



إدارة الجودة الشاملة

دورية متخصصة ربع سنوية - تصدر عن إدارة الجودة الشاملة

العدد التاسع عشر - يوليو ٢٠١٠م



للعام الثاني علي التوالي ..

قطر الأولى عربياً

في مؤشر السلام العالمي



الافتتاحية

خمس سنوات من المصطاء و التميز

هي لحظات قصيرة في عمر الزمن، لكنها مليئة بالنتائج ، فالزمن لا يقيم بعدد السنوات ولكن يقاس بمقدار الإنجازات، قد تكون الخمس سنوات مرحلة قصيرة، ولكنها أضفت الكثير من الإسهامات، التي حققت العديد من الأهداف ، فدائماً نقول أول الغيث قطرة، خمس سنوات هي عمر إدارة الجودة الشاملة.

بصدور هذا العدد تكون إدارة الجودة الشاملة أكملت عامها الخامس، خمسة أعوام من التطوير والتحسين المستمر، والإنجاز والتقدم، تجربة فريدة و متميزة بدأتها وزارة الداخلية، وكرست جهوداً كبيرة لرعايتها واستمرارها.

خلال هذه الفترة حققت إدارة الجودة الشاملة العديد من الإنجازات في مجالات مختلفة ، كان من نتائجها تطوير وتحسين الكثير من الخدمات التي تقدمها إدارات الوزارة، ومن أهم الأعمال التي قامت بها الإدارة، المسوحات الميدانية المتعلقة بقياس رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة، وقياس الرضا الوظيفي لمنتسبي الوزارة، أما في مجال الدراسات فقد قامت الإدارة بعدد كبير من الدراسات بهدف تطوير الأداء وتبسيط الإجراءات ، كما قامت بالعمل على تأهيل إدارتي حقوق الإنسان والاتصالات للحصول على شهادة الآيزو و حصول ادارة الخدمات الطبية عليها، فضلاً عن التواجد في المحافل العلمية المحلية والإقليمية، والنشاط المكثف على الساحة الإعلامية لنشر ثقافة الجودة والتعريف بدور الإدارة في إحداث التحسين التطوير المستمر، والتواصل مع الجهات المختلفة داخل الدولة وخارجها لتبادل الخبرات.

واستمراراً لمسيرة التطوير، بدأت إدارة الجودة الشاملة بدعم من سعادة الشيخ | عبدالله بن ناصر بن خليفة آل ثاني وزير الدولة للشئون الداخلية مرحلة جديدة في ضوء إستراتيجية وزارة الداخلية ورؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠، تسعى من خلالها إلى تنفيذ خطتها المستقبلية التي تهدف إلى الرقي والتقدم.

4



اقرأ في هذا العدد



7



9



18

دورية متخصصة

تصدرها إدارة الجودة الشاملة
بوزارة الداخلية

المشرف العام ورئيس التحرير
العقيد
هزاع مبارك تريحيب الهاجري
مدير إدارة الجودة الشاملة

هيئة التحرير

الملازم/ خالد علي شرف الدين
أ/ صلاح خوجلي إسماعيل
د/ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم
أ/ فيصل عبد اللطيف احمد

التصميم والإخراج الفني

مطابع الشرطة

المراسلات
ص.ب. ٢٣٣٧٥

هاتف: ٤٤٤٧٠٤٤٤

فاكس: ٤٤٣٢٠٧٠٣

totalquality@moi.gov.qa

الموقع الإلكتروني
www.moi.gov.qa

- ٤ دولة قطر و صناعة المستقبل
- ٦ إدارة الموهبة
- ٨ سامحني يا ولدي
- ٩ دولة قطر الأولى عربياً في مؤشر السلام العالمي
- ١٠ مؤثرات في مخرجات العملية التعليمية
- ١٢ قراءة في كتاب .. العادة الثامنة من الفعالية الى العظمة
- ١٩ أهمية تحديد الاتجاهات الشخصية للموظف
- ٢٠ الاستراتيجية و مراحل اعدادها
- ٢٢ تمكين العاملين
- ٢٧ التقارير و دورها في اتخاذ القرار المناسب
- ٢٨ الرؤية .. الطريق نحو الهدف
- ٣٠ أهمية تأهيل و تدريب و اختبار السائقين
- ٣١ مراجع في الجودة
- ٣٢ أقوال مأثورة

أخبار الإدارة

تجربة الجودة الشاملة في مؤتمر دولي

قدم العقيد/ هزاع مبارك تريحيب الهاجري مدير إدارة الجودة الشاملة ورقة عمل في المؤتمر الدولي السادس للجودة الذي عقد بالقاهرة بعنوان إدارة الجودة الشاملة تجربة وزارة الداخلية. تناولت الورقة أهمية الجودة الشاملة ودورها في تحسين وتطوير الأداء في وزارة الداخلية بدولة قطر.



زيارة خبير من منظمة الصم الدولية

استقبل مدير إدارة الجودة الشاملة وفداً من جهاز الإحصاء يرافقه خبير من منظمة العمل الدولية جاءت هذه الزيارة بهدف التعرف على آليات تسجيل القوى العاملة الوافدة بدولة قطر.



الجودة الشاملة تنتهي من دراسة معهد تدريب الشرطة

في إطار الشراكة والتعاون بين إدارة الجودة الشاملة وأجهزة الدولة المختلفة زار الإدارة وفد من وزارة الشؤون الاجتماعية للتعرف على تجربة الجودة الشاملة ودورها في تطوير وتحسين الأداء، والمعايير المتبعة في قياس وتقييم العمل.



وزارة الشؤون الاجتماعية تزرور الجودة الشاملة

انتهت إدارة الجودة الشاملة من دراسة قياس نتائج مخرجات العملية التعليمية والتدريبية بمعهد تدريب الشرطة، جاءت هذه الدراسة لقياس رأي الدارسين في البرامج التدريبية بمعهد تدريب الشرطة، انطلاقاً من فلسفة التطوير والتحسين المستمر، والتوصل إلى آليات عمل جديدة تتواءم مع التغيرات المعاصرة في المجال الأمني.



(من الضرورة تطوير تجربة السنوات الماضية)
لنبنجي على إيجابياتها وليقوم ببناء المستقبل
قوياً شامداً على أسس وطيحة وراسخة)

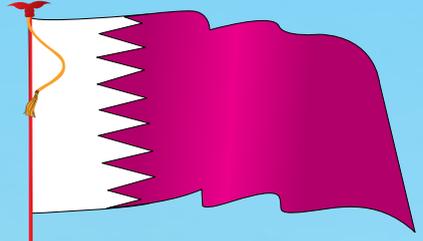
حضرة صاحب السمو الشيخ /
حمد بن خليفة آل ثاني
أمير البلاد المضي

يمثل الصراع حول المستقبل وامتلاك مفاتيح الولوج إليه الشغل الشاغل للسياسات العالمية في القرن الواحد والعشرين. وينشغل المهتمون بالسياسة والاستراتيجيات في مواجهة تلك الأنماط الهائلة من التغيير والتحول والتحديات في عصرنا الذي أصبح بامتياز عصر صناعة المستقبل والاستعداد له واستقراء ملامحه.

ولعل أهم ما يميز عصرنا هذا والذي ستكون له نتائج مهمة في المستقبل هو تحول المجتمعات والأمم من رأس المال يوم صنع الإنسان الآلة المدفوعة بالبخار بدلاً من طاقة الرياح إلى عامل (المعرفة) . ولعل السؤال الكبير الذي سيواجهه صناع القرار في المستقبل: ماذا ستفعل المعرفة ؟ وهل سيكون خلقها وإبداعها وانتشارها وتوسعها وفقاً لخلق أنماط جديدة من السلطة أوسع من حيث الممارسة وأكثر جدوى وأقل عسفاً وسيطرة واحتكاراً مما صنعة المال في القرن العشرين ؟

لما كانت المعرفة لم تأت من الفراغ ، بل هي نتاج الحياة ذاتها ، فإنها تصبح أكثر إنسانية لكونها ، وفي المقام الأول ، إبداعاً إنسانياً .

والمعرفة بقدر ما تمنحه للمالكين لزمامها والمسكين بقيادتها من عوامل القوة والتقدم ، إلا إنها قد تدفعهم للسيطرة والهيمنة على من لا يملكونها ، أو الذين حرموا منها. وهذا ما يقودنا إلى خاصية للمعرفة تختلف جذرياً عن رأس المال وتعني بها أن المعرفة يمكن للفقراء والضعفاء اكتسابها وإبداعها وتشكيلها بإرادتهم وحرصهم الذاتي فيصبحوا بها أقوياء. الأمر الذي يجعلها تهديداً مستمراً للأقوياء حتى وهم يستخدمونها ضد الضعفاء وهذا سيكون المحور الأساسي لصراعات المستقبل كما يتوقع المتخصصون في مجال صناعة المستقبل . والصراع القادم بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والسياسية أو بين الدول والأمم سيدور حول المعرفة ، وهذا الصراع لن يكون بالأسلحة والجيش بل سيكون مسرحاً وميداناً عقول البشر وما تحتويه من معلومات ومعارف . وهذا سيضع العالم أمام معطيات جديدة في صيغتها . وحقائق موضوعية ستفاجئ الكثيرين ، لكنها لن تكون مفاجأة للذين يجيدون قراءة ودروس التاريخ .



دولة قطر

وصناعة

المستقبل



بقلم: العقيد
هزاع مبارك تريحيب الهاجري
مدير إدارة الجودة الشاملة



وعن طبيعة القوى التي يحتاجها المجتمع من أجل تحقيق النهضة وصناعة المستقبل يشير الدكتور زويل إلى أن هناك ثلاث قوى ضرورية هي :

أولاً : قوة المعرفة ممثلة في التعليم والبحث العلمي ، فإذا لم تكن هناك ثقافة وفكر فلن تكون هناك حضارة لها قيمة .

ثانياً : قوة الموارد البشرية والمادية التي تساعد على قيام الحضارة والنمو .

ثالثاً : قوة الحكم السياسي الرشيد ومقدار العدل والحرية التي يتمتع بها المجتمع .

وانسجاماً مع ما سبق ... تأتي رؤية قطر الوطنية ٢٠٢٠ تجسيدا لرغبة وتصميم القيادة الرشيدة على صنع مستقبل زاهر للدولة

وتحويلها إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة من خلال ما تضمنته الرؤية من ركائز ، كان أولها التنمية البشرية بهدف تطوير وتنمية سكان قطر لكي يتمكنوا من بناء

مجتمع زاهر . وثانيهما التنمية الاجتماعية لتحقيق مجتمع عادل وآمن مستند إلى الأخلاق الحميدة

والرعاية الاجتماعية ، قادر على التعامل والتفاعل مع المجتمعات الأخرى . أما الركيزة الثالثة فهي

التنمية الاقتصادية بهدف تطوير اقتصاد وطني متنوع وتنافسي قادر على تلبية احتياجات مواطني الدولة .

أما الركيزة الرابعة فهي التنمية البيئية لتحقيق الانسجام والتناسق بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية

البيئة . كما تتيح الرؤية التي تحدد الاتجاهات العامة للمستقبل إعداد الاستراتيجيات والخطط التنموية من أجل تواصل تحقيق

التقدم الاقتصادي الاستثنائي الذي تشهده الدولة والمتمثل في الارتفاع المطرد لمستويات المعيشة ، كما تتواصل فيها التطورات

الاجتماعية والسياسية المهمة . إن دولة قطر تجيد دراسة وتقييم الوضع الراهن وما يدور على

الساحة الإقليمية والعالمية ، وتعمل جاهدة على التوظيف الكفوء والفعال للموارد والإمكانات المتاحة المادية والبشرية ، وتشجيع

الأفكار الإبداعية التي تقدم الجديد الذي يمكن أن يحقق نقلة نوعية والأدلة على ذلك كثيرة فقطر الأولى عربياً وشرق

أوسطياً في مؤشر السلام العالمي ، والأولى في مؤشر الشفافية . وهذه الإنجازات لا يمكن أن تتحقق مصادفةً ، بل هناك رؤية وراء

الوصول إلى هذا التفوق وهي الرؤية الواضحة للقيادة الرشيدة لهذه الدولة والمتمثلة بسيدي حضرة صاحب السمو الشيخ / حمد

بن خليفة آل ثاني أمير البلاد المفدى حفظه الله ورعاه .

تعتمد صناعة المستقبل على القدرة في التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي . وبالتالي فإن الحاجة إلى المعلومات تعد شرطاً مهماً في هذه الصناعة . ويقوم عنصر التنبؤ بالمستقبل على

فروض احتمالية تكون حسب توقع من يقوم بهذه المهمة الأقرب للحدوث في غيرها من الفروض. ووفق منظور التخطيط

الاستراتيجي ، فإن المستقبل ليس امتداداً خطياً للحاضر أو تقليداً له لأن المعرفة والثقافة ستكون مختلفة عما هي عليه في

الوقت الحاضر ، وبالتالي فإن المستقبل سوف يفاجئنا دائماً بتحديات وفرص من نوع جديد .. لا تكفي خبرة الماضي فقط في

التعامل معها بكفاءة وتحكم وبالتالي فنحن نحتاج دائماً للفكر المبدع القادر على التعامل مع كل ما هو جديد وقادم في المستقبل

. وفي هذا المعنى يقول (فديركو ماريو) مدير اليونيسكو السابق في كتابه (عالم جديد) : يجب أن نستعد للمستقبل ، وأن نمد

أبصارنا إلى الأمام لأبعد مدى ممكن . ويجب أن نتوقع الاتجاهات وأن نحاط بالتطورات من أجل التوافق معها أو

التحول عنها . فلا يمكن أن نقبل بأن لا نكون بمستوى التحديات المعاصرة والمستقبلية .

في ظل التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم حالياً في جميع المجالات والتي كانت الثورة

التكنولوجية سبباً رئيسياً فيها ، أصبح في الممكن إستشراق المستقبل وتوقع ما يحدث فيه . وهنا

نحن بحاجة إلى تنمية مهارات التفكير والإبداع والخروج عن المألوف . ولورجعنا إلى الدول المتقدمة فإننا نجد

منذ عشرات السنين تبذل جهوداً كبيرة في تنمية الخيال العلمي من خلال مناهجها الدراسية ، وما يقدم في صناعة السينما أو

باقي مجالات الخيال العلمي . إن إطلاق العنان للخيال والتفكير المنطقي يساعد كثيراً في توليد المعلومات القيمة لأن ذلك سوف

يرفع القيود عن الفكر الإنساني ويخرجه من النطاق التقليدي إلى النطاق الإبداعي الواسع . والمؤسسات والمجتمعات لا يمكنها

الاستمرار والنمو بدون أن تكون قادرة على دراسة وتوقع المستقبل من خلال الرؤية الإستراتيجية التي تسعى للوصول إليها في

المستقبل ، وبناءً عليها تقوم بتطوير أدواتها وآلياتها ومواردها البشرية حتى تستطيع أن تنمو وتستمر .

