعامل مع مواقف مستقبلية نظراً لما يوفره من أنماط فكرية محددة.

ويشمل استخدام المعادلات السابقة الإعداد والاعتماد على القواعد والرموز والنظريات والبراهين، حيث تمثل إطاراً فكرياً يحكم العلاقات بين الأشياء، وعلى العكس من طريق التفكير الطبيعي والمنطقي فإن نقطة البداية تكمن في المعادلة أو الرمز حتى قبل توفر بيانات، أن هذه القنوات السابقة (المعادلات، الرموز) ستسهل من مرور المعلومات بها وفق نسق رياضي سابق التحديد.

لكن هل للتفكير الرياضي عيوب؟

قبل الإجابة على هذا السؤال، ما رأيك أن تحاول حل هاتين المسألتين؟

المسألة الأولى:

قطعة شوكولاته تحتوي على ٣٢ قطعة صغيرة (ثمانية قطع طول، أربعة قطع عرض)، طلب منك تقسيمها إلى هذه القطع، ما هو أقل رقم لعدد الكسرات اللازمة لتحويل القطعة الكبيرة إلى ٣٢ قطعة صغيرة؟

المسألة الثانية:

وقع الاختيار على (١١١) لاعباً من بين العاملين بالمؤسسة، للدخول في مسابقة الشطرنج التي تنظمها، وطلب منك تحديد عدد المباريات اللازم إجرائها للتوصل إلى اللاعب الفائز، وذلك لإنجاز إجراءات تنفيذ المسابقة مع أحد الفنادق أو الصالات ، فكم مباراة سنحتاج للتوصل للاعب الفائز بالبطولة؟

والآن لنسجل معاً عيوب التفكير الرياضي :

- أن نتائج التفكير مرتبطة بمعطيات الرموز والمعادلات وبالتالي يصعب على الفرد الخروج على الإطار الرياضي وهو طريقة لحل مشكلة قد لا تحتاج بالضرورة إلى هذه الطريقة.
- قد يكون من المفيد استخدام أسلوب التفكير الرياضي في التعامل مع الأشياء، لكن قد لا ينفع تطبيق هذا الأسلوب على الأفراد.

التفكير الإبداعي :

إن الغرض من التفكير الإبداعي هو مواجهة أخطاء وقيود الذاكرة والتذكر، هذه الأخطاء التي قد تقود إلى استخدام غير سليم للمعلومات، وتلك القيود التي تمنعها من فضل استخدام يمكن للمعلومات المتاحة.

لماذا التفكير الإبداعي؟

يشوب كل أسلوب من أساليب التفكير الأخرى بعض السلبيات، مثل:

- التفكير الطبيعي – بأخطاء التحيز والتعميم.
- التفكير المنطقي – يستخدم لتجنب هذه الأخطاء، لكنه يمنعنا من توليد أفكار جديدة.
- التفكير الرياضي – يجنبنا أخطاء التفكير الطبيعي، لكنه ينمط أساليب التفكير ويركز على الإطار أكثر من المضمون.

وتتم مواجهة هذه الأخطاء والقيود باستخدام أسلوب التفكير الإبداعي الذي يتميز بما يلي:

توفير بدائل عديدة لحل المشكلة.

تجنب التبعية المنطقية.

تجنب عملية المفاضلة والاختيار.

البعد عن النمط التقليدي الفكري.

تعديل الانتباه إلى مسار فكري جديد.



الحكمة الإدارية

١- عليك بالاهتمام بالعاملين معك ،

لا بد أن نتذكر أن العاملين لن يهتموا بقدر ما تعرف ، حتى يعرفوا قدر اهتمامك ، ولهذا أشعرهم باهتمامك أولاً ، وبعدها يمكنك أن تطلب منهم أن يفعلوا أي شيء ، فلسنا مجتمعاً من الآلات ، حيث أننا نتعامل مع بشر ، والناس لهم مشاعرهم ، وكل واحد يطمح في أن يكون موضع محبة وتقدير واحترام.

ولهذا إذا ما عاملت الناس بهذه الطريقة ، فإنهم يستجيبون بشكل أفضل ، أما إذا ما عاملتهم كما تعامل الإنسان الآلي فإنهم يستجيبون كما تستجيب تلك الآلة ، وبهذا الوضع يصعب عليك الحصول على أي إبداع ، وستلاحظ أنهم يعبرون عن شعورهم بالتعاسة من خلال مظاهر معينة مثل هبوط المعنويات وكثرة المشاكل.

٢- لا تكلف العاملين من العمل ما يشق عليهم حتى وإن كنت تطبق ذلك ،

لا تتوقع من العاملين معك أن يكرسوا أنفسهم للعمل على غرار ما تفعل أنت ، فالسبب الذي جعل منك مسؤولاً لعمل معين هو أنك تنظر إلى ذلك العمل من منظور مختلف عن بقية العاملين ، ولهذا أدمعهم في ذلك ، ولكن عليك أن تتفهم جيداً أن المخلصين المضحين هم الاستثناء لا القاعدة.

وتنشئ المشكلة عندما يتوقع المسؤول من العاملين تحته أن يعملوا ساعات فوق المطلوب لأنه هو يفعل ذلك ، أو أن يجعلوا العمل معهم داخل وخارج البيت لأنه هو يفعل ذلك ، أو أن يجعلوا عملاً معيناً هو كل حياتهم لأنه يفعل ذلك ، فعلى المسؤولين والقادة أن يقدموا مثلاً يحتذى به ، ولكن عليهم أيضاً أن يدركوا الفارق بين تقديم المثل والمطالبة المقنعة ، فالعاملون معك يريدون أن يعملوا ومع ذلك يريدون أن يستمتعوا بعلاقاتهم العائلية وصدقاتهم ونشاطاتهم ، أما تبعات تجاهل هذه القاعدة فسوف يكون الاستياء الخفي أو السافر ، واحتمال تخريب نظام العمل.

٣- قدر الفوارق بين العاملين ، وابحث عن الصفات المشتركة بينهم للانطلاق بالعمل منها ، وحتى تستطيع إدارة الأفراد المختلفين بطرق مختلفة ،

إن إدارة العمل تكون في بعض الأحيان صعبة على المسؤولين الذين يحاولون إدارة العمل بطريقة واحدة فقط ، لأن ما يحفز شخصاً ما ، قد لا يحفز الآخر ، ولهذا عليك أن تدرس الفروق ، وتقيم المزايا الفريدة ، حتى تنتفع بها.

٤- عبر عن امتنانك تجاه من يحسن تأدية عمله ،

كلنا نحب أن يكون هناك من يقدرك ، ويقدرك العمل الذي تقوم به ، فالعامل يحقق نتائج غير عادية عندما يشعر بأنه موضع تقدير واحترام ، وقد بينت البحوث أن الناس جوعى للتقدير عندما يتلقون ثناء أصيلاً.

ولهذا اشكر أعضاء فريقك ، واثن على نجاحاتهم وإنجازاتهم ، ويمكنك أن توجه تقديرك مباشرة أمام الآخرين بشكل شفهي أو مكتوب أو بأكثر من طريقة ؛ وهذا بدوره يؤكد على نظرتهم لك كقائد يحسن للمحسن على إحسانه.

وسوف تلاحظ من العاملين أنهم متى ما وجدوا مستوى من الأداء ممكناً تحقيقه ويحقق لهم الثناء، حتى يبادروا لإنجازه بهدف الحفاظ على الانطباع الذي وضعوه في ذهن المسؤول.

٥- أسأل العاملين معك عن احتياجاتهم ،

إحدى أفضل الطرق التي تجعل من إدارتك للعمل فعاله هي التأكيد على فعالية العاملين معك من خلال توفير لوائهم واحتياجات عملهم ، فالعاملون إذا ما كانوا لا يعملون بكامل طاقاتهم ؛ فإنك أنت الذي لا يعمل بكامل طاقته.

ولا تفترض بشكل آلي أن هذا سوف يكلفك الكثير من المال ، إذ غالباً ما تكون الأمور الصغيرة هي ما يعيقهم عن القيام بعملهم بأكثر فعالية ممكنة.

٦- أخلص للعامل يخلص لك ،

الناس عادة يستجيبون بنفس الطريقة التي بها يعاملون ، فالاحترام يفرض الاحترام ، والعجرفة تجلب العجرفة ، والإخلاص يبني الإخلاص ، وهذا المصطلح الأخير مصطلح مهم يجب غرسه في نفس الموظف أو العامل، فهو يعني السهر على صالح العمل ، وعدم التخلي عنه في الأوقات الصعبة ، وهو يعني التركيز على إيجابيات العلاقة بين العامل والعمل ، وتصغير متاعبها حين تتعرض أمور العمل للخطر.

فعلامة المسؤول بالعاملين تشبه العلاقة الزوجية من حيث كونه التزام على مدى السنوات ، وليس خلال شهر العسل فقط ، ومادام الحال هكذا فلا بد من العناية والاهتمام بها.

٧- عليك بالاعتراف بالخطأ في حق العاملين معك وطلب الصفح منهم ،

فعن طريق الاعتراف بأخطائك تنقي الجو ، وتقدم نموذجاً يحتذى به من الشعور بالمسؤولية ، ولا بد أن تنتبه أنه نادراً ما تمر الأخطاء دون أن ينتبه لها الناس.

وإن حاولت أن تغطي على هذا الخطأ فإنك ستبذل قسطاً كبيراً من الطاقة في سبيل التغطية عليه مما يؤدي إلى مضاعفة الأذى وزيادة الضغط من خلال صرفك للوقت والجهد في محاولتك للتوصل إلى الحل.

أما عندما تعترف بأخطائك فإن ذلك يزيد من تقدير الناس لك ، ويصبح الناس أكثر ميلاً إلى منحك ثقتهم في الأمور الأخرى.

٨- أعط الصلاحية للمتعاونين معك على قدر مسؤلياتهم ،

فإذا لم تأت الصلاحية على قدر المسؤولية فسوف تقضي بالموظف إلى الفشل ، وهذا ليس من العدل في شيء.

فمن الأخطاء أن يحدد المسؤولون مهمة ويحملون مسؤولية تنفيذها إلى أحد الأشخاص، ولكن لألف سبب وسبب يمنعون عن صلاحية التنفيذ ، وهكذا يحطمون معنويات العاملين معهم، وهكذا يصبح أي موظف يشعر بأنه يستخدم ككيش فداء يضحي به عندما تتدهور الأمور ، وربما يكون على حق ، حتى صاحب التفكير الإيجابي يتوصل إلى نتيجة مفادها أنه لن ينجيه سوى الحظ.

٩- لا تجعل العلاقات الشخصية الاجتماعية تغطي على العلاقة العملية ،

فالعلاقات الاجتماعية لا تُنتج العمل إلا إذا أُبقيت مستقلة عنه ، بحيث لا تشكل عائقاً يحول دون بلوغه ، وإذا صادف ولو مرة واحدة أن تشككت في قرار جيد ، لأنه قد يسيء إلى علاقة شخصية مع أحد العاملين ، فإنك تكون عندها قد تجاوزت الحدود المسموح بها ، وأسأت إلى سير العمل.

١٠- لا تجعل العمل مقيداً بشخص معين ،

أحد أكثر مساوئ العمل شيوعاً هو أن يربط المرء نفسه بعجلة شخص آخر بحيث يوصف عادة بالقول : متعلق بذيله، إن مما يغري بالوقوع في هذا الشَّرْك حين يشعر المرء أنه مصيب عندما يحاول أن يستفيد من ربط نفسه بشخص يتميز بنفوذ كبير ، وبالرغم من أن ثمة فوائد قريبة إلا أنها لعبة في غابة الخطورة، فعندما تشد عربتك إلى عجلة شخص آخر، فإنك تحصل على ركوب مجاني إلا أنك لا تتحكم به ، ولهذا فالأفضل لك أن تركز على عجلتك الخاصة ، فالدور المنبعث في داخلك لا يمكن إطفائه ، أما النور المنبعث من غيرك فقد لا تستفيد منه.

١١- اختر كلماتك بعناية فقد تحمل أهمية أكبر مما تعتقد ،

الموقع والصلاحية يعطيان كلماتك قوة أكبر ، فعندما تحرز موقعاً إدارياً ، فإن كلماتك يصبح لها وقع مختلف على أسماع وعقول الموظفين، حتى أن ما قد يبدو نقاشاً عابراً في نظرك بشكل قضية حياة أو موت بالنسبة للمتعاونين معك ، فهم يعودون إلى بيوتهم ليلاً ، ويحدثون زملاءهم وعائلاتهم عن كلامك وكما كان مذهلاً أو ذكياً أو فظيحاً أو ضعيفاً.

الوظائف الخمسة للإدارة

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

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

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

ما هي الإدارة؟ :

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

ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

١. زيادة مهاراتك .
٢. تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك .

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

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

الوظائف الخمسة :

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

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

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

التوجيه : إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف الجمعية .

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

أصول (فايول) للإدارة

هنري فايول (١٨٤١ – ١٩٢٥) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية، أشعر أنه من المناسب تماماً مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن، استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفاً أكثر فعالية وكفاءة، هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء .

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول :

١. **تقسيم العمل** : التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول .
٢. **السلطة** : إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية .
٣. **الفهم** : تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين، هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة .
٤. **وحدة مصدر الأوامر** : يجب أن يتلقى الموظفون أوامره من مشرف واحد فقط، بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر .
٥. **يد واحدة وخطة عمل واحدة** : مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف .
٦. **إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة** : إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات الجمعية .
٧. **مكافآت الموظفين** : قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للجمعية، وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل .
٨. **الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية** : هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية، بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها، في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين .
٩. **قنوات الاتصال** : السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر"، والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك .
١٠. **الأوامر** : الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر .
١١. **العدالة** : المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة .
١٢. **استقرار الموظفين** : يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر، ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل .
١٣. **روح المبادرة** : يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات، فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك .
١٤. **إضفاء روح المرح للمجموعة** : في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف .

الوظيفة الأولى: التخطيط

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

١. ماذا نريد أن نفعل؟ .
٢. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ .
٣. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ .
٤. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟، وما هو البديل الأفضل؟ .

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

١. تحديد الموارد المطلوبة .

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

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

١. التخطيط الاستراتيجي : يحدد فيه الأهداف العامة للجمعية .
٢. التخطيط التكتيكي : يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .
٣. التخطيط التنفيذي : يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

أنواع التخطيط الثلاثة:

التخطيط الاستراتيجي:

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

١. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للجمعية ككل .
٢. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
٣. تطوير الجمعية من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

التخطيط التكتيكي:

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

التخطيط التنفيذي:

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

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف : تحديد الأهداف المستقبلية.

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

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

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

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

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

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

الوظيفة الثانية: التنظيم

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

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

١. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
٢. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
٣. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .
٤. تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في الجمعية: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية الجمعية المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً ممكناً، بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

١. **توضيح بيئة العمل :** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .
٢. **تنسيق بيئة العمل :** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمي وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف .
٣. **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات :** العلاقات الرسمية بين الرئيس والمروّس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .

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

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

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

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

١. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
٢. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
٣. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

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

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

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

١. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
٢. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المروسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف

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

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

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

مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

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

١. التنبؤ باحتياجات الجمعية من الموظفين .
٢. مقارنة احتياجات الجمعية بموظفي الجمعية المرشحين لسد هذه الاحتياجات .
٣. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج الجمعية) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل الجمعية) لسد هذه الاحتياجات .

ثانياً: توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، وستستخدم الإدارة أدوات في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى، وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض،

ثالثاً: الاختيار :

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

رابعاً: التعريف بالجمعية :

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمج بالجمعية، عملية التعريف بالجمعية تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاع على سياسات وأنظمة الجمعية.

خامساً: التدريب والتطوير :

من خلال التدريب والتطوير تحاول الجمعية زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة الجمعية.

التدريب : يهتم بزيادة مهارات الموظفين .

التطوير : يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء : يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف : قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة : الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

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

وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في الجمعية، وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً عليه أن يكون قيادياً فعلاً، فحسن قدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرووسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقيد) وطريقتك في اتخاذ القرارات، هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرووسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها، بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

١. معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
٢. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة .
٣. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار .
٤. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه .

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا

١. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
٢. جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
٣. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

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

١. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة، حاول أن تركز اهتمامك ، واهتمام الموظفين، على الأهداف الواجب تحقيقها، الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنياً على هوى المدير .
٢. تجنب الأساليب الخشنة، إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة .
٣. انتبه لكلماتك، الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك، كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك، معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .
٤. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء، أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته .
٥. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة، أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم، إن معرفة السيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .
٦. لا تعطي الكثير من الأوامر، المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين، اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة، انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني .
٧. أعطهم التفاصيل المهمة فقط، بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .
٨. انتبه للتعليمات المتضاربة، تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمراً ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .
٩. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط، تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته، وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا .
١٠. حاول عدم تمييز أي شخص، من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة، حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .
١١. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب " التسديدة الكبرى "، المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم، أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم .

الوظيفة الخامسة: الرقابة

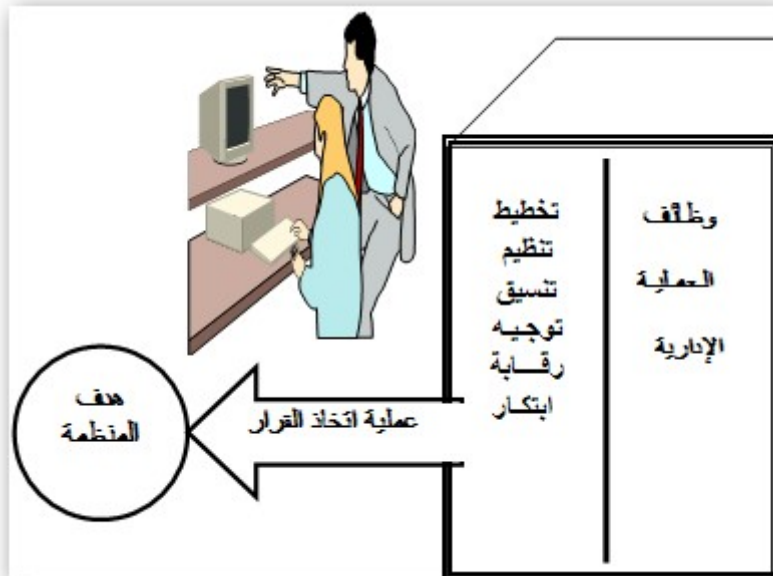
التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم ، لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء الجمعية تجاه تحقيق أهدافها.

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

خطة العملية الرقابية:

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

ملاحظة هامة: (عندما نقصد بكلمة جمعية لا نحدد فقط الجمعيات ، بل المنظمات واللجان والمؤسسات والهيئات ... إلخ).



القيادة الإدارية

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات والجمعيات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية إختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين و التعرف المبكر على المواهب القيادية لهم ، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر .

الجمعية او المنظمة او المؤسسة، تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة كفؤة و جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها ، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرص و المكافآت .

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية و أنواعها

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر و الدراسة و المناقشة .

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و إستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف .

و يمكن تصنيف القيادة إلى :

١. **القيادة الرسمية :** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها .

٢. **القيادة غير الرسمية :** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لاغنى عنه في المنظمة أو المؤسسة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة و قلما أن تجتمعان في شخص واحد.

ثانياً: هل الرئيس أو المدير يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور إختلفت إجابات المتخصصين عليه إختلافاً واسعاً، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس ، يقول **وارين بينسي**: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيان لا يمكنك تعليمهما" ، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول **وارن بلاك**: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان متركب داخلياً كقائد "، ومثله **بيتر دركر** يقول: " القيادة يجب أن تتعلمها وبإستطاعتك ذلك".

