

الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح

الإدارة

في المنظور الاستراتيجي المعاصر

رسالة ليل درجة الماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية

إعداد: زياد خليل قبلاه

الأستاذ المشرف: البروفيسور فارس كريمة

لأنك في كل المقاييس أكبر

لأنك أنقى وأعلى وأظهر

لأنك أنت الإله لشعري

وحيدا شبيت

وحيدا رحلت

وحيدا أتيتك

أجثو فأكبر

وأهديك حلم حياتك حبرا

وان كان هذا الحلم تأخر

لتغفر لي يا أبي في علاك

فمن جاء بالوعد

لم يتأخر

إلى روح أمي

إلى روح أخي محمد

إلى العشق الذي لا تحدّه المسافة ولا الزمن

إخوتي فيصل، نضال ، جهاد ، صالح وأخواتي الغاليات وأزواجهن وأنجالهن

إلى أستاذي العظيم البروفيسور فارس كريم

إلى كل من شدّ على يدي مشجعاً: أصدقائي وزملائي وأحبتي

إلى رفيقة دربي وصبري وحلمي وحبتي

زوجتي الحبيبة

إلى امتداد طريق النجاح

نغم

حيان

يارا

حمودة

روان، غازي، همام، مناف ، هالة، خليل، اليسار، أبي

إلى كل من أحبني وأحبيته

أهديكم هذا النتاج المتواضع

زياد

محتوى الكتاب

١١	المقدمة
١١	تعريف الإدارة
	الفصل الأول
١٥	العوامل الممهدة لظهور علم الإدارة
١٦	مفهوم الإدارة العامة
١٧	أهمية الإدارة
١٧	مستويات الإدارة
١٨	مفهوم عمومية الإدارة
١٨	أولوية الإدارة
١٩	إدارة الأعمال
١٩	أوجه الإخلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
٢٠	مدخل الإدارة العلمية
٢١	هندسة الإدارة
٢٢	خطوات هندسة الإدارة
٢٣	خصائص هندسة الإدارة
٢٣	الحاجة الماسة للتطور
٢٤	الإدارة ومتطلبات التحديث
٢٤	مهام الإعداد والتدريب
٢٥	ثمرات التطور الإداري
٢٦	مدخل وظائف الإدارة
٣٥	وظائف الإدارة
٤٨	الإبداع الإداري

٥١	مبادئ الإبداع
٥٣	عناصر الإبداع في المؤسسات الرائدة
٥٨	مهام الإدارة الناجحة
٦١	هل تحب أن تكون مديرا
٦٤	مبادئ المدير الجيد
٦٤	أخطاء الأيام الأولى في عالم الإدارة
٦٦	اخلع بابك قبل فوات الأوان
٦٧	بين الإحجام والإقدام
٦٨	الكيان الواحد
٦٨	أبجديات التعاون مع العاملين معك
٦٨	مشكلة ما بعد الأيام الأولى
٦٩	ماذا يعني أن تكون مديرا
٧٠	مهمتين للمدير الفعال المعاصر المعولم
٧٢	الإدارة بالأخلاق والقيم
٧٥	نصائح وتوجيهات هامة
٧٦	كيف تكتب للآخرين
٧٦	أحسن الإنصات الى الآخرين
٧٧	بدهيات النجاح للمدير الجديد
٧٨	لا نجاح بلا خطة مدروسة
٨٣	لماذا الخطة
٨٣	كيف أبدأ
٨٤	كيف أضع خطة
٨٦	صرعة اتخاذ القرارات
٨٧	صعوبة التغلب على عدم الاهتمام
٨٩	التحفيز
٩٣	وجهة النظر التاريخية في العلاقة بين الحافز والإدارة
٩٣	أنواع الحوافز
٩٩	الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية
١٠٠	النتائج المفيدة لنظام الحوافز المادية والمعنوية
١٠٠	طرق التحفيز على العمل في الجانب الميداني

١٠٢	مقومات الإدارة الناجحة
١٠٧	الحاجة الماسة للتطور
١٠٨	الإدارة ومتطلبات التحفيز
١٠٨	مهام الإعداد والتدريب
١٠٩	المهارات الواجب توافرها في المدير
١١١	الإبداع الإداري
١١٨	مبادئ الإبداع
١١٩	الإدارة الفاشلة
١٢٠	علامات النظام واللانظام
١٢٣	تعرف على نوعية مديرك
١٢٨	أهمية القيادة
١٢٩	مفهوم القيادة
١٣٠	متطلبات القيادة وعناصرها
١٣٠	صفات القيادي الناجح
١٣١	الفرق بين القيادة والإدارة
١٣٢	نظريات القيادة
١٣٣	واجبات القيادة
١٣٣	اكتشاف العناصر القيادية
١٣٤	منهجية إعداد وصناعة القادة
١٣٤	من فنون القيادة
٢٥٩	صفات القائد ومهاراته
٢٦٢	واجبات القائد وحقوقه
٢٦٣	مزالق القيادة
٢٦٤	القائد الجديد
٢٦٦	هل أنت قائد
٢٦٧	هل القيادة موروثه أم مكتسبة
٢٦٨	أنماط القيادة
٢٧٦	المؤهلات المقترحة للقائد
٢٧٧	القيادة والرؤية
٢٧٨	علاقة القادة بالإدارة

٢٧٩	ماهي القيادة
٢٧٩	صفات القيادة
٢٨٠	مكونات الوضع القيادي
٢٨١	مقياس الكفاءة الإدارية
٢٨٣	القيادة وفريق العمل
٢٨٦	أنواع فرق العمل
٢٩٤	فوائد فريق العمل
٢٩٥	مقارنة بين نمط القيادة في بلد ناجح وآخر...
٢٩٨	القيادات الإدارية في المؤسسات
٢٩٨	إدارة المؤسسات
٣٠٦	من الإدارة الى القيادة
٣١٣	تأثير التحفيز في الأفراد
٣١٨	ذهنية التغيير في القيادة الإدارية
٣٢٣	أسباب التغيير والتجديد
٣٢٥	مراحل التغيير والتجديد
٣٣٠	إتخاذ القرارات
٣٣٤	القيادة والتأثير على المهارات
٣٣٧	المدير الناجح والمدير الفعال
٣٤٢	نظرية ٨٠/٢٠
٣٤٨	الإدارة بمفهوم استراتيجي
٣٤٩	نتائج مذهلة للإدارة الإستراتيجية
٣٥٢	ماهو المنهج الاستراتيجي في الإدارة
٣٥٣	العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي
٣٥٣	أين تمارس الإدارة الإستراتيجية
٣٥٦	من المسؤول عن الإدارة الإستراتيجية
٣٥٦	مكونات الإدارة الإستراتيجية
٣٥٦	الرقابة التقويمية
٣٥٨	اتخاذ الإجراءات التصحيحية

الفصل الثاني

٣٦١	إدارة الجودة الشاملة
٣٧٠	الجودة الشاملة
٣٧١	ماهو معيار الجودة
٣٧٢	تعريف الأيزو
٣٧٢	ماهو نظام الأيزو
٣٧٦	ماهو الأيزو ١٤٠٠٠
٣٧٧	أنظمة الإدارة البيئية
٣٧٧	الهدف من الأيزو
٣٧٧	فلسفة المواصفة ايزو ٩٠٠١-٢٠٠٠
٣٧٩	أهمية الحصول على شهادة الأيزو
٣٨١	كيف يتم منح شهادة الأيزو
٣٨٧	عناصر إدارة الموارد البشرية
٣٩٠	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٣٩٢	تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
٣٩٣	أهداف إدارة الجودة الشاملة
٣٩٥	مداخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المفكرين
٣٩٨	تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٤٠٦	التدريب وإدارة الجودة الشاملة
٤٠٨	كيف تحفز الموظفين

الفصل الثالث

٤١٣ كيف تختار وتؤسس وتدير مشروعك بنجاح

الفصل الرابع

٤٥١ العقود الإلكترونية

٤٦٥ المراجع

المقول الصغير في مناقش الأخصاص،

والمقول المتوسط في مناقش الأشياء،

والمقول الكبير في مناقش المباديء

.....حكيم صيني

المقدمة

تعريف الإدارة

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وفي الإدارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة الشائكة، لان الإنسان بطبعه كائن ديناميكي ومتطور ومتغير ، بالإضافة الى التأخر الكبير في الاهتمام بعلم الإدارة وبنائها النظري ، وتعدد العلوم التي تدرس الإدارة وكل علم أو مدرسه تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها وبالتالي تتعدد التعريفات وفيما يلي بعض منها :

- الإدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من اجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق واقل التكاليف .
- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من اجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة .
- الإدارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من اجل تحقيق أهداف محددة .
- الإدارة هي إنجاز الأشياء والوصول الى الأهداف من خلال الآخرين .
- الإدارة هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول الى هدف محدد بصرف النظر عن طبيعة أو مشروعية هذا الهدف .
- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من اجل تنفيذ هذا الهدف .
- الإدارة بين العلم والفن
- الإدارة كعلم :
- مجموعه من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد .
- الإدارة كفن :
- مجموعه من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية .
- ورغم كل الجهود المبذولة لتحويل الإدارة الى علم له أصول ومبادئ ونظريات ، ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الإدارة ، ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه في مجال الإدارة نجد التالي :

• لا زال المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبدئية
• لازالت المشكلات الإدارية أصعب من أن توضع في شكل قوالب رياضية أو أنماط عملية ثابتة
ومستقرة .

• نجد أن هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية في طبيعة الإدارة كعلم وفن
- الإدارة في الدول المتقدمة علم أكثر منها فن بمعنى أن الإدارة في هذه الدول تعتمد على التفكير
العلمي وعلى المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وفى القيام بوظائف الإدارة على أساس النظريات
المبادئ والأصول العلمية .
- الإدارة في الدول المتخلفة فن أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية
أكثر منها على المبادئ والأصول العلمية بل يمكن القول أن الإدارة تقترب من العشوائية في هذه
الدول أكثر منها الى العلم .
- نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناجحة والمنظمات الفاشلة فالإدارة في
الأولى علم ثم فن وفى الثانية فن أكثر منها علم .
نستنتج من ذلك أن الإدارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة اقترابها من العلم أو الفن باختلاف
نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات .

وتعرف الإدارة كعلم من العلوم الإنسانية ، حيث يدور محور موضوعها الرئيسي حول الإنسان (الإنسان العامل ، و الإنسان القائد) ، باعتبار أن العنصر البشري في الإدارة هو عنصر الحسم مهما تقدمت وسائل التكنولوجيا .

فإذا ما حاولنا في عجالة أن نعرض لبعض مفاهيم الإدارة لإبراز طبيعتها ودور الإنسان بها . و من
ثم فالإدارة كعمل إنساني مثل جميع العلوم الإنسانية : " التاريخ / الاقتصاد و الاجتماع / علم النفس
" تخضع تعريفاتها لأكثر من وجهة نظر و من هنا قيل عنها أن الإدارة كالكرة شديدة الاستدارة و
الإدارة تمثل مفتاح التقدم في أي مجتمع باعتبارها التنظيم البشري الجماعي الهادف فهي ظاهرة
اجتماعية تقوم على التمازج بين مجموعات من الأفكار يكاد الصراع بينها لا ينتهي . و لو ضربنا
مثلاً من مجتمع كالمجتمع الياباني و التقطنا منه إدارة العملية التعليمية في اليابان لاكتشفنا إلى أي
مدى تحقق اليابان تقدمها المستمر من خلال الإدارة الناجحة للعملية التعليمية في الميدان .

و عليه فإنه لا يفوتنا في هذا الصدد مادما في مجال مناقشة قضية الإدارة أن نستعرض أيضاً في
إيجاز بعض صور تطور الفكر الإداري و على ضوء ذلك يمكن النظر للإدارة من خلال أربع مراحل
أساسية تتمثل فيما يلي :

- الإدارة العلمية
- العلاقات الإنسانية
- المدرسة التجريبية
- اتجاه النظم في الإدارة

فإذا حاولنا إعطاء فكرة عن ملامح كل مرحلة من هذه المراحل كنتاج فكر إداري نقول إن حركة الإدارة العلمية تتمثل ملامحها فيما يلي :

- مصلحة المنظمة فوق مصلحة الأفراد .
- تنظيم العمل هو الهدف و من ثم التركيز عليه .
- الرقابة الصارمة .
- التدرج الهرمي في المسؤوليات و الاختصاصات .
- المنظمة عبارة عن تنظيم ميكانيكي .

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فيمكن تلخيصها في إن الإنسان ليس حيوانا اقتصاديا :

- و من ثم عليها مراعاة إنسانيته .
- إن إشباع الاحتياج المادي لا يكفي وحده لتدفق الإنتاج .
- إن الاتصالات الجيدة مدخل صحيح لكفاءة الأداء و تحقيق النتائج .

و عليه فإن الإنسان في النهاية مرتبط بالجماعة و إنه يتعين كسب الرضا الإنساني في العمل . أما المدرسة التجريبية فهي تجمع الكثير من مبادئ الإدارة العلمية إنما في شكل أكثر تعديلاً و تطويراً يتمثل فيما يلي :

- يتعين تحديد المسؤوليات القانونية بدقة شديدة .
- تفويض كبير في المسؤوليات اليومية بالإضافة إلى نظام رقابة صارم .
- التحديد الدقيق لدور المدير .
- كل وحدة مستقلة تحت رقابة مدير واحد .

أما مدرسة النظم و هي من المدارس الحديثة في تطور الفكر الإداري فتحكمها بعض المبادئ نورد منها الثلاثة مبادئ الرئيسية التالية :

- الاتصالات : و هي الوسيلة التي من خلالها يتم تحقيق الترابط بين أجزاء المنظمة .

- التوازن : بين أهداف المنظمة و الأفراد .
- القرارات : التي من خلالها ينتظم العمل في المنظمة .

الفصل الأول

العوامل الممهدة لظهور علم الإدارة :

إن تطبيق الإدارة وممارستها في الواقع بدأ منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدنية ، فإذا نظرنا للمصريين القدماء نجد أن عندهم قدرات إدارية فعّالة في بناء الاهرامات والمعابد وإدارة شئون دولتهم وينطبق نفس الشيء على الحضارات القديمة مثل الصين وبابل والإمبراطورية الفارسية والرومانية وقدّم المسلمون نماذج مبهرة في مجال الإدارة جعلتهم ينتقلون من حياة البداوة الى دولة مترامية الأطراف ذات حضارة عظيمة .

ولكن دراسة الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات لم يبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر ، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الذي أدى الى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج ومن الأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة ما يلي :

١. اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور أدى الى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذه المشروعات .
٢. ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع مكن عدد كبير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع ، فكان من الضروري وجود فئة من المديرين المحترفين عليهم إدارة المشروع مما أدى الى فصل الإدارة عن ملكية المشروع ، وعلى هذا الأساس أصبحت فئة المديرين هي المسؤولة عن نجاح المشروع أو فشله ، مما دفعهم للبحث عن أساليب إدارية أفضل لأداء مسؤولياتهم نحو أصحاب رأس المال ، وبهذا انتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك الى طبقة المديرين ، وأطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الإدارية .

٣. تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص : مع كبر المشروعات ثم تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص أدى ذلك الى سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة ، ولكن أدى هذا الى ظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال .

٤. مع زيادة عدد المشروعات الخاصة في ظل النظم الرأسمالية وُجدت العديد من المشاكل لتعارض مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع في اغلب الأحيان ، فكان أن تدخلت الدولة بأشكال مختلفة من الضوابط لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصة مثل قوانين حماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات أو تحديد حد أدنى من الأجور وتشجيع المشروعات ببعض الإمتيازات مثل الإعفاءات

الجمركية أو الضريبة ، وقد ضاعف ذلك من أعباء ومسئولية إدارة المشروع وتطلب الأمر ضرورة قيام المديرين بالتعمق في دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات المنظمة لذلك . وقد ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الإدارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ ، مما أدى الى ظهور اتجاهات ومناهج مختلفة لدراسة الإدارة وفيما يلي نبذة مختصرة لهذه المدارس أو المداخل حسب تطورها التاريخي .