ويرى العالم المصري أحمد زويل أن نهضة الأمم تتحقق من خلال البعد الاقتصادي والسياسي ، ولكن هناك بعد آخر لا يقل أهمية

في هذا المجال وهو البعد الثقافي والفكري الذي يعد بمثابة قوة خارقة يلقي على عاتقها المهمة الأكبر في صناعة مستقبل الدول

والأمم .

قطر الأولى عربياً وشرق أوسطياً في مؤشر السلام العالمي ، والأولى في مؤشر الشفافية .



الملازم أول

خالد علي شرف الدين

رئيس قسم الشؤون الإدارية

إدارة الموهبة... الممكن والمستحيل!

شهدت إدارة الأعمال تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات وأفكار جديدة، من هذه المصطلحات رأس المال البشري، رأس المال الفكري، إدارة الموهبة، حرب المواهب، إصطياد الكفاءات، كل هذه المصطلحات تركز على شيء واحد وهو العنصر البشري، وقدراته الإبداعية على التطوير والتحديث وتنمية المؤسسة والنهوض بها.

يركز بشكل كبير على العنصر البشري وما تفقه الدولة على الإستثمار فيه.

من هذا المنطلق جاء إهتمام المؤسسات بالمهارات والقدرات والمواهب التي يتمتع بها أفراد المؤسسة عن غيرهم، وبدأت المؤسسات تعيد حساباتها وخططها وبرامجها في الاختيار والتعيين والتركيـز على نوعيات محددة من الموظفين يحققوا أهدافها ورسالتها التي تسعى إليها، وعلى المستوى العالمي أصبح هناك تعاون بين الشركات العاملة في مختلف المجالات والجامعات لعمل دراسات لرفع مهارات وقدرات العاملين بها، هذا بالإضافة إلى قيام الجامعات بالتعاون مع المؤسسات بتطوير برامجها بما يتناسب وسوق العمل.

حيث أصبح الآن يتطلب نوعية خاصة من العاملين من ذوي المواهب يتركز دورهم في الإبداع والابتكار الذي يُمكن المؤسسة من المنافسة والقدرة على البقاء في السوق.

وتعرف إدارة الموهبة بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة،

ونركز هنا على مصطلح إدارة الموهبة Talent Management فقد تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس David Watkins في عام ١٩٩٨، في مقال نشره في العام نفسه، ثم بدأ استخدامه من قبل بعض

الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها وأن تكون في بؤرة الإهتمام لأنها هي التي تقود إلى النجاح والنمو للمؤسسة، وسارعت العديد من الشركات العالمية إلى إعادة النظر في أساليب تخطيط وتطوير وتحسين مواردها البشرية والمواهب التي تمتلكها وتطوير نظم إدارة مواردها البشرية.

ومن هنا لم يعد التركيز على الماديات هو

الإهتمام الرئيسي للمؤسسات ولكن الإهتمام بدأ ينصب بدرجة كبيرة على العنصر البشري وطاقاته ومهاراته الإبداعية في العمل المؤسسي، بل إن المنظمات الآن لا تُقيّم بقدراتها المادية فقط، ولكن بما تمتلكه من قدرات وطاقات بشرية، ولذلك تصنف الدول سنوياً طبقاً لتقرير التنمية البشرية والذي



والتنافسية من تشغيل كيانهم بفاعلية بدلاً من تسخير مواهب الموارد البشرية لديهم. كما يؤكد أن الشركات التي تعتمد على أداء موظفيها لتحقيق النجاح، يجب أن تكون متمركزة حول الموارد البشرية أي تعتمد على مواردها البشرية، ويضيف أنه حتى يتم القيام بذلك بشكل فعال، يجب أن تقوم الشركات بتنظيم نفسها ليكون هدفها الأساسي هو دعم موظفيها.

والسؤال المهم أين مؤسساتنا العربية من إدارة الموهبة؟ هناك الكثير من المؤسسات العربية لا تهتم كثيراً بإدارة الموهبة، وقد يكون معدوماً في بعض المؤسسات، فالكثير من المؤسسات ليس لديها برامج تعليمية وتدريبية لتنمية المواهب والمهارات والقدرات، فأحياناً يتم تعيين موظفين لديهم الموهبة ولكن عندما يدخل في دائرة العمل يدور في فلك الروتين والعمل اليومي

ويمرور الوقت تختفي الموهبة.

إن الوقت الحاضر الذي نعيش فيه وخاصة مع تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة تحتاج المؤسسات إلى تغيير ثقافتها من الثقافة التقليدية التي تركز على التوظيف والتسكين داخل الوظيفة، إلى ثقافة التنمية البشرية وبناء الشخصية وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية.

ويجب على المؤسسات أن تتبنى إستراتيجية تهدف إلى البحث عن المواهب والكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها، ووضع برامج للتحفيز لجذبها. وتخطيط المسار الوظيفي لها منذ دخولها إلى المؤسسة وحتى وصلها إلى قمة الهرم الوظيفي بها.

وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات.

ويحدد الباحثين عدة جوانب للموهبة تتمثل في التركيز على إعتبار العنصر البشري قوة تنافسية، وجذ أصحاب المهارات والقدرات الإبداعية للعمل في المؤسسة، توفير الرواتب المغرية التي تحافظ على بقاء هذه النوعية من الأفراد في المؤسسة

وعدم إعطاء الشركات المنافسة الفرصة لجذبهم، توفير التدريب والتطوير المستمر لصقل هذه المهارات وصيانتها، تطوير نظم العمل ومناخ العمل واستخدام التقنيات الحديثة التي تساهم في مساعدة هذه العناصر على الإبداع.

يرى البرفيسور إدوارد لولير Edward Lalwer أستاذ إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي في جامعة جنوب

كليفورنيا ، أن الموهبة تعني في عصرنا الحاضر أن يكون الناس هم الميزة التنافسية في الشركة أو المؤسسة. ويوضح لولير أن عدداً هائلاً من الشركات المختلفة لا تستمد مزاياها التنافسية من تقديم أقل الأسعار أو أحدث التقنيات أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمدها من كونها مرنة ومبتكرة، وهذه المزايا التنافسية منبعها الحقيقي هم الموظفون والعاملون. ونتيجة لذلك - كما يرى لولير - يجب أن تركز هذه الشركات نفسها لإدارة هؤلاء الموظفين ومواهبهم.

ومن خلال دراسات لولير المتعددة على قائمة أهم 100 شركة حسب تصنيف مجلة (فورتن) (Fortune) اتضح له مدى تقليل الشركات من قيمة إدارة المواهب، حيث يشعر 93% فقط من كبار المسؤولين التنفيذيين أن أقسام الموارد البشرية تشارك في تطوير استراتيجية الشركة، كما أن نسبة حضور رئيس الموارد البشرية لاجتماعات مجلس الإدارة كانت بنسبة 91% فقط من مجمل الشركات التي تم إجراء الدراسة عليها.

ويرى لولير أن السبب الرئيسي في عدم التواصل يرجع إلى أن معظم المؤسسات تدار بأسلوب

(بيروقراطي) يتمركز حول الهيكل الإداري، بمعنى أنهم يحاولون استمداد مزاياهم



سامحني... يا ولدي

المقدم / عبدالهادي الهاجري
مساعد مدير شرطة الأحداث



سئمت من تساؤلاتي المستمرة عن سبب غيابك... عن دموع أمي... عن الحياة الكئيبة التي خلفتها لنا... نحن نحبك ونحتاجك ولا نجدك!! كان ينظر الى عيني طفله ولأول مرة يشعر بما في داخل ابنه... وما تقوله عيناه... فأغلق الهاتف... وأحتضن ابنه وهو في نفسه يعده بحياة أفضل...

جلس مع نفسه يتساءل ما الذي يبحث عنه ليقوم بكل ذلك، كان فاقداً للحب فوجده، ولكن هناك أمر لم يفكر به من قبل، وهو فقدان لصلته بربه، هو ما دفعه لمثل هذه الأفعال المشينة.

ذهب فاغتسل وكأنه يغتسل من ذنوب الحياة وقسوتها، وجلس على سجاده منتظراً الصلاة... وكان متوتراً ومرتبكاً كأنها أول مرة ينوي فيها الصلاة... متوتراً لأنه سيكون بين يدي رب العباد والذي كان يعتبره أهون الناظرين إليه... صلى صلاته وأطال في سجوده ورفع يديه الى الله يطلب منه الهداية والمغفرة، وكل ذلك أمام استغراب ونظرات أسرته التي كانوا لا ينقطعون بالدعاء له.

وبعد فراغه من صلاته، وضع طفله بين أحضانه وقبله على رأسه ونظر في عينيه، وتخيل لو كبر هذا الطفل وأباه في غيه وضياعة... ماذا سيكون مصيره؟؟!! وهو قدوته ومثله الأعلى... وعاهد الله على الاستمرار في توبته وعدم الرجوع الى ما كان عليه من فسق وفجور... وأن يعلم أبناءه احترام القوانين والدساتير وحب الوطن.

ليكونوا رموزاً مشرفين لأسرتهم... ووطنهم... ومجتمعهم. وأطال النظر في عيني طفله وكأنه يراهما لأول مرة ولسان حاله يقول : سامحني يا ولدي

أنفاس متلاحقة... تهذبات عميقة... دموع تنهمر... قلب تملأه الحسرات... يطيل في سجوده... يرفع يديه تضرعاً لله أن يغفر له زلاته... وأن يعيد عنه وأسرته كل سوء... يبحث عن طريق التوبة... طرق كل الأبواب... ولم يجد سوى باب الله فهو ملاذه وملجأه ومنقذه.

عاش طفولة شقية وسط أسرة مفككة سمتهها المشاجرات والمشاحنات، حتى أنه لم تنتبه الأسرة للتغيرات التي طرأت على سلوكه أثناء نشأته، كان يبحث عن الأمان والتقدير والشعور بالانتماء، فكان الانتماء لأصدقاء السوء، الأمر الذي جعله ينفذ كل ما يطلب منه مقابل الانتماء والشعور بالأضواء، فكان البطل المقدم الذي يقوم بكل شئ دون خوف أو وجل تورط في العديد من المخالفات الأمنية، تلاعب كثيراً بالاجراءات، تعود على دخول السجن، ضاع مستقبله، فصل من دراسته، أصبح أكثر شقاء... عندها تنهت الأسرة فكان الحل حسب تفكير الأسرة للخلاص من مشاكله... هو الزواج... وبدأت رحلة البحث عن عمل ليضمن له حياة كريمة بعد الزواج وكان ذلك بمجرد حصوله على عمل تم تزويجه... ولكن ما زال أصدقاء السوء يستحوذون على اهتمامه، كثر خروجه من المنزل، وتغيبه عن العمل والسهر لساعات الصباح الأولى والمبيت خارج المنزل، تعاوى المحرمات، وعاشر النساء، ساءت العلاقة الزوجية بدأت المشاحنات، لم يلحظ أنه رزق بأبناء كبروا في ظل غيابه، كانت الأم تسعى وتبذل أقصى جهدها للمحافظة على الأبناء لكي لا يسيروا على خطى والدهم. وفي يوم من الأيام كان كعادته يتحدث مع أحد أصدقاء الدرب عن بطولاته ومغامراته متمصاً دور البطل في تلاعبه على الأجهزة الأمنية. دون أي احساس بالمسؤولية تجاه القانون والمجتمع، حتى تجاه نفسه وعائلته، وكان يسرد القصص المعقولة واللامعقولة ليبقى في أذهانهم البطل المقدم... لا يبالي عندما يسمع أطفاله ادعاءاته وأكاذيبه وأنه لا يهاب القوانين، وهو في الحقيقة أجبن بكثير مما يتخيلون.

وفي لحظة!!! التفت فوجد عيني طفلة تنظر اليه وكأنه يقول له كفى!! كفى يا أبي.. يا من استنشق الهواء النقي من خلاله... وأنفسه حباً واحتراماً... يا مدرستي الحقيقة التي تعلمني الفضائل والمكارم. كن كأبأء أصدقائي... سئمت مشهد سيارات الشرطة تأتي الى المنزل لتأخذك غير أبه بدموعي وتوسلاتي...

دولة قطر الأولى عربياً في مؤشر السلام العالمي

المرصد الاعلامي - ادارة العلاقات العامة

والاستقرار التي تنعم بهما الدولة، نموذجاً يحتذى به بفضل الله ثم الجهود التي تبذلها كافة الأجهزة المعنية بحالة الأمن حتى ينعم سكان الدولة من المواطنين والمقيمين بالأمن والاستقرار والطمأنينة على أرواحهم وممتلكاتهم .

واظهر التصنيف الحالي لدولة قطر الإمكانيات والقدرات المختلفة التي تتمتع بها الأمر الذي ساهم في الاستقرار الأمني والاجتماعي والسياسي، ودعمتها في ذلك العلاقات المميزة التي تجمعها مع عدد كبير من الدول على المحيط الإقليمي والدولي، مما جعلها محط أنظار الجميع ومقصدًا آمنًا للمزيد من الاستثمارات وحركة رؤوس الأموال على مستوى العالم.

كان مؤشر السلام قد صنف دولة قطر في المرتبة (٣٠) عالمياً في أول تقرير يصدره معهد الاقتصاد والسلام في العام (٢٠٠٧)م، وتراجعت للمرتبة (٢٣) عالمياً في العام (٢٠٠٨)م، فيما شهد العام (٢٠٠٩)م قفزة كبيرة في تصنيفها ببلوغها المرتبة (١٦) عالمياً، لتتقدم هذا العام ٢٠١٠م المرتبة (١٥) عالمياً متقدمة بذلك على عدد من الدول العظمى مثل ألمانيا (١٦ عالمياً)، وإسبانيا (٢٥ عالمياً)، وبريطانيا (٣١ عالمياً)، وفرنسا (٣٢ عالمياً)، وإيطاليا (٤٠ عالمياً)، والولايات المتحدة (٨٥ عالمياً) ... فيما تقدمت على الصعيد العربي على كلا من سلطنة عمان والتي جاءت في المرتبة الثانية عربياً (٢٣) عالمياً)، وتونس في المرتبة الثالثة عربياً (٣٧ عالمياً)، والكويت الرابعة عربياً (٣٩ عالمياً)، والإمارات الخامسة عربياً (٤٤) عالمياً) فيما جاءت مصر السادسة عربياً (٤٩) عالمياً.