ثالثاً: صفات الرئيس الإداري

قام **كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover)** بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المؤسسات، و إستطاعوا من خلالها تخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

١. **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية :** بحيث لا يستطيع الرئيس الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل ، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .
٢. **النشاط العالي :** بحيث يترفع الرئيس عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجلية في حال إكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

٣. **الإنجاز :** فالرئيس الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقاً مابين إعداد الأولويات وإنجازها .
٤. **إمتلاك الشجاعة :** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .
٥. **العمل بدافع الإبداع :** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لاتجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لإنظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ، فالرئيس الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .
٦. **العمل الجاد بتفانٍ والتزام :** فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفانٍ و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .
٧. **تحديد الأهداف :** فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة .
٨. **استمرار الحماس :** إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً ، فهم تماماً كالشعلة التي لاتتطفئ أبداً لتبقى متقدة على الدوام ، فمؤ الرئيس وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات .
٩. **إمتلاك الحنكة :** فالرئيس الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .
١٠. **مساعدة الآخرين على النمو :** فالقادة الحقيقيون لايسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سلبياً و صحياً و خالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكاربحرية مما يؤدي إلى التعاون ، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة او المؤسسة و العاملون فيها جزءاً متكاملأ لايتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق و المهام .

• الصفات الشخصية :

١. السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة .
٢. الهدوء و الإتيان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند إتخاذ القرارات .
٣. القوة البدنية و السلامة الصحية .
٤. المرونة وسعة الأفق .
٥. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
٦. المظهر الحسن .
٧. إحترام نفسه و إحترام الغير .
٨. الإيجابية في العمل .
٩. القدرة على الابتكار و حسن التصرف .
١٠. أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه بالكمال و التعاون .

الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي :

١. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
٢. الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل .
٣. القدرة على إكتشاف الأخطاء و تقبل النقد البناء .
٤. القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .
٥. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه و إكتساب ثقة الغير .
٦. الحزم وسرعة البت و تجنب الإندفاع و التهور .
٧. الديمقراطية في القيادة و تجنب الإستئثار بالرأي أو السلطة .
٨. القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل .
٩. المواظبة و الإنتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه .
١٠. سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة .
١١. توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .
١٢. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .

رابعاً: اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

تفشل الكثير من المنظمات و المؤسسات في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز ، فغالباً ما يؤخذ أشخاص واعدن جداً بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية.

فعملية إختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة ، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

أولاً: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحاً للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الإعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

١. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري .
٢. الكفاءة في العمل و القدرة على الإنتاج .
٣. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الإنحرافات .
٤. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً .
٥. أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح .
٦. أن يكون الإختيار النهائي مبني على نتائج التدريب .
٧. توافر الصفات العامة و الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها .

ثانياً: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الإختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الإختيار.

ثالثاً: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب ، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

١. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية .
٢. التقرير الفني عن أداء و إنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه .
٣. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة .
٤. التقرير عن النواحي السلوكية و العقائدية .

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن إختيار المدير ومن أهمها:

١. **حجم المنظمة ونوعها :** فحجم المنظمة أو المؤسسة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع الرئيس أو المدير ووجود جمع من الأتباع يساندونه .
٢. **موقع المنظمة :** فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان .
٣. **نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع الرئيس أو المدير :** فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة إستخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب ١٩٤٨م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من أثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة ١٩٥٢م .
٤. **نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم :** أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الإلتفاف من حولها و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها .
٥. **المناخ المناسب لظهور الرئيس و القدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله :** فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الإستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء .
٦. **الوقت المناسب :** فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا .
٧. **مقدار الوقت المتاح :** يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لاتتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

رابعاً: الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم

قد لا ينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات أو المؤسسات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين ، ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات و الخصائص مثل.

المهارة في العمل كعضو في فريق :

يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية ، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل و الحفاظ على الوثام بين مديري الإدارات و الأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق ، ولكن عندما يتطلب الأمر إتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الإستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم ، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في إتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة .

١. **التدريب الشخصي :** من الإعتقادات الخاطئة و الشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي و المباشر لهم ، إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون إختيار مرشحين أقوياء و متمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم و الإستفادة من أخطائهم .
٢. **البراعة في الأعمال التشغيلية :** كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون و ييسرون عليهم العمل ، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم ومؤسساتهم، إلا أنهم غالباً لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون و المختصون بشكل رئيسي على الأنظمة و السياسات و الإجراءات فيكون هناك جمود تام ، لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب و الطريقة ، فهؤلاء يمكن أن ينجحوا في منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز ، لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى إغتراب و إنعزال الآخرين في المنظمة و الحد من إبداعهم .
٣. **الخطابة الفعالة :** إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس ، وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف .
٤. **الطموح الواضح :** يتسبب الإنطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة ، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبراً عنه .
٥. **التشابه و الإنسجام :** كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات و تجارب و صفات تشبههم ، وفي بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الإختلاف في العرق أو الجنس أو الخلفية الإجتماعية أو الإقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب في شركات متشابهة .
- ٦.

خامساً: المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الإعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً ، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها الرئيس وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى الرئيس أو المدير مهاماً أساسية في المنظمة أو المؤسسة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام ، وتقسم مهام الرئيس في الغالب إلى قسمين :

• مهام رسمية تنظيمية :

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة أو المؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

١. **التخطيط :** أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن الرئيس أو المدير من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة أو المؤسسة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا

شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم .

٢. **التنظيم :** أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام استشاري مفتوح، ويبقى للمدير دور الإستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم وإحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن إلزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والإنفلات .

٣. **التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة أو المؤسسة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية :** وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة أو الجمعية أو المؤسسة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

٤. **تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية :** وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

٥. **المتابعة والإشراف :** فنجاح و إستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفو المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة ، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات .

• مهام غير رسمية :

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة وتطوير العاملين وتماسكهم ، ومن هذه المهام:

١. الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي ، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الإختصاص العلمي أو الإلتقاء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على الرئيس أو المدير الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة أو المؤسسة بل يصب في خدمتها .

٢. الإلتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم ، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والإضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

٣. المشاركة: وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات والمؤسسات إذا أرادت الإنتصار في المجالات المختلفة ، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين الرئيس أو المدير والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب المدير ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء .

٤. مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها و وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة،

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة أو المؤسسة وتحقيق أهدافها .

٥. درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذىها الجميع ، فيسعى لنقص شخصيتها وبذلك يحول المدير مؤسسته إلى مدرسة للتربية والتثذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .

٦. مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للإتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة وإتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة ، مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

٧. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلافي الأوقات المهدورة .

سادساً: النظريات القيادية

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة ، ومن هذه النظريات :

أولاً: نظريات التأثير على المرؤوسين

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه ، بغض النظر عن فعاليته كرئيس أو مدير ، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:

١. السمات القيادية : وهي صفات شخصية يمتلكها الرئيس ، مثل : القوة الجسدية و الذكاء و قوة الشخصية ، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كرئيس و يتأثروا به .

٢. القدوة : حيث يقوم المرؤوسون بتقليد رئيسهم الذي يعتبرونه نموذجاً لنصرفهم ، وعندما لا يكون تصرف الرئيس قدوة ، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه .

٣. الحزم و الإصرار : يستجيب المرؤوسين لرئيسهم نتيجة حزمه في طلبه و إصراره عليه ، ويكون هذا الرئيس عادة صريحاً و واضحاً في طلبه .

٤. التبرير المنطقي : الرئيس هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره و تسويغهم لهم .

٥. التودد للمرؤوسين و الثناء عليهم : بعد ذلك يطلب منهم ما يراود أداؤه ، وهذا أسلوب يتبعه كل رئيس ومدير لا يثق بنفسه .

ثانياً: نظريات سلوك الرئيس أو المدير وقدراته

تطورت هذه النظريات عن سابقتها ، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب ، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

١. الرئيس السلطوي : هو الرئيس الذي لديه تصميم على إستخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة .
٢. الرئيس الميال للإنجاز : بحيث يميل الرئيس للإنجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره .
٣. القدرة على حل المشاكل : فالرئيس الفعال هو الرئيس القادر على حل المشاكل ، ومثل هذا الرئيس يكون ذكياً و قادراً على وضع الخطط و الإستراتيجيات و صنع القرارات الفعالة .
٤. القدرة على المبادرة : فالرئيس الفعال هو الرئيس القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه ، ويعتبر هذا الرئيس ممن يتقون بأنفسهم و لديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل و الثغرات .
٥. القدرة الفنية : بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر الرئيس الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية ، وبذلك يكون هذا الرئيس أكثر كفاءة و أكثر فعالية .
٦. دعم المرؤوسين : فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه و يثني عليهم و يمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم و دفعهم لمزيد من العطاء ، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء .
٧. التغذية الراجعة : وهي خاصية مهمة لابد من توافرها لدى الرئيس أو المدير ليكون فعالاً ، بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم و بعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم .

ثالثاً: نظريات النمط القيادي

و تصف هذه النظريات نمط الرئيس الذي ينشأ عن مجموعة توجهات و بناءً على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك الرئيس مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي و الذي قد يكون فعالاً أو غير فعال ، ومن هذه النظريات:

١- أنماط إستخدام السلطة : أي مدى إستئثار الرئيس بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

أ- نموذج وايت و ليببت : ومن هذه الأنماط

- السلطوي (الأتوقراطي): حيث يحاول الرئيس أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة و الإستجابة .
- النمط المشارك : وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار ، ومن صور هذا النمط مايسمى (الإدارة بالتجوال) ، حيث يقوم الرئيس بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة أو المؤسسة ، ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما :
- القرار بالإجماع : بحيث يشجع الرئيس النقاش حول الموضوع ، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية .
- القرار الديمقراطي : القرار هنا لايتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .
- النمط المتسبب : وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات و توجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط .

ب- نموذج تنبوم و شمت : ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة) ، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها .
- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين .
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولايلتزم بتنفيذ إقتراحاتهم .
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم .
- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءً على رأي الأغلبية .
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن إتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم .

ج- نموذج ليكرت : حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:

- المتسلط الإستغلالي : يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

- **المتسلط النفعي** : يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذ بنفسه .
- **الإستشاري** : يستشير مرؤوسيه بأمر القرار و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار .
- **الجماعي/المشارك** : تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية ، وقد دعا ليكرت لإستخدام هذا الأسلوب القيادي لإعتقاده بفعاليته ، وذلك لإن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا و الدنيا في مجال صنع القرار .

٢- أنماط تعتمد على إفتراضات القائد :ومنها

أ- نموذج مكريجور:

- **نظرية (x)** يفترض الرئيس فيها أن العامل لا يرغب في العمل و يتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه ، ويجب توجيهه و مراقبته و معاقبته إذا خالف التعليمات .
- **نظرية (y)** يفترض الرئيس فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية ، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة و التهديد ، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته ، الإثراء الوظيفي ، التوسع الوظيفي ، المشاركة في صنع القرار ، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع .

ب - نموذج (أوشي) نظرية: ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الإستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية :

القرار بالإجماع ، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الإجتماعية ، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية ، حرية إنسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لإسفل، المسؤولية الجماعية و الفردية معا، التنظيم الرسمي و البيروقراطي مصحوباً بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة و الإحترام المتبادل.

٣- أنماط تعتمد على إهتمامات الرئيس بالإنتاج و الأفراد معا : كنموذج بليك و موتون (نظرية الشبكة الإدارية) - سيتم شرحها بشكل مفصل ،

رابعاً: النظريات الموقفية في القيادة

يقول أصحاب هذه النظريات و مؤيدوها بأن الفعالية القيادية لايمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد ، فالموقف الذي يتواجد فيه الرئيس هو الذي يحدد فعالية الرئيس، ومن هذه النظريات:

١- نموذج فيدلر : في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

الأمر الأول : وصف الرئيس لمرؤوسه الأقل تفضيلاً عنده ، فقد يصفه الرئيس بأنه جيد وعندها نقول أن الرئيس يهتم بالمرؤوسين ، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن الرئيس يركز على المهام ، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس)

الأمر الثاني : الموقف القيادي و يقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

- علاقة الرئيس بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س)
- هيكل المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ)
- قوة الرئيس: قد يكون قوياً (ق) أو ضعيفاً (ض)

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة الرئيس ففي أحد المواقف (س،غ،ص) تكون سلطة الرئيس قليلة ويلزمه التركيز على المهام ، وفي المواقف الأربعة التالية: (س،غ،ق)، (س،م،ض)، (س،م،ق)، (ج،غ،ض) تكون سلطة الرئيس معتدلة ويلزمها رئيس يهتم بالعلاقات الإنسانية.

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

وفي المواقف الثلاثة الباقية: (ج،غ،ق) ، (ج،م،ض)، (ج،م،ق) تكون سلطة الرئيس قوية، ويلزمها رئيس يركز على المهام و العلاقات الإنسانية.

٢- **نموذج هاوس و إيفانيس :** أطلقا عليه (المسار و الهدف)، وبيننا أن المهمة الأساسية للرئيس هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالإعتماد على نظرية التوقع و نظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

- بيئة العمل : المهمة، نظام المكافآت ، و العلاقة بالزملاء .
- صفات العاملين : حاجاتهم ، الثقة بالنفس و قدراتهم .

أما الأساليب القيادية التي يمكن للرئيس إستخدامها في ظل هذه الظروف فهي:

- المساند : يهتم بحاجات المرؤوسين و راحتهم و يخلق جو عمل مريح لهم .
- المشارك : يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار .
- الإجرائي : يزود المرؤوسين بالإجراءات و التعليمات و التوقعات بشكل واضح .
- الإنجازي أو التحدي : يضع للمرؤوسين أهدافاً تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم و تشعرهم بثقة رئيسهم بهم .

٣- **نموذج فروم و ياتون :** أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبيننا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أو لا) ، وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة ، كفاية المعلومات، هيكل المشكلة، أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه الرئيس بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف الجمعية عند حل هذه المشكلة و إحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين ، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:

- يصنع القرار لوحده .
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين .
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين افراداً .
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة .
- يصنع القرار بشكل جماعي مشترك .

القيادة وبناء فرق العمل

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها.

فإن لم تستطع هذه القيادة تطوير المستقبل ليتلائم مع خططها، أبدعت أساليب متطورة وغيرت من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح، إن هذا النوع من القيادة تكون متبصرة للمستقبل آخذة بعين الاعتبار إنجازاتها في الماضي، فهي كسائق السيارة، ينظر في معظم الوقت إلى الأمام لكنه يلتفت بين الفينة والأخرى في المرآة ليرى ما خلف وراءه .

هذه القيادة تكون قادرة وبكل المقاييس على الإبداع والخلق وهي قادرة على إحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعتها، وهؤلاء الناس هم دعامة القيادة الرئيسية وهم الفرق التي تحقق النجاح لها بشكل خاص وللمؤسسة التي يعملون فيها بشكل عام، حيث يسمو الهدف الأكبر لهذه الفرق على الهدف الخاص لكل فرد من أفراد الفريق.

إن وجود الفرق يؤدي إلى طمأنة الأفراد خاصة عندما يخرجوا من نطاق " منطقة الراحة" التي تعودوا على العمل داخلها، فهم يشعرون بالراحة والطمأنينة ما داموا بداخل هذه المنطقة، ويشعرون بشيء من القلق إذا خرجوا منها.

القيادة المتبصرة تخرج أفراد الفرق خارج منطقة الراحة ليتدربوا على ظروف وأعمال وأوضاع ليست مألوفة إليهم، وليتحصنوا بالبصيرة ووسع الأفق والتدرب على العمل بفعالية أكبر مع بعضهم البعض، إن العمل خارج منطقة الراحة يضع الفرق أمام تحدٍ لانفعالاتهم ومقدرتهم الجسدية والعقلية كذلك.

إن بعض التمرينات والتحديات التي تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد أفراد الفرق على فهم بعضهم بعضاً وتركز على الكيفية التي يستطيعون بموجبها أن يكونوا أكثر فعالية، وهنا فإن الفرق تسعى إلى استنباط حلول للمهام التي تود إتمامها، ويتبادل أفراد الفرق الآراء ويضعون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفعال، كما أن هذه التمرينات والتحديات تساعد على تطوير مهارات جديدة لحل المشاكل وكذلك لتطوير المهارات القيادية لدى الأفراد.

إن مثل هذه التحديات والتمارين التي تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد المشاركين على إزاحة الحواجز الفاصلة بينهم وتساعد على علاقات أوثق واتصال أمتن بين الأعضاء، ومن هذه التمرينات والتحديات مثلاً السير على الحبال التي يصل ارتفاعها عن الأرض إلى عشرة أمتار.

هناك تمرينات وتحديات أخرى تستدعي استعمال أدوات كالخرائط والبوصلة وآلات الرصد حيث يتوجب على الفريق إيجاد نقطة معينة على بعد خمس كيلومترات من موقع انطلاقهم، على الفرق في هذه النوعية من التمارين أن تضع التخطيط الاستراتيجي لمراحل العمل للوصول إلى النقطة المطلوبة، ويساعدهم هذا التمرين على مهارات اتخاذ القرار والوضوح والشفافية في الاتصال والتحدث وكذلك التحديد الصحيح للمصادر التي ستساعدهم للوصول إلى الهدف، هذا التمرين يقوي لدى المشاركين "روح الفريق الواحد" وأهمية كل فرد من أفراد الفريق ، نرى مما تقدم أن العمل ضمن الفرق يؤدي إلى:

١. إحراز نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة .
٢. تطوير الثقة والتفاني والفهم بين الأفراد .
٣. إدراك مدى الطاقة المختزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم .
٤. تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم .
٥. ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم بعضاً .
٦. التعلم على العمل الجماعي بمتعة.

عالم الإدارة .. عالم الأولمبياد: اتفاق أم اختلاف

لا شك أن عالم الأولمبياد ذو مواصفات خاصة، يحمل من الإثارة والمتعة والتحدي الكثير، إنه عالم يجمع نوعان من البشر لا ثالث لهما، الناجحين والفاشلين، عالم من معادن رفع شعاراً للتحدي فحواه أنه "لن يهزمك إلا إذا اعتقدت أنه يستطيع ذلك".

لا شك أيضاً أنك قد تتفق معي في أن عالم الإدارة والأعمال في هذا القرن يحمل نفس الإثارة والتحدي وربما نفس المتعة، إنه عالم مليء بالتقلبات والتغيرات، تجعل من الشركات وكأنها في إحدى سباقات الماراثون، تحديات تتطلب من المديرين القيام بدور أكثر حساسية من ذي قبل في قيادة فرق العمل وتدريب العاملين وإشغال حماسهم وانتقاء الأفضل إن كل ذلك يتطلب إعادة التفكير في الأحداث بشكل مختلف بل شديد الاختلاف عن ذي قبل .

إن هذان العالمان يستحقان شيء من التدقيق والدراسة والتفاعل كل ذلك من أجل الكشف عن ملامح النجاح لذا أدعوكم إلى أن نستمع معاً إلى هذه الحوارات الخمس بين الأولمبي والمدير لعلنا نكتشف بعض ملامح هذا النجاح في هذان العالمان .

الحوار الأول: فلتحفظ بالشعلة دائمة الاشتعال:

الأولمبي:

هل تعلم يا عزيزي المدير أن عالم الأولمبياد هو العالم التي تمثل فيه النار عنصراً أساسياً، شاهد بعينيك كيف نحافظ على اشتعال شعلة الأولمبياد طوال تلك الفترة إننا لا نستخدم أساليب متنوعة لإشغالها فقط بل نستخدم أساليب أكثر ابتكاراً وتنوعاً للحفاظ على اشتعالها خلال فترة الأولمبياد، وما زالت إنجازاتنا مبهرة لقد جمعنا في دورة سيدني ٢٠٠٠ بين متضادين هما الماء والنار، وهذا ما شاهدناه بأعيننا فقد اضيئت الشعلة الأولمبية في وسط الماء وكان ضمن خط سيرها الذي استمر أربعة أشهر أن يحملها غطاسون تحت الماء ، وبذلك فقد نجحت سيدني فيما لم تنجح فيه أي مدينة من قبل وهي مزج الماء والنار والتي استخدمهما سكان استراليا الأصليين لحرق الأرض حتى تنبت من جديد ثم المياه للإنبات والإزهار.