مفهوم الإدارة العامة:

يختلف مفهوم الإدارة العامة عن إدارة الأعمال وسنوضح الفرق بينهم

- الإدارة نشاط قديم بدأ ونما وازداد مع تشكل المنظمات والمؤسسات والشركات ونموها
- الإدارة تختلف عن الرئاسة أو القيادة لان القيادة أوسع وتتضمن الإدارة
- لا توجد دول متقدمة ودول متخلفة بل توجد إدارات متقدمة وأخرى متخلفة
- داخل كل منظمة أو مؤسسة أو شركة يوجد عناصر إنتاج (قوى بشرية - عمال مواد - معدات - مباني -) هذه العناصر لا تعمل لوحدها بل الإدارة هي التي تجمع وتفاعل بين هذه العناصر لتحقيق الإنتاج والأهداف بأقل كلفة واقصر وقت
- الإدارة الناجحة قوة غير منظورة غير ملموسة يمكن أن يستدل على عدم وجودها بالنتائج السلبية لغيابها على مستوى الدولة بشكل عام وعلى مستوى المنظمة والشركة بشكل خاص
- مظاهر سوء الإدارة على مستوى الدولة:
 - عدم اعتماد الدولة على التخطيط العلمي لتنظيم الموارد البشرية والمادية
 - عدم وجود إدارة عامة منظمة
 - خضوع الدولة لأهواء رجال السياسة
 - تعدد مراكز القرار في الإدارة العامة
 - الفساد في الإدارة العامة مما يسهل انهيار الدولة
 - تقعت الإدارة العامة وسيادة التنظيم اللامركزي المبعثر
 - سوء اختيار العاملين وعدم وضعهم في المناصب التي تناسب قدراتهم
 - مظاهر سوء الإدارة على مستوى المؤسسة والشركة والمنظمة:
 - الاستهانة بالمنافسين الذين يستولون على جزء من سوق المنظمة
 - اقتراض أموال دون التخطيط لسدادها مما يوقع المؤسسة في العسر والعجز المالي
 - التساهل في منح الائتمان ومنح ذمم يصعب تحصيلها وتصبح ديون هالكة

- التراخي في سداد الديون مما يضر بسمعة المؤسسة وتشدد الغير في إقراض المؤسسة عند حاجتها

- عدم تخطيط الموارد بشكل علمي سليم

- استعمال الموارد لغايات شخصية غير غايات المؤسسة

أهمية الإدارة :

- الإدارة مثل القلب هي العضو المسؤول عن تحقيق نتائج المنظمة مثل القلب المسؤول عن إمداد الجسم بالدم اللازم لبقائه

- الإدارة مسؤولة ليس لها أهمية في ذاتها وإنما مسؤولة عن تحقيق نتائج

- أهمية الإدارة مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها في المجتمع في جميع المجالات

- لا يمكن تصور منظمة أو شركة أو مؤسسة بدون إدارة

- الإدارة مطلوبة وضرورية لكل أنشطة المنظمات ولكل مستويات الإدارة

مستويات الإدارة:

- الإدارة العليا

- الإدارة الوسطى

- الإدارة الدنيا التنفيذية

• الإدارة العليا :

يحتاج هذا المستوى الى قدرة على التحليل والتركيب والإبداع وتحديد المشاكل ووضع الحلول الملائمة

لها وهنا المطلوب اتخاذ قرارات وتتطلب هنا مهارات فكرية وإنسانية

• الإدارة الوسطى:

تعني هنا القدرة على القيادة والتحفيز والاتصال وحل مشاكل العمل والتعاون والعمل بروح الفريق

وتحتاج هنا مهارات إنسانية

• الإدارة الدنيا التنفيذية :

وتعني هنا القدرة على القيام بالأعمال المتخصصة الأعمال الفنية كما تعني هنا وضع البرامج

والرقابة على التنفيذ

- بشكل عام الإداري يقوم بجميع وظائف الإدارة بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يشغله

- عمل المدير العام لا يختلف عن عمل رئيس قسم أو رئيس دائرة وهذا يسمى شمولية الإدارة

- الحاجة ألي التخطيط تزداد في مستويات الإدارة العليا لكنها اقل في المستويات الدنيا التنفيذية

- الوقت الذي يصرفه الإداري في تنفيذ وظائف الإدارة اكثر في مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية

مفهوم عمومية الإدارة:

تعني أن المدير الناجح الكفاء يمكنه إدارة أي نشاط من نشاطات المنظمة المختلفة فمدير التسويق مثلا يمكن أن يكون مديرا ناجحا لشؤون الإنتاج ويستطيع هذا المدير الكفاء أن يدير منظمة أخرى خدمية كانت أو إنتاجية حتى القائد العسكري الناجح يمكن أن يدير أية منظمة أخرى ويمكن أن يكون مديرا ناجحا لإحدى المنظمات المدنية

مفهوم عمومية الإدارة مفهوم قديم ذكره سقراط وأصبح هذا المفهوم حجر الأساس في الدعوة الى جعل الإدارة مهنة كغيرها من المهن الأخرى وهنا تركزت فكرة الإدارة كمهنة عن طريق إدارة المنظمة كموظف فيها وليس كمالك لها

أولوية الإدارة:

- تعد الإدارة من أهم أوجه النشاط الإنساني حيث ترتبط بحياة كل فرد وكل مجموعة في الأسرة - المدرسة - المصنع - الجامعة - المؤسسة -
- الإدارة تشمل جميع النشاطات الإنسانية وهي تقف خلف كل نشاط أو إنتاج أو خدمة وهي السبب في النجاح أو الفشل
- إن انجح المجتمعات اليوم هي أفضلها إدارة، لأن الإدارة هي الأساس في تحقيق التفوق والتقدم
- هناك دول غنية بالثروات لكنها تعاني التخلف بسبب افتقاد هذه الدول آلي الإدارة العلمية السليمة التي تحسن استخدام الموارد
- هناك دول ليس لها موارد لكنها تعتمد على المهارات الإدارية المتوافرة لديها وأصبحت من الدول المتقدمة جدا بفضل إدارتها مثل اليابان وماليزيا وغيرها
- لذا لا بد من إعطاء الأولوية للعمل الإداري وتحسين كفايته وأدائه حتى يمكن الحصول على أفضل نتائج للجماعة وللمجتمع

إذن تعريف الإدارة :

- هي علم وفن ومهنة وموهبة وتخصص علمي وليست استعراض لبطولات شخصية وليست ركوب للسيارات الحديثة وليست تباهي بالتكنولوجيا وليست استخدام للسكربتيرات الجميلات بل هي تهدف آلي معرفة ما تريد من الآخرين أن يقوموا به ثم التأكد من أنهم يقومون به بأفضل وارخص طريقة وهي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والتنسيق والرقابة وهي تنفيذ الأشياء بواسطة الآخرين من اجل تحقيق الأهداف المتوخاة بسرعة قصوى وبأقل كلفة أي كما نقول أقصى مردوم بأقل جهود
- الإدارة العامة هي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة وذلك عبر استخدام وتنظيم وإدارة الطاقات البشرية والمادية
 - وهي نشاط عام يهدف آلي تقديم الخدمة العامة لتسيير الحياة اليومية للمواطنين في مختلف

المجالات الاقتصادية والأمنية والثقافية والتربوية والبيئية

• وهي مجموع العمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين

إدارة الأعمال :

تعني تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف خاصة محددة في منشآت خاصة تعود ملكيتها لأفراد أو شركات مساهمة مغلقة
يوجد اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال كما يوجد أوجه شبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

الإدارة العامة :

- تعمل في ظروف احتكارية
- تؤدي خدمات عامة ليس هدفها الربح إنما الخدمة واجب
- تلتزم قاعدة مساواة المواطنين أمام الخدمة دون تمييز
- الموظف يعمل بصفته لا بإسمه "أي باسم النظام العام"
- تخضع الإدارة العامة للمسؤولية العامة
- تلتزم الإدارة العامة بتزويد المواطنين بالمعلومات التي تمكنهم من الرقابة
- الإدارة العامة ضخمة وفيها عدد كبير من الموظفين

إدارة الأعمال :

- تتميز بروح المنافسة الحادة
 - تهدف الى تحقيق أقصى ربح ممكن
 - ليست ملزمة في أن تساوي بين جميع الزبائن
 - الموظف يعمل بإسمه شخصيا
 - لا تخضع مؤسسات القطاع الخاص للمسؤولية العامة
 - اصغر عادة من الإدارات العامة
 - اقل بعدد الموظفين والعاملين حيث لا يتم توظيف أحد ليسوا بحاجة إليه
- أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
- مبادئ كل منهم واحدة مثل التخصص وتقسيم العمل ووحدة القيادة وتكافؤ السلطة والمسؤولية والتفويض وغير ذلك
 - ترمي كلاهما الى تحقيق أهدافها بأقل كلفة وأقصر وقت وأفضل إنتاج كما ونوعا وسعرا وجوده
 - تسعى الإدارة العامة والخاصة الى خدمة المواطنين وإشباع حاجاتهم
 - يمكن أن تعمل الإدارة العامة في جو منافسة مع إدارة خاصة تمارس نفس النشاط

• تخضع الإدارة الخاصة مثل الإدارة العامة لمراعاة الصالح العام والمساواة بين الزبائن
إن الإدارة العامة وإدارة الأعمال مختلفتان في الشكل فقط لكنهما متفقتين في الجوهر والأساس لأن
الإدارة عملية مشتركة بكافة النشاطات الجماعية العامة والخاصة المدنية والعسكرية الكبيرة والصغيرة

مدخل الإدارة العلمية:

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فردريك تيلور (١٨٥٦ - ١٩١٥) وكان يعمل مهندس بإحدى
شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية ، وكان الهدف الاساسى للإدارة هو الحصول على اكبر
قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل ، ويكون ذلك عن
طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد .

وقد لاحظ تيلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيدين :

• جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه

• كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان ناحية الكسل ، ومن

ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى .

ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية عند تيلور في أن هناك دائما طريقه نموذجية أو نمطية لأداء أى

عمل وان هدف الإدارة العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل

بشكل أمثل .

فقد لاحظ تيلور أن كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة ، يمكن تحليلها وقياس

الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقيت الخاص ، وذلك بغرض اختصار وتقادي

الحركات الغير ضرورية وتحسين الأداء ، ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها

العامل ، وسميت هذه الطريقة باسم " دراسة الوقت والحركة " .

فقام في بعض الحالات بدراسة الجانب المادي للعمل فوجد مثلا أن الوزن الأمثل لحمولة الجاروف

هي ٢٢ رطل ، وان هناك شكل مناسب لكل نوع من أنواع الجرف . وفى حالات أخرى قام بدراسة

الجانب البشرى للعمل فوجد انه من الممكن تدريب العامل الذي يقوم بمناولة الحديد الخام لعربات

السكة الحديد بحيث تزداد الحمولة التي يقوم بمناولتها من ١٢.٥ طن الى ٤٧.٥ طن يوميا أى زيادة

في إنتاجية الفرد الى ما يقرب من أربعة أمثالها (٤٠٠%) .

وتتلخص مفاهيم تيلور عن الإدارة العلمية فيما يلي :

١. التخلي عن المفاهيم القديمة في الإدارة القائمة على التجربة والخطأ وإحلال الأساليب العلمية

محلها .

٢. استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال .

٣. البحث عن أحسن طريق ممكنة لأداء أى عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب على أن يستغرقه الأداء .

٤. إيجاد وتنمية نوع من الصداقة والتعاون التام بين الإدارة والعمال .

٥. التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ ، أى يكون هناك تقسيم عادل للمسئولية بين الإدارة والعمال ، على أساس قيام الإدارة بمهام تخطيط العمل على أن يتولى العمال مهام التنفيذ

٦. مشاركة العمال مالياً في المكاسب التي تتحقق نتيجة ارتفاع الكفاية الإنتاجية والربح (نظام الحوافز التشجيعية للعمال) .

٧. تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف ، بمعنى تقسيم عمل المشرف العام الى عدة أجزاء يتولى كل جزء ملاحظ مباشر مثل ملاحظ لأوامر التشغيل وملاحظ للأمن وملاحظ لجودة الإنتاج وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته من اكثر من ملاحظ مباشر .

وقد قوبلت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية ، وتركز النقد في أن تيلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية ، واعتبر أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء ، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع واغفل النواحي الإدارية الأخرى .

وأخيراً اعتبر تيلور أن الإدارة علم له أصوله القابلة للتطبيق في حل جميع المشكلات وفى مختلف الظروف ، وتجاهل أهمية عنصر التقدير الشخصي والمهارات الفردية في اتخاذ القرارات ، مع انه من المعروف أن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت .

هندسة الإدارة:

لكل زمان ومكان مقتضياتهما من عناصر التفوق والتقدم، والقرن الحادي والعشرون هو قرن التكنولوجيا والأفكار المبتكرة غير التقليدية، قرن هندسة الإدارة ونبذ الطرق القديمة بإتباع طرق جديدة مختلفة، ونعني بذلك إدخال التحسينات الجوهرية على كل عناصر الأداء من التكلفة والجودة والخدمة والسرعة

إن تسخير الطاقات وتوجيهها بأسلوب علمي مخطط وإعادة هيكلة المؤسسات والمنظمات وفقاً للمعايير الحديثة غير النمطية هو أحد أهم أدوار الإدارة الفعالة، والمتأخر في هذا العصر ليس فقط من يفشل ولكن "من لا يتقدم يتأخر"، ولذلك فعلى المؤسسات والمنظمات الخروج من طور الحال والهيكل الوظيفية الثابتة إلى التعاطي مع المستقبل ومع متطلبات السوق الدائمة التغير.

والتفاعل مع متطلبات السوق بدوره يفرض على المنظمات الأخذ بأسلوب هندسة الإدارة الذي يُعنى باستخدام طرق جديدة في التفكير بتبني مفاهيم مختلفة، والتخلي عن الأساليب القديمة والتطلع إلى

الأفضل، وأيضاً العمل على إعادة تصميم وصياغة شاملة لمختلف نواحي العمليات التي تقود لظهور المنتج أو الخدمة، وعدم الاكتفاء بالتطوير الجزئي في النواحي الوظيفية أو الهياكل التنظيمية أو المهارات السلوكية، وإنما اعتماد التطوير الكلي الشامل لمدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، يُضاف إلى ما سبق الأخذ في الاعتبار عناصر الابتكار والتجديد من خلال إتباع أسلوب مبتكر، وطرح الحلول الجزئية والعلاجات المؤقتة لجوانب التقصير؛ لأن ذلك بدوره يوجد التحسن الجذري الواسع، ويوجد طفرات النجاح والتفوق الطموح، واعتماد أسلوب المنافسة المستمرة مع الذات ومع المنظمات والمؤسسات الأخرى.

خطوات هندسة الإدارة

الأعمال الناجحة لا يتم إنجازها بدون تخطيط جيد، لذلك يُعد التخطيط لعملية هندسة الإدارة من أهم المراحل لتحقيق عنصر "الكفاءة والفاعلية" اللذين سبق ذكرهما، وتنقسم عملية التخطيط إلى أربع مراحل هي: التشخيص، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة. أما التشخيص فيهتم بتحديد المشكلة، وتعريف جوانبها ليأتي بعد ذلك التخطيط من خلال تحديد الأهداف، ووضع خطة متكاملة يتم بعدها السير في تنفيذ هذه الخطة حسب جدول زمني لننتهي إلى تقويم النتائج، والتعرف على درجة فاعليتها. وقد وضع خبراء الإدارة عدة خطوات لتحقيق هندسة الإدارة وهي على التوالي:

- تحديد مجالات التطوير من خلال دراسة الوضع الحالي للمنظمة وقياس درجة رضا العملاء وما يرتبط بها من جودة السلعة أو الخدمة، وأسباب ذلك وطرق تحقيقه إن لم يكن موجوداً. والخطوة الثانية هي إعداد خريطة العمليات الحالية، وهي أشبه بدراسات الجدوى التي تجريها للمشاريع الجديدة، ويتم فيها رسم الخرائط التوضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة مع إعطاء مسميات محدّدة لهذه العمليات مثل (عملية الشراء.. عملية التخزين.. عملية التصنيع.. عملية التسويق والترويج.. عملية البيع..).

والخطوة الثالثة هي تحديد التعديلات اللازمة وهي الخطوة الأكثر صعوبة حيث تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين، وتبرز في هذه الخطوة قيمة التدريب الفني والفكري والسلوكي الذي يساهم في زيادة سرعة العمليات، واختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة وضغط العادم، ورفع مستوى الجودة للعملية. والخطوة الرابعة هي المقارنة مع أفضل المؤسسات والمنظمات التي تمكنت من تحقيق النجاح في عمليات هندسة الإدارة، وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته المنظمات التي سبقت تطوير عملياتها، وتقلنا هذه الخطوة إلى التي تليها، وهي إعادة تصميم العمليات، والإدارة الناجحة في هذه الخطوة تحديداً تعتمد الأساليب الحديثة غير التقليدية التي تقوم على التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا

المعلومات والتفكير الابتكاري، لننتقل في النهاية للخطوة الأخيرة، وهي عمليات التنفيذ والمتابعة بتطبيق العمليات الجديدة، وقياس مؤشرات النجاح.

خصائص هندسة الإدارة

تتضح خصائص عمليات التطوير وإعادة هيكلة الإدارة خلال الخطوات التنفيذية لهندسة الإدارة، وتبرز هذه الخصائص في دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، واشتراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته، وتنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط، كما تتعدّد خصائص العمليات حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء.

ومن خصائص هندسة الإدارة كذلك تقليل المركزية، وخفض مستويات الرقابة والمراجعة، وتقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات التي توفرّ عنصري الدقة والسرعة وضغط العادم، يُضاف إلى ذلك استخدام أسلوب فرق العمل، وتطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي من خلال توسيع صلاحيات الموظف، وتحول إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعليم المستمر والفعال.

وتتسم عمليات هندسة الإدارة بالاهتمام بالأنشطة وصولاً إلى النتائج، وتحويل معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة لتحوّل ولاء الموظف نحو العميل، وليس لرئيسه وتحوّل المديرين من مشرفين أو نظار إلى قادة، وتغيّر التنظيم من الشكل الهرمي إلى المستويات الرأسيّة وتحوّل المسؤولين من مراقبين إلى قياديين.

الحاجة الماسة للتطور

التطور ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو منهج لتحقيق أهداف محددة في المنظمات التي تضع نصب أعينها رضا العملاء والوصول لأفضل النتائج، ويصبح التطور حاجة ماسة للمؤسسات التي تعاني من بعض أو جملة من المشكلات مثل: انخفاض الإنتاجية وتدني مستوى الأداء وتدهور الروح المعنوية داخل المؤسسة وانخفاض المبيعات أو تحوّل المستهلكين، ويأتي التطور كذلك لحل مشكلات مثل التراجع عن مواجهة المنافسة وتراجع الكفاءة.

وتصبح الحاجة للتطور أكثر إلحاحاً عندما تريد المنظمات تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية اللذين يمثلان معيار النجاح والتفوق للمؤسسات والمنظمات والشركات، وترتبط الكفاءة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بينما تعني الفاعلية القدرة على تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

وتأتي هندسة الإدارة لتحقيق كلا العنصرين (الكفاءة والفعالية) بدرجة عالية من خلال تبني الفروض

الجديدة التي تناسب العصر، وإهمال العمليات الحالية التي انخفضت كفاءتها وفعاليتها، وتصميم عمليات إدارية جديدة تتعامل بقوانين حديثة تناسب أهداف المنظمة وظروف سوقها، قوانين تهتم بالعميل وتتنظر بمنظاره وتبحث عن وسائل إرضائه، وإساعده.