وأشارت مصادر مطلعة إلى أن المكانة التي تبوأتها دولة قطر للعام الثاني على التوالي جاءت بفضل جهود القيادة الرشيدة للبلاد والتي جعلت منها أكثر الدول أمناً وسلاماً، بالإضافة إلى الدور البارز والمميز الذي ظلت تلعبه قطر في الساحة العالمية والمحافل الدولية.

تصدرت دولة قطر للمرة الثانية قائمة دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في مؤشر السلام العالمي السنوي الرابع للعام الجاري (٢٠١٠)م، حيث جاءت في المرتبة الأولى عربياً والـ(١٥) عالمياً في التصنيف الذي شمل ١٤٩ دولة حول العالم وحصلت فيه دولة قطر وفقاً للتقييم على (١,٣٩٤) درجة، متقدمة بمرتبة واحدة على تصنيفها في مؤشر السلام العالمي للعام ٢٠٠٩ حيث جاءت في المرتبة الـ (١٦) ووصف مؤشر السلام العالمي والذي أصدره معهد السلام والاقتصاد بالعاصمة الاسترالية سيدني وتم الإعلان عنه في العاصمة الأمريكية واشنطن يوم الثلاثاء (٨/٦/٢٠١٠)م - دولة قطر بأنها أحد أكثر الأماكن أمناً وسلاماً من بين ١٨ دولة تشكل منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، واعتبر أن المؤشرات التي حازت عليها قطر في جانب الأمن والسلامة تتوافق مع المعايير والدرجات التي اعتمدها عليها المؤشر.

ويعد معهد السلام والاقتصاد الصادر لصالحه مؤشر السلام العالمي مؤسسة بحثية عالمية متخصصة في دراسات وبحوث السلام والاقتصاد والأعمال ويعتمد تقرير مؤشر السلام العالمي على ٢٣ معياراً تدور حول عدة محاور منها الشؤون الداخلية والخارجية للدول مثل: (الاستقرار السياسي ومدى انتشار الجريمة في المجتمع ومستوى احترام حقوق الإنسان، وانتشار العنف بين أفراد المجتمع والصراعات الداخلية والعلاقة مع البلدان المجاورة والجرائم الإرهابية الواقعة على أراضي الدولة ومدى المشاركة في دعم قوات حفظ السلام والقدرات العسكرية للدولة وحجم المشاركة السياسية ومدى انتشار الفساد والمساحة المتاحة لحرية الإعلام ومشاركة المرأة في الحياة العامة والحياة السياسية ومدى الرعاية الصحية المقدمة للسكان وفرص التعليم وغيرها..) من المحاور والتي حققت فيها قطر درجات متقدمة.

وفيما يتعلق بالوضع الداخلي للدولة فإن مؤشر السلام العالمي منح قطر أفضل الدرجات في كل ما يتعلق بالشؤون الداخلية مما جعلها تستحق هذا المركز المتقدم، حيث تعد حالة الأمن

مؤثرات في مخرجات العملية التعليمية

هناك الكثير من الإشكاليات التي تواجه المؤسسات التعليمية والتدريبية ، ويرجع ذلك إلى التطور الكبير الذي يشهده المجال الذي تعمل به هذه المؤسسات ، ونتيجة التوجه الكبير في الفترات الحالية نحو التنمية البشرية ويمكن تحديد أهم الإخفاقات في الأشكال التالية:

المؤثر الأول : الجذب

عندما يغيب عنصر الجذب والإثارة في العملية التعليمية والتدريبية فلن يكون المتعلم جاهزاً للعملية التعليمية (ليتغير ، لينمو ، ليصبح أفضل) بل سيكون غير مهتماً أو متعاوناً أو ببساطة لن يرى الفوائد التي ستعود عليه من هذا التعلم ما لم يثار انتباهه في هذه المرحلة مما يجعل العلم بطيء ومؤلماً .

المؤثر الثاني : التفاعل:

في حال توافر عنصر الجذب لدى المعلم ، ولكنه لم يطرح المادة بشكل جيد من خلال التفاعل مع الدارسين فإن ذلك يؤدي إلى تعطيل



ملازم أول
حمود عبدالله المريسي
رئيس قسم تقييم الأداء

- تجربة الأشياء الجديدة.
- اكتساب الخبرة عن طريق التجربة والخطأ.
- بناء العلاقات والترابط.
- ربط التعلم الجديد مع السابق .
- وصف ماقام بتعلمه لشخص آخر.

رابعاً: التكامل :

- التطبيق العملي المباشر.
 - بناء وتنفيذ خطط العمل .
 - نشاطات التعزيز والمتابعة .
 - إيجاد مواد تعزز التطبيق بعد انتهاء الدورة.
 - التدريب المستمر .
 - تقييم الأداء وتقييم التغذية الراجعة.
 - وضع أنشطة تدعيمه تنفذ بين المتدربين أنفسهم .
- إن عملية التعلم بسيطة وطبيعية بحد ذاتها ونستطيع أن نصل بها إلى الحد الذي وصلت إليه كثيراً من المؤسسات المتقدمة في حالة مواكبة التطورات العلمية في المنظومة التعليمية، وإذا لم تأخذ المؤسسات التعليمية بالمنهجيات الحديثة فلن تحقق أى تقدم يذكر في هذا المجال الحيوي والهام لنهضة الأمم.



فرص الانتباه لعدم قدرة العقل على الاستيعاب نتيجة عدم تنوع الوسائل في طرح المادة العلمية .

المؤثر الثالث : الربط بين المعلومات:

لكي يتحقق الهدف من العملية التعليمية لابد إن يقوم المعلم بربط المعلومات السابقة باللاحقة ودمج ذلك بالمهارات والمعارف السابقة لدية عقليا وجسديا من خلال الممارسة والتفسير وإعطائه الوقت الكافي ليقوم بعملية التكامل بين معلومات سابقة ومعلومات حديثة .

المؤثر الرابع : التطبيق

أحد الأدوات الرئيسية لنجاح العملية التدريبية هو قيام المتدربين بالتطبيق ، لأنه إن لم يتم ذلك فان اغلب ماتعلموه سيتبخرو ولا يتبقى في الذاكرة مما طرح بقاعات التدريب سوى ٥% بينما تصل النسبة إلى ٩٠% إذا تمت مرحلة الأداء بالشكل المطلوب .

ولكي تتم العملية التعليمية بالشكل المطلوب لابد من إتباع طرق منهجية حديثة مثل دورة رباعية التعلم الآتية :

أولاً: الربط :

- الإثارة في الطرح .
- خلق الرغبة لدى المتعلم .
- تأسيس أهداف شخصية للمتعلم .
- إثارة الأسئلة .
- تهدئة المخاوف
- إزالة العقبات الممكن وجودها .
- تأسيس علاقات ايجابية .
- زيادة الإدراك بقيمة التعلم الذي سيتم .

ثانياً: العرض :

- مواجهة الجديد .
- مشاركة المعرفة والمعلومات الجديدة السابقة .
- التكلم بشكل بصري وسمعي وجسدي ملموس .

ثالثاً: التمرين:

- التعامل مع المعلومات والمهارات الجديدة.



قراءة في كتاب...

المادة الثامنة من الفمالية إلى المظمة



د. عبد الرحيم محمد
خبير تقييم الأداء

ينطلق هذا الكتاب نتيجة التغير الذي يشهده العالم حالياً وخاصة في عصر المعرفة والتركيز الكبير على الاستثمار البشري ، والتوجه نحو رأس المال الفكري وإدارة الموهبة، فلم يعد التركيز على الماديات والموجودات هي المحرك الرئيسي للإنجاز والتفوق، ولكن الإنسان هو القوى المحركة في هذا العصر. من هذا المنطلق جاءت فكرة هذا الكتاب. هذه العادة تتعلق برؤية وتسخير قوة بعد ثالث يضاف للعواد السبع. فالعادة الثامنة هي إكتشف صوتك وألهم الآخرين كي يحصلوا على أصواتهم. لأن الصوت هو الأهمية الشخصية الفريدة التي تبرز عندما نواجه أعظم التحديات في حياتنا والتي تجعلنا أكفاء لمواجهة هذه التحديات.

وبدا حديثه عن الألم وكيف يكون دافعاً لنا لكي نحقق الإنجازات، وعبر عن ذلك بعرض قصة محمد يونس مؤسس بنك (جرامين) في بنجلاديش وكيف جاءت الفكرة والتي يروى أنه عندما كان محمد يونس يسير في شوارع بنجلاديش ورأى شخصاً محتاجاً فحاول مساعدته من هنا ولدت الرؤية ثم تطورت إلى أن أصبحت واقع ملموس، ويحكى محمد يونس أنه قابل ذات مرة امرأة كانت تصنع كراسي الخيزران وسألها كم تكسبين في اليوم فتبين له أنها تكسب سنتين أمريكيتين يومياً ، لم يصدق أن هناك شخصاً يقوم بهذا المجهود الكبير مقابل هذا المبلغ الزهيد جداً، وكانت الكراسي التي تصنعها في غاية الجمال ، ولما سألها لماذا تقبلين هذا المبلغ الزهيد مقابل هذا العمل الكبير، كانت الإجابة انها لا تملك المال وبالتالي تشتري الخيزران من شخص شريطة أن تبيعه ما تنتجه من كراسي مقابل السعر الذي يحدده هو ، وبالتالي تكسب هذا المبلغ الزهيد. وعندما سألها كم يكلف الخيزران قالت ٢٠ سنتاً حينها قال معقول هذه المعاناة مقابل ٢٠ سنتاً ، وفي هذه اللحظة خرج بفكرة حصر عدد الأفراد في القرية الذين يحتاجون مثل هذا المبلغ فكان عددهم ٤٢ شخصاً وما يحتاجونه

٢٧ دولاراً، يقول محمد يونس شعرت بالعار اننى أعيش في مجتمع لا يستطيع تأمين ٢٧ دولاراً لعدد ٤٢ من العمال الماهرين المجددين . وأخرج المبلغ من جيبه ووزعه عليهم وأخبرهم بأنه سلفه وأنهم باستطاعتهم رده في أي وقت، وأنه بإمكانهم بيع منتجاتهم في أي مكان. ومن هنا فكر في فتح فرع بنك في حرم الجامعة - حيث كان يعمل أستاذاً بالجامعة - لخدمة هؤلاء ولكن قبول بالفرض بحجة أن الفقراء غير جادين ، وعندما عرض الأمر على المصرفيين في البنوك رفضوا بحجة أن هذه المبالغ التي لا تتعدى عدد من الدولارات لا يقرضها البنك لصفرها، فكان محمد يونس يقترض بضمانه الشخصي ويوزع على الفقراء، وكان البعض يقول له انهم لن يردوا ما إقترضوه ولكن حدث العكس وردوا المبالغ التي إقترضوها ، وانتقل من قرية إلي قرية وبعد عامين إستطاع أن ينفذ فكرة المصرف عام ١٩٨٣ ، ويعمل المصرف اليوم في ٤٦ ألف قرية، من خلال ١٢٦٧ فرعاً ولديه ١٢ ألف موظف وقام المصرف بإقراض أكثر من ٥, ٤ بليون دولار على شكل قروض تتراوح من ١٢ إلى ١٥ دولار .

ويعلق ستيفن كوفي على هذه الرؤية بأنه من خلال دراسته ومقابلته لبعض أعظم القادة في العالم تبين له أن شعورهم بوضوح الرؤية وعثورهم على أصواتهم قد تم بشكل تدريجي ويطيء.

ويرى أنك إذا تحليت بالصبر ودفعت ثمن فهم المشكلة الأساسية، ثم قررت أن تعيش وفق المبادئ فإن قدرتك على التأثير سوف تنمو تدريجياً من الداخل نحو الخارج وسوف تعثر على صوتك وتلهم فريقك ومؤسستك لكي يعثروا على أصواتهم في عالم يتغير بشكل جذري.

ويعد الحديث في البداية عن الألم إنتقل إلي جزء آخر وهو المشكلة ويرى أننا لكي نفهم المشكلة والمعاني التي تتضمنها ، يجب علينا أن نعود للجذور حتى نستطيع أن نتخيل الحل المطلوب للمشكلة، وركز هنا علي اننا في عصر المعرفة ولكن ما زالت الكثير من المؤسسات تفكر وتدبر بطريقة عصر الصناعة مما يعيق إنطلاق الإمكانيات البشرية ، وهنا ما زال الكثيرين نتيجة تأثرهم بفكر العصر الصناعي يديرون الناس وكأنهم يديرون الأشياء ،

وعن الحل يشير الكاتب إلي عمله في انحاء العالم لمدة ٤٠ عاماً تعلم منها النتائج التي توصلت إليها عقول رائعة لرجال درسوا كثيراً من المؤسسات ، وبالتالي يرى أن الحل مكون من جزئين وهما إكتشف صوتك وألهم الآخرين لكي

يكتشفوا أصواتهم ، وهذا هو خريطة طريق للناس في أي مستوى من مستويات المؤسسة لكي يضاعفوا شعورهم بالرضا وقدراتهم على التأثير ، ولكي يصبحوا مساهمين لا يمكن الإستغناء عنهم ، ولكي يلهموا فريقهم ومؤسستهم للقيام بالشيء نفسه.

ويرى ستيفن أن في أعماق كل واحد منا يكمن شوق داخلي إلى أن يعيش حياة تتصف بالعظمة ، حياة نكون فيها أشخاصاً مهمين بحق ونصنع تغييراً حقيقياً في هذا العالم، ربما نشك في أنفسنا وقدراتنا على فعل هذا الشيء ولكن لدى قناعة عميقة بأن في إستطاعتك أن تعيش حياة كهذه ، في داخلك توجد إمكانيات للقيام بذلك ، كلنا لدينا الإمكانيات، وبالتالي يمكنك أن تكتشف صوتك . وعندما تكتشف صوتك فإن الخيار في أن توسع دائرة تأثيرك وتزيد من مساهمتك في أن تلهم الآخرين لكي يعثروا علي أصواتهم، وذلك من خلال تطبيق المبادئ التي نؤمن بها.

ويرى الكاتب أن الله وهبنا الكثير من الهدايا التي ولدت معنا والتي يجب أن نستخدمها في هذه الحياة، الهدية الأولى التي ولدت معنا هي الإختيار ، وذلك في كوننا أحراراً في إختيار ما نشاء ، وقدرتك على إختيار وجهة حياتك تمكّنك من إعادة تشكيل نفسك وتغيير مستقبلك والتأثير بقوة في العالم من حولك.

والهدية الثانية هي المبادئ ، والحكمة تعني في الأساس اننا نعيش وفقاً للمبادئ بدلا من الإنجراف مع ثقافة اليوم التي تعتمد على الإصلاح السريع .