المدير:

إن ما تقوله عن عالم الأولمبياد يتحقق بالفعل في عالم الإدارة والأعمال ليس كل أربع سنوات بل كل دقيقة يعيشها المدير مع رؤسياه ، فلا بد له أن يفجر طاقات الآخرين، وتفجير تلك الطاقات لا يتم إلا بالحفاظ على التحفيز المستمر للعاملين ، وهو ما تطلق أنت عليه المحافظة على الاشتعال، بما يتواءم مع الحاجات المدركة لدى العاملين، فضلاً عن تنويع هذه الحوافز بين الجماعية والفردية المادية والمعنوية بحيث تتناسب وطبيعة العاملين ، أيضاً ستجدهم مضطراً إلى أن تمزج الماء بالنار عند قيادتك لفريق العمل فالناس يا عزيزي مختلفين.... ثم قطع حديثه وكأنه تذكر شيئاً هاماً وقال : إن عدم استمرار الشعلة مشتعلة في عالم يسوده التقلبات الاقتصادية الحادة قد يجعل أحد العاملين يفكرون في ترك العمل لديك أو إلى فقد بعض المهارات الأساسية للوظيفة، لا بد عليك أن تحترف وتنوع من طريقة الإشغال وكذلك المحافظة على استمرارية الإشغال لشعلة التميز داخل العاملين لديك أو معك إنها مهمتك أنت وحدك .

الحوار الثاني: اقتني دائماً مايوهاً تكنولوجياً جديداً :

الأولمبي باسماء:

ولكننا نصارع الوقت وهذا ما يجعل الأولمبياد أكثر إثارة في كل مرة لأننا نسابق الزمن.. نسابقه بأحدث الوسائل التكنولوجية، هل تتذكر عزيزي المدير عندما حقق السباح الأمريكي طوني ويسموللر إنجازته الفذ بكسر حاجز الدقيقة في سباحة ١٠٠ متر حرة في دورة أمستردام عام ١٩٢٨ وكان ذلك وقتها حدثاً تاريخياً ولكن اليوم انهارت الأرقام القياسية العالمية للسباحة تباعاً بسيدني حتى بلغت ٩ أرقام عالمية في الأيام الثلاثة الأولى ، و قد يرجع ذلك كما يقول أحد المحللين إلى المايوهات الجديدة التكنولوجية، والتي لم تلبس من أجل الأناقة والتقاليع الفارغة ولكن من أجل تقليل احتكاك الجسد بالمياه مما يزيد السرعة، ثم قام بحركة مسرحية قائلاً: يا سيدي إننا عالم تكنولوجيا يتطور كل عام ويسابق الزمن من أجل أن تكون الأول دائماً.

المدير:

اتفق معك فيما تقول ولكننا نحيا نفس العصر إنه عصر المعرفة والتكنولوجيا.. يقول بيتر دراكر أحد شيوخ الإدارة (إن المدير في الفترة السابقة كان يعتمد على سلطته التنفيذية حيناً وسلطته الشخصية أحياناً أخرى إلا أن مدير هذا العصر هو مدير المعرفة)، بالفعل فنحن نحيا عصر المعلومات وقد أثر ذلك على علم الإدارة والاقتصاد بإدخال مصطلحات حديثة مثل مفهوم الاقتصاد الرقمي **Digital economy** والذي يعتمد على شبكات المعرفة وكذلك التجارة الإلكترونية **Electronic commerce** والأسواق الذكية، **Intelligent market** والتي جرى فيها جزءاً من التبادلات من خلال شبكات الحاسب والمعلومات، وهذا ما يجعل المدير دائماً يواكب التطور التكنولوجي ليكون مديراً تكنولوجياً .

الحوار الثالث: كن خماسياً أو عشارياً واحتفظ بإحدى قدميك على الأرض حتى الأمطار الأخيرة :

الأولمبي:

عزيزي المدير.. إنك إذا تابعت مسابقات المارثون والجمباز ستعلم مدى ما نعانیه من أجل الفوز هل تعلم أننا كالذي يجري على حبل مشدود، يكتنم أنفاسه، يتحكم في أعصابه كي يكمل السباق بنفس الكفاءة حتى النهاية وإليك بعض النماذج، لقد انتهى سباق الـ ٢٠ كم مشي بتتويج البولندي روبرت كورزنيوفسكي وذلك بعد إلغاء نتيجة المكسيكي برناردو سيجورا، لمخالفة ارتكباها في الأمتار الأخيرة للسباق حيث تركت قدماء الأرض في وقت واحد ... خطأ واحد أخرجه من المنافسة رغم أنه كان الأول حتى الأمتار الأخيرة، قال الكروج أحد العدائين (بالتأكيد لم يكن السباق سهلاً ، لكن الأهم بالنسبة لي كان التأهل إلى قبل النهائي، فالظروف كانت صعبة للغاية خصوصاً المناخية ، بسبب البرد القارس علاوة على إقامة التصنيفات صباحاً حيث لا يكون العداء في كامل لياقته البدنية)... الصمود رغم الصعوبة البيئية، فازت فتيات الجمباز الرومانيات بالثلاث المراكز الأولى بعد أن عرفن كيف يحتفظن ببرود أعصابهن حتى نهاية المطاف واستفدن من سقوط اللاتيات الروسيات والصينيّات أيضاً ليحققن أول ذهبية أولمبية. إن الاستفادة من أخطاء الآخرين والجمع بين الخبرة والقوة والمرونة يصنع المعجزات لسنوات .

المدير ضاحكاً بصوت مرتفع:

يا عزيزي إن التنافس المحموم بين الشركات في سوق الأعمال قد يقود أحد المنافسين إلى الجنون... إن الاستمرار في عالم الأعمال يتطلب منك مجموعة من المهارات المتكاملة المتضادة فلا بد أن تكون محدد الاتجاه ، الأسرع في اقتناص الفرص ، دقيق التصويب ، وفي نفس الوقت لديك كثير من التصميم والتحدى ومزيد من الصبر والديناميكية ، فالمدير لابد أن يكون مبدعاً ، صبوراً ، دقيقاً ، فائقاً للسرعة، روتينياً في بعض الأحيان ، يركز فيما يفعل وفيما يفعله الآخرون ، كل ذلك في نفس اللحظة حتى تتحقق الأهداف بأقصى فاعلية وكفاءة ممكنة لتكون مديراً عالمياً ، ولأكون منصفاً فلقد تابعت تلك الألعاب المتكاملة، والتي تتطلب من اللاعب أن يكون في سباقات الجري .. الأسرع .. وسباقات القفز .. الأعلى.. وسباقات أخرى الأكثر تحملاً وذلك هو نفسه ما أنصح به كل المديرين، لابد أن تدرب نفسك ومروءيتك من الآن على مهارات الدقة والسرعة وضبط الإيقاع ، كل في وقت واحد .

الحوار الرابع: إنه صراع محموم قد يصل فيه الابتسام إلى الأذنين:

الأولمبي متحمساً:

إن ما يحدث في الأولمبياد لا يحدث في عالم الأعمال، هل تابعت طابور الافتتاح حيث لم تمنع الحرب بين الكوريين في الفترة من ١٩٥٠ - ١٩٥٣ من السعي للمصالحة حيث مشى الوفدان الكوري الجنوبي ونظيره الشمالي سوياً في حفل الافتتاح بزي موحد وبسمة مرسومة على شفاه الجميع، إن عالم الأولمبياد يتميز بالعلاقات المتداخلة فإنك قد تسابق وتتحدى الصديق اللدود والعدو الحميم، إنه عالم اللعب اللذيذ كل ذلك يا عزيزي من أجل الذهب... أكررها من أجل الذهب .

أشاح المدير بيده معترضاً :

إنني أختلف معك في هذه النقطة فإن هذا العالم الذي تطلق عليه عالم اللعب اللذيذ هو عالم رهيب ، إنه ليس لعب بالمعنى البسيط إنه لعباً في منتهى الجدية، و الاندماجات التي نتحدث عنها هي واقعاً ملموساً في عالم الأعمال، إن التكتلات الاقتصادية التي تحدثت في كل بقعة من العالم تفرض واقعاً جديداً ، تهدف في طياتها إلى قصر الرفاهية على فئة دون الأخرى ، وقطع الأمل على الآخرين من مجرد اللحاق بهم ، فهل تعتقد أن كل المنضمين لهذه التكتلات كانت لهم علاقات

وردية بالحقبة السابقة.. ثم ابتسم قائلاً : لا فقد تجدهم في الأوس القريب دولا متحاربة ولذلك عليك أن تعلم قواعد اللعبة جيداً فهي لا تخرج عن كونها سعى نحو :

١- التخصص الدقيق

وهي قاعدة لا تتنافى مع ما ذكرناه في (عليك أن تكون خماسياً أو عشاريّاً)، ولكن تقصد هنا أن تتخصص لابد أن تصنع لك ميزة تنافسية داخل هذا التكتل أو ذاك.

٢- العقل المفتوح

وفيه إدراك لمعزى هذا التكتل الاقتصادي أو الثقافي وقنص أكثر المميزات، وتلاقي التهديدات، علاوة على القدرة على رفع الألقعة لدى الآخرين تلك الألقعة التي قد تصل فيها درجة الابتسام حتى تلامس الأذنين لكن ما خلفها... الله أعلم به .

الحوار الخامس : احجز أفضل مقعد في أفضل برنامج تدريبي لدى أفضل مركز تدريب :

الأولمبي:

لكننا نكسب التنافس طعماً جديداً لأننا نبدأ التنافس قبل وقت المنافسة الحقيقية وذلك بالتنافس بين الأقران الذي يخلق جواً من الدفء، إننا نعاملهم كفريق عمل متكامل متنافس، هل تعلم أن ذلك السباح "فان دن هو جينباند" الذي سجل الرقم القياسي العالمي ، أول سباح في العالم يكسر حاجز الـ ٤٨ ثانية فقد سجل زمن قدره ٤٧,٨٤ ثانية في الدور قبل النهائي لتصفيات سباحة المائة متر حرة، إنه ويقول : إنى أدين بالفضل والعرفان في نجاحي هذا وما حققته من إنجازات إلى أولئك الذين أتعرب معهم يومياً فقد كان لهم دور بارز في هذا النجاح، ثم كتم الأولمبي ضحكه ثم استطرد قائلاً: و أكد قرأت هذا الخبر الذى صرح فيه ملاكم بورسعيد قائلاً: كيف أفوز بالذهبية وأنا أتعرب في الشارع؟، ليس لدي أي خبرة حقيقية، والفارق بينى وبين المشتركين أنى العب في نادي ببورسعيد لا يهتم باللعبة وكثيراً ما كنت أتعرب وحدي في الشارع، هكذا يكون الفوز بالتدريب الجاد اما الذين الذين يتدربون في

المدير مقاطعاً :

لا.. أقولها لا... إننا في عالم الإدارة نحرص كل الحرص على أن ندرّب رؤسنا على العمل معاً كفريق هل تعلم مقولة برناردشو (قل يفشل المرء في عمله ولكن لا تعتبره خائناً إلا إذا بدأ يلقي اللوم على غيره)، هذه هي نظرتنا لفريق العمل، إننا بشركاتنا نعد فرق العمل الابتكارية والتنفيذية والتي تطوّر أداء شركاتنا بشكل واضح ، ثم انظر إلى ميزانيات التدريب إنها تفوق في بعض الشركات ما يصرف في بعض البلاد على قطاع التعليم بالكامل .

وأكمل منفعلًا: إننا ندعم التدريب في جو يشتعل بالمنافسة من أجل التميز إن لنا دائماً أفضل مقعد في أفضل برنامج في أفضل مركز تدريب .

وانتهى الحوار الخامس وأخذ كل منهما يللم أوراقه في توتر وأخذاً يبحثان عن باباً للخروج ، كل منهما يتذكر حوار الآخر، خرج كلاً منهما إلى عالمه لكنهما في الحقيقة خرجا إلى عالم واحد .

بعيداً عن الإدارة الراكدة

ربما يكون مفهوم الإدارة الراكدة به بعض الغرابة ، حيث أن المصطلحات الإدارية تتراوح بين الإدارة بالأهداف ، وإدارة الأزمات ، وإدارة التغيير، ولكن مفهوم الإدارة الراكدة ليس نوعاً أو اتجاهاً إدارياً جديداً ولكنه صفة لكل الإدارات التي تقف مشدوهة بلا حراك أمام التغيرات الجذرية والسريعة والمستمرة التي يعيشها عالم الأعمال ، والتي تفرض واقعاً جديداً يهدم مبادئ سادت واعتقدها واعتنقها كثير من المديرين ، فنحن نعيش عصراً يصفه أحد العاملين بمجال الـ "IT" بأنه عصر يتغير بسرعة الوقت المستغرق في أخذ إحدى اللقطات الفوتوغرافية"، ويلاحظ أن هذا التغيير يشمل كل جزء من أجزاء الحياة ويسير في كل الاتجاهات ، وذا تأثير عميق، حيث أن أسهم التغيير تسير في كل الاتجاهات كما نرى .

عزيزي المدير... لا تكن تغاً:

إن مشكلة التغيير الإداري ليست في نوع التغيير أو سرعته بقدر ما هي في اتجاهاتنا نحو هذا التغيير، فإذا تصورنا أن هذا التغيير نافعاً لنا فسوف تكون لدينا اتجاهات إيجابية نحوه وبالتالي سوف نؤيده ونحاول التكيف معه، وعلي الجانب الآخر إذا تصورناه ضاراً فسوف يولد ذلك اتجاهات سلبية وبالتالي تجنبه أو عدم تصديقه ورفضه، وهذا سوف ينتج لنا أنماطاً مختلفة من المديرين طبقاً لاستيعابهم وتعاملهم مع تلك التغيرات، فالكثير منهم قد يقف موقف الرفض أو المتفرج وأحياناً قليلة المتابع والموائم والمتكيف، ونادراً ما نجد من يأخذ بزمام الأمور أو التنبؤ، ولكي يتضح الأمر بصورة أفضل ،

دعني أقص عليك أسطورة الضفدع تغ والتي تقول :

إنه في أحد أيام الشتاء الدافئة أقامت عائلة تتكون من أربع ضفادع (تغ ، تغى ، تغبي ، تغبير) في بركة ماء ، مرت الأيام والأمور على ما يرام ، فالموقع المتميز الذي اتخذوه كان مناسباً للغاية ، كان يسمح لهم بالتمتع بالشمس والمياه والطعام في آن واحد، بدأت الضفادع في تكوين صداقات مع من حولهم ، في جو يتميز بالهدوء والأمان والاستقرار ، وفي أحد الأيام وبدون مقدمات بدأت الأحوال يسودها شئ من الغرابة حين جاء طائر أبو قردان يحذر الضفادع من أن البرك حولهم بدأت في الجفاف وأن الصيف يبدو أنه سوف يبدأ شديد الحرارة، ودعاهم إلى أن يبدنوا في البحث عن بركة أخرى ، ولأول مرة جرت مناقشة حامية بين الضفادع (تغ ، تغى ، تغبي ، تغبير)، قال أبو قردان: ليس هناك وقت لهذا الخلاف فالبركة سوف تجف تماماً خلال أيام ألا ترون أن منسوب المياه بدأ في الانخفاض منذ شهر وما زال (تغ) صارخاً بأعلى صوته : هذا ليس صحيحاً، فإن منسوب المياه ثابت، ولا يوجد ما يدعونا إلى أن نطرح هذا الموضوع للنقاش أساساً، تنهد (تغبي) قائلاً: أنا أحب هذا المكان إنه يحمل أجمل الذكريات، ثم صمت برهة وقال: عندما تجف البركة تماماً سوف أرى ما سوف افعله.

(تغبي) ساخراً: لا تخذعوا أنفسكم إن منسوب المياه بالفعل بدأ في الهبوط ألم تروا تلك الجدران والأعشاب التي بدأت في الظهور تحتنا، وعلينا أن نتخذ قراراً سريعاً بالانتقال إلى بركة أخرى على الفور قبل أن يصيبنا الجفاف، وكفاكم بكاءً على اللبن المسكوب.

(تغبير): أنا اعلم كم أنفقنا من الوقت والجهد حتى نحصل على هذه البركة، وحتى نشعر بالأمان، ألا تذكروا يوم وجدنا هذه البركة، حين قلت لكم لا تركنوا لها فإنها ليست دائمة، وبالفعل عندما كنت أتغيب عنكم أحياناً كنت أذهب في رحلة بحث عن بركة أخرى، واضعاً في اعتباري هذا اليوم ، هيا بنا فأنا اعرف الكثير منها .

(تغ) : (واضعاً يده في أذنيه) اتركني وحدي فسوف أموت هنا فلن أترك بركتي .

(تغبي): إنني أخاف من الذهاب خارج هذه البركة فهي حياتي، لا لن أترك هذه البركة.. إنها مشكلة .

(تغبير): إن هذه المشكلة داخلك يا (تغبي) إنك ظننت أن هذه البركة هي أفضل بركة، في حين أنك لم تجرب العيش بغيرها وأنك اعتقدت أنها أجمل بركة في المستقبل إننا إذا تمسكنا بهذه البركة فإننا قد نفقد هذه الحياة التي نحاول التمسك بها .

(تغبي): صدقت يا (تغبير)، لابد وان تؤمنوا بأن قانون الاستقرار ليس له وجود على هذه الأرض فاحزموا أمتعتكم معي كي نبحث على بركة أخرى .

(تغ): لا أريد أن أكون أضحوكة للعالم أنا لن أترك تاريخي وحاضري من أجل مستقبل مجهول، اذهبوا وراء الوهم والمستحيل .

وتنتهي تلك الأسطورة بنهاية مفتوحة واقعية قد تحدث يوماً لمنظمتنا وجمعياتنا ومؤسساتنا عند مناقشة تطبيق نظام للحاسب الآلي أو اقتناص فرصة سوقية جديدة أو الدعوة لإنشاء مشروع لمنتج جديد أو اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق إما باستخدام أو عدم استخدام سياسات معينة وهنا ينقسم المديرين متقمصين أدوار شخصيات الأسطورة كما يلي :

مدير يتنبأ بالتغيير ويستعد للتكيف والتعامل معه، (تغيير)
مدير سريع الاستجابة لحدوث التغييرات، (تغيي)
مدير بطيء الاستجابة فيتحرك بعد فوات الأوان ، (تغى)
مدير يرفض التغيير ولا يؤمن به و يصم الأذان عنه، (تغ)

أكررها لا تكن تغاً ، خلطة التغيير بمذاق التطوير :

نهدف من كل ما سبق أن نصصح اتجاهاتنا نحو التغيير، وأن نبدأ الطريق لمواكبته والتكيف معه داخل مؤسساتنا .. واليك عزيزي المدير خلطة التغيير المناسبة لمؤسستك :

١- التفكير في الوضع الحالي بهدف التطوير، ونشر هذا التفكير بين الأقران (باستخدام لغة ممتعة وساخرة وجديدة في الحديث) واستخدام مفهوم نموذجي، **Benchmarking**

٢- ادع الناس إلى التخلص من الخوف من التغيير، ووضح لهم الفوائد التي سوف تعود عليهم من تبني أفكار التغيير، اصنع أهدافاً تتسجم مع تطلعات العاملين .

٣- املاهم رغبة في الانطلاق نحو الأهداف الجديدة .

٤- وضح الأمور برؤية جديدة وحدد خطوات التكيف مع الوضع الجديد .

٥- فرق بين الأفراد السلبيين والإيجابيين والمثبطين وتعامل مع كل منهم على حده .

٦- ابدأ التغيير بتغيير الأفراد وليس بتغيير المؤسسة ككل حيث أن المنظمات لا تتغير إلا عندما يتغير عدد كبير من أفرادها .

٧- انشر قصة التغيير الناجحة في مؤسستك واتخذ منها بداية للتغيير في أماكن أخرى .

٨- فكر مرة أخرى في الوضع الحالي بهدف التطوير والنشر.

وفي النهاية وجه دعوة إلى المديرين أقرانك لأن يجربوا خلطة التغيير بمذاق التطوير بعيداً عن الإدارة الراكدة.

العمل والمرح

العمل والمرح هما نقيضان لبعضهما البعض كما هو الحال بالنسبة للحرب والسلام، هذا هو المفهوم المتداول بين الناس جميعاً، فلا يجوز خلط الجد بالهزل وخط العمل بالمرح ولذلك سمي العمل عملاً، وربما سمي عملاً جاداً لتمييزه عن غيره مما يقوم به الإنسان من نشاطات، وإذا كان لا بد من المرح فليكن خارج نطاق العمل وحبذا في نهاية الأسبوع .