الإدارة ومتطلبات التحديث

يختلف شكل القيادة والإدارة التي تسعى للتحديث والتطور عن الأنماط التقليدية الثابتة، وفي عملية إعادة هندسة الإدارة تتلاحم القيادة والإدارة مع العاملين، مع احتفاظ كل عنصر بدوره؛ إذ تدعم القيادة الجهود الكلية المبذولة في إعادة هندسة الإدارة وتختار المستشارين من داخل المنظمة أو خارجها، كما تراقب القيادة تطبيق خطط هندسة الإدارة وتقيم النتائج، بينما تتولى الإدارة مهام وضع خطط المؤسسة والإشراف على تنفيذها في مختلف مراحلها، وتتصل بشكل مباشر بالقيادة، وتمتلك الصلاحيات التي تمكنها من توفير الموارد التي يحتاجها فريق إعادة هندسة الإدارة، أما الفريق الذي يتولى تنفيذ المخططات من العاملين المتخصصين فيميزه في الطرق الحديثة المشاركة الفعالة والتعاون والرغبة في تحقيق الهدف.

يُضاف إلى العناصر السابقة في عملية إعادة هندسة الإدارة اللجنة الموجهة، وهي المسؤولة عن وضع وتطوير استراتيجيات هندسة عمليات المؤسسة، ومراقبة التنفيذ وتقييم النتائج، وغالباً ما تتكون من كبار المديرين بالمنظمة، ويتم التنسيق بين القيادة والإدارة والعاملين عبر منسق عام لعملية التطوير، وهو الشخص الذي ينسق بين المشروعات المنفصلة، ويبحث في تطوير أساليب هندسة الإدارة لاستمرار زيادة كفاءتها وفعاليتها.

مهام الإعداد والتدريب

للإعداد والتدريب في المؤسسات التي تنتهج أسلوب إعادة الهيكلة وهندسة الإدارة شأن عظيم؛ حيث تتطلب هذه العملية نمطاً جديداً من المهارات الفنية والفكرية والسلوكية لدى العاملين تمكنهم من تجاوز الأساليب التقليدية في العمل، وتشمل عمليات الإعداد التهيئة النفسية والمعلوماتية للعاملين كما تُعنى بإبراز العيوب والمشكلات الموجودة فعلياً في المؤسسة مع بيان المجهودات المطلوبة من الأفراد.

وبعد إنجاز مرحلة الإعداد المناسب للعاملين تأتي مرحلة التدريب، ولكي تتم هندسة الإدارة بنجاح فإن التدريب اللازم للقائمين بها من مديريين وفنيين وعاملين تشمل عدة جوانب: أولها الجانب الفني، ويرتبط بالنواحي الفنية للعمل من رفع كفاءة الفرد، وتعميق مهاراته وقدراته المهنية في مجالات التسويق (دراسة المستهلك والمنافسة وأساليب الحفاظ على العميل ورضا المستهلكين والإنتاج)

وتحليل البيانات والمعلومات ودور التكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة العمليات. ويأتي بعد ذلك الجانب الفكري، وتتبع أهمية هذا الجانب من دوره في إيجاد القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتنظيم المعلومات وتنمية التفكير الإبداعي والابتكاري؛ لأن القوة العاملة في القرن الحادي والعشرين هي رأس المال المعرفي. أما التدريب السلوكي فبه تكتمل العملية التدريبية لتشمل تنمية قدرة المديرين والعاملين على العمل الجماعي، وكيفية العمل في فريق والتعاون المطلوب لهذا النوع من الأعمال.

ثمرات التطور الإداري

هندسة الإدارة هي عملية دائمة ومتجددة، وترتبط إلى حد كبير بالمتغيرات التي تشهدها الأسواق وبتغير مستوى رضا العملاء، وهي ليست عملية تجميلية للإدارة وإنما عملية هادفة يتم قياس مستوى نجاحها وثمرات فعاليتها، والتي تظهر جلية في سرعة إنجاز العمل وخفض التكاليف، وتقليل معدّل الأخطاء وتحسّن الأداء.

وعلى مستوى العاملين تظهر ثمرات هندسة الإدارة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتوسيع صلاحيات الموظف، وظهور ثمار الإبداع والأفكار الجديدة، وتنمية إحساس الموظف بالإنجاز وبالانتماء للمؤسسة، وتنوع قدرات الموظف واستمرار تطوير قدراته وزيادة تنافس الأفراد لتحقيق ما هو أفضل من خلال تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء. ومن ثمرات هندسة الإدارة على مستوى العملاء تحقيق نتائج أفضل للخدمة أو المنتج للوصول لرغبات العملاء مما يرفع الروح المعنوية للموظفين لإحساسهم برضا العميل، وتحسين جودة الخدمة بحيث تكون المنظمة أو المؤسسة قادرة على الإيفاء بمتطلبات السوق.

مدخل وظائف الإدارة

كان هنري فايول (١٨٤١ - ١٩٢٥) والذي يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة ، وقام بنشر مؤلفه عام ١٩١٦ بعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية) . وقد ابرز فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج ، وأوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة .

ووضع "فايول" أربعة عشر مبدأ للإدارة ولكنه دعا الى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ كالآتي :

١ . تقسيم العمل : وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر اكبر من الإنتاج

- بنفس الجهد الذي يبذله العامل .
٢. السلطة والمسئولية : ويجد فايول أن السلطة والمسئولية مرتبطتان ، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق منها ، والسلطة في نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية .
٣. النظام والتأديب : يعنى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء .
٤. وحدة الأمر : أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.
٥. وحدة التوجيه : ويقضى هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة. ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط .
٦. تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد .
٧. تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة .
٨. المركزية : ويعنى تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع .
٩. تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى الى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة .
١٠. المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل .
١١. الترتيب : ويقصد به الترتيب الإنساني ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والترتيب المادي للأشياء .
١٢. ثبات الموظفين في العمل : لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة
١٣. المبادرة : أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار .
١٤. روح الجماعة : تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي .
- ومن أهم العلماء الذين أسهموا بدراساتهم في هذا المدخل هو ماكس وبر (١٨٦٤ - ١٩٢٠) عالم الاجتماع الألماني ، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديمه نموذج الخاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي ، وهذا النموذج في حقيقته لا يحمل أي من المعاني الغير مرغوبة الشائعة الآن في الاستخدام العادي للكلمة .
- فالبيروقراطية ترتبط دائما بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها . فمن ناحية نجد ان العمل الواحد مقسم الى أجزاء صغيرة وان العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد ، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا وأفقيا في منتهى الصعوبة ، ومن ناحية ثالثة فإن العلاقة بين الرئيس

والمؤوس لا تصبح علاقة شخصية ومباشرة بحيث تصعب عملية تقييم كفاءة المرؤوسين . وفى ظل هذا المناخ المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ويصبح من الضروري وجود مسالك محددة للاتصال الرسمي تحدها الإدارة العليا ، وبذلك تتجرد الوظائف من شتى المؤثرات الشخصية . ويتضح مما سبق أن البيروقراطية تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق الداء والتقييم،فهي ضرورة لجميه التنظيمات الكبيرة الحجم . وإذا أمكن تحويل المثالية الى واقع فإنها تصبح أفضل شكل تنظيمي ممكن، لكن الذي يحدث عادة هو التمادي في تطبيق اللوائح والقوانين والتمسك الحرفة بها ، ومع طول تعود العاملين على هذا المناخ وصعوبة تعديل اللوائح بما يتمشى مع المتغيرات ، يزحف مرض الجمود التنظيمي عليها وتصبح المبادرات الشخصية شيئاً نادر الحدوث أو مخالف للوائح والقوانين ، ومن ثم تبدأ الآثار السلبية للبيروقراطية في الظهور .

مدخل العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو (١٨٨٠ - ١٩٤٩) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكتروك ما بين عام ١٩٢٤ و عام ١٩٣٢ . وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال . وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض كما يلي :

- قام الباحثون باختيار مجموعتين احدهما تجريبية والأخرى ضابطة ، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير إنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين . فاستنتجوا أن هناك عاملاً آخر غير الإضاءة أدى الى زيادة الإنتاج .
- في تجربة أخرى قام الباحثون بعزل ست فتيات في حجرة اختبار لسهولة دراسة التغيرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج بعد تغيير ظروف العمل المادية . وقد أشارت النتائج الى ارتفاع في معدلات الإنتاج ، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة والعودة الى ظروف العمل السابقة فوجيء الباحثون أن إنتاجية الفتيات ظلت مرتفعة . وقد توصل الباحثون من ذلك الى أن هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت هذه العوامل الى زيادة الإنتاج . وهذه العوامل هي العوامل الإنسانية ، فاختيار الست فتيات أعطاهن شعور بالأهمية لقيامهم بدور اساسى في برنامج تجريبي معين ، كما انه نمت بينهم روابط وعلاقات اجتماعية أدت الى خلق شعور بالمسئولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة الى إشراف مباشر . كما أدى إشراكهم في اتخاذ القرار الى رفع روحهم المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات مع الإدارة .
- في تجربة أخرى تم نقل ١٤ عاملة الى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم

وإنتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس الحجرة ، وقد أظهرت النتائج انه حتى مع وجود سياسة للإدارة وتنظيماتها الرسمية تتكوم في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيين مختلفون عن القادة الرسميين . كما أن العمال يتفوقون على مستويات إنتاج معينة يلتزمون بها ، وفصل العضو غير الملتزم من الجماعة وعزله اجتماعيا لذا لم يلتزم بذلك ، وكان ذلك كافيا لجعل كل فرد يلتزم بالميثاق غير الرسمي ، وبالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج فإن الإنتاج لم يزد ولم ينقص .

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات :

- ١) السلوك الانساني احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية .
 - ٢) الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية .
 - ٣) التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل ، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل .
 - ٤) الإدارة الديمقراطية : اى مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع .ومن السابق يتضح أن حركة العلاقات الإنسانية حاولت مثل حركة الإدارة العلمية التوصل الى أحسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج .
- ففي حين ركزت حركة الإدارة العلمية على الجانب المادي والفني باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل. ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان وتوصلت الى أن أحسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديمقراطية ، والحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين . على عكس حركة الإدارة العلمية التي أكدت على أهمية الأجر والحوافز المادية باعتبارها الحوافز الوحيدة التي تدفع العامل الى زيادة الإنتاج .
- وتتفق المدرستين أنه يمكن إزالة النزاع و التعارض بين الأفراد بسهولة لو طبق الأسلوب الأمثل في الإدارة من وجهة نظر كل منهم. ويعتبر ذلك تجاهلاً لوجهة النظر القائلة أن النزاع ظاهره اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم. وأن تنازع المصالح أمر حتمي بين الأفراد قد تكون له نتائج إيجابية كالمنافسة البناءة
- مدخل العلوم السلوكية

ظهر هذا المدخل في أوائل الخمسينات ، ويعتبر امتداد لمدخل العلاقات الإنسانية وركز علي استخدام طرق البحث العلمي لوصف وملاحظته وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به داخل المنظمات ، وقد أعتد هذا المدخل علي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنتروبولوجيا في دراسة السلوك الإنساني.

ويمكن تقسيم أبحاث العلوم السلوكية في الإدارة إلي ثلاث مستويات.

المستوي الأول : يرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة.

المستوي الثاني : يرتبط بسلوك الجماعات داخل المنظمة .

المستوي الثالث : يتعامل مع السلوك الإنساني داخل المنظمة ككل .

المدخل الكمي

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية ، ويركز علي الإدارة باعتبارها نظاماً من النماذج و العمليات الرياضية وسمي باسم بحوث العمليات .

وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق و المشكلات الإدارية في صور رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج ، ويساعد هذا المدخل المديرين علي التفكير المنطقي المنظم و رؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح ويسهل لهم عملية اتخاذ القرارات.

مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام مفتوح يحتوي علي أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها ، وتتشا بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها عديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها .

وبناءً علي ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ومهمة الإدارة في هذا المدخل هو الحفاظ علي المنظمة وزيادة قدرتها علي البقاء وتتسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية.

١- المدخلات:

لا يوجد أي منظمة تتمتع بالاكتمال الذاتي أي يمكنها أن تنشط بمعزل عن البيئة فالمنظمة لا بد لها تستورد مصادر الطاقة اللازمة لنشاطها وحركتها وتتمثل هذه المصادر في الأفراد و الخدمات و المعدات والأموال والأسواق...الخ

٢- العمليات التحويلية:

ويقصد بها استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة (المخرجات) ، وذلك يتطلب إنشاء مجموعة من الأنظمة الفرعية لإنجاز هذه العمليات مثل نظام فرعي لكل من التسويق والتمويل وداخل كل نظام فرعي يمكن تكوين أنظمة فرعية أخرى . ويعتبر الفرد العامل نظام فرعي من النظام الكلي للمشروع وله مجموعة من الأنظمة الفرعية الأخرى كالنواحي النفسية والاجتماعية و المادية . وغالباً ما تقع إدارة المشروع في الأخطاء نتيجة لافتراضها عدم وجود علاقات متبادلة ومتداخلة من أجزاء النظم الفرعية في المشروع.

٣- المخرجات :

عملية التبادل التي تنشأ بين المنظمة وبينها لا تقتصر على عملية استيراد المدخلات وإنما تتضمن ما تقدمه المنظمة للبيئة كنتاج للنشاط التحويلي الذي تقدم به مثل الخدمات أو المنتجات الملموسة أو المعلومات.

فمثلا هدف الجامعة هو تحويل الطالب الى خريج ، وهدف المستشفى هو تحويل المريض الى شخص معافى، وتنقسم المخرجات الى مخرجات مستهدفة اى النتائج التي كانت الإدارة تهدف الى تحقيقها ، والمخرجات غير المستهدفة مثل التلف والضياع والخسارة .
٤- الإدارة :

هي إحدى احد الأنظمة الفرعية الرئيسية في نظام المشروع وتهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة ، ويمكن تقسيم الإدارة كنظام فرعى الى أنظمة فرعية أخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .
٥- الأثر المرتد :

ويعنى المعلومات اللازمة للإدارة لتتأكد أن النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت ، مثل المعلومات المتعلقة بالجودة والتكلفة والوقت .

ويكون الأثر المرتد سلبيا إذا كان هناك انحراف عن الهدف المرغوب (مثل المعلومات التي تبلغ الإدارة عن زيادة التكاليف الفعلية عن التكاليف المستهدفة وتعالجها الإدارة بعد تصحيح الأخطاء) ويكون الأثر المرتد ايجابيا إذا كانت المخرجات هي المستهدف أو تزيد عنه .
٦- المحيط :

إن المشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجي ، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها الى مخرجات تعود ثانية الى المحيط. وأهم خصائص المشروع كنظام مفتوح كالتالي :
أ - كل نظام ليس إلا جزء من مجموعة متكاملة من النظم يطلق عليها النظام الأعلى ، والعلاقات متبادلة ومتشابكة بين الأنظمة وفروعها ونظامها الأعلى وكل منها يؤثر ويتأثر بالآخر .
ب - يجب على المشروع كنظام أن يحقق حالة من التوازن الديناميكي اى يكون قادر على التأقلم مع المتغيرات في محيطه الخارجي .

ج - يتميز المشروع كنظام مفتوح باستمرار أنشطته واتصالها وتكرارها بصفة دوريه ، فالمشروع الصناعي يحصل على مدخلاته من مواد وطاقة وعمالة وغيرها من محيطه لاستخدامها في تصنيع المنتج ثم تسويته ، أو يستخدم الأموال والأرباح التي حصل عليها من تسويق المنتج للحصول على مزيد من المواد والعمالة اللازمة للتصنيع مرة أخرى ، وهكذا تستمر الدورة .

د - الفناء : فالمنظمات مثل الكائنات الحية مصيرها في النهاية الى الفناء أو الموت ، وتحاول كل منظمة مقاومة هذا الفناء بتخزين عناصر طاقة فيها تحميها من تقلبات البيئة ، وتحقق المشروعات هذا الهدف بعدة طرق منها الأرباح المحتجزة ، اختيار وتدريب الأفراد على التعامل مع المتغيرات

والمطالب الحالية والمستقبلية للمشروع ، والبحث والاستفادة من التكنولوجيا لتخفيض سعر المنتجات هـ - يتجه المشروع كنظام مفتوح بمرور الوقت الى الاتساع والتطور في نشاطاته والى الاختلاف والتميز في طبيعة عمله ، فكلما نما المشروع اتجه الى أن يكون أكثر تخصصا في عناصره وتعقداً في أعماله ، وبالتالي يحتاج الى إنشاء إدارات متخصصة ومهارات مرتفعة ، ويتوسع المشروع عن طريق الحصول على الموارد وتوسيع خطوط الإنتاج وافتتاح فروع جديدة .

و - يتميز المشروع كنظام مفتوح بالاستمرار والتكيف ، فالنظام يبقى في حالة استقرار طالما انه يتلقى من البيئة مقومات نشاطه وحركته ، ويخرج لها نواتجه بمعدلات منتظمة ثابتة . فإذا حدث خلل أو انحراف في المشروع فإن معلومات الأثر المرتد السلبي تساعد على كشف هذا الانحراف وإعادة المشروع الى حالة الاستقرار ، وهذا ما يسمى بالتكيف . ومن ناحية أخرى يهتم التكيف بالتغيرات التي تحدث في المشروع كنظام مثل النمو في المشروع .

وان كان يبدو أن هناك تعارض بين الاستقرار والتكيف إلا أن كل منهما لازم للمشروع . وهناك خمسة أنواع من الترابط بين الاستقرار و التكيف :

النوع الأول :

مشروعات ذات درجة عالية من الاستقرار و درجة منخفضة من التكيف تميل الى الجمود احتمال فشلها كبير في المدى البعيد ، فإذا كانت هذه المشروعات تتمتع بمحيط خارجي مستقر نسبيا وأمكن لها المحافظة علي عوامل بقائها مثل الاحتفاظ باحتياطي أموال فمن المحتمل أن عملية الفشل ستكون بطيئة .

النوع الثاني:

المشروعات ذات الدرجة المتوسطة من الاستقرار والتكيف و هذه المشروعات تتجه الي الاستجابة الي التغيير عند حدوثه وليس عندها الرغبة في توقع التغيير والاستعداد له . وهناك احتمال كبيرا من تبقي هذه المشروعات لفترات طويلة.