والهدية الثالثة هي القدرات / الذكاءات الأربع التي نتمتع بها، فالإنسان يتكون من أربعة أجزاء الجسد والعقل والقلب والروح ، تتوافق مع هذه الأجزاء الأربعة أربع قدرات أو ذكاءات يمتلكها كل واحد منا وهي : ذكاؤنا العقلي وهو قدرتنا على التحليل والتعليل والتفكير التجريدي وإستعمال اللغة والتصور الذهني والإدراك، ولكن هذا التعريف ضيق لمفهوم الذكاء. ذكاؤنا الجسدي هو نوع آخر من الذكاء ندرك وجوده ضمناً لكننا لا نعيه الكثير من الإهتمام، فالجسد معجزة فهو يتكون من سبعة تريلونات خلية يوجد بينها قدر مذهل من التنسيق الفيزيائي والكيميائي الحيوي الذي يحتاجه الجسد للقيام بأي عمل كقلب صفحة أو قيادة سيارة ، وذكاؤنا العاطفي، وهو معرفة الإنسان بذلته ، وادراكه لمشاعره ، وقدرته على الإحساس الإجتماعي وعلى التعاطف والتواصل مع الآخرين بنجاح، وتشير الأبحاث إلى أنه على المدى الطويل يلعب الذكاء العاطفي دوراً أكبر من

الدور الذي يلعبه الذكاء العقلي في القدرة على التواصل الناجح وبناء العلاقات وقيادة الآخرين.

وذكاءنا الروحي مثل الذكاء العاطفي يصبح أكثر حضوراً في التساؤلات العلمية وفي المناقشات الفلسفية والنفسية وهو الذكاء المركزي والأهم بين كل أنواع الذكاءات الأخرى لأنه يقودها.

ولتحقيق النجاح يجب أن يكون لدينا رؤية واضحة لأن الرؤية تعبر عن الذكاء العقلي ، والرؤية هي أن ترى بعين عقلك الأمور التي يمكن تحقيقها بين الناس أو في المشاريع أو القضايا أو مجالات العمل المختلفة، فحقائق اليوم هي أحلام الأمس كما قال ويليام بلاك .

كما أن الإنضباط يعبر عن الذكاء الجسدي، والانضباط هو أن تدفع الثمن الذي يتطلبه تحويل الرؤية إلى واقع . ويتحقق الإنضباط عندما يجمع الإنسان بين الرؤية والالتزام .

ويعبر الحماس عن الذكاء العاطفي ، والحماس هو اشتغال القلب وتوق النفس وقوة الإيمان التي تدفع الإنسان إلى الانضباط والاستمرار في الانضباط حتى يحقق رؤيته على أرض الواقع.

ويعبر الضمير عن الذكاء الوجداني، والضمير هو الشعور الأخلاقي الداخلي بالصواب والخطأ، إنه الشعور الذي يدفع الإنسان إلى أن يعيش حياة ذات معنى .

هذه الكلمات الأربع - الرؤية ، الإنضباط ، الحماس ، الضمير، هي الأساس الذي تقوم عليه الكثير من الصفات الأخرى التي يتصف بها أولئك الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة عظيمة على التأثير.

كما أن الرؤية والحماس والإنضباط يمثل عناصر القيادة الفعالة منذ بدء الخليقة حتى الآن، ومن الأمثلة على ذلك جورج واشنطن كانت رؤيته بناء أمة فتية موحدة ومتحررة من التدخل الخارجي ، ولهذا ضبط نفسه وألزمها بتعلم الأساليب التي تمكنه من الوصول إلى هذا كما أن غضبه من التمييز ومن القيود التي منعت الولايات المتحدة من التوسع جعلته متحمساً لقضية الاستقلال .

فلورنس نايتجيل التي أسست علم التمريض قضت حياتها في تطوير التمريض في المستشفيات العسكرية ، وكان الدافع في ذلك رؤيتها وحماسها .

موهاننداس غاندي لعب دوراً كبيراً في تأسيس الهند على الرغم من أنه لم يتقلد أى منصب رسمي سواء بالانتخاب أو التعيين ، ويرجع ذلك إلى سلطة غاندي الأخلاقية والتي ولدت مبادئ ثقافية واجتماعية قوية تحولت في النهاية إلى

إرادة سياسية . لقد قاد غاندي حياته من خلال الضمير الإنساني الكامن في نفوس الناس وفي المجتمع الدولي وفي البريطانيين أنفسهم.

مارجريت تاتشر أول امرأة تقود دولة صناعية قضت ثلاث فترات رئاسية وهي أطول فترة في رئاسة الوزراء في القرن العشرين، كنت متحمسة في حث الناس على تحمل المسؤولية والإعتماد على أنفسهم. وساهمت خلال حكمها في إنقاذ بريطانيا من الركود الإقتصادي.

نيلسون مانديلا الرئيس السابق لجمهورية جنوب أفريقيا قضى سبعة وعشرين عاماً داخل السجن وهو يناضل ضد التمييز العنصري ، كان خيال مانديلا يقوده وليس ذاكرته، وكان يكمن داخله إيمان عميق بقيمة كل مواطني جنوب أفريقيا.

فكل شخص يحدث تأثيراً سواء كان إيجابياً أو سلبياً فهو يتمتع بالصفات الثلاث وهي الرؤية والإنضباط والحماس. وعندما يحكم الضمير الرؤية والإنضباط والحماس، فإن القيادة تبقى وتغير العالم نحو الأفضل، وبالتالي السلطة الأخلاقية تجعل السلطة الرسمية فعالة. وبالتالي يمكنك أن تقارن بين هتلر وغاندي فالأول لم يحقق إنجازات إيجابية ولكن الثاني على العكس تماماً، نتيجة غياب السلطة الأخلاقية عند هتلر.

وبالتالي الرؤية مهمة جداً في حياتنا ، وهناك فرق كبير بين الرؤية والذاكرة فالذاكرة محدودة وتعب عن الماضي أما الرؤية لا محدودة وتعب عن المستقبل ، فالرؤية هي اكتشاف الآخرين ورفع ثقتهم بأنفسهم والإيمان بهم ومساعدتهم على اكتشاف الطاقات الكامنة في داخلهم وإدراكها والعتور على صوتهم. ونحن نرى تحية بعض الشعوب تكون بوضع أزرعتهم على صدورهم في شكل حرف (V) مقلوباً والإنحناء للشخص الآخر ، وهذا يعني اننى أحيى العظمة الكامنة فيك ، أو أنا أحيى السر الإلهي الكامن فيك .

نتقل إلى نقطة أخرى وهي الإنضباط وهو التنفيذ وصنع الأحداث وتقديم التضحيات التي يتطلبها تحويل الرؤية إلى واقع ، فهو يمثل قوة الإرادة. ويرى وارن بينس أن القيادة هي القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع.

يأتي بعد ذلك الحماس ، وهو ينبع من القلب وهو نتيجة خيارنا وليس نتيجة للظروف المحيطة، والأشخاص الذين يتمتعون بحماس عال يؤمنون أن أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هي صناعته. ويقول أرسطو « عندما تلتقي مواهبك مع حاجات العالم عندها تسمع نداءك الداخلي » ، إن الوقود الذي يغذي

رؤيتك وانضباطك ويحملك على الإلتزام بهما عندما تشعر أن كل ما حولك يطلب منك التحلي عنهما.

أما الضمير والذي يمثل الشعور الأخلاقي أو النور الداخلي هو ظاهرة عالمية. فالضمير هو القانون الأخلاقي الكامن في داخلنا . وهناك فرق بين الضمير و(الأنا) ، فالضمير هو الصوت الخافت في داخلنا ، إنه صوت هادئ ومسالم ، أما (الأنا) فهي مستبدة وطاغية ومتسلطة.

والأدوار الأربعة للقيادة هي كن مثلاً يقتدى به (الضمير) حدد المسار مع الآخرين (الرؤية) ضع أنظمة تجعل المنظمة تسير على نفس المسار (الإنضباط) وأخيراً ركز على استثمار المواهب في تحقيق النتائج (الحماس).

فالفنات القيادية في القائد هي :

- حدد الإتجاه (الرؤية والعملاء والمستقبل)
- كن مثلاً للشخصية القوية (العادات ، الإستقامة، الثقة، التفكير التحليلي).
- ضاعف قدرة المؤسسة (إبن فرق عمل، أدر التغيير).
- جند الإلتزام الشخصي (إجعل الآخرين ينخرطون في العمل ويشاركونك السلطة).

ويتحدث ستيفن كوفي في كتابه العادة الثامنة عن أهمية التغيير ويرى أنه لا يهمننا كم أمضينا من حياتنا ونحن نسير في طريق الحياة العادية فيامكاننا دائماً أن نغير الطريق، طالما ستكون النتيجة أفضل طالما انك تكتشف صوتك وتفهم طبيعتك الحقيقية وفي نفس الوقت تعبر عن صوتك .

أن تعلم شيئاً هو عملية مهمة ولكن أن تعلم ما تعلمته للآخرين وتعمل به فهذا أمر عظيم ، بعبارة أخرى تعلم دون أن تعمل هو في الحقيقة كأنك لم تعلم شيئاً، وأن تتعلم دون أن تعمل هو كأنك لم تتعلم شيئاً، عن طريق العمل والتطبيق تتحول المعرفة والفهم جزء من ذلك. علي سبيل المثال يمكن أن تدرس لعبة التنس بقراءة كتب وسماع محاضرات عن التنس لكنك لن تعرف لعبة التنس على حقيقتها ما لم تلعبها. أنت تعلم دون أن تعمل هو كأنك لا تعلم شيئاً، أو كما قال جوهان جويث، «أفضل طريقة لمعرفة الذات لا تكون بالتفكير في فعل الأمور بل بالقيام بها. ابدل ما بوسعك للقيام بواجباتك وقريباً سوف تكتشف من أنت » .

و هناك سلطة طبيعية وسلطة أخلاقية، والسلطة الطبيعية هي سيادة القوانين الطبيعية ، وليس لك خيار إلا أن تتبع هذه القوانين ، لأن كل تصرف تقوم به له عواقبه فعندما ترفع طرف العصا فإنك ترفع الطرف الآخر، وعندما تقفز من الطابق العاشر لا يمكن ان تغير رأيك عند الطابق

الخامس لأن الجاذبية تتحكم بك.

اما السلطة الأخلاقية فهي اننا نستخدم حريتنا وقدرتنا على الإختيار وفقاً للمبادئ ، فعندما نتبع المبادئ في علاقتنا مع بعضنا البعض فإن الطبيعة تمنحنا السلطة الأخلاقية فعندما تعدي على البيئة فإنك تحصل على ماء وهواء ملوثين.

وجميعنا يركز على أربع نقاط أساسية وهي والعيش والحب والتعليم وترك الأثر ، وهذه محاور مهمة في الحياة ، ولتحقيقها والموازنة بينها فنحن بحاجة إلى السلطة الطبيعية والسلطة الأخلاقية.

هناك إشكالية تناقش في الكتاب وهي هل القادة يولدون أم يصنعون ؟ على الرغم من الجدل الدائر في هذه القضية حيث يرى البعض انهم يولدون ويرى البعض الآخر أنهم يصنعون إلا أن كوفي يرى أنهم لا يولدون ولا يصنعون ، ولكنهم يصنعون انفسهم من خلال صنع خيارات تمكنهم من أن يصبحوا قادة .

تعاني المؤسسات من الكثير من المشاكل والمؤسسات مثل الإنسان يعاني من أمراض حادة وأمراض مزمنة، والأعراض التي تظهر وتكون حادة نتيجة وجود مرض مزمن والمشكلة أن الإنسان لا يشعر بالمرض المزمن إلا عندما تظهر الأعراض الحادة، على سبيل المثال مرض القلب يعتبر مرض مزمن لأنه يلازم الإنسان طوال حياته، ولكن تظهر الأعراض الحادة عندما يبذل الشخص مجهود كبير فوق العادة ، وهنا تظهر الأعراض وعندما يذهب إلي الطبيب يكتشف أنه يعاني من مرض في القلب، هكذا المؤسسات تكتشف الأمراض أو المشاكل المزمنة، عندما تواجه بأزمات أو مواقف صعبة، فعندما تتعامل معها تظهر مشاكلها المزمنة، وبالتالي على المؤسسات القيام بالتشخيص الدائم والمستمر حتى تكتشف الأمراض المزمنة وتعمل على علاجها قبل ظهور أعراضها الحادة .

ويركز الكاتب على أن هناك طريقتين الأولى تؤدي إلى العظمة والأخرى تؤدي إلى الحياة العادية ويضرب مثلاً بقصة هيلين كيلر وأستاذتها آني سوليفان، هيلين كيلر كانت صماء بكما عمياء وآني سوليفان كانت عمياء وعانت منذ طفولتها من الإهمال والإيذاء، لكنها تجاوزت ذلك وعثرت على معنى لحياتها من خلال خدمة طالبة واحدة وهي هيلين كيلر ، من خلال هذه الطالبة إستطاعت أن تؤثر في عشرات الملايين بشكل مباشر وشكل غير مباشر ، وهنا تبين أن أن سوليفان على الرغم من أنها عمياء إلا أنها

إمتلك رؤية وإنضباط وحماس ساعدا في توجيه ضميرها والسلطة الأخلاقية لديها إلى التضحية والتغلب على الشدائد ، وهذه القصة تجسد قصة شخصين عظيمين وجدا صوتيهما وسخرا حياتهما لكي تلهما الآخرين ليكتشفوا أصواتهم ، وهكذا بنا الحياة في عدد هائل من الناس في كل أنحاء المعمورة . فالتأثير في المجتمع والناس و الحياة ليس بكثرة الأشياء التي تقوم بها ولكن بقيمة الأشياء ، فيكفي أن تقوم بشيء واحد له أثر أفضل من القيام بأشياء كثيرة ذات تأثير ضعيف أو ليس لها تأثير.

وانطلاقاً من هذا يجب أن تطور ذاتك من خلال أن تكون إيجابياً وأن تطرد الأفكار السلبية ، إعطي وقتاً للتواصل وبناء علاقات مع الآخرين ، حتى تستطيع أن تغير من سلوكياتهم ، وأعلم أنك لا تستطيع تغيير كل شيء ولا تستطيع أن تغير الناس ، بل تستطيع أن تغير نفسك فقط، على سبيل المثال لنفرض أنك تحاول تعليم شخص ما لعب التنس، هل من الأفضل أن تتحدث معه عن سلوكه إذا كان الشخص يبدو محبطاً، أو سلبياً ؟ أم من الأفضل أن تعطيه مزيداً من المعلومات النظرية عن لعبة التنس ؟، أم أن الأفضل ببساطة هو أن تنزل معه إلى الملعب وتعلمه مهارة اللعب حتى يشعر هو بالحاجة إلى مزيد من المعرفة ؟ هنا وعندما تقوم بالافتراض الأخير تجد سلوكه سيصبح إيجابياً وهو يتمتع باللعب . وبالتالي هناك ثلاث طرق لتطوير الذات وهى المعرفة والمهارة والسلوك ، معظم الناس يركزون على السلوك والمعرفة، والمفتاح إلى هذين الطريقتين هو المهارة. فالناس تتحسن مشاعرهم تجاه أنفسهم وتجاه الحياه عندما يتقنون عملا ما .