إن فصل العمل عن النشاطات الترفيهية الأخرى يجعل من الحياة نموذجاً ميكانيكياً يحول الإنسان إلى ما يشبه الآلة، أو كأحد أوامر نظام تشغيل الكمبيوتر "دوس" الذي يحول المستخدم من برنامج إلى آخر، إذن لا بد من أن تتداخل الأمور بعضها ببعض، فيكون العمل ممزوجاً بالمرح وذلك أثناء فترة العمل الأسبوعية التي تمتد لفترات أطول من فترات الراحة التي تتمثل بعطلة نهاية الأسبوع .

كيف نجعل المرح يتخلل ساعات العمل فيجعل منها أوقات سرور وإبداع يستفيد منها العامل ورب العمل؟، الرد على هذا السؤال لا ينحصر في جواب واحد، لكنني هنا أود أن أشير إلى جواب بحد ذاته وذلك للتركيز على موضوع هام أود الحديث عنه، وهذا الموضوع يتعلق بالمكافأة وتقدير العاملين على الإنجازات والنجاحات التي يحققونها .

إن المكافآت عادة ما تتمثل بالجوائز النقدية التي تقدمها المؤسسة للأشخاص الذين يتمون الأعمال بطريقة متميزة أو لنقل أنهم يقومون بعمل أكبر وأكثر مما هو مطلوب منهم القيام به، إن تقديم المكافأة النقدية بطريقة مجردة تخلو من المرح لا تختلف عن تقديم قطعة من الهامبرغر في شطيرة من الخبز دون أية إضافات، لكن لو استطاعت المؤسسة إضافة شيء من المرح والسرور إلى المكافأة النقدية، كأن تقدم المكافأة أثناء حفل تكريم خاص للمبدعين حيث يتخلل ذلك أخذ صور تذكارية يتم تعميمها على العاملين من خلال مجلة داخلية أو أنظمة الاتصال الأخرى، فإن التجربة ستكون ذكرى جميلة وتشجع العامل على المشاركة بشكل أكبر في العمل ويكون لها وقع أكبر في نفوس العاملين الآخرين .

لنرى هذا المثال : لو أنه أتيح لكل عامل في المؤسسة أن يمنح زميله في العمل شهادة بقيمة ١٠٠٠ ليرة لبنانية على سبيل المثال، كأسلوب تقدير أو شكر لما قام به زميلة من عمل متميز يفوق الحد المطلوب منه، حيث تقوم المؤسسة ببيان أن مثل هذا التقدير سيكون على حسابها وليس على حساب العامل وتُبين المؤسسة كذلك ، أن العمل مع زميل جيد يجعل أيامنا أكثر فائدة ويساعد المؤسسة على تحقيق إنتاج أكثر، تقوم المؤسسة بعد ذلك بفرز العاملين الذين حصلوا على أكبر قدر من الشهادات من زملائهم وتقدمهم للجميع من خلال المجلة الخاصة بالمؤسسة مع صورهم بصحبة الرئيس التنفيذي الذي استضافهم على مأدبة عشاء على سبيل المثال .

هنا وقبل أن أنهى هذه المقالة لا بد وأن أبين نوعين من أنواع المكافآت، وهي :

١- مكافآت غير رسمية: وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر. وتكون هذه المكافآت حالاً وقت الإنجاز المتميز أو العمل الخارق للعادي.

٢- مكافآت رسمية: وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها عن المشاركة والنجاح لفترة طويلة من العمل الدؤوب. وهذا النوع من المكافآت يكتسب مصداقيته من التطبيق المستمر لأنظمة المكافآت المتبعة في المؤسسة.



فن التقييم

سألت أحد أصدقائي عن وظيفته الجديدة والتي انتقل إليها مؤخراً، وهل يجد فيها متعة ونشاطاً؟، فكانت إجابته إيجابية ومتفائلة تجاه عمله الجديد، سألته عن عملية تقييم الموظف، كيف تتم؟، قال: بالطريقة المعروفة، التقارير السرية، استغرقت من هذا أشد الاستغراب، مؤسسة مواكبة للتطورات الحديثة في مجال الإدارة والتقنية، وتسعى دائماً إلى أن تكون متفوقة على نفسها، بل وأعلم أنها من أفضل المؤسسات في مجال خدمة الناس، وما زالت تستخدم أسلوب التقارير السرية، شيء يدعوا إلى التعجب فعلاً.

إن الموظف في عمله لا يبحث عن الراتب الكبير والترقيات الكثيرة المتنوعة، بل إن ما يبحث عنه قبل كل شيء هو المتعة في العمل، والاحترام المتبادل بينه وبين الإدارة، ووجود الفرصة الحقيقية لإظهار الإبداع والأفكار المفيدة، هذا ما أثبتته دراسة أجريت على مجموعة من الموظفين والمدراء، حيث سؤل الموظفون عن أهم المميزات التي يريدون الحصول عليها من عملهم، فكان الراتب في الاختيار الثاني عشر وتتبعه الترقيات، أم الاختيار الأول هو المتعة في العمل، ويتبعه احترام الموظف وشخصيته من قبل الزملاء والإدارة، ويتبعه وجود لتنفيذ الأفكار والمقترحات.

أما المدراء فإنهم حصلوا على هذا السؤال: ما هي المميزات المهمة في رأيك التي يريدها الموظف في مؤسستك؟، فكانت إجابتهم مخالفة لإجابة الموظفين، حيث وضعوا الراتب والترقيات والبدلات المالية في المراتب الأولى، وهذا يبين لنا اختلاف نظرة الإدارة للعمل وبيئة العمل عن نظرة الموظفين أنفسهم، وهذا الاختلاف سيؤدي وبلا شك إلى وجود إشكاليات كثيرة تؤدي بدورها إلى تدني الإنتاجية في العمل.

أعتقد أنكم تتساءلون عن الرابط بين التقارير السرية التي تحدثت عنها في أول المقال وعن الدراسة؟ ما يربط بين الأمرين هو ما أريد أن أتحدث عنه بشكل موسع وربما على عدة مقالات، وهو بيئة العمل، وفي بيئة العمل أفضل الحديث عن ثلاثة أمور، الأول منها تقييم الموظفين.

إن كل موظف أو مدير أو عامل في أي مؤسسة يحتاج إلى التقييم لكي يحسن أدائه، وهذا أمر بديهي، والذي يرفض أن يقوم شخص آخر بتقييمه فإنه لن يعرف أخطائه وبالتالي سيبقى في مكانه من غير تطور في أدائه، أما الشيء الذي أريد التركيز عليه هو وسيلة التقييم نفسها.

التقارير السرية لتقييم الموظفين وسيلة متخلفة بكل ما تعني هذه الكلمة من معنى، التقييم إن لم يكن فورياً ومباشراً وواضحاً للموظف فلن يستفيد منه، وما فائدة التقرير السري الذي لا يستطيع الموظف الإطلاع عليه؟، هذه التقارير تستخدم عادة على مزاج المشرف أو المدير المسؤول المباشر عن الموظف، فإن كان راضياً عنه فالتقرير أيضاً راض عن الموظف، وإن كان غير ذلك فويل ثم ويل للموظف من قائمة الأخطاء والسلبيات التي أحصها المدير فلم يدع صغيرة ولا كبيرة إلا كتبها في التقرير.

لنترك واقعنا قليلاً ونذهب لنرى بعض الأمثلة الإيجابية لمسألة تقييم الموظف، وهي أمثلة من مؤسسات أمريكية ويابانية لها صدى كبير في مجال الإدارة، إحدى المؤسسات تزرع الثقة في الموظفين وتطلب منهم تقييم أنفسهم أمام زملائهم وذلك من خلال ألواح بيضاء يكتب فيه الموظف قيمة المبيعات التي كان له دور فيها، ويقارن أدائه في اليوم مع الأيام السابقة ليصبح لديه رسم بياني يبين له ارتفاع أو انخفاض مستواه، وكل هذا يراه الزملاء في الوظيفة، فإذا ما تقدم أحدهم وأرتفع مستواه في الإنتاجية، يحاول الآخرون لحاقه والتفوق عليه، وليس في هذا التقييم خاسر، بل الكل يربح، فليس الهدف أن أتفوق على الآخرين، بل أن أتفوق على نفسي ويرتفع أدائي مقارنة مع اليوم السابق.

هذا مثال لمؤسسة أمريكية معروفة، مؤسسة أخرى يابانية، قامت بعمل لوحات إلكترونية رقمية أمام كل عامل في المصنع، بحيث يستطيع أن يعرف كمية الوحدات التي أنهاها وعدد الوحدات المعيبة، وارتفاع عدد الوحدات التي ينهيها مع انخفاض الوحدات المعيبة هو الهدف الذي يريد كل موظف الوصول له، وأقصد بالوحدات هنا جزء من منتج أو حتى منتج كامل.

بهذه الطريقة يحصل الموظف على تغذية مرتجعة فورية لأدائه فيعمل فوراً على تصحيح الخطأ والإسراع والجد في الإنتاج، لنقارن هذا مع التقارير السرية، في كل شهر يتم إعداد تقرير سري لكل موظف، ويطلع عليه المدير والمسؤول فيتخذ الإجراء المناسب، ولا أدري ما هو هذا الإجراء، هل هو إخبار الموظف بسلبياته؟، لماذا لا يتم ذلك مباشرة وخلال العمل؟، أم الهدف من التقرير هذا إنزال العقوبات على الموظف؟، فيصبح الهدف منها مجرد العقاب للعقاب ذاته لا لتطوير أداء الموظف.

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

وهناك أمر آخر، لماذا تركز هذه التقارير على السلبيات فقط؟! لماذا ينظر من أعد التقرير إلى الموظفين بمنظار أسود ويحاول أن يتصيد أخطائهم ليدونها في التقرير؟، التقرير بدون هذه السلبيات لا يفيد ولا يشبع؟، لذلك علينا أن ننظر إلى طريقة التقييم وننظر قبل هذا إلى أمر أهم، وهو الغاية من التقييم، فبعض المدراء لا يريدون الخير لموظفيهم ويضمرون لهم العداء وهذه التقارير وسيلة فعالة لإلحاق الضرر بالموظفين، وعلينا أن ننتزع ثقافة المدير الذي لا يجب أن يقترب منه الموظف، فمن حق الموظف أيضاً أن ينتقد ويقيم المدير، فالمؤسسات ليست تكنات عسكرية يأتي الأمر فيها من الأعلى إلى الأسفل بدون نقاش أو حوار.



الإبداع للأفراد

ما هو الإبداع؟ وماذا نقصد بالإبداع؟

في الحقيقة هناك تعاريف كثيرة للإبداع، لذلك سنذكر بعض التعاريف، من أيسر هذه التعاريف التعريف التالي: العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة، تكون مفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ، وهناك تعريف شامل للدكتور علي الحمادي، أورده ضمن كتابه الأول من سلسلة الإبداع وهو التعريف التالي: هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله، وأعتقد بأن هذا هو التعريف الشامل.

إذاً الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف، على شرط أن تكون أفكار مفيدة، وقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداع بل تخريب، فلو قلنا أن موظف ابتكر طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج أو لمنتج جديد، فتعتبر هذه الفكرة من الإبداع.

ويمكنك الرجوع إلى كتاب "شرارة الإبداع" د. علي الحمادي حيث ستجد تعريف شامل للإبداع والمفاهيم المتصلة به، وهذا الملف هو تعريف مختصر جداً للإبداع ولا أود الإطالة.

من هو المبدع؟

يظن بعض الناس أن الإنسان المبدع ولد هكذا مبدعاً، وهو مفهوم غير صحيح، وللاختصار أقول كل شخص يستطيع أن يبدع ويبتكر إلا من يأبى.

كان أحد رجال الأعمال يقف في طابور طويل في إحدى المطارات، لاحظ الرجل أن أغلفة تذاكر السفر بيضاء خالية، ففكر في طباعة إعلانات على هذه المغلفات وتوزيع هذه الأغلفة مجاناً على شركات الطيران، وافقت شركات الطيران على هذا العرض، وتعاون رجل الأعمال مع مدير إحدى المطابع وتم هذا المشروع، والنتيجة أرباح بملايين الدولارات، الفكرة إبداعية وصغيرة، لكنها جديدة ولم يفكر فيها أحد من قبل، وصار لهذا الرجل زبائن من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة.

الإبداع الفردي

نستعرض في هذا القسم خصائص الشخص المبدع، معوقات الإبداع لدى الأفراد، طرق وأساليب لتصبح أكثر إبداعاً، طرق توليد الأفكار، ثم بعض الأمثلة والمجالات التي يستطيع الفرد أن يبدع فيها.

صفات المبدعين

هذه بعض صفات المبدعين، التي يمكن أن نتعود عليها وتغرسها في نفسك، وحاول أن تعود الآخرين عليها أيضاً.

- يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة .
- لديهم تصميم وإرادة قوية .
- لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها .
- يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية .
- لا يخشون الفشل (أديسون جرب ١٨٠٠ تجربة قبل أن يخترع المصباح الكهربائي).
- لا يحبون الروتين .
- يبادرون .
- إيجابيون ومتفائلون .

وإذا لم تتوافر فيك هذه الصفات لا تظن بأنك غير مبدع، بل يمكنك أن تكتسب هذه الصفات وتصبح عادات متأصلة لديك.

معوقات الإبداع

معوقات الإبداع كثيرة، منها ما يكون من الإنسان نفسه ومنها ما يكون من قبل الآخرين، عليك أن تعي هذه المعوقات وتتجنبها بقدر الإمكان، لأنها تقتل الإبداع وتفتك به.

- الشعور بالنقص ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس: أنا ضعيف، أنا غير مبدع ... إلخ .
- عدم الثقة بالنفس .
- عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي .
- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية .
- الخوف على الرزق .
- الخوف والخجل من الرؤساء .
- الخوف من الفشل .
- الرضى بالواقع .
- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات .
- التشاؤم .
- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم .

طرق وأساليب لتصبح أكثر إبداعاً

- مارس رياضة المشي في الصباح الباكر وتأمل الطبيعة من حولك .
- خصص خمس دقائق للتخيل صباح ومساء كل يوم .
- ناقش شخصاً آخر حول فكرة تستحسنها قبل أن تجربها .
- تخيل نفسك رئيس لمجلس إدارة لمدة يوم واحد .
- استخدم الرسومات والأشكال التوضيحية بدل الكتابة في عرض المعلومات .
- قبل أن تقرر أي شيء، قم بإعداد الخيارات المتاحة .
- جرب واختبر الأشياء وشجع على التجربة .
- تبادل عملك مع زميل آخر ليوم واحد فقط .
- ارسم صوراً وأشكالاً فكاهية أثناء التفكير .
- فكر بحل مكلف لمشكلة ما ثم حاول تحديد إيجابيات ذلك الحل .
- قدم أفكاراً واطراح حلولاً بعيدة المنال .
- تعلم رياضة جديدة حتى إن لم تمارسها .
- اشترك في مجلة في غير تخصصك ولم يسبق لك قراءتها .
- غير طريقك من وإلى العمل .
- قم بعمل السكرتير بنفسك، وأعطه إجازة إجبارية .
- قم بترتيب غرفتك، وغسل ملابسك لوحده .
- غير من ترتيب الأثاث في مكتبك أو غرفتك .
- احلم وتصور النجاح دائماً .
- قم بخطوات صغيرة في كل عمل، ولا تكتفي بالكلام والأمانى .
- أكثر من السؤال .
- قل لا أعرف .
- إذا كنت لا تعمل شيء، ففكر بعمل شيء إبداعي تملء به وقت فراغك .
- ألعب لعبة ماذا لو ؟ .
- انتبه إلى الأفكار الصغيرة .
- غير ما تعودت عليه .
- احرص أن يكون في أي عمل تعمله شيء من الإبداع .
- تعلم والعب ألعاب الذكاء والتفكير .
- اقرأ قصص ومواقف عن الإبداع والمبدعين .
- خصص دفتر لكتابة الأفكار ودون فيه الأفكار الإبداعية مهما كانت هذه الأفكار صغيرة .
- افترض أن كل شيء ممكن .

طرق توليد الأفكار

وصلنا إلى التطبيق العملي، كيف نولد ونبتكر افكار وحلول جديدة، إليك هذه الطرق:

- **حدد هدفاً واضحاً لإبداعك وتفكيرك .**
- **التفكير بالمقلوب،** أي إقلب ما تراه في حياتك حتى تأتي بفكرة جديدة، مثال: الطلاب يذهبون إلى المدرسة، عندما تعكسه تقول: المدرسة تأتي إلى الطلاب، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالإنترنت والمراسلة وغيرها .
- **الدمج،** أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على إبداع جديد، مثال: سيارة + قارب = مركبة برمائية، وتم تطبيق هذه الفكرة !
- **الحذف،** احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري، فقد يكون هذا الجزء لا فائدة له .
- **الإبداع بالأحلام،** تخيل أنك أصبحت مديراً لوزارة التعليم مثلاً، مالذي ستفعله؟، أو تخيل أننا نعيش تحت الماء، كيف ستكون حياتنا؟
- **المثيرات العشوائية،** قم بزيارة محل للعب الأطفال، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل، أو امشي في مكان لم تراه من قبل، ولا تنسى أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلم لكي تسجل أي فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك .
- **الإبداع بالتنقل،** أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكر جديدة ومعقولة .
- **زاوية نظر أخرى،** انظر إلى المشكلة أو الإبداع أو المسألة من طرف ثاني أو ثالث، ولا تحصر رؤيتك بمجال نظرك فقط .
- **ماذا لو؟،** قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا .. ستكون النتيجة
- **كيف يمكن؟** استخدم هذا السؤال لإيجاد العديد من البدائل والإجابات .
- **استخدامات أخرى،** هل تستطيع أن توجد ٢٠ استخدام آخر للقلم غير الكتابة والرسم؟ جرب هذه الطريقة وبالتأكيد ستحصل على أفكار مفيدة .
- **طور باستمرار،** لا تتوقف عن التطوير والتعديل في أي شيء .

أمثلة وتطبيقات

- ١- تصور أن مؤسستك قررت الاستغناء عنك، فماذا ستفعل؟، هل ستبحث عن وظيفة جديدة أو ستبدأ مشروعك الخاص، أو لن تفعل أي شيء بالمرة، فكر وابتكر فكرة إبداعية جديدة، وطبقها إذا أمكن، ولا تنسى أن الخوف على الرزق هو من معوقات الإبداع .
- ٢- انظر إلى المخلفات والمهملات التي في المنزل، هل بإمكانك أن تستفيد منها؟، على طاولتي علبة لوضع الأقلام فيها، هذه العلبة كانت في الأصل علبة لطعام، لكن تم تنظيفها وتزينها حتى أصبحت جميلة ومفيدة.
- ٣- تود أن تذهب مع عائلتك في رحلة إبداعية، كيف ستكون هذه الرحلة؟
- ٤- غرفتك غير منظمة، كيف سترتبها بحيث توفر مساحة كبيرة، ويكون هذا الترتيب عملي أيضاً.
- ٥- سيزورك بعض أصدقائك في المنزل، كيف ستقبلهم بطريقة إبداعية؟.
- ٦- رغب في تنشيط أفراد أسرتك بنشاط إبداعي جديد، كيف سيكون هذا النشاط؟.
- ٧- قررت أن تزرع حديقة منزلك بنباتات الزينة، كيف ستزرعها وكيف سيكون شكلها؟.
- ٨- لاحظت أن النفقات المالية كثيرة في منزلك، كيف ستقلص هذه النفقات؟
- ٩- تود أن تتعلم وتزيد ثروتك المعرفية، ابتكر 10 طرق لتزيد من معرفتك.
- ١٠- إذا كنت تعتمد على الخادمة في أعمال المنزل، تصور أنك تخليت عنها لمدة اسبوع، كيف ستدير أعمال المنزل؟، وطبق هذا التمرين عملياً وتخلص من الخادمة ومن سلبيات الخدم.

الخاتمة

كن شخصاً مبدعاً ولا تلتفت إلى ما يقوله غيرك من تعليقات سلبية ومثبطة، وحاول أن تنمي مهارة الإبداع لديك واعلم أنها مهارة تستطيع أن تكتسبها، والإبداع ضروري لحياة الفرد لكسر الروتين والملل، ولتطوير مهاراته ومعارفه، ولإثراء حياته بالتجارب والمواقف الجميلة، لذلك فكر في كل حياتك الشخصية وحاول أن تبدع ولو قليلاً في كل مجال.