النوع الثالث :

مشروعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والتكيف ولديها إمكانية البقاء والنمو، وتستطيع الاستفادة القصوى من الأثر المرتد الايجابي والسلبي ، وتستعد لمواجهة كل المتغيرات وتستجيب لها بسرعة ، والاحتمال كبير لبقاء ونمو هذه المشروعات.

النوع الرابع :

مشروعات تتمتع بدرجة منخفضة من كل من الاستقرار والتكيف ومصيرها الفشل الأكيد، ولكن بصورة بطيئة فهي تتصف بالجمود ولا تستجيب الي متغيرات المحيطة إلا بعد فترة طويلة حيث يكون المشروع قد استنفذ موارده .

النوع الخامس :

مشروعات تتمتع بدرجة عالية من التكيف واستقرار منخفض ،وستواجه هذه المشروعات الفشل الأكيد ولكن بصورة أسرع ، فهي تتصف بالغموض والارتباك السريع ، فالجهود التي تبذلها هذه المشروعات للتغير و التكيف مع المحيط الخارجي يمكن أن تتداعى لعدم وجود عنصر الاستقرار في النظام .

٧ - الوصول الي الهدف بأكثر من طريقة

تتعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها الي حالة معينة و هذه الخاصية توضع للإدارة أو المدير

أ- إمكانية حل المشاكل بالاختيار ما بين عدد من البدائل المناسبة

ب- قد يواجه مشروعين مختلفين نفس المشكلة و لكن حلها يتطلب استخدام تكتيكات استراتيجية مختلفة بالنسبة لكل مشروع

و يقوم هذا الافتراض على أن الحلول الفعالة تعتمد علي خصائص المميّزة لكل مشروع ومحيطه الخارجي

تقييم مدخل النظم :

استطاع مدخل النظم أن يوضح النظرة العامة الشاملة والإدراك الواسع لمشاكل الإدارة، وجذب الانتباه الي ضرورة التفاعل و الترابط بين الأجزاء المتداخلة التي تكون في مجموعها النظام الكلي .

ولكن لم يقدم طرق محدودة لحل المشاكل الإدارة ، فمفهوم النظم يتصف بالتجريد و العمومية .وقد ترتب علي ذلك عدم إمكانية الاستفادة منه عمليا وتطبيقا في دراسة الأساليب وأنظمة الإدارة واقتراح حلول للمشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمات

المدخل الشرطي أو الموقفي:

يهدف الي التركيز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام .امتد مدخل الأنظمة الي ما يسمى بالمدخل الشرطي في الإدارة ، ويقوم علي أساس انه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة أي لا يوجد طريقة مثلي للإدارة تطبق علي كل المشروعات .

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية و التطبيق و بالتالي تساعد علي زيادة حجم المعرفة الإدارية.

و كان من أهم نتائج الدراسات التي توصل إليها الباحثون :

١- المشروعات الناجحة التي تستخدم الإنتاج النمطي الكبير تتجه الي أسس الإدارة التقليدية مثل التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات .

٢- الشركات الناجحة التي تستخدم الإنتاج بالقطعة تتجه نحو القواعد المرنة في التنظيم و تفويض السلطات للمستويات المختلفة في المشروع وأسلوب القيادة الديموقراطية .

٣- الشركات غير الناجحة كشفت الدراسات أنها لا تتبع أساليب الإدارة المتبعة في الشركات الناجحة

ومن ذلك يتضح أن نماذج و طرق وأساليب الإدارة تختلف تبعا لنوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

٤- بعض المشروعات الصناعية الناجحة تعمل في محيط غير مستقر وعلي درجة عالية من التنبؤ بالتغيير ، تتجه هذه المشروعات الي إتباع الأسلوب التقليدي في الإدارة .

٥- المشروعات الناجحة التي تعمل في محيط غير مستقر وعلي درجة عالية من عدم إمكانية التنبؤ بالتغيير وصعوبة الحصول علي المعلومات ، فان هذه الشركات تتبع أساليب الإدارة والتي تتميز بعدم الرسمية في العلاقات والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها من الأساليب التي تتلاءم مع المحيط المتقلب .

٦- أظهرت الأبحاث انه لا يوجد نمط مثالي واحد في كل المواقف ، فالقيادة الديمقراطية تصلح في بعض المواقف ، والقيادة الاوتوقراطية تصلح في مواقف أخرى .

وهناك ثلاث مواقف تؤثر على اختيار النمط القيادي الفعال وهي :

أ- درجة قبول المرؤوس للرئيس .

ب- طبيعة العمل .

ج- السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد .

الفرق بين مدخل العلاقات الإنسانية و المدخل الشرطي :

• رأي مدخل العلاقات الإنسانية أن العنصر الرئيسي في إنجاز أهداف المشروع هو الفرد العامل في المشروع ، ومن الضروري الاهتمام بمشاعره و تحقيق حاجاته ورغباته .

• المدخل الشرطي أو الموقفي اهتم بكل العناصر بما فيها العاملين بالمشروع ، واعطي لكل عنصر الأهمية المناسبة له حسب الموقف .

و يشمل نموذج الإدارة كنظام مفتوح علي ثلاث مستويات و هي كالتالي:

أولا - المستوى الفني :

نشاطه الأساسي ينصب علي إنتاج السلع أو الخدمات ، ويعمل أفراد المستوى الفني في محيط علي درجة كبيرة من الاستقرار والتأكد ، ويهتم المستوى الفني بالكفاية والإنتاجية ويستعين بمختلف الأساليب لتحقيق الهدف .

ثانيا - المستوى التنظيمي :

يختص هذا المستوى بخدمة و مراقبة المستوى الفني و ينسق الأنشطة الداخلية للمشروع حتى يتمكن المستوى الفني من أداء عمله بكفاءة .

ثالثا - المستوى التأسيسي :

يتعامل هذا المستوى من المديرين مع المحيط الخارجي للمشروع مباشرة مثل إتحادات العمال و العملاء و الحكومة .

وترتكز فلسفة هذا النموذج على اعتبار المشروع نظام مفتوح على محيطه الذي يشمل العديد من المتغيرات التي تؤثر على الإدارة، ويصعب التنبؤ بها ورقابتها . ويتضح من تقسيمات الإدارة السابقة الاختلافات الجوهرية بين كل مستوى ، واختلاف المواقف التي يواجهها كل مستوى . ويقترح المدخل الشرطي دراسة مفاهيم الإدارة ومحاولة الاستفادة منها طبقاً لطبيعة الموقف والعوامل المؤثرة. فالمدخل الشرطي لا يلغى ما سبقه من مداخل لدراسة الإدارة ولكنه يؤكد على انه لا يوجد اي طريقه منهم هي الأصلح للتطبيق في جميع مواقف الإدارة . ويعتمد المدخل الشرطي أساساً على المهارات الفكرية والقدرة التشخيصية لمحاولة فهم مختلف المواقف التي يمكن أن يواجهها المدير ، ثم اختبار أسلوب الإدارة الأكثر فاعلية .

وظائف الإدارة:

أولاً : التخطيط الإداري

١- مفهوم التخطيط:

التخطيط: هو التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين. وهو عمل يسبق التنفيذ، ويمثل إحدى وظائف المدير.

٢- عناصر التخطيط: Elements of Planning

- الأهداف - الاستراتيجيات - السياسات - الإجراءات - القواعد - البرامج - الموازنات

٣- الحاجة للتخطيط :

تنشأ الحاجة للتخطيط من عاملين :

- امتلاك المنظمات لمواد محدودة

- أن تكون المنظمة في بيئة معقدة ومنفردة

٤- أهمية التخطيط :

- يجنب المنظمة من المفاجآت.

- يحدد ويوضح أهداف المنظمة.

- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.

- يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق.

- يقلل من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية.

- يوفر الأمن النفسي للعاملين.

- أساس لبقية الوظائف.

٥- مراحل التخطيط:

هي عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

مراحل التخطيط:

الخطوة الأولى

أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية ، والسياسية، والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات

الخطوة الثانية

على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح مثل هدف تحقيق عائد على الاستثمار بواقع ١٠% في السنة، أو هدف زيادة عدد طلبة كلية الإدارة بنسبة ٥% عن السنة

الماضية

الخطوة الثالثة

على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدفنا هو زيادة العائد على الاستثمار بواقع ١٠% فقد تكون البدائل أمامنا هي أن نتوسع في خط الإنتاج القائم أو نبني خطاً جديداً لمنتج جديد أو نستثمر المبلغ في شراء أسهم أو سندات من السوق المالية .. هكذا .

الخطوة الرابعة

بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي (١٠% عائد) كلما كان مرغوباً به أكثر. أي أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف فإذا كان مثلاً بديل التوسع سيحقق الهدف بشكل أفضل فإننا نفضله على البديلين الآخرين وهما بناء خط جديد أو الاستثمار في السوق المالية.

الخطوة الخامسة

بعد الانتهاء من الخطو الرابعة المتمثلة في تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد البديل الأفضل، وفي هذه الحالة فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياساتها وتكون مخاطره قليلة.

الخطوة السادسة

في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها

لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات، قواعد، برامج، ميزانيات. يجب الالتزام بها حيث بدونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ.

٦- أنواع التخطيط:

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً

لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

(أ) التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

-التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning .

وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثله ، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

-التخطيط التكتيكي Tactical Planning .

وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثله تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

-التخطيط التشغيلي Operational Planning

وتمارسه الإدارة الوسطى الدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثله تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

(ب) التخطيط حسب المدى الزمني

-التخطيط طويل المدى Long - range Planning

وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

-التخطيط متوسط المدى Planning Medium - range

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة.. ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.

-التخطيط قصير المدى Term Planning - Short

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

(ج) التخطيط حسب الوظيفة Planning by Functions

-تخطيط الإنتاج Production Planning

ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

-تخطيط التسويق Marketing Planning

ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع

-التخطيط المالي Financial Planning

ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها .

-تخطيط القوى العاملة Human - resources planning

ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير ..

-تخطيط الشراء والتخزين storage planning & Purchasing

ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين

... الخ

جدول يوضح أنواع التخطيط

أنواع المعيار

- - تشغيلي تكتيكي استراتيجي حسب التأثير

- - قصير المدى متوسط المدى طويل المدى حسب الزمن

تخطيط التسويق تخطيط الشراء والتخزين تخطيط القوى العاملة التخطيط المالي تخطيط الإنتاج

حسب الوظيفة

٧- التخطيط الجيد أو الفعال:

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.

- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.

- أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.

- أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية.. الخ.

- أن يغطي فترة زمنية معقولة.

الخلاصة:

تم تناول موضوع التخطيط باعتباره الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وعناصره، والحاجة إلى

التخطيط المتمثلة في نقص الموارد وتعدد البيئة، ثم أهمية التخطيط.

كما استعرضنا مراحل التخطيط التي تتبلور في دراسة البيئة وتحديد الهدف، وتحديد البدائل وتقييم

البديل واختبار البديل المناسب، ثم وضع وتطوير الخطط للبديل المناسب وهذه الخطط هي

السياسات والإجراءات، القواعد، البرامج والموازنات التقديرية.

وأخيراً تم استعراض أنواع التخطيط حسب التأثير والزمن والوظيفة.

ثانياً : التنظيم الإداري

- مفهوم التنظيم :

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية.

والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق) ، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

٢- فوائد التنظيم:

لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

-توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.

- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.

-يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.

- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

٣- خطوات أو مراحل التنظيم:

بعد أن حددنا مفهومنا للتنظيم ووضحنا فوائده نأتي إلى نقطة أساسية ومهمة وهي كيفية القيام بعملية التنظيم ولتوضيح ذلك دعنا نتحدث بالشكل التالي:

لنفترض أن هناك شخصاً ما يمتلك رأس مال ويرغب في تكوين شركة (منظمة) لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام. دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي:

الخطوة الأولى

سيطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشائها أن يحددوا له ما هي أهدافهم من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف. فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلاً بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.

الخطوة الثانية :

سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد ، تخزين المواد، صرف المواد..، الإعلان ، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع

المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية... الخ.
الخطوة الثالثة

بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً كبيراً وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية.

وبالتالي فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

ولكن السؤال الآن هو ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معاً أو التشابه في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاً.. الخ؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

(أ) التقسيم (التجميع) حسب الوظائف functions by

(ب) التقسيم (التجميع) حسب المنتج by product

(ج) التقسيم (التجميع) حسب العملاء . By customer

(د) التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية by geographic area

(هـ) التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الإنتاج phase by

وفيما يلي توضيح موجز لكل نوع من هذه الأنواع.

(أ) التقسيم على أساس الوظيفة:

ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة ، والنشاطات المالية في إدارة واحدة ... الخ.

(ب) التقسيم حسب المنتج:

وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة.

(ج) التقسيم على أساس العملاء. ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء .

(د) التقسيم حسب المناطق الجغرافية: ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواءً محلية أو دولية.

(هـ) التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات):

وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع
الخطوة الرابعة

تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات
المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:

السلطة - المسؤولية - التفويض - المركزية واللامركزية - نطاق الإشراف - اللجان
وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم

- السلطة Authority

هي الحق (Right) القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك
أربعة أنواع من السلطات:

- السلطة التنفيذية lime - Authority

هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال
متخصص معين (كما هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

- السلطة الاستشارية Staff Authority

هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل
الآخرين.

- السلطة الوظيفية (التخصصية) Functional Authority

هي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه
رئيساً عليها - كما هو في السلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

- سلطة اللجان: Committe Authority

وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية:

- المسؤولية Responsibility

هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.

- تفويض السلطة Delegation

هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

- المركزية واللامركزية decentralization & Centralization

المركزية: هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي. أي تركز السلطة في الإدارة العليا.
اللامركزية: هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع
بموجب قواعد تشريعية.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

- نطاق الإشراف Span of management

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.

- اللجان Committees

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

الخطوة الخامسة

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

الخطوة السابعة

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية)

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطى فكرة عن المناصب المختلفة.

وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى

اليسار وقد تكون دائرية

الخطوة الثامنة

إعداد الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يعمل الخبير على إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل

كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

الخطوة التاسعة

تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

وظيفة التوجيه

التوجيه: هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.
نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية
مثل السلطة و تمثل:

- القيادة Leadership

- الاتصال Communication

- والتحفيز Motivation

الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد و بث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في
المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

و سنتناول باختصار شديد موضوع القيادة والاتصال والتحفيز . على ان نعود إليها بالتفصيل

والإسهاب في الفصل الثاني

أولاً: القيادة:

١- مفهوم القيادة:

هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة.

والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.

٢- نظريات القيادة:

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد

(leader) عن غيره من أفراد الجماعة:

ومن أهم نظريات القيادة:

(أ) نظرية سمات القائد The trait Theory

(ب) نظرية سلوك القائد Behavioral Theory

(ج) النظرية الموقفية في القيادة Theory Situational

وهي تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل

من الفرد قائداً كالذكاء والقوى العضلية. وتقول بأن القائد يولد ولا يصنع سمات القائد

وتركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين: هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري. ولا

تركز على سمات أو صفات القائد كما هو في النظرية السابقة، وهل القائد في سلوكه يركز على

العمل (work) أم العاملين (Workers) سلوك القائد

وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد (ديكتاتوري، أو ديمقراطي .. الخ) في القيادة

يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً

بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف

عن إدارة الجامعة) . النظرية الموقفية

٣- أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

(أ) القيادة الدكتاتورية Dictator - leadership

وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

(ب) القيادة الديمقراطية: Democratic leadership

يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

(ج) القيادة المتساهلة: Loose leadership

وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء

(د) القيادة غير الموجهة : Free - maim leadership

وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار.

وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

(هـ) أسلوب الخط المستمر في القيادة continuum a leadership

وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام
ثانياً: الاتصالات:

١- مفهوم الاتصال Concept of Communication

يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر أو آخرون
أما الاتصال الفعال Effective communication فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.

٢- عملية الاتصال Communication process

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين Two way process أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية.
وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:

(أ) المرسل Sender

(ب) وسيلة الاتصال communication Method of

(ج) مستقبل الرسالة Receiver

(د) الضوضاء التشويش Noisy

(هـ) التغذية العكسية Feed - Back

وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر .

(أ) المرسل: هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة idea ثم الترميز encoding أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور ، أرقام ، إيماءات) .

(ب) وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال:

هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير ، مكالمة تلفونية، تلفزيون .

(ج) مستقبل الرسالة:

وهو الطرف (رئيس/ مرؤوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة Decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات) ، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة .

(د) الضوضاء:

أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات .

(هـ) التغذية العكسية.

ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن

المرسل من التصرف

٣- أنواع الاتصال:

الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع .
الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

٤- طرق الاتصال:

قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.

٥- أهداف الاتصال: Objectives of Communication

الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.

الخلاصة:

وظيفة التوجيه هي الوظيفة الأساسية الثالثة في الإدارة وتشتمل هذه الوظيفة على ثلاث عناصر

هي: القيادة، والاتصال، والتحفيز. والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق هدف معين. أما الاتصال فهو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر. وتتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر هي: المرسل ووسيلة الاتصال، ومستقبل الرسالة، الضوواء، والتغذية العكسية، والاتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمي وقد يكون مكتوباً أو غير مكتوب أو شخصي أو غير شخصي.

وظيفة الرقابة

- مفهوم الرقابة: Concept of Controlling

تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات .

٢- مراحل الرقابة الإدارية Process The Controlling

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية

(أ) تحديد المعايير Establishing standards

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه

(ب) قياس الأداء Measuring Performance

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة.