جزئية مهمة في هذا الكتاب وهي كيف تتعامل مع الاختلافات الإنسانية، يقول وارين بينس « إن القادة لا يتجنبون الخلاف ولا يكبتونه و لا يتجاهلونه بل يعتبرونه فرصة » فإدارة الخلاف أو الاختلافات عملية مهمة ، عندما كان غاندي في جنوب أفريقيا وتعرض للطرده من القطار بسبب لونه ، شعر بعدها بالإهانة ، حتى أنه قضي الليل في محطة القطار وهو يفكر كيف يحقق العدالة ، كان الغضب هو الإستجابة الأولى، لدرجة أنه أرد العين بالعين، أراد أن يستخدم العنف ضد الذين أهانوه ثم منع نفسه قائلاً: هذا ليس صحيحاً ولن يحقق أي عدالة.

رد الفعل الثاني أراد أن يعود إلى الهند وأن يعيش بين شعبه ولكنه إستبعد ذلك أيضا وقال: لا يمكنك الهروب من المشاكل عليك أن تبقى وأن تواجهها، عندها توصل

إلى الخيار الثالث وهو الإستجابة بأسلوب بعيد عن العنف منذ تلك اللحظة طور غاندى فلسفته إلى فلسفة اللاعنف ومارسها في حياته وفي سعيه إلى العدالة في جنوب أفريقيا وانتهى الأمر بالبقاء في جنوب افريقيا إثنين وعشرين عاماً عاد بعدها وقاد الحركة في الهند.

التواصل مع الآخرين عملية مهمة ، ذهب مزارع إلى مكتب محامي يقدم دعوى طلاق زوجته سأله المحامي هل لديك أرضيه، قال له لدى ارض مساحتها ١٤٠ فداناً، قال المحامي لا أنت لم تفهم ما أعنيه، هل لديك تدمر من أمر ما ؟ قال المزارع نعم لدي جراج أضع فيه جراري، قال المحامي لا يا سيدي هل لديك حجة، أجاب المزارع لدي بدلة ألبسها عند ذهابي للكنيسة كل يوم أحد، قال المحامي محبطاً، حسناً، هل تضربك زوجتك ؟ قال المزارع لا ، نحن نستيقظ معا في الرابعة والنصف صباحاً ، وأخيراً قال المحامي حسناً ، دعنى أضع الأمر بالشكل الآتي، لماذا تريد الطلاق ؟ قال المزارع حسناً ، لا أستطيع أن أقيم معها أى حوار له معنى .

التواصل مع الآخرين وفهمهم يحتاج إلى قدرة وفهم للطرف الآخر حتى يمكن الوصول إلى نتائج إيجابية.

ويشير الكتاب إلى أن هناك عدة مثلثات برمودة تقود إلى إضمحلال المؤسسات وهي :

المثلث الأول : يحدث في مرحلة الفكرة، عندما يتم دفن فكرة جيدة بالطاقة السلبية وعدم الثقة بالذات والخوف. المثلث الثاني : في مرحلة الإنتاج عندما لا تنفذ الفكرة العظيمة بشكل مناسب . هنا تشغل معظم المؤسسات الجديدة ، ٩٠٪ منها في أول عامين من إنشائها.

المثلث الثالث : يحدث عند مرحلة الإدارة ، عندما لا تستطيع الإدارة تحقيق إنتاج قابل للتضاعف .

المثلث الرابع : يحدث في مرحلة التغيير، عندما تحتاج المؤسسة إلى إعادة تشكيل نفسها لكي تتلائم مع ظروف السوق المتغيرة والفرص الجديدة ، لكنها تتعثر بحياتها البيروقراطية وبالقوانين والتشظيمات التي لم تعد تلبى حاجات العملاء .

ومن هنا فريق الإدارة الجيد يجب أن يضم أشخاصاً يتمتعون بصفات توافق حاجات المراحل الأربع كلها، وأن يمتلك روح الإحترام المتبادل .

ومن هذا المنطلق على القيادة مشاركة الجميع ، فعندما تقول لموظف صغير ما رأيك في هذا الشيء، هنا يمكن أن تحوله من عامل يدوي إلى عامل معرفة ، يأتي هذا من خلال

الإستماع والإحترام لجميع المستويات في المنظمة. وفي هذا الإطار تأتي قصة حي ديليو ماريوت صاحب سلسلة الفنادق العالمية الشهيرة حيث يقول « كان إبنى جون يعمل في نيويورك في قسم بشركة كنا نمتلكها ، وعندما كان في المطبخ ذهب إلى أحد الموظفين وسأله : لقد صادفتنا تلك المشكلة في الخارج برأيك ماذا يمكن أن نعمل .

إغرورقت عيننا ذلك العامل بالدموع وأجاب : لقد عملت في هذه الشركة القديمة عشرين عاماً ولم يسألني أحد في يوم من الأيام عن رأيي في أي موضوع .

أحياناً نخرج بعض الشيء عن طريق الهدف ، ويجب علينا إدراك هذا الشيء فأحياناً يكون ضرورياً ولكن هناك الكثيرين عندما يحدث هذا يصابوا بالإحباط واليأس ، هذا الإحباط لا مبرر له ، إن معرفتنا اننا خارج الطريق هي دعوة لنا لكي نعيد توجيه انفسنا نحو الوجهة الحقيقية التي نقصدها. فرحلتنا نحو الهدف هي كرحلة الطائرة ، في البداية وقبل أن تقلع يقوم الطيار بملء استمارة الطيران بخطط السير والوجهة التي سيتوجه إليها، ولكن بعد أن تقلع الطائرة فإن الرياح والأمطار والمطبات الهوائية والأخطاء البشرية تضطره إلى تغيير خط السير قليلاً في اتجاهات مختلفة قد تكون في معظم الأوقات في غير خط السير المعد لها ، حتى تصل إلى وجهتها.

ولكي نعيد توجيه اهدافنا لابد أن نكون مؤمنين بقيم المؤسسات التي نعمل بها وأن نسأل أنفسنا عدة أسئلة وهي، ما الدور الأساسي الذي تلعبه المؤسسة في المجتمع؟

هل نؤمن بهذا الدور الذي تلعبه المؤسسة ؟، وكيف نعرف إذا كان شخصاً ما يؤمن حقاً بقيم معينة ؟، إلى أي مدى تلعب الإدارة دوراً في جعل أعضائها صادقين ومحافظين على قيمهم وشاعرين بالمسؤولية ؟. القائد الحقيقي هو من يسأل هذه الأسئلة لنفسه ولموظفيه دائماً. لأن هذا يوفر للقيادة درجة كبيرة من التغذية العكسية .

وهناك جزئية مهمة جداً في القيادة وهي التمكين، ماذا تفعل إذا كنت تعمل في مؤسسة تتضمن أنظمة تركز كثيراً على المدى القصير وعلى المنافسة الداخلية وأنظمة تعدد المناصب وأرقاما انتجت ثقافة لا تقبل النقد؟ الجواب إذا كانت هذه المؤسسة مرتبطة بالقوى التنافسية الموجودة في السوق يمكنك ان تستخدم

حريتك في الإختيار وأن تلعب دور محرك شرع التغيير لتوسيع دائرة تأثيرك ، وإذا لم تكن مؤسستك مرتبطة بالقوى التنافسية الموجودة في الفلسفة اليونانية (القوة الأخلاقية، التعاطف، المنطق)، حتى يدرك الآخرون أن غاياتهم ستُخدم بشكل أفضل إذا قبلوا بتوصياتك. وإذا كنت دفعت الثمن لتطوير نفسك شخصياً ومهنياً بشكل مستمر إلى درجة شعورك بالأمان، أصبح يمكن في قدرتك على إيجاد حلول للمشاكل وتلبية الحاجات الإنسانية، فسيكون لديك فرصة لا متناهية للقيام بأعمال أخرى، في مثل هذه الحالة قد تختار الذهاب إلى مكان آخر تستطيع فيه القيام بهذه الأعمال.

نحن الآن نعيش في عصر المعرفة، حيث الأفكار تعتبر رأس المال الأهم. في الماضي كانت تكلفة الإنتاج مقسمة بنسبة ٨٠٪ للمواد الأولية و٢٠٪ للمعرفة، أما اليوم هي مقسمة بنسبة ٧٠٪ للمعرفة و٣٠٪ للمواد الأولية . ويشير ستورت كرينر في كتابه «قرن الإدارة»، «إن عصر المعلومات يجعل الأولوية للعمل العقلي ، وهناك إدراك متنام لحقيقة أن توظيف الأشخاص الموهوبين وتمييزهم والحفاظ عليهم أمر أساسي في المنافسة » ، ويقول بيتر دراكر في كتابه (الإدارة من أجل المستقبل : التسعينيات وما وراءها» : من الآن فصاعداً، المفتاح هو المعرفة . العالم لا يتحول إلى مكان يحتاج بشدة إلى العمل أو المواد الأولية او الطاقة ، إنه يتحول إلى مكان يحتاج بشدة إلى المعرفة) .

فالافتصاد شهد تطوراً كبيراً اليوم وأصبح إقتصاد المعرفة، و٨٠٪ من القيمة المضافة إلى المنتجات والخدمات تأتي من المعرفة. وبالتالي الإستثمار الأهم هو الإستثمار في المعرفة.

كما يتحدث كوفي عن التمكين والتقييم ، فعملية التمكين تساعد كثيراً في التقييم ، والتمكين يحقق المنفعة للجميع ، من خلال تطبيق نظام ٣٦٠ درجة الذي يسمح بتقييم الفرد من جميع النواحي من خلال تقييمه لنفسه ، وتقييم زملائه له ، وتقييم رئيسة المباشر، وتقييم مديره ، وهنا تلعب القيادة دوراً كبيراً ومهماً ، حيث يتم سؤال الموظف السؤال الأول وهو كيف تسير الأمور ؟ ، لأنه أدري بتفاصيل العمل من غيره، والسؤال الثاني هو ما الذي تتعلمه ؟ ، وهنا يحدد الشخص مدى علمه أو جهله بالأمور ، والسؤال الثالث هو ما هي أهدافك ؟ ، أو ما الذي تسعى إلى





إنجازه؟ وهذا السؤال يحدد الصلة بين الرؤية والواقع وهو يقود بشكل طبيعي للسؤال الرابع كيف يمكنني مساعدتك؟ وهنا يظهر دور القائد الخادم الذي يعمل على مساعدة موظفيه.

هناك نقطة مهمة يجب الحديث عنها وهى قواعد التنفيذ الأربع : هناك أربع قواعد للتنفيذ :

القاعدة الأولى : ركز على الأهداف ذات الأهمية القصوى، لنفترض أن لديك فرصة مقدارها ٨٠٪

لتنفيذ هدف واحد بامتياز ، إذا أضفت إليه هدف آخر فإن الأبحاث أثبتت أن فرصتك في تحقيق الهدفين ستقل إلى ٤٪ ، وإذا وصلت هذه الأهداف إلى خمسة فإن الحصول على نتائج ممتازة تنخفض إلى ٣٣٪.

القاعدة الثانية : ابتكر لوحة قياس : بدون وجود مقياس حقيقي للعمل الذي تقوم به فإنك لن تعرف ما هو الهدف الذي تريد أن تصل إليه.

القاعدة الثالثة : حول الأهداف الفضفاضة إلى أعمال محددة. هناك فرق كبير بين الإستراتيجية المعلنة والإستراتيجية الحقيقية ، الإستراتيجية المعلنة هي التي أعلنت للموظفين ، أما الإستراتيجية الحقيقية هي ما يفعله الموظفون كل يوم . لكي تحقق أهدافاً لم تحققها من قبل يجب أن تنجز أعمالاً لم تنجزها من قبل. وبالتالي لا بد من التحديد الدقيق للهدف.

القاعدة الرابعة : اجعل الجميع يتبادلون المحاسبة بشكل دائم : في جميع الأعمال الناجحة يجتمع الناس يومياً أو كل فترة لمراجعة ما قاموا به في ظل لوحة القياس التي وضعوها ويسيرونها عليها لتقييم أعمالهم. فالعمدة رودولف جوليانى الذي يعود إليه الفضل في نهضة مدينة نيويورك كان يعقد اجتماعات صباحية منتظمة مع فريقه، كانت الفكرة هي جعل الجميع مسؤولين عن تحقيق الأهداف .

كما تلعب القيادة دوراً كبيراً في نجاح العمل الأمني ، إن الكثير من المجتمعات في جميع أنحاء العالم استطاعت أن تخفض معدلات الجريمة بنسبة ٦٠٪ وذلك من خلال

المجتمع المدني ويقصد بها المشاركة المجتمعية ، والسلطة الأخلاقية . وبالتالي القادة الحقيقيون في الشرطة هم الذين يحفظون الأمن هم ضباط الشرطة الموجودون في الساحة. ، وكما يقول السير روبرت بيل مؤسس الشرطة المعاصرة « إن المهمة الأساسية للشرطة هي منع الجريمة والفوضى. إن الناس هم الشرطة والشرطة هي الناس وكلاهما يشتركان في نفس المسؤولية عن سلامة المجتمع ». ويحاول في هذا الكتاب أن يقول أن الإنسان عبارة عن إنسان متكامل (جسد وعقل وقلب وروح). عندما يبدأ شخص ما بعملية اكتساب العادة الثامنة المتمثلة باكتشاف صوته وبتوسيع دائرة تأثيره، وذلك بإلهام الآخرين لكي يكتشفوا أصواتهم، فإنه يزيد من حريته ومن قدرته على الاختيار، بحيث يتغلب على أعظم التحديات التي تواجهه ويخدم الحاجات الإنسانية ، ويتعلم كيف أن القيادة هي في نهاية المطاف خيار وليست منصباً ، وان القيادة التي هي فن التمكين يمكن أن تنتشر بشكل واسع في المؤسسات وفي المجتمع، وأننا ندير الأشياء أو نتحكم بها، لكننا نقود (نمكن) الناس .

وفي النهاية أقول حتى تعيش حراً ، أعمل من أجل خدمة الآخرين ولا تجعل الأمور المادية هي المسيطرة عليك، ركز في عملك وأعلم أننا الآن نعيش لأن هناك الكثير قبلنا ضحوا من أجلنا لكي نكون نحن الآن، السلطة الحقيقية هي السلطة الشخصية وسلطة الضمير. حدد هدفك وتوجه نحوه حتماً ستصل إليه.