النجاح من خلال التفكير الإيجابي

- تحقيق النجاح يتطلب أن يكون الإنسان متفائلاً ، وأن يكون فكره إيجابياً ، بمعنى أن ينظر إلى الجوانب المشرقة في الحياة ، وأن يحذر التشاؤم والفكر المحبط .
- تحقيق النجاح يتطلب أن يكون للإنسان أهداف محددة .
- تحقيق النجاح يتطلب أن يبذل الإنسان جهوداً لا تعرف اليأس ، فالإصرار عنصرٌ ضروري في معادلة النجاح .
- يجب أن يعود الإنسان نفسه على التفكير الدقيق ليحقق أهدافه وطموحاته ، فكثيرٌ من الناس يعيش في الحياة بفكر مشوش ومبعثر يظهر في استنتاجات خاطئة ، و قناعات لا تتسم بعمق الرؤية .
- عسف النفس وتربيتها وتعويدها على الالتزام أمراً في غاية الأهمية حتى يمكن للإنسان أن يقوم بالأعمال الصعبة التي يتطلبها مشوار النجاح ، فالإنسان الذي يقوده هواه ويتحكم فيه رغباته ، لا يستطيع تحقيق ما يريد من طموحات .
- النجاح يتطلب أن تؤمن بقدرتك على تحقيقه ، فدون أن يوجد لديك قوة الإيمان بقدرتك على تحقيق ما تريد يصبح النجاح أمامك مستحيل .
- الإنسان لا يستطيع تحقيق النجاح منفرداً لذلك يحتاج إلى بناء علاقة مع مجموعة من الناس تقاسمه نفس الأهداف .
- النجاح يتحقق من خلال الآخرين ، ولذلك تلعب الشخصية دوراً كبيراً في تحقيقه ، حيث يعتبر اللطف مع الآخرين واللباقة والبشاشة ضروري لكي يحقق الإنسان ما يريد ، ويمكن للإنسان غير البشوش من خلال تعويد نفسه على الابتسامة والعبارات اللطيفة أن يوجد تحولاً في شخصيته ويصبح شخصاً بشوشاً مع الأيام .
- تحقيق النجاح يتطلب من الإنسان أن يتصف بالمبادرة ، فهو أن لم يبادر بطرح أفكار وآراء تجلب له النجاح ، سوف يكون مثل الغالبية من الناس القانعين بروتين الحياة والمستسلمين للظروف .
- الحماس يعتبر عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح ، فالإنسان الذي يفقد الحماس لا يستطيع تحقيق الإنجازات ، والحماس طاقةٌ يحتاجها الإنسان ليندفع في العمل دون تواني أو تخاذل .
- والحماس معدٌ أيضاً ينتقل من الإنسان إلى الذين يعملون معه فيبدلون جهوداً كبيرة في العمل حتى يتحقق ما يريدون .
- على الإنسان الراغب في النجاح أن يتعلم جيداً من حالات الإخفاق التي تواجهه بحيث يصبح أكثر عمقاً ، ولكي لا يكرر الأخطاء التي ارتكبها .
- إدارة الوقت عنصر هام في تحقيق النجاح .

مقولات في النجاح

١. إما أن تكون مغامرة جريئه ... أو لا شيء (هيلين كيلر).
٢. ليس هناك من هو أكثر بؤساً من المرء الذي أصبح اللا قرار هو عادته الوحيدة (وليام جيمس).
٣. إذا لم تحاول أن تفعل شيء أبعد مما قد أتقنته .. فأنت لا تتقدم أبداً (رونالد اسبورت).
٤. عندما أقوم ببناء فريق فأني أبحث دائماً عن أناس يحبون الفوز ، وإذا لم أعثر على أي منهم فأني أبحث عن أناس يكرهون الهزيمة (روس بروت).
٥. إن أعظم اكتشاف لجيلي ، هو أن الإنسان يمكن أن يغير حياته ، إذا ما استطاع أن يغير اتجاهاته العقلية (وليام جيمس).
٦. إن المرء هو أصل كل ما يفعل (ارسطو).
٧. يجب أن تثق بنفسك .. وإذا لم تثق بنفسك فمن ذا الذي سيثق بك ؟؟!
٨. إن ما تحصل عليه من دون جهد أو ثمن ليس له قيمة .
٩. إذا لم تفشل ، فلن تعمل بجد .
١٠. ما الفشل إلا هزيمة مؤقتة تخلق لك فرص النجاح .
١١. الهروب هو السبب الوحيد في الفشل ، لذا فإنك تفشل طالما لم تتوقف عن المحاولة .
١٢. إن الإجابة الوحيدة على الهزيمة هي الانتصار (ونستون تشرشل).
١٣. لعله من عجائب الحياة ، إنك إذا رفضت كل ما هو دون مستوى القمة ، فإنك دائماً تصل إليها (سومرست موم).
١٤. إن ما يسعى إليه الإنسان السامي يكمن في ذاته هو ، أما الدنيء فيسعى لما لدى الآخرين (كونفوشيوس).
١٥. قد يتقبل الكثيرون النصيحة ، لكن الحكماء فقط هم الذين يستفيدون منه (يابليوس سيرس).
١٦. ليس هناك أي شيء ضروري لتحقيق نجاح من أي نوع أكثر من المثابرة ، لأنه يتخطى كل شيء حتى الطبيعة .
١٧. عليك أن تفعل الأشياء التي تعتقد أنه ليس باستطاعتك أن تفعلها . (روزفلت).

١٨. من يعيش في خوف لن يكون حراً أبداً (هوراس).
١٩. الرجل العظيم يكون مطمئناً ، يتحرر من القلق ، بينما الرجل ضيق الأفق فعادة ما يكون متوتراً (كونفوشيوس).
٢٠. إن عينيك ليست سوى انعكاس لأفكارك (د إبراهيم الفقي).
٢١. إن الاتصال في العلاقات الإنسانية يتشابه بالتنفس للإنسان ، كلاهما يهدف إلى استمرار الحياة (فرجينيا ساتير).
٢٢. أفل الشئ الصحيح فأن ذلك سوف يجعل البعض ممتناً بينما يندهش الباقيون (مارك توين).
٢٣. أن العالم يفسح الطريق للمرء الذي يعرف إلى أين هو ذاهب (رالف و.أمرسون).
٢٤. إنسان بدون هدف كسفينة بدون دفة كلاهما سوف ينتهي به الأمر على الصخور (توماس كارليل).
٢٥. ليست الأهداف ضرورية لتحفيزنا فحسب، بل هي أساسية فعلاً لبقائنا على قيد الحياة (روبرت شولر).
٢٦. إن السعادة تكمن في متعة الإنجاز ونشوء المجهود المبدع (روزفلت).
٢٧. إن الاتجاه الذي يبدأ مع التعلم سوف يكون من شأنه أن يحدد حياة المرء في المستقبل (أفلاطون).
٢٨. ليس هناك وصفاً للقائد أعظم من أنه يساعد رجاله على التدريب على القوة والفعالية والتأثير (منسيوس).
٢٩. إن الاكتشافات والإنجازات العظيمة تحتاج إلى تعاون الكثير من الأيدي .
٣٠. ومن يتهيب صعود الجبال *** يعيش أبد الدهر بين الحفر .
٣١. الوطنية لا تكفي وحدها ... ينبغي ألا نضم حقدًا أو مرارة تجاه أي كان .
٣٢. في كل الأمور يتوقف النجاح على تحضير سابق وبدون مثل هذا التحضير لا بد أن يكون هناك فشل
٣٣. إن قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة لهو أحسن وأفضل نتيجة من قضاء سبع أيام بدون توجيه أو هدف .
٣٤. الحكمة الحقيقية ليست في رؤيا ما هو أمام عينيك فحسب ، بل هو التكهّن ماذا سيحدث بالمستقبل .
٣٥. اغرس اليوم شجرة تتم في ظلها غداً .
٣٦. عندما تعرض عليك مشكله أبعد نفسك عن التحيز والأفكار المسبقة .. وتعرف على حقائق الموقف ورتبها ثم اتخذ الموقف الذي يظهر لك انه أكثر عدلاً وتمسك به .
٣٧. يجب أن تكون عندما مقبرة جاهزة لندفن فيها أخطاء الأصدقاء .
٣٨. مع كل حق مسؤولية .. فلماذا لا يذكر الناس إلا حقوقهم ؟؟
٣٩. خلق الله لنا يدين لنعطي بها فلا يجب إذا أن نجعل من أنفسنا صناديق للادخار وإنما قنوات ليعبرها الخير فيصل إلى غيرنا .
٤٠. أعمالنا تحدّدنا بقدر ما نحدّد نحن أعمالنا.
٤١. إن أرفع درجات الحكمة البشرية هي معرفة مسايير الظروف وخلق سكينه وهدوء داخليين على الرغم من العواصف الخارجية .
٤٢. البحث يعلم الإنسان الاعتراف بخطئه والافتخار بهذه الحقيقة أكثر من أن يحاول بكل قوته الدفاع عن شيء غير منطقي خوفاً من الاعتراف بالضعف بينما الاعتراف علامة القوة .
٤٣. إن الخصال التي تجعل المدير ناجحاً هي الجراءة على التفكير والجراءة على العمل والجراءة على توقع الفشل ..
٤٤. قدرتك على حفظ اتزانك في الطوارئ ووسط الاضطرابات وتجنب الذعر هي العلامات الحقيقية للقيادة .
٤٥. الرئيس هو ذلك الرجل الذي يتحمل المسؤولية فهو لا يقول غلب رجالي إنما يقول غُلبت أنا ... فهذا هو الرجل حقاً .
٤٦. نحن نعييب على الآخرين أنهم يرتكبون نفس أخطائنا.
٤٧. امدح صديقك علناً ... عاتبه سراً .
٤٨. إذا نفذت عملاً خطأ سوف تنفذه رديئاً .
٤٩. يستحيل إرضاء الناس في كل الأمور ... ولذا فإن همنا الوحيد ينبغي أن ينحصر في إرضاء ضمائرنا
٥٠. الأفضل أن تصل مبكراً ثلاث ساعات من أن تتأخر دقيقة واحدة .
٥١. السيطرة ضارة إلا سيطرتك على نفسك..
٥٢. لا يقاس النجاح بالموقع الذي يتبوأه المرء في حياته .. بقدر ما يقاس بالصعاب التي يتغلب عليها..
٥٣. العبرة في عدد الإنجازات المحققة بغض النظر عن من الذي حققها .
٥٤. من أكثر الأخطاء التي يرتكبها الإنسان في حياته ... كانت نتيجة لمواقف كان من الواجب فيها أن يقول لا ... فقال نعم .
٥٥. الصلاح مصدر قوه فالرجل المستقيم الصدوق النافع قد لا يصبح مشهوراً أبداً ... لكن يصير محترماً ومحبوياً من جميع معارفه .. لأنه أقام أساساً متيناً من النجاح وسوف يأخذ حقه من الحياة .
٥٦. إن على المرء أن لا ينسى الجانب الإنساني في تعامله مع الآخرين سواء في حياته العملية أو الاجتماعية .
٥٧. إذا حُملت المسؤولية لمن لا يستحقها فسوف يكشف عن خلقه الحقيقي دائماً .
٥٨. إذا كنت تجد المتعة في عملك فسيجد الآخرون المتعة في العمل تحت إمرتك .
٥٩. قد تكون أفضل الطرق أصعبها ولكن عليك دائماً بإتباعها إذ الاعتياد عليها سيجعل الأمور تبدو سهله.
٦٠. عامل من أنت مسؤول عنهم كما تحب أن يعاملك من هو مسؤول عنك ..
٦١. تعود على العادات الحسنه وهي سوف تصنعك ..

٦٢. غالباً ما يكون النجاح حليف هؤلاء الذين يعملون بجرأة، ونادراً ما يكون حليف أولئك المترددين الذي يتهيبون المواقف ونتائجها. (جواهر لال نهرو).

٦٣. لا يجب أن نحكم على ميزات الرجال بمؤهلاتهم، ولكن باستخدامهم لهذه المؤهلات .

٦٤. نحن نسقط لكي ننهض... ونهزم في المعارك لنحرر نصراً أروع.. تماماً كما ننام لكي نصحوا أكثر قوةً ونشاطاً (بروانينخ)

٦٥. الرجل الناجح هو الذي يظل يبحث عن عمل، بعد أن يجد وظيفة .

٦٦. ينقسم الفاشلون إلى نصفين : هؤلاء الذين يفكرون ولا يعملون، وهؤلاء الذين يعملون ولا يفكرون أبداً. (جون تشارلز سالاك) .

٦٧. لا يصل الناس إلى حذيفة النجاح دون أن يمروا بمحطات التعب والفشل واليأس، وصاحب الإرادة القوية لا يطيل الوقوف في هذه المحطات .

٦٨. إننا ندفع ثمناً غالباً من جراء خوفنا من الفشل، إنه عائق كبير للتطور يعمل على تضيق أفق الشخصية ويحد من الاستكشاف والتجريب، فلا توجد معرفة تخلو من صعوبة وتجربة من الخطأ والصواب وإذا أردت الاستمرار في المعرفة عليك أن تكون مستعداً طيلة حياتك لمواجهه خطورة الفشل. (جون جاردنر) .

٦٩. يلوم الناس ظروفهم على ما هم فيه من حال.. ولكني لا أؤمن بالظروف فالناجحون في هذه الدنيا أناس بحثوا عن الظروف التي يريدونها فإذا لم يجدوها وضعوها بأنفسهم. (برنارد شو) .

٧٠. جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء (هنري فابول).

٧١.



كن نادراً تكن متميزاً



الكل يسعى ليكون مؤثراً فيمن حوله، فالتاجر يريد أن يكون مؤثراً في السوق التجاري، والطبيب يريد أن يكون مؤثراً فيمن حوله من الأطباء وإدارة المستشفى.

وذلك المدرس يرغب في أن يكون أحسن مدرس في تلك المدرسة وقل مثل ذلك في الطالب.

وتلك الفتاة تريد أن تكون متميزة فيمن حولها ومؤثرة في مجتمعها وبين صديقاتها، وذلك الطفل يريد أن يؤثر في والديه ليستجلب العاطفة منهما ليحصل على ما يريد.

وذلك الداعية يتمنى أن يكون مؤثراً في المجتمع لكي تصل رسالته كما يحب، والموظف يسعى لأن يلفت الأنظار له عبر " التأثير " في الآخرين وعند المدير.. وهكذا.

فالكل يريد أن يكون مؤثراً، ولا شك أن طرق التأثير كثيرة جداً ولكني هنا أشير إلى أبرزها في نظري ألا وهي " الندرة والتميز " .

والمعنى أن كل من يسعى لكي يحصل على لقب المبدع والمؤثر والمشهور فلا بد أن يقدم سلعته وهوايته وعمله من خلال قانون التميز والندرة فراجع هوايتك وعملك وما تقدم.

واسلك في إبراز ذلك عبر " التجديد " والتنوع في الإخراج ليكون نصيبه من القبول أكبر ورصيده في التأثير أقوى، وأنت في طريقك نحو التأثير تحتاج إلى تدريب عقلك والارتقاء بفكرك وممارسة الرياضة الذهن وتمارين العضلات.

وستجد أن التأثير صديقك وستصلك رسائل الإعجاب التي هي نتاج تميزك، فكن نادراً تكن متميزاً ومؤثراً.

ثقي بنفسك

هي إحساس الشخص بقيمة نفسه بين من حوله، فيتصرف بشكل طبيعي دون قلق أو رهبة فهو من يحكمها وليس غيره..
هي من داخلنا لا شأن لها بالأشخاص المحيطين به، ويظهر ذلك في غير الواثق بنفسه يتصرف وكأنه مراقب ممن حوله..
هي ممرنا الذي نمر به وسط أهوال العقبات.. هي سحر الحياة الناجحة المستقيمة .. هي طريق الناجحين في حياتهم ..
هي عدوة المهزومين الفاشلين ، تقهر العوائق .. هي جبلنا الذي يحميننا من سخرية من حولنا لنقف دونما حركة نحو أحلامنا ..
هي الاعتقاد في النفس والركون إليها والإيمان بها .. هي إيمان الإنسان بأهدافه وقراراته وبقدراته وإمكانياته ..

من أسباب فقدانها ..

التربية الخاطئة :

فإذا نشأ الإنسان خائفاً في طفولته يظل كذلك طوال حياته .. ما لم يحاول أن كسر حاجز الخوف .. وكذلك المعاملة المتسلطة من الآباء، وعدم احترامهم لطفولته .

الإحباط :-

فبالبعض قد يشعر بالإحباط في مرحلة من مراحل حياتهم لأسباب مختلفة.. وعندما يحدث ذلك لا شك أن ثقته بنفسه تهتز بشكل سريع .. ومثال ذلك : عندما يعدك أحد أصدقائك بالزيارة ويحين وقت الزيارة دونما حضوره، قد تبدأ بالإحساس بالضيق، وتحديث نفسك بأنهم لم يعودوا يحبونني مما يفقدك الثقة بنفسك .

الفشل في الوصول إلى ما نصبو إليه ونحلم به :-

قد نشعرنا بعدم القدرة على الحصول على ما نريد، وبالتالي قد يولد هذا الشعور شعوراً بالتفاهة و بعدم الجدوى .

عدم الإحساس بالأمان :-

ينتج عنه عدم أمور كثيرة أهمها القلق مما ستحملة الأيام القادمة.. فمثلا عندما لا تشعر بالارتياح مما يجري حولك، ولا تعلم ما الذي تستطيع فعله لكي تغير ذلك الوضع، فإن هذا القلق يؤثر عليك أحياناً .. هذا الشعور غير مريح وقد يكون مزعجا أحياناً ..

الانتقاد :-

فالانتقاد شيء غالبا ما نسيء فهمه.. فإذا تعرضنا للانتقاد بعد الانتهاء من تأدية عمل ما أحياناً كثيرة يُساء فهمه بأنه موجه لشخصيتنا وليس لفعلنا، مما يؤثر سلباً في ثقتنا بأنفسنا .. لكن إن صح فهمه كان طريقاً لتقويم النفس وأخذها لما هو أفضل من تصحيح أخطاء وغيره .

تهويل الأمور والمواقف :-

بحيث تشعر بأن من حولك يركزون على ضعفك، ويرقبون كل حركة تقوم بها بأنها غير طبيعية .

الخوف والقلق :-

من أن يصدر منك تصرف مخالف للعادة، حتى لا يواجهك الآخرون باللوم أو الاحتقار .

إحساسك بالضعف :-

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

وأنت لا يمكن أن تقدم شيئاً أمام الآخرين، بل تشعر بأن ذاتك لا شيء يميزها، وغالباً من يعاني من هذا التفكير الهدّام يرى نفسه إنساناً حقيراً، ويسرف في هذا التفكير حتى تستحكم هذه الفكرة في مخيلته وتصبح حقيقة تحركه حياته كلها .

فشل في شيء ما :-

فقد يكون هذا الإحساس بسبب فشل في الدراسة أو العمل، وتلقي بعض الانتقادات الحادة من الوالدين أو المدير بشكل مؤذي أو جارح .

التعرض لحادث قديم :-

كالإحراج، أو التوبيخ الحاد أمام الآخرين .

المقارنة :-

بينك وبين أقرانك، والتهوين من قدراتك ومواهبك .

نظرة الأصدقاء أو الأهل السلبية لذاتك :

وعدم الاعتماد عليك في الأمور الهامة، أو عدم إعطائك الفرصة لإثبات ذاتك .

الداعي الواثق

لما أرسل سعد بن أبي وقاص الربيعي بن عامر ليفاوض قائد الفرس رستم، دخل ربيعي بثيابه الرثة ورمحه وبغلته على رستم في إيوانه وبين حراسه وجنده، ودارت مفاوضات قذفت الرعب في قلب رستم، وكانت بداية لهزيمة الفرس إذ سأل رستم ربيعيًا فقال له: ما الذي جاء بكم؟ فقال ربيعي بكل ثقة: إن الله ابتعثنا لنخرج الناس من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد، ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام، ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والآخرة .. فخاف رستم، وأيقن أنه لن يستطيع أن يكسب الجولة مع هذا الصنف من البشر ..