(ج) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط standards Comparing performance against

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إما إلى:

- توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)

- أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب)

- أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي)

(د) تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم actions & Evaluation

٣- تصنيف (أنواع) الرقابة

يمكن تصنيف الرقابة حسب أسس عدة أهمها كما هو مبين في الجدول أدناه
التقسيم الأساس

١- الرقابة السابقة (وقائية/ إيجابية)

٢- الرقابة الجارية (أثناء التنفيذ)

٣- الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ)

٤- نظام الرقابة المتعددة الزمن

١- الرقابة الداخلية (قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة)

٢- الرقابة الخارجية (رقابة من جهة خارجية) الجهة التي تقوم بها

١- الرقابة المفاجئة.

٢- الرقابة الدورية

٣- الرقابة المستمرة التنظيم الرقابي

١- الرقابة البيروقراطية

٢- الرقابة غير البيروقراطية

٣- الرقابة الإستراتيجية أشكال أخرى من

الرقابة

٤- أساليب الرقابة: تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها والشكل التالي يبين هذه الأنواع

٥- أهمية الرقابة:

الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لعدة أسباب

(أ) منع حدوث الأخطاء .

(ب) التأكد من حسن سير العمل.

(ج) لتشجيع النجاح الإداري

الخلاصة :

الرقابة تشكل الوظيفة الرابعة للإدارة ومفهومها يتبلور في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط

وتحديد الانحرافات ومعالجتها، ومراحل الرقابة الإدارية هي: تحديد المعايير، قياس الأداء ، مقارنة

الأداء الفعلي بالمخطط، تحليل أسباب الانحرافات ومعالجتها.

وتصنف الرقابة حسب أسس متعددة منها : الزمن والجهة التي تقوم بها، والتنظيم الرقابي، وتتعدد

أساليب الرقابة منها: أساليب الرقابة بالاستثناء، والاستثناء التقليدية في الرقابة، وأساليب الرقابة

المتخصصة ثم أساليب الرقابة الشاملة.

الإبداع الإداري:

حتى تكون المؤسسة في القمة لابد وأن تواكب التطور.. ولا نقصد من التطور حادثة الآليات

والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى

الإنترنت والبريد الإلكتروني وهكذا فإنّ هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي.. بل نقصد منه تطوّر الفكر وانفتاحه وتهذيبه.. وتكامل الأساليب وسموّها.. وأيضاً نمو الأهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطوّر الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج، لأنّ العمل مهما تطوّر تقنياً أو امتلك من قدرات فإنّه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبّر شؤونه.. وهذا فرق جوهري حتى بين الدول وأنظمة الحكم، فكم من بلد غني وثرى يملك كل عناصر الحداثة إلا أنه لا يملك فيه الشعب قراره ولا يتعامل فيه مع الناس إلا كما يتعامل في العصور الجاهلية من البطش والقهر والإهانة والهنك، وكم من بلد فقير تحكمه الحرية والعقلية المنفتحة واحترام الآخر ساد بقراره ونعم بأمنه واستقراره رغم أن آلاته ووسائله لا زالت قديمة.. فليس التطوّر رهين الآلات والتكنولوجيا بل رهين تطوّر الإنسان ونموّه وارتقائه وتتدخّل أيدي المدراء في وضع اللبنة الحقيقية لهذا النهج كما يتدخّل الرؤساء وأصحاب القرار في الدول في وضع لمسات الديمقراطية والتعددية واحترام حقوق الإنسان.

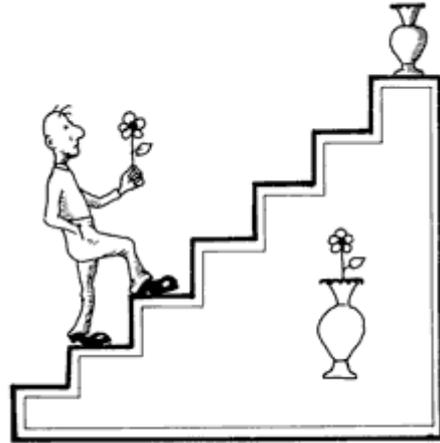
لقد بات التطوّر والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلحّ على الأنظمة سواء في الأبعاد السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المؤسسات بالبقاء والثبات..

لذلك بات من المحتمّ على الجميع الإذعان لهذه الحقيقة ومواكبتها مواكبة عقلانية متوازنة لأن الوقوف أمامها أو الاستمرار على التعامل بالأساليب التي كانت نافعة أو متداولة في مرحلة زمنية، يعد حرجاً عثرة أمام المسيرة الإنسانية، ومن الواضح أنّ مسيرة الحياة لا بدّ وأن تمشي وأن قطار التقدم متسارع الخطى لذا لم تعدّ تسنح الفرصة للذين لا يحبون التنمية الإنسانية أو التطوّر أو يتخوّفون منها أن يقفوا متفرّجين.. ما لم يقوموا هم أيضاً بتقويم أساليبهم ومناقشة أفكارهم وخططهم وموازنة الصحيح أو المناسب منها مع غيره للمحافظة على الصحيح و تبديل غيره إلى الأفضل والأحسن.

ولا يفهم من كلامنا هذا الانسياب وراء التطور للانبهار بهذا المفهوم أو آلياته لأنّ التطور
بحدّ ذاته ليس هدفاً بقدر ما هو وسيلة إلى الأفضل وتحقيق الأهداف الأسمى والطموحات
الأرقى..

كما إنّنا نريد أن نتحرّر من كلّ معتاد أو نمطي سلبي ربّما يعرقل النموّ والتكامل والذي
نقصده ونعنيه أن ندرس أفكارنا وأساليبنا في مجالات العمل لنبقي على الصحيح ونطوره
ونؤكّد ثانياً أنّ هذه مهمّة المدراء وأصحاب القرار أولاً وقبل كلّ شيء..

التدبير الخلاق:



لا أظنّ أنّ أحداً من المدراء وأصحاب القرار لا يحبّ
النجاح والانتصار على المشاكل والأزمات.. ولكنّ الفرق بين الناجحين والفاشلين أنّ الأوائل تمعّنوا
في الأمور وفكروا فيها وأخذوا بالزمام من حيث ينبغي بلا تردد أو خوف..

وحيثما نجد فكرة صحيحة وأسلوباً ناجحاً فينبغي الأخذ بهما لأنّ هذا هو الذي يثبت مصداقيتنا وحنكتنا واخلاقيتنا وهو الذي قامت عليه فلسفة وجودنا كمدرّاء أو مسؤولين أو عاملين.. لذلك علينا أن لا ننسى دائماً أن الحكمة ضالّة المؤمن.

من الواضح أنّ التطوّر والنمو يتوقّف على الإبداع والخلقيّة بدرجة كبيرة لأنّ مسيرة التقدم لا تتحقّق بالكلام ولا تنال بالشعارات أو بالخطط المثالية.. وإنّما تتحقّق بالتدبير الخلاق.. طبعاً لا نريد أن ننكر دور الأفكار المتطلّعة والأهداف العالية وأهميتها في التطوير والتنمية لأنّ معادلة النموّ تتقوّم بأطرافها جميعاً.

ولكن يبقى للتدبير والإدارة أيضاً الدور الأكثر فاعليّة بل والأكثر أهميّة في إيجاد أو تطوير الأفكار والأهداف معاً.. إذ كلّ مؤسسة تتقوّم بالعنصر البشري، لذا لا تعدم أن تكون لها أفكار متطلّعة وأهداف بعيدة وطموحات وآمال تسعى لتحقيقها؛ إذ لولا هذه لبطل دورها، وأصبح وجودها بلا معنى.. إلاّ أنّ القدرة الحقيقية في الوصول إليها تكمن في تدبير وحنكة مدرائها..

يقولون: إنّ التطوّر المستمر والبقاء في القمة معادلة تتقوّم على:

الفكر المتطلّع + الأساليب المبدعة + الإدارة الخلاقّة

والإخلال بواحد من هذه الأطراف الثلاثة يعني أنّ النتيجة ستكون صفراً بالقياس إلى التطوّر وإن كانت المؤسسة ثقلاً حقيقياً فيما حققت من إنجازات أو تقوم به من أدوار، لأنّ النتيجة تتبع أخس مقدماتها كما يقال .

لكن الفكر والأساليب الناجحة يتقوّمان بالإدارة الفاعلة والخبيرة في طموحاتها وتطلّعاتها..

لذا ينبغي على المدرّاء المبدعين، على اختلاف أدوارهم ومهامهم، أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي:

الأولى: أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم.

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

الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة بها.

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

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً. فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحوّل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع و التفكير.

أولاً : مفهوم الإبداع

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

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

ثانياً: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات:

الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها

لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي.

وإن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ،ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ،وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وقد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي :

الإبداع التعبيري (Expressive Creativity): وتكون فيه الاصاله والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity): وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

الإبداع الإختراعي (Inventive Creativity): ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

الإبداع الإبتكاري (Innovative Creativity): يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

إبداع الانبثاق (Emergence Creativity): هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديدة كل الجدة.

ثالثا: أسباب تبني الإبداع في المنظمات

يمكن إيجاز هذه الأسباب بما يلي:

الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ،سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأساليب إدارتها بطرق إبداعية أيضا ،مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة و الاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

رابعاً: نظريات الإبداع

قام عدد من العلماء والكُتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات و العوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

نظرية (Simon;1958 & March): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث و وعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزياً الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

نظرية (Stalker;1961 & Burns): وكانا أول من أكدا على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها. نظرية (Wilson;1966): قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

نظرية (Mill;1970 Harvey of): قد استقادا مما قدمه كلا من (Simon & March) و (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و

العضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها ،درجة المنافسة ،درجة التغير التكنولوجي ،درجة الرسمية في الاتصالات ،فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

نظرية(Hage and Aiken;1970): تعد من أكثر النظريات شمولية ،إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ،وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة و حددت مراحل الإبداع كالآتي:
مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (Simon & March).
مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.
مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة و بالغة التعقيد زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

المركزية

الرسمية

الإنتاج

الكفاءة و الرضا عن العمل

نظرية(Zaltman and others;1973) : تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء و مرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحد التبنّي ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية ،واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية ،أسلوب التعامل مع الصراع.

وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

مرحلة البدء:

مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.

مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.

مرحلة ثانوية للقرار .

مرحلة التطبيق

تطبيق تجريبي

تطبيق متواصل

خامسا: خصائص و سمات الشخصية المبدعة
الذكاء .

الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
أن تكون لديه درجة من التأهيل و الثقافة.
القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر .
لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم.
يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته و قابليته ،فهناك درجة من الأنانية.
غالبا ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود و إثبات الذات ،فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية.
الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة ،فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.
يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
يميل المبدعون إلى الفضول و البحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

سادسا: معوقات الإبداع في المنظمات

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية
المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ،حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها .
عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير .
ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم .
وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:
الخوف من الفشل .
تجنب المخاطر .

- الاعتماد على الأمور.
- عدم توافر الحرية.
- مقاومة التغيير.
- جمود القوانين.
- انخفاض الدعم الجماعي.
- فقدان التحفيز.
- التوبيخ العلني.
- العقاب في حال الفشل.

سابعا: أساليب التفكير الإبداعي الجماعي

إن هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب:

(١) العصف الذهني (Brainstorming): والذي ابتكره (أوسبورن) ومن الشروط الأساسية اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب:

تجنب نقد أي فكرة.

تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار.

العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة و اللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة فكرة ليختار الأنسب منها.

(٢) أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal Group): وقد أوجده (دليليك و فان دوفان) ، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين ، ومن أهم الخطوات المتبعة:

أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.

ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولاتناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.

ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.

بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي

استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

(٣) أسلوب دلفي (Delphi) وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد

،وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة) ،ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

حلقات الجودة (Quality Circles): بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

إدارة الجودة الكلية (Total Quality Management): هي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسئولين عن تحقيقه.

ثامنا: الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

ومن هذه الممارسات:

التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ،كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

الحرية : وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه ،وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال ، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع ،وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم ،كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر .

ملاحق فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال :

الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق .

مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .

ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش .

تشجيع المشرفين: حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون ،وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع

المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة ،فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف

المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع .

دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ،كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

تاسعا: مبادئ الإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية: إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقة، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة لبيدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم. إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيلاً بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح وهم.

التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتعجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خالقة.

التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا

بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.

ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد ، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة ،لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات ،فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، والا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير .

لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ ،بل نضعها في البال ،وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفّس جديد خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير ،والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحديّ والشجاعة لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة ،كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

ولذلك ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

(١) أفسحوا المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.. وما دما لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.. فكثير من المحتملات تبدّلت إلى حقائق، وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة..

وبتعبير آخر: لا تقتلوا أيّة فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العامّ.

فإنّ الابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين.. لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.

(٢) إنّ الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة..

(٣) احترم الأفراد وشجّعهم ونمّيهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.

فإنّ ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلاّ مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم؟.

(٤) التخلّي عن الروتين.. واللامركزيّة في التعامل تنمّي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدّم والنجاح..

(٥) حوّلو العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب.. ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤوليّة، والمسؤوليّة إلى طموح وهم..

(٦) التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.. وهذا لا يتحقّق إلاّ إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله، وأنّ العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيّته أيضاً، فإنّ هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.. فإنّ كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته.. وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقية..

(٧) التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن قشل..

إذن لنسع إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلّما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد.. حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرّة ومتكاملة..

٨) ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد.. بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة.. لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات..

فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، والا سنكون من التابعين أو المكررين.. وليس هذا بالشيء الكثير..

٩) لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين أونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فرّبما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

١٠) يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف..

١١) إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفّس جديد.. خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير.. والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدّي والشجاعة لذلك فإنّ المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة.. كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.. وهذا أمر يتطلّب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزء الاعتقادات والمبادئ.. ويتكرّس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أنّ المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً..

عناصر الإبداع في المؤسسات الرائدة:

إنّ تطبيق مفاهيم إدارة الابتكار والإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإداريّة والحكوميّة على اختلاف أنواعها وتحت أيّ إطار كانت أو في أيّ بلد من البلدان عملت، لابدّ وأن يترافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث نتجاوز العادات أو التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابيّة.. ومن أولى هذه العادات: الفردية ووضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا.. والتي تخنق فرص المشاركة والإحساس بالانتماء الروحي للمؤسسات وجماعات العمل، وتكبّث الأصوات الحرة والقدرات الإبداعية.

إنّ الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن اختبار التجارب وتوسّع الأفكار وإرتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشريّة الهائلة أسساً إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطوّر والاستمرار، وهذا ما يتطلّب دائماً توفير عناصر الابتكار والإبداع..

وعناصر الابتكار الأساسية هي:

* التخطيط الإستراتيجي..

* التفكير الإستراتيجي..

* وبناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانيّة رفيعة..

التخطيط الاستراتيجي:

واضح أنّ أهمّ ما يطمح إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل؛ لذلك فإنّه لا يكتمل ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، ولذا عرفوه بأنّه:

العملية التي يتم بواسطتها تصوّر مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل ولكي ينتج التخطيط الإستراتيجي فإنّه ينبغي أن يضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية:

* أين نذهب في مسيرتنا؟

* ما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كفيّتها وشروطها وظروفها؟

* كيف نصل إلى ما نريد؟

و لو طبقنا هذه الأسئلة على مثال في البعد العسكري أو السياسي، ستتضح أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق النصر أو الهزيمة..

* فلو أراد قائد عسكري أن يفتح أرضاً، ينبغي أن يدرس:

أولاً: إلى أين يذهب؟.

وثانياً: المنطقة التي يريد الوصول إليها في كيفيتها ومناخها وطبيعتها..

وثالثاً: كيف يصل إليها؟.

فإنّ التقصير في دراسة أيّ واحدة من هذه الثلاث يخرج عن الإستراتيجية لأنّ الأولى تحدّد الهدف، والثانية تعطيه زمام القيادة فيما بعد الوصول، وترفع من قدراته على الحفاظ على الانتصار والتنبؤ بالمستقبل، وتجعله مستعداً له، والثالثة تجعل لأهدافه مصداقية..

والمجموع المكوّن من هذه الخطوات يعدّ إستراتيجية لعمله.. وهكذا الأمر في الأعمال السياسية سواء في مجال الحكومات أو المعارضة أو أي مجال آخر.. وبهذا يصبح التخطيط الإستراتيجي كأحد العناصر الهامة في عملية الابتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير.

التفكير الاستراتيجي:

لاشكّ أنّ عملية الابتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم.. ولا ينبغي أن تعدّ النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأنّ الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمّن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكثيف مدروس ومنتج..

ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

١- إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك..

٢- إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء.

٣- إذا التزم الأفراد - مدراء وعاملون - بشرائط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.

٤- إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة - على اختلاف مستوياتهم - على أنهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلا من زوايا محدودة وإن الإدارة تخصص القليل من الوقت للتفكير وربما لا تخصص أي وقت للتفكير والإبداع على الإطلاق أو تتشغل بمعالجة المشاكل الصغيرة المحدودة والتي لا تنتهي في يوم من الأيام، دون أن تكلف نفسها عناء المشاكل المعقدة والكبيرة التي تتطلب التفكير الخلاق والإبداع في الحلول.. أو تدفع أفرادها لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسع في آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فحينئذ يمكن أن نحكم على هذه المؤسسة بأنها عديمة الفكر الإستراتيجي.. وبالتالي فهي غير مؤهلة للقيام بالأدوار الأكبر والأهم.. والتي بها تتحقق الأهداف الحقيقية.. إن التفكير السليم والاستراتيجي ليس سهلاً بل هو أمر في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهمية لأنه يتطلب من أصحاب القرار جملة من الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدون من المبدعين أو الاستراتيجيين، بعضها يرتبط في المجموع العام للمؤسسة - كما عرفته مما تقدم - وبعضها في خصوصياتهم الخاصة كأشخاص من سائر البشر.. والتي منها: توفير الوقت الكافي للتفكير في أي أمر من الأمور.. وتعرضه للنقد

والمشاورة والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله، خصوصاً الأمور المهمة، فضلاً عن الأهم، إذ إن الأحكام المرتجلة أو الخاطفة والسريعة تكون أكثر خطأ وأكثر عرضة للانتقاد، بل ومعرضة إلى تداخل الأحكام مع بعضها فيخرج القرار فيها خال من التوازن والإنصاف.. فإنّ استخدام عقليين بدلاً من عقل واحد يعدّ وسيلة جيدة للتقليل من التحيز في الرأي أو المحدودية في الفكر فخير الناس من جمع عقول الناس إلى عقله.