أهمية تحديد الاتجاهات الشخصية للموظف وارتباطها بأدائه في العمل

حسين علاء السالمي
مشرف التدريب والتطوير

من أجل « استغلال أي فرصة » كما أنهم ممن يرغبون في « البحث والاستكشاف بشكل كبير » ويعتقدون أنهم « من المهم أن يبذلوا قصارى جهدهم في أي شيء يعملوه » و أن « العمل الجاد وسيله لإدراك الهدف و النجاح في الحياة أهم من إنجاز أهداف محددة » وأن أكثرهم « دائماً التطلع إلى المستقبل » لكنهم يعتقدون أن « الوصول للكمال أمر مستحيل » .



في هذه المقالة سوف نعرض أهمية تحديد الاتجاهات الشخصية للموظف و ارتباطها بأدائه في العمل من خلال استبيان تم توزيعه على عينة ممثلة من الموظفين في إحدى الإدارات الحكومية من القطريين حملة الشهادة الثانوية العامة يعملون في المجال المكتبي.

وجاءت نتيجة الاستبيان كالتالي: غالبية الموظفين

يؤمنون بأسلوب « حاول ، ثم حاول ، ثم حاول مره أخرى » كما أنهم « لا يخافون الفشل » و لا « يهابون التحدث أمام الجمهور » كما أنهم ضد « الاستسلام » للعوائق والمشاكل وأغليبتهم (واثق من نفسه جداً) هذه النتائج تعكس مقدار الطاقة الكامنة في هؤلاء الموظفين الذين هم في واقع عملهم لم يتمكنوا من إطلاق كل هذه الطاقة. لماذا ؟ السبب جاء في إجابات الموظفين أنفسهم حيث عبّر أكثر من نصف الموظفين أنهم يميلون للفعل أكثر من التفكير أن مصدر الدافعية لهم في العمل هو داخلي مرتبط بمعتقداتهم و طموحاتهم أكثر من النتائج التي سترتب عليها هذه المعتقدات والطموحات، وهذا يعني أن هؤلاء الموظفين يمتلكون طاقة كامنة تحتاج إلى من يطلقها عن طريق أعمال توكل لهم تتفق مع طموحاتهم و اعتقاداتهم الشخصية وأن ترك الموظف ليفكر بنفسه عن أعمال تتفق مع طموحاته قد يحد من إطلاق هذه الطاقة الكامنة. وهذا يضعنا أمام تحدي جديد للإدارة التي عادة ما تطلب من الموظف أن يكون قادر على وضع أهداف العمل بنفسه و من ثم العمل على تحقيقها بأفضل أداء دون النظر إن كان هذا العمل يحقق طموحات شخصية لهذا الموظف أم لا. كما بين الاستبيان أن أكثر من نصف الموظفين في هذه العينة لا يرى بأس من «المجازفة »

هذه النتائج إنما تبرز وجود رغبة قوية في تحقيق الأهداف لدى هؤلاء الموظفين، لكن هذه الرغبة تنتظر من يدعمها بإمكانيات معرفية و مهارات شخصية من أجل أن تتحول إلى خطط و مشاريع عمل.

إن دراسة هذا الموضوع « تحديد الاتجاهات الشخصية للموظف و ارتباطها بأدائه في العمل » له أهمية حقيقية في المؤسسات، لأن هذا الموظف هو إنسان له شخصية تتمحور حولها كل أفعاله و تصرفاته و على صاحب العمل أن يفهمها لكي يستطيع أن يطلق كل الطاقات الكامنة لدى موظفيه.



إعداد/ فيصل الخشالي
أخصائي إداري أول

الاستراتيجية .. و مراحل إعدادها

مع دخول عصرنا الحالي الألفية الثالثة، فمن ضمن ما يوصف به هو أنه عصر تفجر المعلومات والمعارف، وإن التمييز هو الثابت الوديد فيه الذي لا يمكن وقفه.

متغيرات بيئتها الخارجية والداخلية لضمان قدرتها على الاستمرار والبقاء.

مفهوم الإستراتيجية : النشأة والتطور :

يعود أصل الكلمة من اليونانية Strategos التي تعني الأمر العسكري. وظهرت بواكير استخدام هذا المصطلح قبل أكثر من عشرين قرناً في المؤلفات التي تناولت بعض المفاهيم والمبادئ الأساسية والتفصيلية للحرب، مما أعطى لهذا المصطلح معنى (فن القيادة العسكرية أو الحربية) . (١)
ومع نهاية عقد الأربعينيات وبداية عقد الخمسينيات من القرن العشرين، استخدم المعنيون بإدارة المؤسسات وشركات الأعمال هذا المصطلح كصفة للأهداف التي يريدون تحقيقها حين تكون كبيرة وهامة، أو للقرارات التي تتخذها القيادات العليا بعد دراسة.

تعددت تعريفات « الإستراتيجية » بتعدد الجهات المستخدمة لها أو المعنية بها. وفي أدناه عرض لبعض هذه التعريفات. (٢)

الإستراتيجية هي الوثيقة التي تحدد أهداف وأغراض المنظمة على المدى البعيد، وما يتطلبه تحقيقها من برامج وأنشطة ثم موارد ومستلزمات. وهي الرؤية التي توضح معالم وملامح المنظمة كما تود أن تكون عليه مستقبلاً. وهي خطة بعيدة المدى توضح تصور الإدارة وسبل تعاملها مع بيئتها من أجل تحقيق أهدافها.

وإذا كانت المعرفة في الوقت الحاضر يتضاعف حجمها كل خمس سنوات، بينما كانت مضاعفتها تستلزم عدة عقود وقبلها عدة قرون، فإن ذلك يعد مؤشراً إيجابياً على أن البشرية أصبحت توظف عقلها، وتبني على تراكمها المعرفي وعلى تجاربها، وبنفس الوقت تتسابق على استشراف مستقبلها. وكان من حصيلة هذه المرحلة بلورة حقول معرفية تهتم بدراسة المستقبل والتنبؤ والمحاكاة و بناء النماذج.

لقد استفاد الفكر الإداري المعاصر من هذه المعارف واستطاع استثمارها في إطار التخطيط البعيد المدى، من خلال التأكيد على ضرورة التعرف على صورة المستقبل الذي كان يقال أنه لا يعرف لكونه غير قائم الآن، والذي طالما سيختلف عن الواقع الحالي. فلا بد من التهيؤ له وتحديد الأنشطة التي تحول دون وقوع الأزمات والمشكلات التي سيفاجئنا بها المستقبل.

في ضوء ما سبق ظهرت الإستراتيجيات باعتبارها خطط بعيدة المدى تتمكن من خلالها إدارة المنظمة من التعامل مع التحديات والتهديدات التي يتوقع إنها ستواجهها وهي في الطريق إلى تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية.
سيتم التطرق في هذه المقالة إلى نشأة وتطور « مفهوم الإستراتيجية » ومراحل إعدادها، كإحدى أدوات التخطيط البعيد المدى التي تستخدمها المنظمات في التعامل مع

بناء على تقييم التفاعلات بين هذه العوامل يتم تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة .
 في ضوء الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة يمكن تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التنظيمية.
 تقوم المنظمة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات.
 وأخيراً يتم تقييم الأداء والتأكد من الرقابة الملائمة على الأنشطة التنظيمية.

لم تعد الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة مجرد تصورات ورؤى ضمنية أو خطوط عريضة تتفق عليها الإدارات العليا في المنظمات دون أن تكون لها وثيقة أو خطة أو مشروع تتم مناقشته وبحث تفاصيله وعناصره. كما إن إعدادها يتطلب توفر قيادات ذات رؤى إستراتيجية تكون قادرة على اتخاذ القرارات وبناء النظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية Competitive Advantage وتسمى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية & Threats Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders .

المصادر:

- (١) ويكيبيديا ، الموسوعة الحرة.
- (٢) أ . د . عامر خضير حميد الكبيسي ، التخطيط الإستراتيجي ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ٢٠٠٦م.
- (٣) Nickols , Fred (٢٠٠٠) Strategy : Definitions and Meaning .

والإستراتيجية هي الطريقة التي تعمل بها المنظمات، والأسلوب الذي تفكر به للحفاظ على البقاء والتقدم والنمو. والإستراتيجية في المنظمات العسكرية تختلف عنها في المنظمات المدنية، وفي المنظمات الحكومية تختلف عنها في المنظمات الخاصة. كما إنها في المنظمات الاقتصادية والشركات التنافسية تختلف عنها في المنظمات التربوية. أما العوامل المشتركة التي تجمع بين كل هذه التطبيقات المختلفة للإستراتيجية فتتمثل في الآتي.

إنها رؤية جماعية للمستقبل الذي سيواجه المنظمات والمجتمعات.إنها خطة إستشرافية تحدد المسارات الواجب انتهاجها.

إنها خيارات وقرارات كبيرة هادفة ومدروسة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص المتاحة في بيئة المنظمة. إنها قوة الدفع إلى الأمام بتعبئة الجهود والإمكانات، وتوظيفها لإحداث التغييرات الجذرية من أجل التكيف والمواءمة والتعلم من الآخرين.

مراحل إعداد الإستراتيجية :

على الرغم من أن الإستراتيجيات تختلف من حيث المجال البيئي الذي تتعامل معه المنظمة ، ونوع الاستجابة التي تختارها الإدارة في تعاملها مع هذا المجال، وكذلك من حيث نوع المهمة التي تقوم بها المنظمة المنفذة للإستراتيجية ، إلا أن هناك اتفاق من قبل المتخصصين في مجال الفكر الإستراتيجي على إن مراحل إعدادها تتلخص بالخطوات التالية : (٣)

يتم المسح البيئي لكل من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، والبيئة الداخلية لتحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة (المتغيرات البيئية Environmental Variables) . يتم تحديد العوامل التي تعد أكثر أهمية لمستقبل المنظمة، و يطلق عليها عوامل إستراتيجية Strategic Factors. تلخص و تحلل العوامل الاستراتيجية فيما يعرف بتحليل SWOT والتي تعني القوة Strengths والضعف Weaknesses و الفرص Opportunities و التهديدات Threats .

تمكين ... العاملين !!



يقصد بتمكين العاملين إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده ، وذلك بتدعيم إدساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التصرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والمسئولية عن النتائج.

إعداد / محمد عبدالقادر علام
أخصائي إدارة الموارد البشرية

عناصر التمكين:

السيطرة الشخصية: أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ عمله ، ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة.

الفعالية الذاتية : وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح.

معنى العمل :

يعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة

بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

التأثير: وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة تلك المتعلقة بعمله ، وذلك من خلال تفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف.

متطلبات عملية تمكين العاملين :

أولاً : الثقة الإدارية **Managerial Trust**:

الفريق من خلال المشاركة في صنع القرارات وأن يشعر العاملون في الإدارة أو القسم الذي يعملون فيه أنهم يستطيعون العمل معاً لحل المشاكل ، وأن أفكارهم لها تقديرها عند الإدارة العليا. ويجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته ، وتطبيق التحسينات



إن عملية تمكين العاملين أساسها الثقة على أساس أنها متبادلة بين القائد والموظف باعتبار أنه عندما يدعم القائد أو المدير الاعتراز بالنفس لدى الموظف ، ويسمح له بزيادة مساحة حرية التفاوض ، يشعر الموظف بالفعل بتمكين سلطته من حيث تحكمه في اتخاذ القرار.

التي يقترحها ، وإلا سوف ينتهي تمكين السلطة سريعاً.

خامساً : الاتصال الفعال Effective communication: يجب أن يشارك جميع العاملين في تبادل المعلومات وعقد الحوارات مع الإدارة والعلماء (أو الجمهور) والموردين . فتمكين العاملين يتطلب قدراً كبيراً من الاتصالات في جميع الاتجاهات ، بما يحقق للعاملين الفهم لما تحاول المنظمة تحقيقه ، وكيف يتم ذلك ؟ وبذلك يستطيع العاملون تقديم حلولاً للمشكلات بدلاً من مجرد الشكوى ثم انتظاراً لحلها.

سادساً : الضبط والرقابة Discipline Control: يتطلب تمكين السلطة التصريح للعاملين بممارسة السلطة في ضوء أهداف محددة وخطوط سلطة واضحة ، لأداء مهام معينة ، بما يحقق لهم الاستقلالية والتحكم الذاتي في عملهم إلا أن التمكين يتطلب من جانب آخر أن يدرك العاملون حدود حريتهم في اتخاذ القرارات ، ومدى مسؤولياتهم ، ومسئوليات الآخرين تجاه إنجاز العمل ، بمعنى أنه يجب أن تضع الإدارة حدوداً للسلطة ، وممارسة السلطة من أجل تحقيق هدف محدد وإلا نتج عن ذلك الفوضى والتخبط .

سابعاً : التدريب المستمر:

لابد من توفير التدريب اللازم للموظفين المتوقع فيهم تحمل المسؤولية والسلطة ، وأن يكون التدريب مناسباً لاحتياجاتهم لكيفية تطبيق تمكين السلطة.

ثامناً : مكافأة الموظفين:

لابد من مكافأة الموظفين الذين تم تمكينهم مقابل المخاطر والمبادرات المتوقعة منهم.

ثانياً : الدعم الاجتماعي Social Support:

لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي فإنهم يحتاجون إلى دعم ليس فقط من رؤسائهم ، بل أيضاً من زملائهم ومرؤوسيهم فعندما يدرك العاملون دعم المنظمة لهم ، فمن المتوقع أن يزيد شعورهم بالالتزام نحوها ، ويظهر ذلك في تصرفهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما يجب تدعيم جهود العاملين على المبادرة ، والمخاطرة بغرض النمو والتعلم في سبيل التحسين المستمر للأداء بدلاً من معاقبتهم.

ثالثاً : الأهداف والرؤية المستقبلية Purpose and Vision:

تستطيع المنظمة تحقيق درجة عالية من تمكين العاملين للسلطة ، إذا أدرك هؤلاء العاملين هدف ورؤية الإدارة العليا والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتياً ، بدلاً من انتظار التوجيه من الإدارة العليا.

رابعاً : فرق العمل Team Work:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية

وقيمة
الأصول
البشرية
بالمنظمة
وتشجع
على عمل



إدارة عملية تمكين العاملين :

قدم الدكتور محمود السيد نموذج للتصور الذي

قدمه **Kinlaw - 1995** في كتابه **The Practice of**

Empowerment ، وقد حدد النموذج ست خطوات رئيسية

يجب إتباعها لإدارة التمكين هي :

- تعريف وتوصيل معنى التمكين إلى جميع العاملين في المنظمة.