كلمات من نور

- الناجحون يثقون دائماً في قدرتهم على النجاح ..
- قدر ما تركز مجهودك في موضوع ما تحقق النجاح فيه ..
- رؤيتك السلبية لنفسك سبب فشلك في الحياة ..
- فكر دائماً فيما يسعدك، وابتعد دائماً عما يقلقك ..
- ما تخاف منه قد يحدث لك إذا ما داومت في التفكير فيه ..
- لا تستمع لأي شخص يسبب لك إحباطاً أو يقلل من طموحاتك ..
- الثقة بالنفس طريق النجاح ..
- النجاح يدعم الثقة بالنفس ..
- الخوف من أي محاولة جديدة طريق حتمي للفشل ..
- الناس الذين لا يخطئون أبداً هم الذين لا يتعلمون إطلاقاً ..
- اجعل فشلك بداية جديدة لنجاحك ..
- محاولة النهوض من السقوط أفضل من أن تداس بالأقدام و أنت راقد على الأرض ..
- ليس السؤال كيف يراك الناس، لكن السؤال كيف أنت تري نفسك .
- التقليل من قيمة الآخرين يتسبب في تحطيم نفسك ..
- تذكر أن الشعور بالوحدة هو نتيجة سوء العلاقة مع الآخرين .

كيف تكتسب ثقتك بنفسك ؟

تجنب القلق :-

فإذا كنت قلقاً من المستقبل، حاول تدوين كل مخاوفك على ورقة.. وأغلق عليها في مكان أمين، وعاهد نفسك على ألا تفتحها إلا بعد مدة بعيدة.. وحتى إذا راودك التفكير فيها .. فأجل كل شئ حتى تنتهي المدة التي حددتها لإبعادها عن تفكيرك .. وعندما يحين الوقت ستجد أن مخاوفك قد تبددت مع الوقت.. وربما وجد لها الحل تلقائياً .

لا بد من التوضيحية :-

فأنت لست الرجل الخارق، لذا لن تستطيعي القيام بكل شئ على أكمل وجه، و كذلك لن تستطيع إرضاء جميع الأطراف .. لذا عليك بتدقيق النظر في علاقاتك بالآخرين، والتفكير فيما يسبب لك ضغطاً عصبياً منها ثم تحدد أولوياتك ، وتحاول إسقاط ما يستحيل معالجته .

فكر بإيجابية :-

ففي نهاية كل يوم فكر في الأشياء الجيدة التي قمت بها، والأمور التي استطعت إنجازها.. وحاول عدم التركيز على ما لم تنجزه.. وتقبل نفسك كما هي، وأمن بقدراتك وكنوزك الداخلية، واحمد ربك الذي ميزك عن غيرك بها .

حدد أهدافك :

ودون كل أهدافك وطموحاتك، وحدد لكل منها وقتاً معيناً ، وكلما اقترب الوقت ارسم الهدف وقد أصبح اقرب إلى التحقيق ، ثم اسأل نفسك ما هي الخطوة التالية ؟ ، وحددها ودونها لتتابع محاولتك لإنجازها ، كما يمكنك أيضاً تدوين أسماء الأشخاص الذين ساعدوك على تحقيق أهدافك ، لتتعرف بطريقه أوضح على الأشخاص المناسبين لك .

توقف قليلاً عن التسامح :

فكثيراً ما تتسامح وتتساهل في حقوقك مع الآخرين، مما قد يتحول إلى عادة تجعل كل من حولك يستهينون بك وبمشاعرك، فابدأ من اليوم في وضع قائمه بالتصرفات التي تضايقك وتزعجك، مثل رئيسك في العمل الذي يُحملك عملاً يفوق طاقتك ويلومك على الأخطاء، ارفض كل هذه التصرفات بوضوح وقرر تحسين وضعك ونظرة الناس لك، وادفعهم لاحترامك .

دلل نفسك :-

حاول تخصيص جزءاً من يومك لتقوم بشئ تحبه وتستمتع به ، كأن تأخذي ساعة من الاسترخاء في حمام دافئ على ضوء الشموع العطرية ، أو تنعزل في مكان ما لتقرأ كتابك المفضل ، أو لتمارس الرياضة التي تحبها ..

امنح نفسك المساعدة :-

لا بد من أن تحيط نفسك بالأشخاص الذين ترتاح معهم وتشعر أنهم حقاً يساعدونك على الأحاسيس الجيدة .. ففي كثير من الأحوال تضغط على نفسك لكي تقابل أشخاصاً لا تحبهم ، ولكنك لا ترغب في جرح مشاعرهم فتؤذي نفسك بذلك .. عليك عزيزي أن تفكر بأمانه وصدق وتختار الأشخاص الذين يريحونك وتشعر معهم بالاسترخاء وتحرص على الالتقاء بهم

خطوة رائعة نحو النجاح

أنت شخص متميز تبحث عن النجاح وأحداث تغيير فعال في حياتك وتساألني كيف عرفت ذلك ؟

أقول لك .. بسيطة جداً ، إن الإنسان المتميز بحق عادة ما يبحث عن أساليب تساعد على تغيير نفسه وحياته نحو الأفضل وهذا هو الذي قادك إلى قراءة هذه الأسطر، يقول "انتوني روبينز" في كتابه الرائع "أيقظ العملاق داخلك"، وتقول الإحصائيات أن أقل من ١٠% ممن يشترون كتاباً ما، هم فقط الذين يتعدون في قراءتهم الفصل الأول، والحقيقة أن هؤلاء الذين لا يعرفون كيف يستفيدون من الكتب التي يشترونها يهدرون ثروات جبارة يمكنها أن تغير حياتهم ولا شك أنك لست ممن يميلون لخداع أنفسهم بالاستهتار بما يقرؤون ، وأنا على ثقة من أنك ستحاول الاستفادة مما كتب في هذه الكتاب عامة وفي هذه الأسطر خاصة والتي تتناول موضوع النجاح في الحياة والتي نقتبس بعضها من كتاب "أيقظ العملاق داخلك" **Awaken the Giant Within** وبعض المراجع الأخرى.

وتساألني كيف استفيد مما تكتب ؟، أقول لك حاول أن تقرأ هذا الموضوع أكثر من مرة ثم لتكن معك مذكرة خاصة تنقل فيها كل جملة تشعر أنها تؤثر فيك أو كل فكرة تجد أنه بالإمكان تطبيقها ، ثم اشرع في التطبيق في الحال، كل يوم طبق فكرة أو أكثر وستذهل من النتيجة الرائعة التي ستصل إليها بعد ستة أشهر من الآن ، وأحب أن أكرر أن الذي لا يطبق لا يحصل على نتيجة ، ولكي يكون التغيير الذي ستحدثه في حياتك ذا قيمة حقيقة فلا بد أن يكون تغييراً دائماً ومستمراً ، وكلنا جربنا التغيير في لحظة من لحظات حياتنا وربما شعرنا أحياناً بالإحباط وخيبة الأمل فكثير من الناس يحدثون بعض التغييرات في حياتهم وهم يشعرون بالخوف لماذا؟، لأنهم وبقولهم الباطنة يعتقدون أن هذا التغيير لم يكون إلا مؤقتاً وسنضرب على ذلك مثلاً : تجد أن أحد الأشخاص الذين تعرفهم يعاني من وزن زائد وكلما نوى أن يطبق نظاماً غذائياً معيناً لخفض وزنه الزائد تجده يؤجل موعد بدء هذا النظام أو أن يستمر فيه لفترة ثم يوقفه والسر في ذلك يكمن في أن هذا الشخص يدرك بعقله الباطن أن أي ألم سيتحمله من أجل إنقاص وزنه أو أحداث أي تغيير في حياته سيعود عليه في النهاية بمرود قصير الأمد ، وبتعبير آخر أنه يعلم داخل عقله اللاوعي أنه سيعود مرة أخرى إلى حالة زيادة الوزن التي كان عليها.

ويتحدث "روبينز" عن الكيفية التي بها غير حياته قائلاً : لقد اتبعت في معظم سنوات حياتي ما اعتبره المبادئ المنظمة للتغيير الدائم.

سنحاول أن نتعلم أنا وأنت باذن هذه المبادئ التي يمكنها أن تغير حياتنا إلى الأفضل وبشكل دائم، ولكن وفي هذه اللحظة بالتحديد سنحاول أن نتعرف على واحد من أهم المبادئ للتغيير يمكننا أن نستخدمها في الحال لكي نغير بها حياتنا ، ورغم بساطة هذه المبادئ إلا أنها قوية وفعالة للغاية عندما تطبق بعناية ومهارة ، وهذه المبادئ تفيد على المستوى الفردي والجماعي بل والعالمى.

إذا أردت في يوم من الأيام أن تحدث تغييراً حقيقياً في حياتك فأول شئ عليك أن تفعله هو أن تعلي من مستوياتك أو تزيد من مقاييسك (To Raise your Standards) وسنوضح ذلك بعدة أمثلة ، على المستوى الصحي لا تكتف بأن عندك مرض واحد بل ليكن المستوى الصحي الذي تحلم به هو أن تعالج هذا المرض وتكتسب لياقة بدنية وتزيد من طاقتك ، ولا تقل (أنا بخير وهذا يكفي) فأنت لن تقف مكانك بل تأكد أنك إذا لم تتقدم فسوف تتأخر ، وعلى المستوى الأسري لا تقل لنفسك (حالتي معقولة) بل حاول أن تبحث عن سعادة أكثر احلم بمراكز أعظم لأولادك وخطط لذلك من الآن ، أقوى مجال في حياتك هو المجال الروحي وهذا وفقاً لأحدث البحوث النفسية لذا فإنك إذا أحدثت تغييراً في باقي مجالات حياتك " الاجتماعية، الصحية، النفسية، المهنية ، العقلية "، سيكون يسيراً للغاية ، أن أول شئ ينبغي عليك أن تغيره في نفسك هو الطلبات التي تطلبها من نفسك اكتب كل الأشياء التي لا تقبلها في حياتك سواء بسواء من نفسك أو من الآخرين ثم اسأل نفسك (هل ما أعاني منه سببه في أم في غيري) فقط اعرف نفسك بصدق ووضوح وإذا ما تأكدت أن الخطأ بالفعل من الطرف الآخر ففكر في طريقة لطيفة لتغيير هذا الموقف الذي لا تحتمله ، كن أميناً مع نفسك فلحظات الأمانة والصدق مع النفس لا تعدل بملء الأرض ذهباً ثم اسأل نفسك ما هي الأمور التي لن أستطيع أن أتحمّلها – أجب على الورق . ثم اكتب كل الأشياء التي تتمنى من أعماق قلبك أن تحققها، وفكر بها جيداً وحاول ان تطبق على الاقل جزء منها .

إدارة الوقت

إدارة الاجتماعات الإدارية

الإشراف الفعال

والهدف من هذا هو دراسة العلوم الإدارية الحديثة ونقل ما يفيد منها للدعوة والعمل الحركي وربط هذه المفاهيم بتعاليم إسلامنا الجميل واليوم سأقدم لكم عبر تدوينات متتالية هذا البرنامج التدريبي حول أسس تحليل المشكلات وطرق اتخاذ القرار وهو برنامج تدريبي للدكتور عبد الفتاح حسين رئيس المجموعة الاستشارية العربية والدورة تمت منذ سنوات في المركز الإستشاري العربي وسأنقلها بتصرف وبعد الزيادات منى حتى تكون مناسبة لأصحاب العمل الدعوى والحركي التربوي .

مفهوم اتخاذ القرار

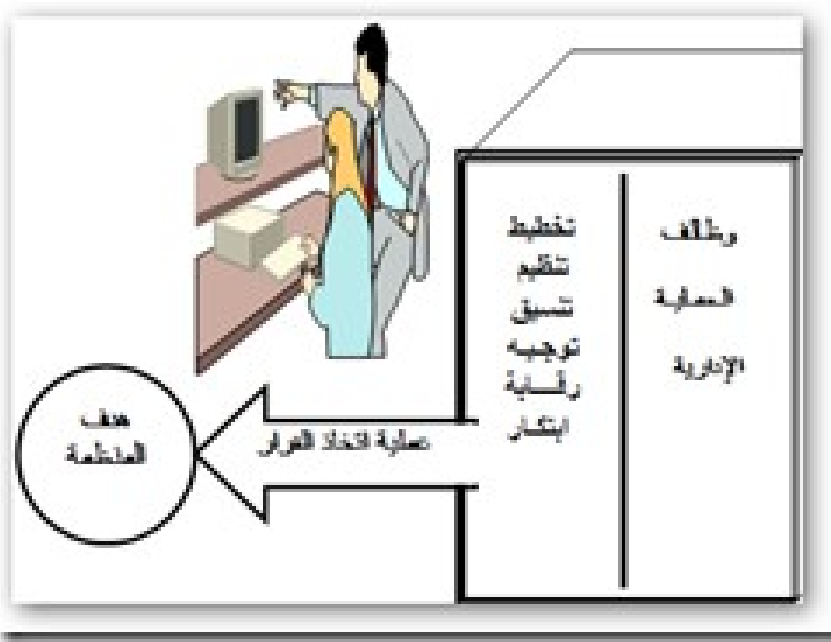
اتخاذ القرار هو:

المحور الأساسي الذي ترتكز عليه العملية الإدارية فمهمة المدير الأساسي هي اتخاذ القرارات كذلك يمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والعمل على حلها.

كما أن اتخاذ القرار هو: المحصلة النهائية من تنفيذ وظائف العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وابتكار في سبيل الوصول إلى هدف المشروع أو المنظمة وكذلك لا يرتبط بفرد واحد، ولكنه يشمل أجزاء المنظمة المتقدمة وأفرادها بشكل عام.

وقد يعنى به بعض الأفراد كمرادف لمفهوم الإدارة فعندما يتم تنفيذ وظيفة التخطيط، ويتم إقرار الخطة فهي بمثابة قرار

ويمكن تلخيص ذلك في الصورة الآتية:



ما هي الطرق التي تظهر كفاءة المديرين في اتخاذ القرارات ؟

أولاً : إيقاف عمل ما جرى.

ثانياً : البدء بتشغيل جزء ما ساكن.

ثالثاً : تحويل نشاط معين من اتجاه إلي آخر.

المديرون يبحثون دائماً عن أفضل الطرق التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة وفقاً للأساليب العلمية و الابتكارية في صنع القرار واستيعاب المعلومات المتوافرة في ضوء وظائف الإدارة .

فمثلا هناك قرارات خاصة بتحديد هيكل الأجور تؤثر في العاملين كما تؤثر في المنظمة ذاتها والمجتمع، وهناك قرارات خاصة بالعمليات أو وظائف المشروع المختلفة، مثل قرارات الإنتاج والتوزيع والبيع والشراء وهناك قرارات مالية وأخرى تنظيمية وقانونية الخ .

طرق اتخاذ القرار

هناك طريقتان أساسيتان يتم استخدامها في صناعة القرار، وهما :

طريقة التجربة والخطأ

الطريقة العلمية

طريقة التجربة والخطأ

يتم اتخاذ القرار بهذا الأسلوب عن طريق التجربة الشخصية لصانع القرار أو مشاهدته لقرارات تم اتخاذها في مثل هذه المواقف وهنا تبرز عوامل نجاح وفشل هذه الطريقة، استنادا علي قدرة الفرد نفسه متخذ القرار، ورؤيته للمواقف المختلفة، وتحليل لتلك المواقف .

فمثلا: قد يتم اتخاذ قرار في مواجهة مشكلة معينة ، في شركة واجهتها شركة منافسة أخرى ، وباعتبار أن المشكلة متشابهة ، وبالتالي يظن المدير أن حلولها لابد وأن تكون متشابهة..ينظر إلي ما فعله الآخرون، ويلجأ إلي تقليد نفس الحلول التي أتبعها المديرون الآخرون

فنرى أن النتيجة في هذه الحالة قد يحالفها النجاح وتكون فعاله وقد يجانبها الصواب وتفشل طبقا للموقف ذاته ولطبيعة الأفراد أو لقصور في بيان أسباب الحل الذي تم إقراره.

الطريقة العلمية

ونرى أن استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرار قد وصف بالعقلانية أي استخدم العقل في صناعة قرار وبذلك يبتعد عن أسلوب التعرض للتجربة والخطأ أو يبتعد عن أسلوب التقليد والمحاكاة.

إدارة الذات

قبل أن نبدأ

أتوه إلى أن مادة هذا الملف تم تجميعها وترتيبها من المراجع المكتوبة التي سنذكرها في آخر الكتاب، واجتهدت أن أختصر بقدر الإمكان في هذه المادة وكتابة الخلاصة المفيدة، حتى أعطيكم فكرة مبدئية عن ماهية إدارة الذات وماذا نعني بإدارة الذات، وكيف يدير المرء ذاته، بحيث يؤدي ما عليه من واجبات، ويقوم بالأعمال التي يحب أن يؤديها ويوجد توازن في حياته بين نفسه وعائلته وعلاقاته والرغبة في الإنجاز .

ماذا نعني بإدارة الذات؟

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والاهداف .

والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة .

إذاً المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذ هذا الملف، أن تضع أهدافاً لحياتك، ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟، ما الذي تريد إنجازه لتبقى كعلامات بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟، ما هو التخصص الذي ستتخصص فيه؟، لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، لذلك عليك أن تفكر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت .

أمور تساعدك على تنظيم وقتك

هذه النقاط التي سنذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك، ومنها :

- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة .
- لا بد من توين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك .
- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي .
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي .
- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟، باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك .
- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك .
- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره .
- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهره كمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك .
- الخطط والجدول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط وركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً .
- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك .

معوقات تنظيم الوقت .

المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلي :

- ١- عدم وجود أهداف أو خطط .
- ٢- التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه .
- ٣- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات .
- ٤- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لياقة، لدى عليك أن تتعلم قول لا لبعض الأمور .
- ٥- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم .
- ٦- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك .

خطوات تنظيم الوقت .

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتاً، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت، لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت .

- ١- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة .
- ٢- أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك .
- ٣- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة .
- ٤- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءات، أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كاعمل خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء .
- ٥- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل .
- ٦- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها .

ملاحظة:

التنظيم الأسبوعي أفضل من اليومي لأنه يتيح لك مواجهة الطوارئ والتعامل معها بدون أن تفقد الوقت لتنفيذ أهدافك وأعمالك .

كيف تستغل وقتك بفعالية؟

- هنا ستجد الكثير من الملاحظات لزيادة فاعليتك في استغلال وقتك، فحاول تنفيذها :
- ١- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به .
 - ٢- تفائل وكن إيجابياً .
 - ٣- لا تضيع وقتك ندماً على فشلك .
 - ٤- حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم .
 - ٥- أنظر لعاداتك القديمة وتخلي عن ما هو مضيع لوقتك .
 - ٦- ضع فكرة صغيرة وقلماً في جيبك دائماً لتدون الأفكار والملاحظات .
 - ٧- خطط ليومك من الليلة التي تسبقه أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وأبدأ بالأهم .
 - ٨- ركز على عملك وانتهى منه ولا تشتت ذهنك في أكثر من عمل .
 - ٩- توقف عن أي نشاط غير منتج .
 - ١٠- أنصت جيداً لكل نقاش حتى تفهم ما يقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدي إلى التهام وقتك .
 - ١١- رتب نفسك وكل شيء من حولك سواء الغرفة أو المنزل، أو السيارة أو مكتبك .
 - ١٢- قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك .
 - ١٣- أسأل نفسك دائماً ما الذي أستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن .
 - ١٤- أحمل معك كتيبات صغيرة في سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما، وعند اوقات الانتظار يمكنك قراءة كتابك، مثل اوقات أنتظار مواعيد المستشفيات، أو الانتهاء من معاملات .
 - ١٥- اتصل لتتأكد من أي موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كافي .
 - ١٦- تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس في مكتبك أو منزلك، تخلص من كل ورقة قد لا تحتاج لها خلال أسبوع أو احفظها في مكان واضح ومنظم .
 - ١٧- أقرأ أهدافك وخططك في كل فرصة يومية .
 - ١٨- لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل .
 - ١٩- لا تجعل من الجداول قيد يقيدك، بل اجعلها في خدمتك .
 - ٢٠- في بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلاً لتأخذ قسطاً من الراحة، وهذا الشيء يفضل في الرحلات والإجازات .
 - ٢١- ركز على الأفعال ذات المردود العالي مستقبلاً، مثل :
 - * أنت ، العائلة ، العمل ، قراءة الكتب والمجلات المفيدة .
 - * الاستماع للأشرطة المفيدة .
 - * الجلوس مع النفس ومراجعة ما فعلته خلال يومك .
 - * ممارسة الرياضة المعتدلة للحفاظ على صحتك .
 - * أخذ قسط من الراحة، من خلال الإجازات أو فترة بسيطة خلال يومك .
 - * الجلوس مع العائلة في جلسات عائلية .
 - * الذهاب لرحلة ومن خلالها تستطيع توزيع المسؤوليات على أفراد الأسرة فيتعلموا المسؤولية وتزيد أواصر العلاقة بينكم .
 - * التخطيط للمستقبل دائماً .
 - * التخلص من كل عمل غير مفيد .
 - * محاولة استشراف الفرص واستغلالها بفعالية .
 - * التحاور مع الموظفين الزملاء والمسؤولين والعلماء أو المراجعين لزيادة كفاءة المؤسسة .
- وما ورد أعلاه ليس إلا أمثلة بسيطة، وعليك ان تبذل وتبتكر أكثر.