ومنهما: الابتعاد عن المشاعر الساخنة لدى التخطيط أو التفكير أو اتخاذ القرار فإنّه من الممكن أن يتغيّر تفكيرك عندما تتغيّر مشاعرك لذلك يجب الفصل بين الأفكار والمشاعر لكي تكون الأعمال أكثر منطقية وهذا لا يعني تجريد القرار من المشاعر بل قد نجد في الكثير من الأحيان أن القرار الصحيح هو الذي يمزج بين الفكر والمشاعر إذ لا يمكن إهمال الجوانب العاطفية والإنسانية في المدراء والعاملين وإنما المقصود أن يكون قرارنا منطلقاً من التفكير المنطقي السليم، فقد نجد أن خلط المشاعر في بعض القرارات أفضل وقد نجد تجريدها أفضل.. وهذا أمر إيجابي وبناء، والسليبي يكون في القرار الناشئ من المشاعر بدون وعي ودراية..

ومنهما: ينبغي أن نضع في بالنا دائماً أن من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة وأن نتجنب الوقوع في الهفوات أثناء التفكير أو العمل أو القرار ما لم نرع طرق التفكير السليم والصحيح لتجنب ذلك وهذا ما يتطلب منا دائماً:

التفكير المتزايد والاستشارة وتقليب الآراء وتجنّب المشاعر المفرطة فبذلك نستطيع أن نحقق أعمالاً إبداعية مبتكرة وفعّالة.

بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة:

تتلخّص الثقافة الإنسانيّة في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه.. ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية.. لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية.. لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على

احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمّان أداء متميّز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.. وهذا ليس بالأمر الغريب أو المثالي حينما ندعو إليه بل قامت عليه منهجية إدارية علمية في العديد من المؤسسات والدوائر ولعل أهم وأكثر الإدارات التي تركز على ثقافة المؤسسة اليوم هي ما يصطلح عليه اسم (إدارة الجودة الشاملة) وقد عرفوها بأنها: نموذج للعادات الإنسانية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المؤسسة وهذا التحسين يتضمن الطرائق الابتكارية والإبداعية لتحقيقه.

وعلى هذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة؛ إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا البرنامج في مؤسسات تقوم على ثقافات مناوئة لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي من دور وعمل، ولا تتوفر فيها مقومات الرعاية الإنسانية والتنمية الابتكارية للأفراد.. فإن ما قيل من أن الثقافة أولاً وقبل كل شيء، تثبت مصداقيته لدى كل تغيير وإبداع جديد..

ومن هذا المنطلق يجب أن تحدد المؤسسة طرق إيجاد ثقافة الارتقاء البشري فيها لأن الثقافة ليست مسألة تكنوقراطية كما يقولون..

ومهما بلغت التطورات التكنوقراطية أو الآلية فإنها تبقى أعضاء وآليات في الكيان الإداري وتبقى الثقافة بمنزلة الرأس والقلب اللذين يحركان كل شيء في الجسد ويبعثان فيه الحيوية والنشاط والفاعلية. والصفات الأساسية للثقافة الحيّة ينبغي أن تكون كما يلي:

- ١ - مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها..
- ٢ - أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين، وفي الحقيقة أن تؤمن بأن التطور والنمو يبدأ أولاً من الأفراد لا من الآلة والصناعة.

٣- أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها.. وأن تفسح المجال للجميع في أن يبديوا ما يريدون ويعملوا ما يعتقدون ما دام في إطار النظام والحدود المعقولة.

٤- أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهم مشترك..وبذلك نضمن مؤسسة ناجحة وخلّاقة وباقية في القمّة.

القيادات الإدارية في المؤسسات

تتعدد مفاهيم الإدارة تبعاً لطرق فهمها وممارستها من قبل الأشخاص؛ أو تبعاً لاختلاف الأهداف والوظائف، ففي الوقت الذي قد يراها البعض أنها علم، يراها آخر فن وممارسة، والفرق جوهرى بين العلم والفن، فإن العلم يقوم على توافر القوانين والقواعد والأسس والمناهج التي تطبق في مجال القيادة والعمل، بينما الفن يقوم على التجربة والذوق وردود الأفعال الإنسانية الشخصية والجماعية.. ولعلّ التعريف الذي جمع بين العلم والفن هو ما جاء في موسوعة العالم المعاصر -لاروس- وهو كما يلي: فن وعلم إدارة المؤسسة، ويتألف ذلك من قيادة الأفكار و البشر لتحقيق نتائج مؤكدة.. وهو تعريف يجمع بين ضوابط العلم ولا يغفل عن الطابع الأولية للبشرية وممارساتهم اليومية التي تختمر بالتجارب والاختبارات والمشاعر، لكننا إذا تأملنا في قيمة الإنسان وكرامته ودوره العظيم في تكوين الحياة السعيدة وإنجاز المهام الصعبة بما يمتلكه من عقل ثاقب وصبر وجد ومثابرة وإرادة

إدارة المؤسسات:

من الطبيعي أن يواجه القائمون على الأعمال سواء على صعيد إدارة المؤسسات أو إدارة الأفراد أو الدول يواجهون ضغوطات تعصرهم وتؤذيهم و تجرهم إلى هذا الاتجاه أو ذاك.. وتظهر هذه الأزمة في إدارة الحكومات والدول في مستوى وفي إدارة المؤسسات في شكل آخر وفي إدارة الأفراد في صورة ثلاثة ولعلنا إذا التقينا بأكثر المدراء على اختلاف مهامهم ومستوياتهم وسألناهم السؤال التالي: ما هي ابرز المشاكل التي تقلقكم في الغالب وتهدد كيانكم بالخطر؟ سنجدهم يتفقون في الغالب على أمور عدة من أبرزها:

١ . توقعات الأفراد المتزايدة منهم إذ الكل يحب أن يلي طموحه ويصل إلى أغراضه أو تطبيق ما

يراه صالحاً للجميع فيلح في الاستجابة ويضغط باتجاهها.

٢ . إحياء الأفراد النفسي وفتور الهمم في مواصلة العمل بحماسة واندفاع، موعزين ذلك لأسباب

وعلى عديدة ربما تصح بعضها وربما لا تصح.

٣ . فقدان الرجال المناسبين للمواقع المختلفة الذي هو في نتيجة الأمر ينعكس على سوء الأوضاع

أو تراجعها وفي أحسن الأحوال مراوحتها. وهذه الأزمات هي التي تقع في جدول الإدارة ومن بعدها

يبدأ بعضهم يتحدث عن الأزمة الرابعة موعزين الأزمات إلى المعرفلات الخارجية التي يسببها لهم

الخصوم السليبيون في العمل أو قل المنافسات السلبية التي تمارسها الأطراف الأخرى لوضع العراقيل

أمام تقدمهم واستقرارهم. أو يسببها لهم شح المال وضعف الاقتصاد وغير ذلك من أزمات ومشاكل.

هذه هي ابرز المشتركات التي يتفق عليها المدراء وأصحاب الرأي والنفوذ في المؤسسات العاملة في

الغالب وهو أمر تؤكد التجارب الناجحة في المؤسسات المتفوقة كما تؤكد التجارب الفاشلة

للمؤسسات الأقل تفوقاً..

وذلك لأنّ التقدم والبناء عاملان لا يحصلان بكثرة المال ولا كثرة الأعوان والأنصار دائماً وأن كان

لهذين العاملين الدور الكبير فيهما..

وإنّما التقدم الحقيقي والبناء العالي المستقر يبدأ من الإرادة أولاً.. ونعني بها إرادة الأعضاء المنتمين

إلى المؤسسة على التغيير والتطور والسعي نحو الأفضل وإرادة المدراء على التفاهم والتعاون وبذل

الوسع معهم لتدبير أفضل في هذا السبيل..

ومن الواضح أنّ أيّ تعثر في أحد الجناحين يمكن أن يعرقل العمل ويصيبه بالتراجع كما أنّه . وعلى

أفضل الفروض . يصيب أفرادَه بالشلل وفتور الهمم وعلى أسوأها يصيبهم بالانقسام والتبعثر في

اتجاهات مختلفة.

إلاّ أنّه تبقى المسؤولية الأكبر والمهمة الأصعب على المدير الطموح الذي تهمه قضايا مؤسسته

ومستقبل إخوانه وأصدقائه العاملين معه فضلاً عن أهدافه العليا التي من أجلها يخدم ويبذل جهده

ويصرف عمره ولو ألقينا نظرة إلى النقاط المتقدمة.. سنجد وبكل بساطة أنّ النقاط الأولى هي أكثر

أهمية من الثانية بلا أن نقلل من أهمية الثانية أو نتغافل عن دورها المباشر في قوة المؤسسة

وضعها إلاّ أنّه لا ينبغي أن نغفل عن الحكمة التي تقال في الحروب والمعارك..

(لا فائدة من سلاح متطور خلفه رجال غير شجعان)

كما لا ننسى الحكمة الأخرى التي تقال في بناء الحضارات:

(أن الحضارة ليست بالعمران والصناعات والرفاه وإنما الحضارة بالإرادة)

ومعنى الأولى.. أن الذي يمتلك إرادة على الأقدام والتحدي والصمود بالتالي هو المنتصر وإن كان

سلاحه خفيفاً أو كان في بعض المراحل وراء القضبان أو تحت حوافر الخيل..

ومعنى الثانية.. أن الذي يمتلك إرادة التحضر هو الحضاري وهو الذي سيصنع الحضارة في آخر

المطاف.

فإنَّ الإرادة هي العلة الحقيقية المحدثة بل والمبقية لكل شيء . كما يقول الحكماء . وبلا إرادة لا

تحدث حضارة ولا تحقق أي أمة انتصاراً..

بل بلا إرادة تنهزم حضارات قائمة وتقوم أخرى مكانها..

ومن الواضح أن الإرادة دائماً بحاجة إلى صنع وتهذيب وتفعيل حتى تقوى على المزيد وذلك هدف

لا نصل إليه ما لم نهتم ببناء الأفراد ورعايتهم رعاية مستمرة وحكيمة تبني أفكارهم وتكوّن

شخصياتهم على أساس منطقي وسليم يوازن بين الأهداف والإمكانات والمنافع والمضار..

المدير الناجح

ومن هنا نستطيع أن نحكم على المدير الكفاء والناجح من خلال تعاطيه وتعامله مع هذه الحالات

إذ لا شك أن الطموحات التي يتطلع إليها الأفراد والتوقعات المتزايدة أمر يلزم حياة البشر على

اختلاف مستوياتهم وأهدافهم إلا أن القاعدة التي ينبغي أن نلتفت إليها في إدارة المؤسسات ليس كل

توقع ينبغي أن نستجيب له ولا من الحكمة أن نردها جميعاً فبعضها صحيح والصحيح لا بد من

التعامل معه بإيجابية..

والخطأ لا يكفيه الرد وعدم الاستجابة ما لم نضع له علاجاً يحل الأزمة وإلا سينعكس مرضاً يكبر

ويزداد توتراً بمرور الأيام.

بل قد يعود . كما يعود في غالب الأحيان . عند العديد إلى حالة نفسية خطيرة تصيب صاحبها

بالإحباط والإحساس بالفشل وربما زعزعة الثقة بالآخرين وخصوصاً بالمدراء المسؤولين وفي النتيجة

تتعرض على همم الأفراد وتشلها من الحماسة والاندفاع لبذل المزيد.

وهذه قضية صعبة من شأنها أن نشعرنا دائماً بنقصان الرجال وقلة الكفاءات وعدم وجود الرجل

المناسب للمكان المناسب.

ولا أظن أن المدير الناجح يغفل عن هذه السلسلة المترابطة من التهديدات التي تنتهي كل واحدة

حيث تبدأ الأخرى لتعكس في نتيجة الأمر الحالة السلبية على العمل والعاملين وتصيب المؤسسة

والجهاز بالشلل أو بالتراجع والوقوع في آخر القافلة.

لذلك لا مجال للغفلة عن الأولى لنقف أمام حدوث الثانية كما لا مجال لنسيان الثانية حتى نمنع من

حدوث الثالثة..

لهذا فإن أولى مسؤوليات المدير وأهمها.. هو المتابعة الدائمة لأجواء العمل وشحن الهمم وضح

النفوس بالحماس والاندفاع ومضافاً إلى ذلك تكثيف التواصل والحوار وتوحيد الأفكار أو تقريبها..

فإن العمل لا يكتمل بالعضلات فقط ولا بالأفكار فقط بل بهما معاً وما لم يحدث تناغم جيد بين

الأفكار والطاقات فإن المشكلة ستبقى مستعصية.

لقد وجدنا بعض المدراء في العديد من المؤسسات يكرسون جهودهم على البعد الأول وآخرون في

مؤسسات ثانية يهتمون أكثر في البعد الثاني ومع ذلك يشعرون بعدم تحقيق الكثير من الغايات

والطموحات المرسومة من دون أن يلتفتوا إلى الخلل بشكل دقيق.. فأَنَّ المؤسسة الكاملة تطير

بجناحين لا بجناح واحد وهما الفكر والعمل كما أَنَّ المرء يطير بهمته كما يطير الطائر بجناحيه

والجناح الواحد لا يقوى على إنهاء العمل بشكل جيد ومتفوق ما لم يكتمل بحليفه. كما أن الطائر

لا يقوى على التحليق بجناح واحد..

صحيح أن أزمة المال وفقدان الدعم وأيضاً الأزمات الخارجية التي نعاني منها قد تسبب لنا المزيد

من التعثر إلاَّ أنه تبقى النتيجة مرهونة بإرادتنا على الصبر والاستقامة وتحقيق النجاح في قسم كبير

منها كما أنها مرهونة بمدى تعاوننا وتنسيقنا وتكاملتنا في الأدوار والمهام في سد الثغور وردم

الهفوات ورفع النواقص في قسم كبير آخر منها..

فالعديد من المؤسسات التي تمكنت أن تحل أزمة المال وأزمة المشاكل الخارجية وخصوصاً السياسية

بالتحالفات وغيرها.. ظلت تراوح في مكانها وإذا حققت بعض النجاحات فهي تبقى أقل من المتوقع

والمنظور بالقياس إلى الإمكانيات المتاحة لها والأشياء تعرف بأضدادها.. كما يقولون في الحكمة.

وهنا نلفت أنظار الأخوة المدراء إلى ملحوظة.. وهي أننا قد نساهم أحياناً في المزيد من الأزمات

داخل المؤسسة على الرغم من أننا لا نقصدها بل نتألم منها ونبذل المزيد من الوقت والجهد والمال

من أجل وضع حلولها..

وهذا قد نتصوره غريباً في بادئ الأمر إلاَّ أننا إذا دققنا في أساليبنا في التعاطي مع الأمور نجد أننا

نكرس بعض الحالات السلبية من حيث لا ندري.. وهو أمر يكلفنا الكثير وهذه الملحوظة باختصار

هي (كيفية التعاطي)..

إنّ التعاطي الصحيح والمدروس مع الضغوطات المستمرة والتوقعات المتزايدة له دخل كبير في

الحفاظ على مستوى جيد للمؤسسة والعاملين فيها وعكسه يعطينا نتائج معكوسة أيضاً..

إنّ بعض المدراء يساهمون مساهمة كبيرة في زيادة الضغوط عليهم عندما يتخذون سياسة مبهمة

يلفها الغموض.. والبعض الآخر يزيد أمره إعضالا عندما يبني سياسته على الارتجاليات والقرارات

الفورية المزاجية..

وهناك قسم آخر من المدراء يعانون من ارتفاع نسبة التوتر والخلافات مع العاملين معهم لاتباع

الصرامة والحديدية المتشددة في التعامل فهم مدراء حديديون على الاصطلاح والمدير الحديدي لا

يبقى له صديق في الغالب.

ونقطة فشل القسم الأول في . أنّ الغموض المشهود في أساليبه وسياسته يجعل الأفراد في توقع

مستمر لأنّهم لا يعرفون بالضبط كيف يتعامل حتى يعرفون حدوده كما يضعون لهم حدوداً.. وبالتالي

فأن عدم تشخيص الدوائر الخضراء من الحمراء في منهجية المؤسسة وسياستها أو قل ما هي حدود

الرفض والقبول بين الإدارة والعاملين من شأنه أن يخلط الأوراق ويزيد الأزمة أزمات.

بينما الثاني يبقى الباب مفتوحاً على مصراعيه لمن أراد أن يدخل أو يخرج بلا حساب وهذا وحده

كاف لإخلال النظم والعود بالمؤسسة إلى الوراء .

والتالث يزيد العمل انقسامات تلو انقسامات ويحكم على أفراد العمل بالعداء والتخاصم وهو أول

أمراض الفشل .

إذن ما هو الحل؟

الحل .. هو التعامل المنطقي المدروس .. وهنا ملاحظات:

معيارية النجاح ..

الأولى: أن معيارية النجاح في المؤسسة تتقوم بازدياد أواصر المحبة والتفاهم بين أفرادها أولاً وازدياد

الاحترام والتقدير والتفاهم بين الأفراد والمدراء ثانياً ومن ثم المستوى العام في تحقيق الأهداف

المرسومة ثالثاً ..

وهذه العوامل الثلاثة من الصعب إيجادها ما لم يشعر الجميع بأن المؤسسة جزء منه وهذا شعور

عميق لا نتوصل إليه ما لم تسود العلاقات المتبادلة بيننا روح الحوار المفتوح والمشاركة في الرأي

والمساهمة في اتخاذ القرار فإنّ القرار الموحد يصنع إرادة موحدة أيضاً وقلنا أن الإرادة العلة الأقوى

في صنع كل شيء .