- وضع الأهداف والاستراتيجيات والتي تمثل الإطار المنظم للعاملين في جميع المستويات الإدارية.

- تدريب العاملين على القيام بأدوارهم الجديدة ، وأداء مهامهم بطريقة تتسق مع أهداف المنظمة لتوسيع قاعدة التمكين وتقويتها.

- تعديل الهيكل التنظيمي لإتاحة المزيد من حرية التصرف ، والاستقلالية للعاملين ، وتخفيض حدة البيروقراطية.

- تعديل الأنظمة الداخلية للمنظمة مثل (نظم التخطيط ، المكافآت ، الترقية ، التدريب والتعيين) لتحقيق مزيد من الدعم لعملية تمكين الموظفين.

- تقييم وتحسين عملية التمكين ، عن طريق قياس درجة التحسن ، ومدى التطور الذي أحدثه التمكين في مفاهيم الموظفين. وفيما يلي مناقشة الخطوات السابقة:

أولاً : تعريف وتوصيل معنى التمكين :

إن تعريف التمكين يمدنا بالأساس في فهم معنى تمكين العاملين ، وهذه الخطوة تجيب على الأسئلة التالية:

ما هو المنتظر أن يفعله الموظف بشكل يختلف عما كان يفعله ؟

كيف سيعمل الموظف مع رئيسه ؟

كيف سيقوم أداء الموظف ؟

كيف يبدأ ؟

ما هو الذي يجب أن يتوقعه الموظف عنده في عمله ؟

ولا يكفي القيام بتعريف التمكين فلا بد لهذا المعنى أن يتم توصيله وإبلاغه لجميع العاملين داخل المنظمة. ويعتبر الاتصال أحد المتطلبات الرسمية لعملية التمكين ، لذلك فإنه من الأهمية بمكان على إدارة المنظمة أن تتأكد من أن جميع الموظفين على كل المستويات لديهم فكرة جيدة عن معنى التمكين ، وأنواع التغييرات التي سيحدثها التمكين من علاقات

الأشخاص ببعضهم البعض في العمل ، والطريقة التي ستخذيها المنظمة في تعديل هيكلها التنظيمية ، والطريقة التي سيتم بها إنجاز العمل.

ويمكن للمنظمة/ استخدام بعض هذه الأفكار في الاتصال لإبلاغ معنى التمكين للموظفين وهي:

- استخدام النشرات الرسمية مثل التقارير ، ونشرات الإدارة ومجلة المنظمة.

- تعريف وشرح بعض التمكين في احتفالات التكريم والمناسبات الأخرى.

- تضمين معلومات عن التمكين في خطب المديرين والمسؤولين.

- إدراج مناقشة تمكين الموظفين ضمن جدول الأعمال لكل الاجتماعات.

- تصميم برامج تدريبية تؤيد التمكين ، بجانب أن يكون هذا التمكين ضمن التدريب التعريفي للموظفين الجدد.

- إقامة مناقشات موجزة ، وجلسات استرجاع معلومات بين المديرين والمشرفين وبين مجموعات صغيرة من الموظفين عن تمكين الموظفين.

ولتحديد مدى وجود هذه الخطوة تطرح الأسئلة التالية:

- هل قامت المنظمة بنشر بيان بما يعنيه تمكين الموظفين ؟

- ما هي النسبة المئوية لهؤلاء الموظفين الذين يعرفون معنى التمكين في كل مستوى إداري وفي كل إدارة أو قسم ؟

- هل يستطيع المديرين والمشرفون القيام بشرح دقيق لما يجب أن يفعله لتدعيم عملية التمكين في إداراتهم ؟

ثم هل يفهم جميع الموظفين ما يجب أن يفعله لتعزيز التمكين لأنفسهم وللآخرين ؟

- هل يعرف المديرين والموظفون العوائد المتوقعة من التمكين ؟

- ما هو الذي ينبغي عمله للتأكد من أن كل موظف قد فهم معنى التمكين وعوائده ؟

ثانياً : وضع الأهداف والاستراتيجيات :
الأهداف :

الهدف الأساسي لعملية تمكين الموظفين هو تحسين الأداء ، ومن الأهداف اللازمة لعملية التمكين :

منح الموظفين مسئولية تحسين وتطوير وظائفهم بأساليب

كفاءة تهم للتحسين المستمر في الأداء ، وإكسابهم القدرات اللازمة لحل المشكلات . بجانب القدرة على الاستجابة لكل ما هو غير متوقع ، فضلا عن القدرة على ممارسة أحكام جديدة لاتخاذ قرارات فورية. إن الموظفين متمكنوا السلطة Empowered Employee يجب أن يكونوا أصحاب كفاءات ومؤهلين لذلك .ويمكن عرض بعض أنواع الكفاءات التي يجب على الموظفين تلميتها عن طريق التدريب وهي:

- كفاءة العمل مثل :-
- مهارات التخطيط والتفكير الاستراتيجي .
- فهم اقتصاديات المنظمة (الأرباح - الديون ... الخ) .
- إدارة المصادر المالية .
- كفاءة تحسين الأداء مثل :-
- مهارات تخطيط الأداء .
- مهارات متابعة وقياس أداء الموظفين .
- مهارات متابعة وقياس أداء الموردين .
- مهارات متابعة وقياس إشباع حاجات العملاء .
- الكفاءات الذاتية مثل :-
- مهارات التفكير التحليلي وحل المشكلات .
- مهارات تسهيل تمكين الموظفين .
- مهارات القيادة الفعالة .
- إدارة المحادثات والتفاعلات الشخصية .

ولتحديد مدى جودة ما



أكثر فعالية.

إعطاء فريق العمل مسئولية تطوير أهداف أدايمهم .
إشراك جميع الموظفين في القرارات الهامة للإدارة ، والتي تتعلق بالخطط الاستراتيجية ، سياسات الموظفين ، وخطط العمل .
الاستراتيجيات :

إذا أمكن وضع تعريف واضح لتمكين الموظفين وتحديد أهداف واضحة له تصبح بالتالي الاستراتيجيات متكاملة .
ومن الاستراتيجيات التي تتبثق من تعريف التمكين وأهدافه :
تشجيع إنشاء فرق العمل وتطويرها لكل مجالات العمل بالمنظمة .

التركيز على تدريب المشرفين والموظفين ، وتوفير البرامج التي تدمهم بإمكانيات تنفيذ التمكين .
تطوير نظم استرجاع المعلومات التي تحدد مسئولية الموظف تجاه كل موظف آخر يعمل معه .

ومن الأسئلة التي يجب الإجابة عليها في هذه الخطوة هي :
- هل قامت المنظمة بنشر أهدافها واستراتيجياتها لتمكين الموظفين ؟

- هل تتفق كليا أهداف واستراتيجيات تمكين الموظفين مع خطط المنظمة الاستراتيجية ؟

- ما هي النسبة المئوية لهؤلاء الموظفين في كل مستوى إداري وفي كل إدارة أو قسم الذين يعرفون أهداف واستراتيجيات تمكين الموظفين ؟

- هل يستطيع المديرون والمشرفون أن يشرحوا بدقة ما يفعلونه أو يخططون لفعله لمساعدة المنظمة على الوصول لأهدافها ؟

- ما هو التقدم الذي تم إحرازه حتى الآن للوصول إلى كل هدف ؟

- ما الذي ينبغي عمله للتأكد من أن كل شخص يعرف أهداف واستراتيجيات التمكين ؟

ثالثاً : التدريب

إن المطلوب للوصول إلى هدف تحسين الأداء هو إعطاء الموظفين المعارف والمهارات اللازمة لتمتية

تفعله المنظمة في هذه الخطوة يتطلب الأمر الإجابة على

الأسئلة التالية:

- كيف قامت إدارة التدريب بتكييف النشاط التدريبي ليتلائم وتمكين الموظفين؟

- هل أنشأت المنظمة برنامجاً للتدريب على التمكين؟

- ما هو التدريب الذي حصل عليه الموظفون لكي يتم إعدادهم للتمكين؟

- ما هي النتائج التي تم تقييمها بشأن برامج التدريب على تمكين الموظفين؟

رابعاً : تعديل هياكل المنظمة

يصبح تمكين المنظمة ضرورة لتحسين الأداء في المنظمات ذات الإدارة المتمسكة بيروقراطية اللوائح والإجراءات وتطول فيها خطوط الاتصال بين الإدارات والوظائف. ويتطلب التمكين من تلك المنظمات إعادة هيكلتها وهذا يعني ما يلي :

- التخلص من الأعمال التي لا تضيف قيمة.

- إدماج الأعمال المرتبطة ببعضها.

- تقليل أعباء المناصب الإدارية والإشرافية.

وتساعد الأسئلة التالية على تحديد ما يمكن عمله لتعديل الهياكل التنظيمية :

ما هي المعلومات التي تم جمعها من المنظمات الأخرى التي

قامت بتعديل هياكلها بغرض تمكين العاملين؟

أي الهياكل التنظيمية تحقق أهداف التمكين؟

ما هي النتائج التي تم تحقيقها حتى الآن؟

ما هي المسؤوليات التي تم تحديدها للأفراد أو فرق العمل بشأن دراسة الهياكل التنظيمية؟

خامساً : تعديل أنظمة المنظمة :-

إن كل نظام من الأنظمة القائمة في المنظمة يرتبط بإدارة الموظفين يستدعي الأمر تقييمه، لتحديد مدى اتفاقه مع هدف تمكين العاملين في التحسين المستمر للأداء . وقد يتطلب الأمر بعد ذلك إلى تعديل النظم المستخدمة في تعيين العاملين وترقيتهم ومكافأتهم وتدريبهم وفقاً للمعايير التالية:

أن يكون الغرض من النظام متوافقاً مع هدف تمكين العاملين

أي التحسن المستمر في الأداء.

أن يكون الغرض من النظام واضحاً ومقبولاً من الأشخاص الذين يستخدمونه.

أن يتم إدارة النظام وتوجيهه بواسطة الأشخاص الذين يستخدمونه.

ولإتمام هذه الخطوة يحتاج الأمر إلى طرح هذه الأسئلة وكذلك الإجابة عليها :

- ما هي المسؤوليات التي تم تحديدها للأفراد أو فرق العمل لدراسة الأنظمة القائمة؟

- ما هي المعلومات التي تم جمعها من المنظمات الأخرى التي قامت بتعديل أنظمتها بغرض تمكين العاملين؟

- أي النظم القائمة أو المقترحة لتحقيق أهداف التمكين؟ ما هي النتائج التي تم تحقيقها إلى هذا الحد؟

سادساً : تقييم النتائج وتحسين الأداء :-

تطرح هذه الخطوة الأخيرة سؤالاً هاماً : ما هو الأثر الذي تحدثه فكرة تمكين العاملين على التحسين المستمر للأداء؟ إن الإجابة على هذا السؤال تحتاج إلى تقييم مدى جودة النتائج المحققة. ويمكن استنباط بيانات التقييم بالملاحظة والمقابلة ، والقياسات الموضوعية للأداء.

المراجع :

- د. سعيد يس عامر ود. علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

- د. علي محمد عبد الوهاب وآخرين ، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ .

- د. محمود محمد السيد ، تمكين الموظفين ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، القاهرة ، العدد الرابع ، أكتوبر - ٢٠٠١ .

- J. Greenberg & R. Baron ، Behavior in Organizations , Prentic - Hall , 1997 .

التقارير ودورها في اتخاذ القرار المناسب

تأتي أهمية التقارير الإدارية لكونها عنصراً هاماً وأساسياً من عناصر اتخاذ القرار إذ أن التقرير الذي يساعد متخذ القرار على معرفة ما تم إنجازه من أعمال ومعرفة الصعوبات التي تواجه التنفيذ ونوع تلك الصعوبات سواء كانت مالية أو فنية أو ذات علاقة بالموارد البشرية الأمر الذي يمكنه من تذليل الصعاب وإصدار القرارات السليمة .

تعريف التقرير :

تعددت التعاريف الخاصة بما نطلق عليه صفة التقرير ومنها تعريف الدكتور / محمد الصبيحي الذي جاء فيه التقرير هو أحد أشكال التعبير الوظيفي وهو نص وصفي يعرض أبرز الجوانب التي تضمنها نشاط فكري أو عملي معين ويصف الإجراءات والخطوات التي اتبعت في إنجاز هذا النشاط كما يقدم تعليقا إجماليا يتضمن رأي معد التقرير حول جوانب القوة والضعف فيه ومدى الاستفادة منه .



إعداد :

صلاح خوجلي إسماعيل
خبير ثقافة الجودة

وقد وصف نفسه الكاتب التقرير بما يلي : انه فن نثري من فنون التعبير الوظيفي يقوم فيه كاتبه بعرض للحقائق لموضوع معين بطريقة مختصرة مرتبة متسلسلة قد يتضمن التقرير إضافة إلى الوصف توصيات ومقترحات .

أهمية التقارير:

التقارير بأنواعها المختلفة يجب أن تحقق ما يلي :
الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحليل مواقف وأحداث الماضي (تقارير الإنتاجية).
امداد الإدارة بالبيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لمواجهة مواقف وأحداث مفاجئة أو متوقعة (كتقارير الإحلال للأفراد أو للآلات).
زيادة إمكانات الأفراد من خلال تحليل تقارير الكفاية بالأداء ودراسة العمل.

صفات التقرير الجيد:

- الدقة والوضوح
- الموضوعية
- التوثيق
- المنهجية
- خطوات إعداد التقرير :
- اختيار موضوع التقرير
- تحديد إطار الموضوع ووضع الخطة المناسبة .
- جمع المعلومات .
- اقتراح التوصيات والحلول المناسبة .

أنواع التقارير :

هناك العديد من التقارير التي تنتج وتتداول داخل منشأتنا المختلفة ، وتختلف هذه التقارير باختلاف توقيت إصدارها ومحتواها والشكل التي تظهر به ، بما يخدم الهدف منها ويحقق

احتياجات قارئها أو المستفيد منها ويمكن أن نقسمها بصفة عامة إلى:

١- التقارير الرسمية : وهي تلك التقارير التي تحتوي على عناصر رسمية مثل صفحة العنوان ، قائمة المحتويات ، قائمة الجداول والأشكال ، قائمات المراجع .

٢- التقرير غير الرسمي : هو ذلك التقرير الذي يخلو من عناصر التقرير الرسمي مثل التقرير الذي يكتب لزميل العمل والتقرير المطلوب إعداده في فترة قصيرة وفي كل الأحوال يجب أن يكون دقيقاً وواضحاً وصحيحاً .

٣- التقارير الإعلامية : الهدف من هذا التقرير اعلام القارئ وإحاطته بأمر ما ، وهو يعطي القارئ فرصة لربط المعلومات بعضها ببعض وتحليلها والوصول إلى استنتاجات.