مهارات تفعيل وتنظيم الوقت

قبل أن ننظر للموضوع

رأيت من واقع الحياة أن أكثرنا لا يحسن استغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة أو التسلية، والبعض يظن بأن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزناً، وهذه المفاهيم تنتشر في وطننا العربي بشكل عام.

هذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات فإننا لن ننتج ولن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا.

هذا الموضوع يدلك على الطرق التي تجعلك أكثر إنتاجية في مؤسستك ومكتبك، وأتمنى أن تطبق هذه الطرق السهلة وستجد النتائج الفورية في عملك، وإن طبقتها في حياتك فستجد الفرق الكبير والنتائج الإيجابية، أقولها لك بكل إخلاص: لن تخسر إن طبقت هذه الطرق لمدة أسبوع ثم احكم، هل هي فعالة أم لا؟، وأرسل لي على البريد الإلكتروني واكتب لي عن تجربتك في تنظيم الوقت،

المقدمة

لقد كان نهاري جنونياً، تلقيت أكثر من اثني عشر اتصالاً هاتفياً وحضرت ثلاثة اجتماعات وعالجت عدداً لا يحصى من الأوراق وأجبت عن خمسة تساؤلات لخمس زملاء وصلوا فجأة إلى مكتبي وكان علي أن أحل أزمتين أساسيتين، لقد كنت منهماك طيلة الوقت في العمل إلا أنني لا أشعر الآن بأنني حققت شيئاً على الإطلاق.

اليوم 86400 = ثانية، لماذا يكفي هذا الوقت بعض الناس لإدارة المؤسسات الضخمة، والبعض يعجز عن إنجاز بعض الأعمال البسيطة، الفرق يكمن في فعالية استغلال الوقت.

إن فوائد تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة، منها:

- تحقيق نتائج أفضل في العمل .
- تحسين نوعية العمل .
- زيادة سرعة إنجاز العمل .
- التخفيف من ضغط العمل .
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها .
- زيادة المرتب .
- تعزيز الراحة في العمل .
- تحسين نوعية الحياة غير العملية .

لذلك عليك أن تبادر بتنظيم وقتك واستغلاله بأفضل السبل وإلا ستصبح مثل ذاك المدير الذي عرضنا كيف يصف يومه.

يخصص عادة الأسبوع الأول من أيلول / سبتمبر لما يسمى "أسبوع الإنتاجية في المكتب" ويمكن أن تحدد موعد آخر يتناسب مع ظروف عملك، ويتم مناقشة بند واحد من بنود التنظيم كل يوم من هذا الأسبوع، ويتم في كل قسم أو مجموعة تخصيص ساعة يومياً لمناقشة في الموضوع المطروح ووضع الحلول المناسبة لتجنب كل ما يعيق استغلال الوقت، والنقاش الجماعي يسمح بإظهار المشاكل المحتمل حدوثها ووضع أفضل الحلول لمعالجتها.

ويمكنك إقامة ساعات تدريبية مرنة لإتاحة الفرصة لحضور الجميع، ويجب أن يشارك جميع الموظفين في حل التمارين ووضع الحلول والخطوات العملية التي سيتبعونها فور عودتهم إلى المكتب، وهذا يخلق الحماس الجماعي في المؤسسة فيلتزم الجميع بهذه الخطوات.

اليوم الأول: تقييم الذات

اليوم سنقوم بتحليل قدراتنا على تنظيم الوقت، وسنضع سجلاً للوقت ولألثة بالعوامل التي تستنفذ الوقت، وبعد ذلك الخطوات العملية لتغيير عاداتنا.

تحليل استخدامنا للوقت

تظهر الأبحاث أن الموظفين يضطرون دائماً إلى تغيير موضوع اهتمامهم، فتراهم يمضون ما معدله عشر دقائق على المسألة الواحدة، فيضيع الوقت في المقاطعات والضغوطات اليومية دون أن يشعر بضياع الوقت.

لذلك نحن بحاجة إلى أن نعي عاداتنا في قضاء أوقاتنا، وتصميم سجل خاص بالوقت سيزيد من وعينا بحجم الوقت المهدر وسيحدد العوامل المضيق للوقت.

العوامل المضيق للوقت	
١- إضاعة الأشياء	٦- الأوراق التي لا قيمة لها
٢- الاجتماعات الغير مخططة جيداً	٧- الأزمات
٣- الهاتف	٨- تكليف الذات بأعمال الغير
٤- المقاطعات الجانبية	٩- الكمالية
٥- التأجيل	١٠- اللهو

تغيير عاداتنا

قراءة ملخص هذا الموضوع لا يكفي لتغيير عاداتنا بل علينا أن نبذل الجهد لتغيير عاداتنا، ويجب أن نستمر في تطبيق هذه الخطوات مراراً حتى تصبح عادات حسنة، ويمكن أن نطلب من الآخرين المساعدة، وإليك خطة من سبع خطوات لتغيير عادات إهدار الوقت:

١. اكتب الأسباب التي تؤدي إلى ضياع وقتك .
٢. عدد المشاكل التي تسببها عادة هدر الوقت .
٣. تصور عادة تنظيم الوقت ونتائجها الإيجابية .
٤. حسن من عادة تنظيم الوقت .
٥. توقف عن استخدام الأعذار الواهية .
٦. خطط ليومك بهدوء كل صباح .
٧. حول المشاريع الضخمة إلى خطوات ومهام صغيرة مرتبة .

اليوم الثاني: الحد من تراكم الأوراق

هل يبدو مكتبك مليء بالأوراق والمذكرات والكيبات والمواد التي تود قراءتها وأوراق الملاحظات؟، إذا كان كذلك فأنا متأكد بأنك تضيق الكثير من الوقت في البحث عن ورقة مهمة أو عنوان شخص ، أو تجلس لساعات في الأسبوع الواحد لترتيب الأوراق وفرزها من دون فائدة تذكر أصبح مكتبك خزانة للأوراق الغير مهمة بدل أن يكون مكان للعمل.

في هذا اليوم سنساعدك على التخفيف من وطأة هذه الأوراق وسيصبح مكتبك خالي من كل شيء إلا جدول تنظيم وقتك والقليل من الأوراق المهمة ومساحة كبيرة فارغة للعمل.

حملة تقليل الأوراق

لا يمكن التركيز على الأشياء المهمة إلا إذا تخلصنا من كل ما هو قليل الأهمية، وعندما نطلع على جميع الأوراق والكتيبات والبريد نرى أن معظمه غير ضروري، إلا أن طريقتنا في العمل هي التي تجعل هذه الأوراق الغير مهمة تتكدس على مكاتبنا، لذلك حاول أن لا ترسل أي ورقة إلى أي شخص إلا إذا كان هذا الحل الأخير، استعص عن الأوراق والمذكرات بالاتصال الشفهي، ولا تطلب نسخة من جميع الوثائق والأوراق، بذلك تنقص كمية كبيرة من هدر الورق والوقت والجهد.

- ألزم جميع من يرسل لك بورقة أو تقرير أو مذكرة بالاختصار قدر الإمكان .
- تحدث إلى الأشخاص مباشرة بدلاً من إرسال مذكرة وهذا يعزز الاتصال بين الموظفين .
- أطلب من الجميع عدم إرسال أي تقارير أو مذكرات إلا في الحالات الاستثنائية .
- أعد كل الأوراق غير الضرورية إلى مرسلها .
- اختصر في كتاباتك إلى الآخرين .

التعامل الفعال مع الورق

حاول أن تتعامل مع كل ورقة مرة واحدة فقط، أم الورق الذي سترجع إليه أكثر من مرة في اليوم فهو الورق المهم الذي سيكون في ملفات منظمة ومرتبّة، وإليك طريقة تخبرك عن عدد المرات التي تناولت فيه الورقة الواحدة، إذا ما أمسكت بورقة فضع نقطة حمراء صغيرة في إحدى الزوايا، وكلما تكرر تناول الورقة أضف نقطة صغيرة، فإذا وجدت أن أوراقك أصبحت مصابة بالحصبة يجب عليك مراجعة أسلوبك في التنظيم.

وهناك من الناس من يبرر الفوضى الموجودة على مكتبه بقوله: أعلم مكان كل شيء، أو هذه الفوضى المنظمة، إلا أن الأبحاث تثبت بأن المكتب الغير منظم يؤدي إلى:

إنتاج أقل	معنويات منخفضة
ضبايع الفرص وانقضاء المهل	لهو غير مرغوب فيه
بحث جنوني عن المعلومات	أزمات غير متوقعة
ساعات عمل طويلة	

لذلك عليك الآن بترتيب مكتبك ولا تؤجل ذلك أبداً، ضع لافتة تخبر الآخرين بأنك مشغول لمدة ساعة ونصف، وتخلص من كل شيء قليل الأهمية، ورتب أوراقك المهمة في ملفات منظمة وتجنب ترتيب مكتبك على حساب تراكم الأوراق في أماكن أخرى من الغرفة، وتذكر بأن ترتيبك لمكتبك يعني أنك لن ترى غير الأوراق اللازمة لمشروعك، وذلك سيساعدك على التركيز لمدة تكفي لإنهاء المشروع وعدم التشتت وتضييع الوقت.

عندما تأتيك أي ورقة فعليك تطبيق إحدى هذه الخطوات، إما أن تحولها أو تعمل عليها أو تلقيها في سلة المهملات أو تضعها في ملف.

التوثيق الفعال

يشكل نظام التوثيق سواء أكان إلكترونياً أو على الأوراق أبرز أداة تنظيم على الإطلاق، والمبادئ التنظيمية متشابهة في كلى النظامين وسنركز على النظام الورقي.

تظهر الدراسات بأن ٨٥% من المعلومات التي نحفظ بها لا نعود لها أبداً، وأن نسبة كبيرة من الوثائق التي نبقيها في ملفاتنا هي أصلاً محفوظة في مكان آخر، لذلك تخلص من كل الوثائق التي لم تعد بحاجة إليها، وإذا كنت غير متردد فإن حجم ملفاتك ستتناقص بنسبة خمسين بالمائة.

ولأسف هناك الكثير من المؤسسات ترسخ بعض القواعد العقيمة مثل: "احفظ نسخة عن كل شيء قبل أن ترميه لأنك قد تحتاج إليه يوماً ما" والحقيقة أن هذه القاعدة لا تنطبق أبداً إلا على الأوراق التي لها قيمة قانونية، أم غيرها من الأوراق فإنها ستفقد قيمتها بمرور الوقت.

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

وكلما كانت الملفات منظمة ومرتبطة ازداد احتمال إفادتنا من المعلومات الموجودة فيها، وهذا هو عمل الملفات، اخترعنا الملفات لكي تحفظ لنا المعلومات المهمة حتى نرجع لها بسرعة متى ما أردنا ذلك.

اليوم الثالث: التخطيط

التخطيط هو أساس عملية التنظيم، وكان علينا أن نضع هذا الفصل في بداية الموضوع .

التخطيط يمر بثلاث مراحل: تحديد الأهداف، رسم خطوات الخطة التفصيلية، ثم التنظيم اليومي.

تحديد الأهداف

إذا لم تحدد أي أهداف لحياتك العائلية والمهنية فلا فائدة من أن تنظم نفسك، لذلك عليك أن تسأل نفسك دوماً، ماذا أريد أن أحقق في حياتي؟، كيف سأكون بعد خمس أو عشر سنين؟، عليك أن تكتشف ما تريد فعلاً لا ما يريده الناس منك، وهذه الأهداف يجب أن تكون سامية في توجهها، فليس من الأهداف أن تحصل على الملايين من الأموال، أو أن تحصل على لقب معين.

إذا حددت هذه الأهداف، عليك أن تدونها في مفكرتك أو تعلقها في مكان ما بحيث تراها كل يوم فتكون نصب عينيك فلا تنسها أو تحيد عنها.

الخطوات التفصيلية

إذا وضعت أهداف كبيرة قد يدور في نفسك بأنها مستحيلة وستبدأ عندها بالتراجع وتعديل هذه الأهداف، لذلك عليك أن تضع الخطوات الصغيرة التي ستمشي عليها حتى تحقق هذه الأهداف الكبيرة، هذه الخطوات الصغيرة ستعطيك الحماس والقدرة على مواصلة المسير نحو أهدافك، ولن تشعر بفائدة هذه الخطوات إلا إذا استخدمتها، وفوائد هذه الخطوات هي:

- تحول الأهداف المثبطة إلى خطوات يمكن تحقيقها .
- تحثنا على تحقيق أهدافنا .
- تسهل تطبيق الأفكار .
- تمكننا من التركيز على المهم وليس الطارئ .
- تشكل علامة نستطيع من خلالها تقويم تقدمنا .
- تساعدنا على تفادي المشاكل .

التخطيط اليومي

- يمكننا من تنظيم عملنا بواقعية .
- يعمل كمفكرة .
- ينظم العقل ويجمع شتاته .
- يساعدنا على إنهاء الأعمال في وقتها .
- يحثنا على العمل .
- يساعدنا على التركيز على تحقيق أهدافنا التي لها الأولوية

عليك أن تختار وسيلتك التي ستنظم وقتك بها، قد تناسبك المفكرات أو البطاقات أو قائمة لكل يوم، المهم أن تكون الوسيلة معينة لك على تحقيق أهدافك، وهذه الخطوات ستعينك على تنظيم وقتك:

- خطط لليوم التالي، قبل نومك عليك قضاء بعض الوقت لوضع قائمة بالذي تود أن تقوم به والواجبات المكلف به .
- أكمل ما لم تنجزه اليوم، إذا لم تستطع إنجاز بعض المهمات فلا تلغيها أو تؤخرها، اكتبها على قائمة اليوم التالي .
- ضع الأعمال أو الخطوات التي ستحقق أهدافك المستقبلية ضمن قائمة الأعمال .
- حدد أولوية كل عمل أو مهمة، ويمكنك استخدام الأرقام أو الحروف أو حتى الأشكال، أو حتى الألوان المهم أن تكون رموز ذات معنى، ويجب أن تكون هناك مهمات لها الأولوية ومهمات عاجلة ومهمات لا بأس غن أجلتها .

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

- فوض الآخرين، يمكنك أن تفوض بعض الأعمال للآخرين ولا يعني التفويض استغلال الآخرين بل هو تطوير لمهاراتهم خصوصاً إذا كانوا من المرؤوسين، يمكنك أن تتخلى لهم ببعض مسؤولياتك .
- قدر المدة اللازمة لكل مهمة، وأضف عليها بعض الوقت لأنك بالتأكيد لن تنتهي من أي مهمة بالوقت الذي قدرته .

اليوم الخامس: تنظيم الاجتماعات

يقضي المدراء ٣٠% - ٥٠% من وقتهم في اجتماعات، أو زيارات مفاجئة أو مقابلات، لذلك سنناقش كيف يمكنك تقليص الوقت اللازم للاجتماعات والاستفادة من كل اجتماع بفعالية قصوى.

- إذا أردت عقد اجتماع فبحث عن بديل إذا توفر، فقد تكفي مكالمة هاتفية أو محادثة وجهاً لوجه .
- إذا قررت عقد اجتماع حدد هدف الاجتماع بوضوح، وأخبر جميع من سيشترك في الاجتماع بهذا الهدف قبل الاجتماع بمدة كافية .
- ضع جدول لأعمال الاجتماع، وضع أهم البنود أولاً .

هذا قبل الاجتماع أما أثناء الاجتماع فهناك عوامل تحول دون الاستفادة من الاجتماع، فعليك تجنبها:

- التأخر في الحضور .
- عدم وضوح الهدف من الاجتماع .
- النقاشات المشتتة، لذلك يجب أن يدير الحوار رئيس الاجتماع أو شخص متمكن من ذلك .
- قلة المشاركة وتفضيل الصمت، وقد يكون هذا بسبب الانتقادات، لذلك أجل كل الانتقادات إلى آخر الاجتماع .
- المقاطعات، تجنب المكالمات الهاتفية أو الزيارات المفاجئة .
- التردد في اتخاذ القرارات .

ملاحظة:

قد تكون هذه التعليمات سهلة، لكن تطبيقها صعب لذلك نفذ هذه الخطوات تكراراً حتى يتعود الجميع عليها، وهناك كتب متخصصة لإدارة الاجتماعات ستجد فيها تفاصيل مفيدة.

اليوم الخامس: تنظيم المشاريع

المشروع: هو مجموعة من المهمات المترابطة والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى هدف محدد.

تسعة أسباب لفشل المشاريع :

١. تحمل الكثير من المهمات .
٢. التخطيط الغير مناسب .
٣. زيادة التكلفة وقلة الأرباح .
٤. تكليف الأشخاص غير المناسبين بمهام المشروع .
٥. التأجيل .
٦. الفشل في تحديد المشاكل المحتملة .
٧. ضعف النظرة الشاملة .
٨. عدم وجود هدف واضح .
٩. قلة التواصل بين أفراد الفريق العامل في المشروع .

التخطيط

كلما أعطينا التخطيط وقتاً أكبر سهلت عملية التنفيذ، وتقلص الوقت اللزم لإنهاء المشروع وخفضنا التكلفة الكلية للمشروع، ويتضمن التخطيط خمس خطوات أساسية:

- تحديد الهدف، وكلما كن الهدف واضحاً وموجزاً اتضحت للعاملين الخطوات التي سيسلكونها .
- تحليل الكلفة والأرباح، فلا فائدة من المشروع إذا لم يعد علينا بأرباح جيدة .
- تقسيم المشروع إلى مجموعة مهمات صغيرة .
- تحديد المدة اللازمة لإنهاء كل مهمة .
- توزيع المهمات على أفراد المشروع .

المراقبة

هدف المراقبة التأكد من أن المشروع يسير في الاتجاه الصحيح والإسراع بمعالجة الأخطاء في حال حدوثها، ويستحسن وضع جميع الملفات والمستندات المتعلقة بالمشروع في مكان واحد.

التقويم والمراجعة

علينا تقويم المشروع، لنعرف السلبيات لتجنبها في المشاريع التالية، وندون تجربة المشروع حتى يستفيد الآخريين من هذه التجربة.

اليوم السادس: ترويض الاتصالات الهاتفية

الهاتف أداة اتصال مهمة، سريعة ورخيصة، وللأسف يساء استخدامه، فيصبح أداة لإهدار الوقت، لأننا أولاً لا نستطيع أن نتوقع أهمية المكالمات التي تصل إلينا، وثانياً لا نختصر في حديثنا، فيضيع وقت العمل في المكالمات الهاتفية.

لذلك عليك اختصار المكالمات الغير مهمة، وخصص أوراقاً للتدوين ملاحظاتك التي تتلقها في الهاتف، ولا تبعثر ملاحظاتك في عدة قصاصات وأوراق.

ومن النصائح المهمة أن تخصص ساعة لا تتلقى فيها أي مكالمة وتركز فيها على الأعمال المهمة ذات الأولوية.

أما عن الاتصالات التي نجريها، فيجب أن نفكر قليلاً قبل إجراء أي مكالمة، قد تكون أنت من قاطع نفسه لإجراء هذه المكالمة، لذلك اكتب ملاحظة بخصوص هذه المكالمة وأنهى العمل الذي تباشره وركز عليه ثم قم بالمكالمة بعد الانتهاء من عملك.

ويمكنك تخصيص ساعة معينة لإجراء جميع اتصالاتك فتوفر بذلك الكثير من الوقت، وعند محادثتك لأي شخص آخر، حاول أن تفهم ما يعنيه حتى لا يكون هناك أي سوء تفاهم يؤدي بدوره لإهدار الجهد والوقت.