ومن الواضح أن هذا أمر صعب على المدير الذي لا يميل إلى بذل المزيد من أجل إيجاد الثقة

والتواصل مع الأفراد إلا أنه أمر ممكن وضروري عند المدراء الذين تهمهم مؤسساتهم وأفرادهم

وأهدافهم في آن واحد..

عوامل الدفع والانسجام..

وفوائد هذا الأسلوب لا تنحصر في بعد واحد بل أبعادها تغطي مساحات كبيرة من العمل فهو:

١ . يجعل الأفراد على إطلاع جيد بأوضاع العمل والمؤسسة من الداخل والخارج بما يعرفهم على

المشاكل الحقيقية وحدود الإمكانيات المتاحة وما هو الممكن وما هو غير ممكن وهو من شأنه أن

يقلل بنسبة كبيرة من نسبة التوقعات كما يحدد من النظرة المثالية التي يتصف بها بعض الأفراد في

تقييم الأمور وبالتالي الحكم على المدراء والمسؤولين بالتقصير وغيره.

٢ . يعطي الأفراد حماساً متدفقاً وشعوراً بالرضا يدفعهم لبذل المزيد من أجل التفاهم والتعاون والتنسيق

وهو علاج جيد لحالات الإحباط النفسي وفتور الهمم التي يتعرض لها بعض الأفراد في الغالب

بسبب عدم الإطلاع الكافي على الأوضاع أو عدم المشاركة في الرأي بشكل جدّي وفعال.

٣ . أنه فرصة جيدة لبروز الطاقات الخلاقة الكفوءة بل هو فرصة أخرى أيضاً لتربية الأفراد

الصالحين والرجال المناسبين لاحتلال المواقع وملا الفراغات وأخيراً وليس آخراً.. هو أسلوب حكيم

يضع المؤسسة في مصاف المؤسسات المتفوقة والمتحلية بالقوة والتماسك الداخلي وبالجهد والمثابرة

والتخطيط الجماعي المشترك والتي هي من أبرز عوامل نجاح المؤسسات.

كيف نتعامل مع الضغوطات..؟

الثانية: وضوح المنهج.. ونقصد منه وضوح المدير في تعاطيه مع الآخرين.. ولكي نوضح هذه

الفكرة بشكل مختصر نقول:

كيف يتعامل المدير مع الضغوطات المستمرة..؟

الإجابة على هذا السؤال تجعل المدير في الغالب في مصاف الأكفاء القادرين أو تحكم عليه

بالضد..

طبعاً.. عرفنا أن بعض الضغوطات منطقية وصحيحة والحكمة تستدعي من أي مدير منا أن يتعامل

معها بإيجابية هذا في حالة القدرة وأما في حالة فقدان القدرة فيمكن أن نتكفل بجلها عبر المشاركة

في القرار كما قلنا فانا لا نعدم في هذه الحالة أن نجد من يتكفلها عنّا من القادرين بالفعل أو بالقوة

أو نكون قد وفرنا فرصة جيدة للطرف الضاغط لينتهم عجزنا عن الأمر بما يمنع من سوء الظن

وحدوث تصورات خاطئة تنعكس عليه وعلينا سلبياً.

ولكن الكلام في الضغوطات المتزايدة غير المقدورة أو المقدورة ولكن لا تدخل في أولوياتنا ماذا

نصنع؟

هذا ما قلنا أن بعض المدراء يزيد أزماته بنفسه وذلك..

عندما يسمح لنفسه بتقبل الضغوطات من دون وضوح في رد الفعل..

إنّ بعض المدراء يجدون صعوبة شديدة في رفض الضغوطات أو الطلبات خوفاً من التقييم السلبي

لهم من قبل الآخرين.. أو خوفاً على سمؤهم الأخلاقي والنفسي من الرد أو حرصاً على مشاعر

الطرف الآخر.. وهي أمور مهمة وجديرة بالمراعاة والتقدير إلا أنّ هذا لا يمكن الاعتماد عليه كقاعدة

كليّة تنطبق في كل الموارد.

بل هناك العديد من الضغوطات التي يواجهها المدراء ممّا تحتاج إلى إجابة واضحة ودقيقة وفي نفس

الوقت تكون مدروسة طبعاً.

فإنّ الإجابة الواضحة في الكثير من الأحيان تجعلنا في منجى من الضغوطات المتكررة أو التوقعات

المتزايدة وترسم للجميع حدود التعامل الممكن والمقبول وغير الممكن أو غير المقبول..

وبذلك نكون قد خففنا من شدة الكثير من الأزمات النفسية والتوترات التي تحدث بين أعضاء

المؤسسة أنفسهم وبينهم وبين المدراء.

وبتعبير آخر.. نكون بهذا الأسلوب قد وفرنا لمؤسستنا قدراً أكبر من فرص النجاح وأنقذناها من

أخطار جسيمة في الفشل.

ونحن لا ننكر أنّ لهذا الأسلوب بعض المضاعفات السلبية إلا أنّنا إذا أجرينا معادلة للربح والخسارة

قد نجد أنّ ما نربحه فيه أكثر ممّا نفقده منه وبالتالي لا بد من ارتكاب الأخطاء ضرراً.. في حال

انعدام الأفضل.

وحتى يدرك المدير الأفضل عليه أن يطرح على نفسه الأسئلة التالية ليتوصل إلى قرار ناجح..

ماذا أفعل عندما يحاول الآخرون . شعورياً أو لا شعورياً . الضغط عليّ والتحكم برأيي؟

ما هي الأجوبة التي تزيد الاحترام والثقة بيني وبين الطرف الآخر؟

أي الخيارات يحقق لي وله الدرجة الأكبر من التراضي والاعتناع؟

أي الخيارات يحفظه كعضو في المؤسسة أو كصديق لها ويحفظ حقوقي ووظيفتي كمدير ينبغي أن

اجمع بين القدرات المتاحة وبين الأولويات؟

والظاهر أن الأجوبة عن هذه الأسئلة سوف تجعل الطريق أمامنا واضحاً في انتخاب الأفضل. ونعود

ثانية إلى طرق موضوع الإجابة الواضحة فنقول:

إذا كان الجواب . لا . في مقابل الضغوطات الموجهة إلينا .. فينبغي أن نعلنها بشجاعة ووضوح

وحكمة لأننا بذلك نكون قد رسمنا حدودنا التي لنا المجال أن نتحرك فيها .. فليعذرنا الآخرون عن

غيرها إذن ..

فوائد .. لا ..

وهذا الجواب يوفر لنا الكثير من المعطيات والفوائد وبشكل مختصر نقول: أنه:

أولاً: يجعل الطرف الآخر على بيّنة من أمره في التعامل معنا لأننا نكون قد وضعناه أمام واقعنا

وأطلعناه على حدودنا وما هو بمقدورنا وما هو خارج عن مقدورنا وربما نقول أطلعناه على ما هو في

مصلحتنا وما ليس من مصلحتنا وعلى ماذا يمكن أن نوافق وعلى ماذا لا!! وفي غير هذه الصورة

فأنتنا في الغالب نكون قد أجبرنا الآخرين على تجاوز مصالحنا والعبور علينا من زوايا مختلفة من

أجل جرننا إلى ما يريدون..

والسبب أحيانا هو نحن.. لأننا غير واضحين معهم وهو يكفي لأن يعطيهم اعتقاداً بأنهم قادرون

على أن ينالون منّا ما هو في مصلحتهم متصورين أنّ هذا لا يتعارض مع مصالحنا أو أنّنا نصفح

في أمثالها طالما أنّنا لا نصرح ولا نعترف بـ لا. أو . نعم ..

ثانياً: حينما لا نكون واضحين فأنّنا قد نحرم من فرص كبيرة للنجاح..

لأنّ غموضنا يجبر أطرافنا للمزيد من الضغط ومن الطبيعي أنّنا سنحاول التخلص منه بشكل وبآخر

وهو يكفي لإثارة المزيد من المشاعر السلبية فيما بيننا..

لأنه من جهة لربّما سيرسم لنا صورة مشوّهة لدى الآخرين تصورنا بأننا كاذبون نكذب عليهم في

التعامل أو أنّنا نخدعهم نقول شيئاً ونعمل ما ينافيه أو يصورنا أنّنا لا نقدر الآخرين ولا نحترم آراءهم

أو أنّنا متفردين بالرأي لا نحب استماع الرأي الآخر وهو من شأنه أن يزيد من انزعاجهم تجاهنا..

كما أنّنا سنشعر بالانزعاج الكثير من طرفنا الآخر أيضاً لما نعانيه من وطأة ضغوطه وفي الأخير

فأمّا نتهرب منه أو نشعر بعدم التحمّس في التعاطي معه وهي سلوكية تتضح بسرعة على قسماتنا

وجوارحنا وفي الفروض الأسوأ ربّما نتوصل إلى أنّ صاحبنا لجوج الطبع وسيء النية يحاول أن

يحصل على مصالحه وربّما أطماعه بأي طريق كان بل . وفي الفرض الأسوأ . يريد أن يجعلنا جسراً

لرغباته.. وهذه مشاعر تكفي وحدها لتمزيق الصفوف وزعزعة الثقة وعرقلة فرص التفاهم والتعاون

والتنسيق .

أمّا الجواب الواضح.. المدروس من أول يوم وأن كان يتضمن بعض المساوئ إلا أنّها بالمحصلة

الأخيرة أقل بكثير من الغموض أليس كذلك!؟

ثالثاً: ربّما يجسد عندنا . عدم الوضوح . تطبيق المثل القائل (القشّة التي قصمت ظهر البعير) في

أخلاقنا وتصرفاتنا فعندما يصعب علينا أن نقول . لا بصراحة وحكمة والمجاملة بالتي هي أحسن

فأنتنا في الغالب سنقع ضحية تكاثر الضغوطات والوقوع ضحية طلبات الآخرين لا لمرة واحدة بل

لمرات ومرّات لأنه يجعلنا على المحك دائماً فأن استجبنا لبعض دون بعض . لحكم ومصالح نحن

نعرفها إلا أنّه في الغالب لا يعرفها الآخرون . يضعنا في الميزان مميزين ومفريقين في التعامل.

وأن استجبنا للجميع فهو يضعنا في عسر وحرّج شديدين..

وبمرور الزمان وتكرّر التجارب ربّما سينمو عندنا الشعور بالأذى والإحباط من الآخرين . سواء نريد

أو لا نريد . وهذان عاملان يعدّان من أهمّ مثيرات الشعور بالغضب والمحفزات لعدوانية الإنسان .

ومن الثابت في علم النفس.. أنّ الغضب شأنه شأن سائر الانفعالات الإنسانية مهما حاول الإنسان

أن يكتمه فأنّه في آخر المطاف سيجد منفذاً للتعبير عن نفسه . ولذا نجد أنّ بعض الأفراد عندما لا

يسمحون بظهوره حيال الفرد أو الموقف الذي أغضبهم فأنّهم يفجرونه حيال شخص آخر بريء أو

موقف آخر لا يستحق كل هذا الغضب (كما قد يحدث هذا لنا جميعاً في البيت أو المؤسسة أو أي مكان آخر).

وكم من زوج فجّر غضبه المكبوت في الشارع اتجاه زوجته وأطفاله وبالتالي كلّفه الكثير.. ومن الواضح إنّ الغضب المكبوت عندما يجد طريقه للظهور فأته سيكون مضاعفاً وقاسياً وأكثر نشازاً من الموقف الذي ظهر في وجهه..

وفي بعض الأحيان يسبب الغضب المكبوت حالات عدائية في نفس الإنسان تجعله عدوانياً تجاه الجميع وحاقداً على الجميع ومعلوم أنّ هذا المرض إذا استمر يستغل في نفسه وبالتالي فإنه يتفجّر بشكل انتقام وحدوث المشاكل الأكبر والأكثر ضرراً كل هذا وغيره كان يمكن لنا تجنبه إذا عبرنا عن واقع الأمر من اللحظة الأولى . لا . ومن الواضح أن الإدارة بواسطة القيم لا تستلزم إلغاء الجوانب الإدارية الأخرى كالإدارة بواسطة المال أو المناصب أو الإدارة بواسطة القوة؛ بل قد يجعلها وسائل أو طرقاً حكيمة - في بعض الأحيان - للإدارة بالقيم الإنسانية الفاضلة؛ لأن الإدارة بالقيم تقوم بالعلم ثم الفن ثم الضمير والخلق العالي.. لذلك فأنها في الوقت الذي تعمل بالرحمة والمحبة والاتحاد والتماسك الروحي وتحفز الإنسان لإنجاز الأدوار بقناعاته وإرادته، لا تنسى الحدود والضوابط العلمية القائمة على الحاجات والقدرات والتخطيطات لقيادة العمل إلى الأفضل، كما لا تهمل التجارب والاختبارات الإنسانية في الفعل ورد الفعل في ساعات الرضا والغضب والقوة والضعف لضمان

السلامة في الإنجاز مع حصد جيد للأرباح أو تخفيض من مستوى الأزمات والخسائر. ومن هنا قد

نقول: (إن الإدارة بالقيم هي فوق المعايير الثابتة التي يحددها علم الإدارة الذي يدرس في الجامعات

والمعاهد أو الذي تقوم عليه هياكل الدول والمؤسسات - في الغالب - كما أنها أوسع مجالاً من

غيرها لأنها تضم تحت جناحيها إيجابيات سائر الطرق الإدارية، وتزيد عليها باهتمامها بالإنسان

وتربيته وتهذيبه وتحويله من آلة إلى عقل ومن خاضع مستسلم للقرارات إلى مفكر حر يعمل بقناعته

وبما يمليه عليه المنطق السليم ومعايير الصواب في العمل.

مهمات الإدارة الناجحة:

وهنا قد يرد سؤال.. حسناً ما هي مهمات الإدارة الناجحة في هذه العملية؟

والجواب.. مهمتنا التوجيه والسيطرة..

فإنّ العاملين يحتاجون إلى توجيهات وإرشادات متواصلة إذ لا يعدم الإنسان من الحاجة إلى ناصح

أو مستشار أو ناقد بناءً.. وعليه فإذا أردنا أن يكون مستوى أداء العاملين وإنجازهم بناءً عالياً علينا

أن نضع أمامهم عدة أمور ونتأكد جيداً من وصولها إليهم بشكل واضح وجلي.. وهذه الأمور هي:

١. الهدف الأسمى الذي نتطلع إليه. ماذا وراء إنشاء المدرسة مثلاً؟

٢. المهام التي ينبغي عليهم القيام بها بالضبط. تدريس، تربية، تهذيب!!

٣. الفوائد التي سيتوصلون إليها جرّاء هذا العمل مادية أو معنوية ونحو ذلك.

فعندما يفهم العاملون الأسباب الكامنة وراء مهماتهم والغايات المرجوة من أعمالهم فأنهم يندفعون

لإتمام أعمالهم بفعالية جيدة وطبقاً للمقاييس المرسومة في الخطة بأذلين أقصى ما بوسعهم من طاقة

في سبيل النجاح لأنهم علموا ماذا يريدون وكيف يعملون بقناعة وإيمان!؟

فإذا انضم إلى هذه المعرفة التوجيه الناضج والدفع المستمر والتعامل الحسن معهم فإنّ النجاح

سيكون أكبر وأكثر ضماناً..

وهذا يتطلب من الإدارة مهارة فائقة في فن التعامل مع الناس بقدر ما يتطلب وضع الخطة المناسبة.

فإنّ بإمكان الإدارة الثرية أن تخطط وتؤسس بقدر ما تشاء إلا أنّها إذا افتقدت عنصر التوجيه الناجح في الأداء فإنّها ستنتجز القليل ويلقى الباقي من المهام والأدوار على كاهلها.. لذا نجد العديد من المدراء والإداريين يأنون من تحلّي أفرادهم ومعاونيهم عن المسؤوليات وإلقاء أعباء الأعمال عليهم والحال أن التفاتهم إلى أنفسهم أولاً ورفع مستوى التوجيه والمتابعة عندهم كان يكفيهم لجني الكثير من الثمار بأتعب أقل ولكي تتحلّى الإدارة الناجحة بالتوجيه الفاعل لابدّ وأن تكون ماهرة في الأمور التالية:

١. إطلاع الأفراد على الأهداف بوضوح وتعريفهم بما ينبغي أن يقومون به من مهام وأدوار.
٢. توزيع هذه الأدوار بقناعة وإيمان.
٣. بعث الحماس في الأرواح والنفوس ليؤدّوا أعمالهم بطريقة ممتازة بواسطة المتابعة المستمرة الحكيمة.

٤. وبالتالي ستشعر الإدارة بأنّها تقود الناس قيادة ناجحة.

ففي مثال المدرسة الذي ذكرناه بإمكان الإدارة أن تجتمع بالكادر التعليمي وتسهمهم في القرار وتستشيرهم في الخطّة كما بإمكانها أن تجتمع بالطلاب للتعرف على مشاكلهم وإسهامهم في بعض القرارات أيضاً وفق خطة مدروسة مضافاً إلى متابعة سير العمل بشكل دائم لبث الحماس والشعور بالمسؤولية عبر توزيع بعض الأدوار أو تفويضها على الطلاب وترقية الكفوئين منهم وإلى آخره من وسائل عملية وتربوية وهذا يتطلّب حضوراً فاعلاً ومستمرّاً من الإدارة مع العاملين ومعايشتهم معايشة دائمة ومتابعة سير الأمور بشكل مستمر لكي تخرج النتائج مثلما توقعت.

وهذا ما نطلق عليه اسم السيطرة..

فلكي تسيطر الإدارة على سير الأعمال عليها أن تبقى متيقّظة ساهرة العينين لما يحدث.. لأنّ السيطرة وظيفة كل إدارة ناجحة واهم ما فيها هو تنظيم الخطّة بشكل فاعل لكي تزيد من الجهد في موقع الحاجة وتضع الفرامل في موضع الحاجة أيضاً وبتعبير آخر.. فإنّ السيطرة على إنجاز تربية الكوادر - مثلاً - يتطلب من الإدارة أن تبقى عيناها مفتوحتين لإعطاء الملاحظات والتوجيهات وتتأكد من طريقة إنجاز المهام ومن ثم متابعة مستوى التقدم الحاصل في ذلك مقارنة مع الوقت والتكاليف المبذولة مع الخطّة الموضوعية.