٤- التقارير التحليلية : يركز هذا التقرير على تحليل البيانات وتفسيرها لمساعدة المسئول على اتخاذ القرارات المستقبلية ، ومن أمثلة هذه التقارير ، التقارير السنوية وتقارير التحليل الإحصائي.

٥- تقارير التوصية : وهي تقارير لا تركز فقط على البيانات وتحليلها ولكن تقدم توصية حول موضوع معين أو مشكلة معينة لاتخاذ القرار المناسب لها.

٦- تقارير الحالة : هي التقارير التي تركز على موضوعات معينة مثل تقارير الإنتاج، أو التقارير عن خدمات معينة ، أو تقارير معدلات الأداء.

٧- التقارير التحليلية : وهي التقارير المستخدمة في تحليل مواقف معينة أو موضوعات معينة مثل تقارير الرضاء الوظيفي أو انخفاض الروح المعنوية والإنجاز لدى العاملين.

٨- تقارير توصية : تقارير تقوم بدراسة موضوعات معينة وتنتهي باقتراح حلول بناء عليها يتم اتخاذ القرار بشأنها.

الخاتمة :

مما تقدم نستطيع القول أن التقارير الإدارية والإحصائية إذا ما أعدت بصورة علمية صحيحة يمكن أن تلعب دوراً هاماً وأساسياً في اتخاذ القرار المناسب وبصورة تخدم أهداف المنظمة وتقدمها، ولهذا السبب أصبح إعداد التقرير أحد المقررات الهامة في كثير من كليات الإدارة ومعاهد التدريب العالي كما أن التدريب على إعداده أصبح جزء هاماً من برامج التدريب أثناء الخدمة لقيادات الصف الثاني من القطاعين العام والخاص .



شرطي / محسن الأشول

الرؤية ... الطريق نحو الهدف

بدون هدف لن يصل لإنسان إلى شيء ، فالإنسان خلق في هذه الحياة لهدف محدد، ولا يوجد أي كائن حي على هذه الأرض إلا وله هدف يسعى إلى تحقيقه، ويقول الله سبحانه وتعالى : ((وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون ما أريد منهم من رزق وما أريد أن يطعمون)) (الذاريات الآيات ٥٦ و ٥٧) .

للمتابعة والاستمرار في العمل، ومعيار محدد لقياس التقدم في الأداء.
والرؤية هي :
- نوع من الحلم أو التخيل.
- موجودة دائماً في خيال الشخص .
- تصور الأشياء في شكلها النهائي الجميل، ولكن ليس في الواقع (مثاليه).
- هي وحي وإلهام.
وعند تحديد الرؤية يجب الإجابة عن التساؤل التالي:
ما الذي يجب أن تكون عليه المنظمة خلال العشر سنوات

فالإنسان خلق لهدف محدد في الحياة ويسعى لتحقيقه. والأساس في تحقيق الهدف هو الرؤية فبدون الرؤية لا يمكن للإنسان أن يصل إلى أهدافه وهناك الكثير من الكتابات التي تناولت تعريف الرؤية ركزت في مجملها على انها حلم يسعى الإنسان إلى تحقيقه فالمستقبل والرؤية المستقبلية هي وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات.
أيضا هي الصورة الواضحة التي ترغب المنظمة أن تكون عليها مستقبلاً، وهي تزود كل فرد بالمنظمة باتجاه واضح

القادمة ؟ وما شكل وحجم ونوع التطوير الذي تحاول تلك الرؤية إحداثه؟
ما المجالات والأنشطة التي ترغب أن تكون موجودة مستقبلا من خلال تلك الرؤية؟
ما هي الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الرؤية
وهناك العديد من الأمثلة لرؤية العديد من الشركات المعروفة عالميا نذكر منها:
شركة مايكروسوفت

هناك رؤية واحدة تقف وراء كل ما فعله: كمبيوتر لكل مكتب وفي كل منزل يستخدم برنامجنا كأداة لتحقيق الفاعلية والقيمة.
رؤية : دلتا إير لاينز:

أن تكون دلتا الناقله الجوية المختارة على مستوى العالم.
تفسير الرؤية :

وتفسير الرؤية الأخيرة كما جاءت في كتاب . حاتم بن صلاح أبو الجدائل، صياغة الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية في
صناعة النقل الجوي يفسر هذه الرؤية كما يلي:

على مستوى العالم world – wide

نتوى أن نظل منافسا مبدعا وجريئا وخلقنا وناجحا يقدم أو ينتج
إمكانية الوصول إلى العالم بأعلى معايير خدمة العملاء.
وسوف نستمر في البحث عن فرص لنوسع مدى امتداد
خدماتنا من خلال فتح خطوط جديدة . وتحالفات
عالمية إبتكارية.

خطوط جوية : Airline

لأننا نتوى أن نبقي في المجال التجاري
الذي نفهمه أكثر من أي مجال آخر –
النقل الجوي والخدمات المتعلقة به. سوف
لن نتوه عن جذورنا، ونؤمن بالاحتمالات طويلة
المدى للنمو المريح في صناعة النقل الجوي،
وسنستمر في تركيز وقتنا و انتباهنا واستثمارنا
على تعزيز أقدامنا ومكانتنا في بيئة الأعمال.

المختارة : of choice

لأننا نقيم ونقدر ولاء عملائنا وموظفينا . والمستثمرين
في الشركة ، وسوف نستمر في تقديم أفضل خدمة
وأفضل قيمة للمسافرين وللشاحنين على حد سواء.
وسوف نستمر في توفير بيئة عمل للموظفين تتسم
بالتحدي و التقدير. واستهداف النتائج وتدارك
إسهاماتهم وتقديرها وتكافئها، ومن اجل الملاك
سوف نكسب عائدا مائيا عاليا.

وبالتالي وضوح الرؤية هو الأساس في تحقيق
الأهداف ، وذلك لأن الرؤية في الأساس أهداف
غير ملموسة.



المهندس/ حسن نصار
مدير التدريب والتطوير
مدرسة الراية للسواقة



أهمية .. تأهيل و تدريب و اختبار السائقين

تعتبر المشاكل المرورية من أهم القضايا التي تواجه العديد من دول العالم ، نظراً لما تستنزفه من الطاقات البشرية والمادية نتيجة الحوادث المرورية، وما ينتج عنها من حصد للأرواح البشرية وهدر للموارد الاقتصادية .

منعملية التدريب هو إعداد السائقين المبتدئين، وتخريج جيل جديد من السائقين ملمين بقواعد المرور على الطريق، والتشريعات المرورية، مزودين بالمهارات اللازمة للقيادة على الطريق بشكل آمن، ولكي تتمكن من إيجاد هذا الجيل المزود (بالمعرفة، المهارة، السلوك) القادر على قيادة المركبة قيادة آمنة وقائية فإن أي نظام لتعليم وتدريب السواقين يجب أن يكون مشتملاً على المرتكزات الأساسية للتدريب وهي تحديد المواضيع والأهداف من خلال المناهج التي يتم وضعها وأساليب التدريب والتي تعنى بطريقة التعليم والتدريب المستخدمة في إيصال المعلومة للمتدرب وهذا ما يطلب من مدارس تعليم السواقة القيام به . أما فيما يتعلق بأختبار السواقين فإن أهمية الاختبار والتقييم تكمن في التأكد من كفاءتهم وأهليتهم لقيادة المركبة بشكل آمن ، ومن أجل أن نحقق الأهداف من الاختبار بشكل فعال فإنه من الضروري الاهتمام بالأمور التالية اختيار الأسلوب الأمثل للاختبار الذي يمكن من خلاله تحديد السائقين غير الآمنين والذين يشكلون خطراً على باقي مستخدمي الطريق من غيرهم أن يشمل الاختبار على كافة العناصر ضرورية والمهمة في القيادة الآمنة والوقائية والتي يمكن ردها من خلال التعرف على أخطاء السواقين المسببة للحوادث ، لأن ذلك سيؤدي إلى قيام مدارس تعليم لسواقة بتطوير برامجها وأساليبها التدريبية وبما يتلاءم مع متطلبات الاختبار .

وفي قطر فإن الجهات المسؤولة بالعملية المرورية تقوم باتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة للتصدي لهذه المشكلة، ووضع الحلول المناسبة لها . ولما كان التقدم العلمي والتطور الحضاري يهدف إلى رفاهية البشرية والاهتمام بالإنسان سليماً، قوياً، خالياً من العاهات والتشوهات التي تسببها حوادث المرور، برز اهتمام دول العالم ومن بينها دولة قطر بتأهيل وتدريب واختبار السائقين، نتيجة لازدياد أعداد السيارات تزايد أعداد الأشخاص الراغبين في الحصول على رخص السوق إن التأهيل يعني إعداد الشخص للحصول على رخصة قيادة مركبة، حيث أجمع الخبراء العاملين في رجال المرور بأن التربية المرورية تعتبر من أهم الإجراءات والأساليب والطرق التي تؤدي إلى الحد من حوادث المرور، وذلك لأن الإنسان الذي أكتسب مهارات مرورية منذ نعومة أظفاره يعتبر قادراً على تمييز الخطر وحماية نفسه، وكذلك قادراً على التعامل مع البيئة المرورية بشكل صحيح، إضافة إلى أن التربية المرورية تغرس العادات السليمة المتعلقة بالسلامة على الطرق، وهذا ما يتم من خلال الأسرة والمدرسة . أما التدريب فيعني تعليم وتنمية قدرات الشخص على فن وأصول قيادة المركبة والتعامل معها، ومن هنا فإن تأهيل العنصر البشري (السائق) وتدريبه ورفع كفاءته وتزويده بالمعرفة اللازمة، لا بد وأن يتم حسب خطة منظمة ومدروسة، وحيث أن الهدف الرئيسي



من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي ؟

للكاتب: سبنسر جونسون

إعداد/ مريم الأنصاري
باحثة إعلامية

اتبعوا طريقة التجربة والخطأ فاصطدموا بأماكن مظلمة أو مسدودة. وفي كل مرة لا يجدون فيها ضالتهم يرجعون ويبحثون مره أخرى. أما القزمان فاتبعوا طريقة التفكير فاصطدموا بمعتقداتهم وأفكارهم للوصول لهدفهم وكانوا في كل يوم يلبسون حذاءً رياضياً يأخذون طريقهم في المتاهة للعثور على قطعة الجبن، واستمر جميعهم على ذلك إلى أن عثروا على قطعة الجبن، ففرحوا بها كثيراً.

وفي النهاية نجح أحد الفريقين في التعامل مع الموقف بنجاح. أخذ يكتب ما تعلمه من هذه التجربة على جدران المتاهة. وعندما تقرأ ما كتب على الجدران تكتشف بنفسك كيف يمكنك أن تستمتع بحياتك وتقلل من ضغوطك وتحقق المزيد من النجاح في أي مجال يروقك سواء العمل أو في الحياة. و من أهم العبارة المفيدة التي كتبها الفأران على الجدران هي: كلما كانت قطعة الجبن هامة بالنسبة لك؛ فأنت في حاجة إلى الاحتفاظ بها رغم ما تواجهه من صعوبات. قليلاً من الخوف قد يكون مفيداً أحياناً . عندما تتحرك متجاوزاً شعورك بالخوف ، ستشعر بالحرية. إن المعتقدات البالية لا ترشدك إلى جبن جديد. قطع الجبن تتحرك باستمرار. اشم رائحة الجبن كثيراً تعرف متى يصيبها العطب وكل من قرأ هذه القصة يطرح على نفسه سؤال: من أي الفريقين أنتمي؟ قبل قرأت القصة. وبعد قرأتها يسأل نفسه: ما الفريق الذي أختاره لأواصل حياتي؟ فبعد قرأت القصة تتكون بداية جديدة لإدارة التغيير في حياتنا وعملا.

احتوى هذا الكتاب على طريقة مدهشة للتعامل مع التغيير في حياة الإنسان وعمله (من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي ؟) إنها قصة سريعة وبسيطة ومؤثرة ومسلية وتويرية و رمزية ذات مغزى أخلاقي تكشف أعمق الحقائق حول التغيير. و تدور حول أربعة شخصيات يعيشون في متاهة، ويبحثون عن قطع الجبن التي تدمهم بالفداء وبالسعادة. وقد انتشرت هذه القصة انتشاراً واسعاً وتُرجمت للغات عديدة، كما صُدرت منها نسخاً مقروءةً ومسموعةً ومرئيةً للأطفال والكبار. فكتب القصة هو سبنسر جونسون الذي تحظى مؤلفاته بأفضل نسبة مبيعات في العالم، إذ ساعدت الكثيرين من الناس على اكتشاف الحقائق حول ما يمكنهم استغلاله للاستمتاع بحياة أكثر صحة ونجاحاً وأقل ضغوط، ومن مؤلفاته « نعم أم لا » و« حكايات شهيرة قيمة » وتحدث القصة عن اثنان منهم فأران يطلق عليهما ((سنيف)) و((سكوري)) والاثنتان الآخران قزمان في حجم الفئران ولكنهما يبداون ويتصرفان كالبشر ويدعيان ((هيم)) و((هاو)) ، والجبن ما هو إلا استعارة مجازية عما تريد أن تحققه في حياتك سواء أكان وظيفة مرموقة أو مركز أو صحة جيدة ، وهي سر السعادة ، أما إذا فقدناها، أو أخذت منا فسوف نشعر بالألم شديد ، وترمز « المتاهة » في القصة إلى المكان الذي تمضي فيه وقتك بحثاً عن ضالتك المنشودة ، وقد يكون هذا المكان شركة ، أو مجتمعاً تعيش فيه ، أو علاقاتك التي تحظى بها في حياتك .

وأبطال القصة يواجهون تغيرات غير متوقعة، فالفأران

أقوال مأثورة ...

الحسن ما حسنه العقل والقيبح ما قبحه العقل ... الله لا يمكن
ان يعطينا عقولا ويعطينا شرائع مخالفة لها.
ابن رشد

« إنني جاهل لا أعرف إلا حقيقة واحدة وهي أنني لا أعرف شيئا. »
اسحق نيوتن

ليت الإنسان خلق برأسين، رأس يفكر به و رأس يصغي به إلى ترثرة التافهين.
فولتير

الكذبة لا سيقان لها ولا تستطيع الوقوف.
هيوستن

من لم يفشل أبدا في مكان ما ، لا يمكن أن يكون انسانا عظيما.
هيرمان ميلفيل

يتكون الاكتشاف من رؤية ما يراه الجميع و التفكير فيما لم يفكر فيه أحد.
ألبرت سفت

من الممكن أن نظير دون محركات ولكن يستحيل أن نعمل ذلك دون معرفة ومهارة.
يليبو رايت

مع خيارات إدارة الجودة الشاملة
مطابع الشرطة