اليوم السابع: مراجعة عامة وإرشادات إضافية

في هذا الجزء يورد الكتاب بعض النصائح المهمة تحسن من قدراتنا على تنظيم الوقت

إذا كنت كثير السفر فعليك القيام بالتحضيرات الدقيقة قبل السفر وكتابة لائحة بأهداف الرحلة وتحضير الأوراق الضرورية لها والمستندات اللازمة للاجتماعات التي سيحضرونها ووضعها في ملف خاص بالسفر، ويمكنك قضاء وقت السفر بمطالعة المواد التي لم يكن لديك وقت لقراءتها.

نصيحة أخرى يوردها الموضوع لإنهاء أو قراءة أكوام الأوراق والتقارير، وذلك بتعلم مهارة القراءة السريعة، ويمكنك أخذ دورة في هذه المهارة أو الحصول على كتاب يعلمك هذه المهارة وإليك بعض الخطوات التي ستعينك على القراءة بسرعة:

الإستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت

- لا تقرأ الجمل كلمة كلمة، بل عدة كلمات مع بعض (٣ كلمات أو أكثر).
- تجنب القراءة بصوت عالي أو تحريك لسانك بالكلمات .
- اقرأ السطر الواحد بثلاث أو أربعة نظرات فقط .
- تصفح قبل القراءة .

وأنصحك وأحذرك من مسألة الكمالية، أي محاولة إكمال العمل بنسبة ١٠٠%، لأن أي عمل لا بد من أن يكون فيه نقص، وهذا من طبيعة البشر، ولا يعني ذلك أن ندعوا إلى الإهمال.

وهذه بعض النصائح الأخرى :

- الاختصار والبساطة في كل شيء .
- عدم التردد في اتخاذ القرارات .
- التأقلم مع الظروف ومتابعة التغيرات .
- التفويض وهذا فن يمكنك تعلمه من الكتب أو الدورات .
- التفاؤل والإيجابية .

الخلاصة

ركز هذا الموضوع على إزالة كل ما يعيق تنظيم واستغلال الوقت، وإذا ما طبقت هذه المهارات وطبقها كل من يعمل معك فإن النتائج ستكون فورية، لذلك هذه الحلول لن تنجح إذا لم يتبناها الكل.

لذلك لا بأس أن تجربها في مكتبك ومنزلك، وإن رأيت النتائج الإيجابية انقل هذه التجربة لغيرك حتى يستفيد بدوره ويفيد غيره.

حاول أن تطبق هذه الخطوات التنظيمية، واكتبها على بطاقة صغيرة أو على لوحة تعلقها أمامك وعود نفسك على تطبيق هذه الخطوات حتى تصبح عادة.

فن التعامل .. مفتاح قلوب الناس!

التعامل مع الناس فن من أهم الفنون نظراً لاختلاف طباعهم .. فليس من السهل أبداً أن نحوز على احترام وتقدير الآخرين ، وفي المقابل من السهل جداً أن نخسر كل ذلك ، وكما يقال الهدم دائماً أسهل من البناء ، فإن استطعت توفير بناء جيد من حسن التعامل فإن هذا سيسعدك أنت في المقام الأول لأنك ستشعر بحب الناس لك وحرصهم على مخالطتك ، ويسعد من تخالط ويشعرهم بمتعة التعامل معك .

ومن خلال قراءاتي وهذه السنوات القليلة التي أمضيته من عمري استطعت الخروج ببعض القواعد التي تؤدي إلى كسب حب الناس ويسرنني أن أوجزها في النقاط التالية:

كما ترغب أن تكون متحدثاً جيداً، فعليك بالمقابل أن تجيد فن الإصغاء لمن يحدثك، فمقاطعتك له تضع أفكاره وتفقد السيطرة على حديثه، وبالتالي تجعله يفقد احترامه لك، لأن إصغائك له يحسسه بأهميته عندك .

حاول أن تتنقي كلماتك، فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها، كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث، وأن تبتعد عما ينفر الناس من المواضيع، فحديثك دليل شخصيتك .

حاول أن تبدو مبتسماً هاشاً دائماً، فهذا يجعلك مقبولاً لدى الناس حتى ممن لم يعرفوك جيداً، فالابتسامة تعرف طريقها إلى القلب .

حاول أن تركز على الأشياء الجميلة فيمن تتعامل معه، وتبرزها فكل منا عيوب ومزايا، وإن أردت التحدث عن عيوب شخص فلا تجاهه بها ولكن حاول أن تعرضها له بطريقة لبقة وغير مباشرة كأن تتحدث عنها في إنسان آخر من خيالك، وسيفسرها هو على نفسه وسيتجنبها معك .

حاول أن تكون متعاوناً مع الآخرين في حدود قدرتك، ولكن عندما يطلب منك ذلك حتى تبتعد عن الفضول، وعليك أن تبتعد عن إعطاء الأوامر للآخرين فهو سلوك منفر .

حاول أن تقلل من المزاح، فهو ليس مقبولاً عند كل الناس، وقد يكون مزاحك ثقيلاً فتفقد من خلاله من تحب، وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك .

حاول أن تكون واضحاً في تعاملك ، وابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه ، فهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم وتكتشف أفتحتك ، وتصبح حينئذ كمن يبيتاً يعلم أنه سيهدم .

ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات، ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان، وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به .

لا تحاول الادعاء بما ليس لديك، فقد توضع في موقف لا تحسد عليه، ولا تخجل من وضعك حتى لو لم يكن بمستوى وضع غيرك فهذا ليس عيباً، ولكن العيب عندما تلبس ثوباً ليس ثوبك ولا يناسبك .

اختر الأوقات المناسبة للزيارة، ولا تكثرها، وحاول أن تكون بدعوة، وإن قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً لطيفاً، فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يخجل أن يصرح لك بها، ووجودك يمنعه من إنجازها، فيجعلك تبدو في نظره ثقيلاً .

لا تكن لحوماً في طلب حاجتك، لا تحاول إحراج من تطلب إليه قضاؤها، وحاول أن تبدي له أنك تعذره في حالة عدم تنفيذها وأنها لن تؤثر على العلاقة بينكما، كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضاوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة .

حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها، فاحترامك لها معهم، سيكون من احترامك لهم، وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته .

في الختام أقدم لكم الوصايا العشر في الحوار

جلست يوماً إلى شخص عرفت أنه كان هاوياً للنقاش محباً للجدال ، وما أكثر ما كان يتكلم وما أقل ما كان يصمت ، لم يدع جدالاً يهيمه إلا ودخله، ولا رأياً يخنقه إلا وباح به ، كسب في ذلك ماكسب وخسر في ذلك ماخسر .

وفي إحدى لحظات هدوءه القليلة ، سألته: ياسيدي يامن صناعتك الكلام ، علمني الكلام وفن الحوار، إلتفت لي بتناقل و تتم بكلمات حفظتها من فوري عن ظهر قلب ، وها أنذا أنقلها إليكم بقليل من التبديل و بأقل مايكون من التحريف .

قال لي يابني ... إن عزمت على الكلام فأنظر من تكلم ، إن كلمت سفيهاً فأنت مثله ، وإن جادلت وضيعاً فهو لك ند .. فاختر لنفسك في جدالك من تحب أن تكون أنت وهو سواء .

يابني إني لن احاور من اثق في جهله .. فحتى وإن كان عالماً بما سأناقشه فيه فلن يتمكن من إقناعي أو اخراجي عن خطأي في ماذا كنت خاطئ لاني من البداية أعلم اني لن أخذ عنه فهو على زعمي .. لايعلم ،

حين أحاور فإني لن أحاور شخصاً في مزاج غير جيد مثلما لن احاور شخصاً حين يكون مزاجي كذلك ، ومن البديهي ايضاً اني لن اختار غير الوقت والمكان المناسبين للحوار، بل اني لن اختار الموضوع المناسب ايضاً؟ لابد من دقة الاختيار إن كنت اريد الخروج بشئ من هذا الحوار .

لن احاور من اعلم عنه يقيناً فساد الرأي والفكر ، فإنه إن لم يفسدني بفساده فهو على أقل تقدير لايريد لي الفائدة، فإن كنت املك الكثير من الوقت والجهد والاعصاب، وأردت اتفاق كل ذلك جدال لأفائدة منه فلاسهل من اختيار احدهم ولأبدأ معه النقاش .

يقول أحد مفكرين الغرب (ديل كارينج)، أفضل وسيلة لتكسب جدلاً ما، أن لا تشترك فيه.

ماذا إن قررت الاشتراك في حوار ما ؟

سأضع نفسي دائماً موضع من اناقشه، وسأعرض عليها كل ما اريد قوله أولاً ، ولاسألها .. إن قيل لي مثل هذا ترى ماهو الرد المناسب، وعليه فلن اضع في نقاشي من الكلمات والعبارات ماكره أن يوجه لي، كما اني لن اتجه بالحوار إلى منحي لاحب أن أؤخذ إليه .

إن كان النقاش يدور حول مسألة عقائدية فينبغي ان أكون في أشد حالات الحذر فلاشئ يحول الإنسان من الوداعة إلى حالة الإفتراس أكثر من اللغو في العقائد ... وإن خرج محدثي عن طوره فعلي أن التمس له العذر فقد علمت منذ البداية حساسية مااناقش فيه .

وكما علي الحذر في الخوض في العقائد، و علي ايضاً الحذر المشابه حين أخوض في مثل أعلى ، تستطيع ان تمازح شخصاً فتسبه وقد يتقبل منك ذلك ولكن جرب أن تمزح بأحد من والديه وانظر النتيجة، فإن عزمت الحوار إياك والمساس بالمثل العليا، يمكنك الإلتفاف حولها إن استطعت ولكن لاتحاول الاقتراب أكثر من ذلك إن أردت ان تكسب من محدثك اعصاباً هادئة في النقاش .

و ليس فساد معتقد محدثك بكافي ليخرجك ذلك عن اللين في الخطاب، فبرغم أن عقائد العرب في الجاهلية كانت من أفسد العقائد حتى ليرسل الله نبيا ليصححها فإننا نجد هذا النبي عليه السلام يتبع اسلوب اللطف واللين في دعوته بل ويأمره الله تعالى بالدعوة بالحكمة والموعظة الحسنة كتأكيد لنا على ماينبغي علينا إتباعه .

قد يصل الحوار إلى نقطة ينفجر عندها أحد المتحاورين لأي سبب منطقي كان أو غير منطقي، كيف أتصرف؟، هل أرد؟، قيل قديماً أن الكلمة تولد عقياً فإن انت رددتها ألقحتها، و أن اردت ان تستمتع بشجار حاد وكان بك القدرة على تحمل أي إصابات محتملة فليس مطلوب منك إلا الرد على الإساءة بمثلها وسيتكفل محاورك بالباقي .

لن افكر أن انتصر في جدال ما لمجرد الانتصار ، فتفوقك على محاورك بالضربة القاضية لايعني بالضرورة أنك المٌحق ألم يقال أن احمق واحد يسأل سؤالاً قد يعجز عشرة من العلماء عن إجابته؟، ومن ذا يكسب عشرة من المجادلين في كلمة واحدة إن لم يكن .

حين ادخل حواراً سأضع تصوراتي ومفاهيمي وقناعاتي الخاصة على المحك ، وسأقابلها بما يعرض علي ولكني لن أفعل ذلك قبل أن اسلحها بمبادئ وعقيدتي وتفكيري ايضاً ، ولأدخل النقاش ، فإن عرضت علي مفاهيم جديدة أو تصورات من الطرف الآخر واستطاعت أن تعبر من حاجز اسلحتي فلماذا لا آخذ بها فهي حتماً الاصول على الاقل في مقابل ماكنت اعتقده والذي لم يصمد امامها، كما اريد الآخر ان يتقبل رأيي على أن اهيب نفسي لتقبل رأيه إن بدى لي الاصول .

اريد ان أخرج ب حوار هادف، فلن التف حول محدثي ولن اشعب حواري ، ولن انتقل إلى نقطة ما إلى التي تليها قبل أن أكون واثقاً من اني لست بحاجة إلى العودة إليها مجدداً، أما إن شعرت بهزيمتي في حوار ما وأردت الإفلات من الموقف فليس أسهل من تشعيب الموضوع وطرح نقاط هامشية للبعد عن هدف الحوار الاصيلي ، ولكن للأسف لم يعد هنالك من لا يحفظ هذه الخدعة عن ظهر قلب ، إذاً لنتفق ، إن شعبت الحوار لا تقلق انا لا أجد ماأقول ، هل تحب أن يظن بك قول هذا ؟

لا يعني اني اشتركت في نقاش مع شخص ما انه مسموح لي بتجاوز حدودي مع هذا الشخص ، فحين اكلم والذي سيختلف ذلك عن كلامي مع أخي وسيختلف حين اتحدث مع ابني وإن كنا نتناقش في ذات الموضوع ، فهما كان الداعي لن أفقد اعصابي حين احدث شخصاً له مكانته ولو كان مخطئاً وسأعمل دائماً على انتقاء كلماتي بعناية حين اخاطبه فهما حدث سيطر للكبير إحترامه ، سواء كان كبيراً بسنه أو بعلمه أو بمركزه ، وكما للكبير احترامه فاللمجلس الذي يجمعني بهذا الكبير هو الآخر احترامه ، فما سأقوله امام اناس عاديين ليس بالضرورة أن يكون هو ذاته ماأقوله في حضرة شخص له مكانته ، وأيا كان فاحترامك لغيرك هو إحترامك لنفسك .

لن اقول لشخص ما علانية امر يسيئه حتى لو اعتدت ان أكلمه كذلك سراً ، قد تقبل مني امراً بيني وبينك ولكن هذا لا يقتضي أن تتقبله مني امام الناس ، إن أردت أن أكون مقبولاً على كل وجه علي أن افرق بين مااعد ليكون امام الجميع وماهو خاص بالخاص .

بديهي أني لن اقاطع غيري حين يتحدث وأنني لن افرض رأيي عليه ايضاً وكما أني لن ادخل بين اثنين يتحدثان إن لم يشركاني في حديثهما، إن لم يكن على مسمع من الكل منذ البداية فاني ايضاً لن احدث أحداً بغيبة عن آخر ولن أجعل حديثي ملوثاً بسباب أو مصاباً بالخارج من الكلمات ولن اتكلم بغير المفيد فضلاً عن أن يكون ضاراً، ولن اشجع غيري على ماينبغي لي تركه، ولن احبي مجلساً بحضوري وانا أعلم انه للهو أو لخوض في باطل سأفرض عنه وأحث غيري على ذلك، ولن اسب أحداً أو اكذبه ، ولن أتكلم إن كنت أعلم أن لأحد يصغي ، ولن أقول سراً ماأخشى إفتضاحه علانية . إن علمت أني لن أخرج من نقاشي أو حوارني بأمر جديد علي السكوت ولن أصحح لغيري مفهوم أرى أنه ينبغي له التصحيح ، أو لم أسعى لتثبيت فكرة لدي خشيت أنها بحاجة إلى إيضاح ، ولو لم يزدني حوارني خبرة أو يلفت نظري إلى شاردة أو لم يذكرني بأمر نسيته أو يبصرني بشئ أظنني بحاجة إليه، ولن أديم به ودأ أو أصل به رحماً ، فلا حاجة لي بهذا الحوار .

أتمنى أن تكونوا قد استفدتم من قراءة هذا الكتاب وتحياتي وتقديري إليكم جميعاً ...
د. عبد العزيز طارقي

المراجع المستخدمة في الكتاب

أولا : المراجع العربية

١. عليوه ، السيد (٢٠٠١) ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الاولى ، دار السماح ، القاهرة .
٢. كلالدة ، ظاهر (١٩٩٧) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية .
٣. الغمري ، ابراهيم (1979) ، الافراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة .
٤. الفياض ، محمود (١٩٩٥) ، "اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية" ، رسالة ماجستير في الجامعة الاردنية .
٥. سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري د. علي الحمادي .
٦. الخروج من الصندوق فرانك برنس ترجمة: نسيم الصمادي .
٧. "شرارة الإبداع" د. علي الحمادي .
٨. تنمية المهارات الإشرافية والإدارية: إعداد مركز الخبرات المهنية للإدارة .
٩. تنمية التفكير ، د. عبدالعزيز الحر .
١٠. حتى لاتكون كلاً ، عوض بن محمد القرني .

ثانيا : المراجع الأجنبية (نقلناها عن الترجمة العربية لها) :

١. برانت وسورتشر (٢٠٠٢) ، "تدريب القيادات الادارية" ، مساعد الفريان ، الادارة العامة ، المجلد ٤٢ ، العدد ٣ .
٢. كوكس وهوفر (١٩٩٨) ، القيادة في الازمات ، هاني خلجة وريم سرطاوي ، الطبعة الاولى ، بيت الافكار الدولية ، نيويورك.
٣. النجاح من خلال التفكير الإيجابي، نابليون هل ، كلمنت ستون .
٤. أيقظ العملاق داخلك ، للكاتب انتوني روبينز .
٥. فن إدارة الوقت، يوجين جريسمان .
٦. النجاح رحلة، جيفري ماير .
٧. مهارات تفعيل وتنظيم الوقت - سلسلة تعلم خلال أسبوع ، كليز أوستن.
٨. كيف تكسب الأصدقاء .. وتؤثر في الناس، للمبدع داييل كارينجي .
٩. النظرية الكلاسيكية للإدارة ، هنري فايول .
١٠. مقدمة الإدارة، وارين بلنكت- ريموند أتنر .
١١. ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف، ليسار بيتل- جون نيستروم .

ثالثاً : بعض المقالات والتعليقات للباحثين والمفكرين .

١. إبراهيم عبد ربه .- ياسر فاروق حسين / إستشاري إداري .
٢. خالد الحر .- عبدالعزيز الحمادي .
٣. محمد مقبل .- د. عبدالله المهيري .
٤. حنان عيسى عبدالظاهر / كاتبة في جريدة الشرق القطرية .
٥. وارين بينسي .- وران بلاك .- روبرت بلاك .- جون موتون .
٦. بيتر دراكر .- داني كوكس .- جون هوفر .- لاندبرج .
٧. طومسون .- تودين .- لتشفيلد .- سيمون .
٨. د. سيد الهواري

محتويات الكتاب

- ١ - الإهداء
- ٢ - تقديم الدكتور السيد مصطفى أحمد أبو الخير
- ٣ - تمهيد بقلم د. عبد العزيز طارقجي
- ٤ - نبذة عن معد الكتاب
- ٥ - تعريف إتخاذ القرار
- ٦ - إدارة عملية إتخاذ القرار
- ٧ - اساليب تبسيط إتخاذ القرار
- ٨ - التفكير في القرارات
- ٩ - المشكلات الإدارية وإتخاذ القرار
- ١٠ - القرار الفعال
- ١١ - تحليل المشاكل في المجتمع وإيجاد الحلول لها
- ١٢ - تفويض وتحسين إتخاذ القرارات
- ١٣ - خطوات يجب إتباعها عند إتخاذ قرار نتج عن التحليل
- ١٤ - صنع القرار وحل المشاكل
- ١٥ - صنع القرار
- ١٦ - عملية تحليل المشكلات في إطار عملية إتخاذ القرارات
- ١٧ - مفاهيم أساسية متصلة بحل المشكلات و إتخاذ القرارات
- ١٨ - فن حل المشكلات
- ١٩ - وضع القرارات في السياق
- ٢٠ - أنت صاحب القرار
- ٢١ - أنواع القرارات الإدارية
- ٢٢ - التفكير
- ٢٣ - الحكمة الإدارية
- ٢٤ - الوظائف الخمسة للإدارة
- ٢٥ - القيادة الإدارية
- ٢٦ - القيادة وبناء فرق العمل
- ٢٧ - عالم الإدارة ..عالم الأولمبياد: إتفاق أم اختلاف
- ٢٨ - بعيداً عن الإدارة الراكدة
- ٢٩ - العمل والمرح
- ٣٠ - فن التقييم
- ٣١ - الابداع للأفراد
- ٣٢ - النجاح من خلال التفكير الإيجابي
- ٣٣ - كن نادراً تكن متميزاً
- ٣٤ - ثق بنفسك
- ٣٥ - خطوات رائعة نحو النجاح
- ٣٦ - إدارة الوقت
- ٣٧ - إدارة الذات
- ٣٨ - مهارات تفعيل وتنظيم الوقت
- ٣٩ - فن التعامل ..مفتاح قلوب الناس!
- ٤٠ - في الختام أقدم لكم.. الوصايا العشر في الحوار
- ٤١ - المراجع المستخدمة في الكتاب
- ٤٢ - محتويات الكتاب