لذلك يجب علينا أن نفهم:

١. العمل الذي سنؤديه ونعرف حالته وما سيؤول إليه.
٢. متابعة التفاصيل أولاً بأول ليكون حضورها فاعلاً ونشطاً ليكون التوجيه بمستواها.
٣. تقييم أداء العاملين ومتابعة أسباب الفتور أو العجز وتطوير النشاط وبهذا تكون قد حصدت ثمار ما وضعته وبذلت من أجله المزيد.

وبهذا نعرف أنّ الإدارة هي! معرفة ما علينا فعله الآن وما علينا إنجازَه في المستقبل ولكي نتأكد أنّ كل شيء يسير على ما يرام وأننا قد حققنا النجاح فيما نصبوا إليه علينا إنجاز الوظائف التالية:

١. التخطيط للأعمال التي نريد إنجازها مستقبلاً بالإضافة إلى تحديد الأهداف والوسائل الكفيلة بإنجازها حسبما نريد أي وضع الخطة.

٢. تقسيم الأعمال والأدوار وتوزيعها على الأفراد أو الجهات المناسبة لها.

٣. التوجيه ويتضمن إطلاع العاملين على واجباتهم والتأكد من حسن أدائهم لها غير منقوصة ولا مختلة بإتباعهم أفضل الوسائل المتاحة.

٤. المراقبة المتواصلة لضبط سير الأعمال حتى يتم الحصول على أفضل النتائج وفقاً لبرنامج منظم ومدرّس يطابق بين الزمان والنفقات والجهود المبذولة وصولاً إلى الأهداف وهو ما أسميناه بالنجاح..

فإننا إذا اتبعنا هذه الخطوات سنتذكر دائماً أن الإدارة أمر بسيط، ويفوق في لذته المشي على أرض سهلة يَفوح فيها أريج الزهور وخرير الأنهار..
وبعكسه فإنّ الأمر سيعدّ صعباً وأصعب من الأعمال الشاقة.

الأعمال الناجحة لا يتم إنجازها بدون تخطيط جيد، لذلك يُعدّ التخطيط لعملية هندسة الإدارة من أهم المراحل لتحقيق عنصر الكفاءة والفاعلية اللذين سبق ذكرهما، وتنقسم عملية التخطيط إلى أربع مراحل هي: التشخيص والتخطيط والتنفيذ والمتابعة.

أما التشخيص فيهتم بتحديد المشكلة، وتعريف جوانبها ليأتي بعد ذلك التخطيط من خلال تحديد الأهداف، ووضع خطة متكاملة يتم بعدها السير في تنفيذ هذه الخطة حسب جدول زمني لننتهي إلى تقويم النتائج، والتعرف على درجة فاعليتها.

وقد وضع خبراء الإدارة عدة خطوات لتحقيق هندسة الإدارة وهي على التوالي؛ تحديد مجالات التطوير من خلال دراسة الوضع الحالي للمنظمة وقياس درجة رضا العملاء وما يرتبط بها من جودة السلعة أو الخدمة، وأسباب ذلك وطرق تحقيقه إن لم يكن موجوداً.

والخطوة الثانية هي إعداد خريطة العمليات الحالية، وهي أشبه بدراسات الجدوى التي تجريها المشاريع الجديدة، ويتم فيها رسم الخرائط التوضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة مع إعطاء مسميات محدّدة لهذه العمليات مثل (عملية الشراء.. عملية التخزين.. عملية التصنيع.. عملية التسويق والترويج.. عملية البيع..).

والخطوة الثالثة هي تحديد التعديلات اللازمة وهي الخطوة الأكثر صعوبة حيث تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين، وتبرز في هذه الخطوة قيمة التدريب الفني والفكري والسلوكي الذي يساهم في زيادة سرعة العمليات، واختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة وضغط العادم، ورفع مستوى الجودة للعملية.

والخطوة الرابعة هي المقارنة مع أفضل المؤسسات والمنظمات التي تمكنت من تحقيق النجاح في عمليات هندسة الإدارة، وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته المنظمات التي سبقت تطوير عملياتها، وتنتقلنا هذه الخطوة إلى التي تليها، وهي إعادة تصميم العمليات، والإدارة الناجحة في هذه الخطوة تحديداً تعتمد الأساليب الحديثة غير التقليدية التي تقوم على التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الابتكاري، لننتقل في النهاية للخطوة الأخيرة، وهي عمليات التنفيذ والمتابعة بتطبيق العمليات الجديدة، وقياس مؤشرات النجاح.

الفصل الثاني

هل تحب أن تكون مديراً؟

قبل أن تقول نعم فلا بد من معرفة تبعات وتحديات مهمتك الجديدة.

ما أسهل الإدارة لولا أن فيها إدارة الناس، كلما سمعت عن مدير جديد يتولى منصبه لأول مرة كلما دق قلبي إشفافاً عليه.

هل دخلت مطعماً لتناول غداك فوجدت أحد المشهورين يتناول غداءه؟

هل تستطيع أن تصف الحالة التي يكون عليها كلما همَّ بوضع لقمة في فمه، وكل العيون تنظر إليه هل تظنه سعيداً بطعامه؟

سيدي المدير: كل العيون تنظر إليك.. أنت مُراقب.. وتحت الأنظار.. أنفاسك محسوبة، لو ابتسمت لفلان فأنت تحاييه.. ولو عبست في وجه فلان فأنت تضطهده.

لا أعرف السبب الذي من أجله كانوا يسألوننا ونحن صغار ماذا تحب أن تصير عندما تكبر، لكنني أتذكر الإجابات جيداً.... طبيب، مهندس، ضابط، مدرس، طيار.. لكنني لا أحسب أن أحدنا تمنى

أن يكون مديرًا يومًا ما، ولعلها الفطرة في نفوس الأطفال التي أدركت ماهية الوظيفة.
ورغم كل ذلك دعني أتساءل هل نستطيع أن ننجز كل أعمالنا العظيمة.. دون إدارة؟ ودون مديرين..
وإذا كانت الإجابة لا.. فدعني أتساءل.

كيف أصبح مديرًا جديرًا؟
أشياء يجب أن تكون عليها:

١- كُنْ مسؤولاً:

مازال لفظ "المدير" لدينا يستعمل كمرادف للسلطة والهيمنة وهو مرادف عجيب للكلمة، والأعجب منه أن يستخدم مع كلمة "مسئول" نفس المرادفات التي تعني الهيمنة والسلطة.. مع أن مسئول تعني أنه سوف يسأل عما يقوم به.. ومازال الكثير من المديرين يؤمنون بهذا.. لكني أعتقد أنك لا تحب هذا الكلام؛ لذلك أدعوك إلى أن تتسنى مرادفات الهيمنة والسلطة وتتذكر المرادف الوحيد الصحيح وهو "الرعاية".

٢- كُنْ قدوة:

قد يتيح لك عملك الجديد فرصة عدم التوقيع عند الحضور والانصراف في دفتر الحضور والانصراف، لكن عليك أن تتذكر أن توقع في مكان آخر هو عيون وقلوب وعقول زملائك، فأنت مثال حي لكل من يعمل معك، وإذا لم تكن قدوة فلن يتبعك أحد، كما أنه عليك ألا تتوقع من الآخرين أن يبذلون قصارى جهدهم، ما لم تقم أنت بذلك، كذلك احذر من كبوات الجياد المسماة بنوبات الغضب، فلو ارتفع صوتك بالصياح مرة واحدة فتوقع أن تتحول مؤسستك بعد قليل إلى خلية نحل، ولكن نحل لا ينتج عسلاً، بل يسمعك دوماً الطنين!! إن القائد القدوة هو الذي يخطط ميدان المعركة لزملائه ثم يسبقهم إليه.

٣- كُنْ صحفياً.. أدر من موقع الحدث:

كله جيد.. الأمور تسير بانتظام شديد.. العمل يتم على أكمل وجه.. لا شكاوى.. لا مقترحات.. بالتأكيد أن هذا الكلام هو كلام الورق الذي يخدع أحياناً، أما الإدارة فشيء آخر.. الإدارة هي أن تكون هناك بجوار العاملين تسألهم وتعيش معهم.. تشعر بحرارة الأماكن غير المكيفة فتشتعل في نفسك جذوة الحماس، إن المنتج الذي يخرج من مؤسستك لن يشعر به الناس إلا إذا عرفت أنت قيمته.. ولن تعرف قيمته إلا إذا عايشته لحظات بنائه حجرًا حجرًا..

عندما تكون مديرًا صحفياً.. سوف تشخص المشكلة بدقة، كما تستطيع أن تصف العلاج الفعال لها.
عندما تكون مديرًا صحفياً: سوف تسخر من التقارير الورقية التي تخبرك أن كل شيء تمام.. وأنه لا مشاكل على الإطلاق.. إنني أعرف أحد أهم صانعي بُنّ القهوة في العالم الذي يُصِرُّ في صباح كل يوم أن ينزل إلى مطاحن البن؛ ليضرب بيده وسط البن ثم يرفعه ليستمتع برائحته، ولا يذهب إلى مكتبه قبل أن يجلس مع عماله ليستمتع معهم بفنجان قهوة الصباح، فهل شربت قهوة الصباح مع

زملائك في ميدان معركتهم.. أقصد مواقع عملهم!؟

٤- **كُنْ أَنْتِ.. بَعْدَ التَّحْسِينِ:**

نحن جميعًا كجبل الجليد.. ما يظهر منا أصغر مما يخفي.. فلكل منا شخصيتان: الظاهرة، الباطنة.. يرانا الناس بشخصياتنا الظاهرة، وقد يستطيعون معرفة بواطننا من تصرفاتنا؛ لذلك كن على طبيعتك وسط الناس.. ولكن اعمل على تحسين هذه الطباع. إذا كان من طباعك أنك تحب النوم كثيرًا، فهذا يعني أنك سوف تَحْضُر متأخرًا، أو على الأقل غير مهندم أو عيونك حمراء، كل ذلك يراه مَنْ حَوْلِكَ فيك فيثير لديهم انطباعًا منك بالكسل؛ لذلك عليك بتحسين تلك العادة. وذلك بالآتي:

- قم من نومك قبل موعد نزولك من البيت بساعتين على الأقل.

- كن أول من يأتي إلى العمل.

- تناول طعام إفطارك مبكرًا.

- مر على مواقع العمل مع أول ساعة عمل.

٥- **كُنْ مُوقِّدًا لِلشُّمُوعِ:**

تستطيع في أي وقت أن تقف وتقول بين الناس جميعًا: هذا الموظف كسول.. أو إنه أخطأ في عمله.. أو إنه دائم التأخير.. وسوف تكسب الموقف، ولكن دعني أسألك أيهما أولى.. أن تكسب موقفًا ضد موظف ارتكب خطأ أم أن تكسب قلب موظف فيستحي أن يخطئ في عمله من أجل إرضائك، وعند ذلك فلن تعلن ظلام الخطأ، بل ستكون مُوقِّدًا للشموع العمل، وتعال معي نستمتع ببعض فقرات البحث الرائع "لجيمس ميلر"، والذي يتكلم فيه بعض الموظفين عن مديريهم.. يقول أحدهم: نسماه "حَلَالُ العُقد" فله حل مبتكر لكل مشكلة؛ مهما كانت معقدة، وهو يرصد مكافأة شهرية لأفضل مبتكر لكل جديد يساهم في رفع الإنتاجية أو تقليل النفقات، عندما يكون في المكتب تشعر أنك لن ترتكب أي خطأ، ويرجع الفضل لطريقته الماهرة في المتابعة والتحفيز. ويقول الآخر: "ليس مجرد مدير، بل قائد لفريق، كل شيء لديه يسير وفق خطة مدروسة يعرف كل موظف موقعه فيها بدقة، وهو يحرص على توعية الموظفين بالمهام المنوطة بهم؟، ثم يدرس معهم اقتراحات التنفيذ والأداء، ويترك لهم حرية تحديد فترة العمل التي تكفي لإنجاز المهام تبعًا للخطة.

إن إيقاد الشموع في العمل يتطلب منك الآتي:

- أبرز السلوك الإيجابي أكثر من السلوك السلبي، فالسلوك الإيجابي يجعل الموظفين يحتنون به، أما السلوك السلبي فهو يشجع الموظفين على اقتراح أعمال سلبية، بحجة أن هناك أعمالاً أكثر سلبية يتم اقتراحها.

- احرص على إعلان المكافآت وأسبابها.

- تجنب محاولات المنافسة والمقارنة بين الموظفين، لا تقل لموظف أبداً: إن فلان ينتقد عملك، بل على العكس، قل له: "إن فلاناً يحيي فيك كذا وكذا".
- ازيب على كتف المحسن، وتجاوز عن المسيء ولكن لا تنس أبداً إساءته حتى يصير محسناً.
- افتح قنوات الاتصال الحر.. هاتفك.. بريدك الإلكتروني.. الرسالة الفورية.
- احرص على إبراز رسالة المؤسسة كلما سنحت الفرص لذلك.
- اجعل العاملين عندك كفريق كرة القدم لكل موقعه، ولكن إذا أحرز أحدهم هدفاً فإن الجميع يهنئه حتى ولو كان من المدافعين.
- ركز على النتائج

مبادئ المدير الجديد:

١. أنا لست أهم من الموظفين، أنا فقط أكثرهم مسئولية.
 ٢. لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف إذ يجب أن أسير أمامهم أولاً.
 ٣. انس "أنا" تذكر "نحن".
 ٤. يرزق الله الطير الحب، لكن الحب لا ينبت في الأعشاش.
 ٥. قائد الفريق بينيه .. ويخرز به أهدافاً.
 ٦. عندما يتحدث عاملك عن نفسه لا تقاطعه أبداً.
 ٧. كلما ساعدت الآخرين على النجاح.. كلما ازددت نجاحاً.
 ٨. الصمت وسيلة من وسائل التعبير عن الرأي.
 ٩. تستطيع أن تكسب موقفاً من زميل، لكن الأفضل أن تكسب قلبه.. لا الموقف.
- إذا كنت تظن أنك وصلت إلى القمة، فلن تبذل أي جهد في سبيل مزيد من الارتقاء
يمكننا أن نقول إن حياتك بعد أن تصبح مديراً لن تكون أبداً كما كانت قبل، وستواجه تحديات كثيرة
لا حصر لها ونجاحك في مواجهة هذه التحديات معناه نجاحك كمدير !
وليس معنى صعوبة المهمة استحالتها، وفي هذه الورقات نحاول معا أن نخطو أولى الخطوات في
عالم الإدارة ولعلنا بذلك نسهم في تقديم يد العون للمديرين الجدد ونأخذ بأيديهم نحو سلم النجاح.

أخطاء الأيام الأولى في عالم الإدارة:

- من الخطأ أن تعتقد أن الجميع سيرحبون بقدمك.
- من الخطأ النظر لمن يريد التقرب إليك أنهم أصحاب مطامع شخصية وأنها سيئة المرامي دائماً ومن ثم تأخذ منهم موقفاً عدائياً.
- من الأخطاء الشائعة للمديرين الجدد إحداث تغييرات سريعة واتخاذ قرارات عاجلة فور توليهم الإدارة دون أن تكون لديهم رؤية كاملة لأوضاع المؤسسة؛ فإن هذا غالباً يحمل على إهانة المدير السابق

وبيان خطئه مع كونه غالبا يقابل بمقاومة من المرءوسين ومن شأنه أن يوجد فجوة كبيرة وتوجسا من المدير الجديد.

من الأخطاء الخطيرة أن تجيب على كل شيء يوجه إليك من رؤسائك أو مرءوسيك ولو كنت لا تعرفه، وأخطر منه التمادي في التمويه وخير لك الصمت في هذه الحالة والتريث وليس عيبا أن تقول لا أعلم .

من الخطأ إغفال دور المرءوسين في إسداء النصيحة للمدير الجديد ومعرفة ما لديهم من أفكار بخصوص إدارتك لهم والاكتفاء بنصيحة الرؤساء .

من الخطأ إساءة معاملة أصدقائك القدامى قبل أن تكون مديرا بدعوى إثبات حيادك للآخرين، وفي المقابل لا تخصصهم بأي مزية لمجرد كونهم أصدقاءك.

من الخطأ التعامل مع المرءوسين باعتبارهم أحد الممتلكات الشخصية فنقول موظفي وإدارتي ونحو ذلك من عبارات ولو غير مقصودة.

كيف تقيم جسور الثقة مع مرءوسيك؟

إن الثقة المتبادلة بينك وبين مرءوسيك أول ركائز النجاح في مهمتك الجديدة وعندما تغيب هذه الثقة فلا تتوقع غير الفشل الذريع والسقوط المريع لك كمدير

إن إدراكك لهذه الحقيقة يحملك على الصبر على هذه المهمة الشاقة .

إن بناء الثقة بينك وبينهم يعني أن تثق في قدراتهم على تحقيق أهداف المؤسسة كما يعني أن تجعلهم يتقون في قدرتك وكفاءتك على إدارتهم وتوجيههم ، وهذا يتطلب إدراك أمور هامة:

الثقة لا تبنى إلا على النجاح الفعلي كما أنها لا تبنى مرة واحدة وتحتاج إلى وقت ليس بالقصير .

غالب المرءوسين يفتقدون لوسيلة دفعهم للأمام والابتكار وعليك أنت أن تقدم لهم هذه الوسيلة.

لا تقتل ملكة الإبداع والابتكار لدى مرءوسيك بتقريعهم إذا هم أخطأوا ؛ فأنت بذلك تعلنها صراحة : ممنوع أي أفكار جديدة وليكن هدفك التوجيه والتعليم .

تجنب التعنيف على الملأ ما أمكن فإن كنت لابد فاعلا فاتبع الأسلوب النبوي الكريم: ' ما بال أقوام يفعلون كذا وكذا' ولا تصرح بأسماء من تنتقد.

الإكثار من مدح أقوام بعينهم وإهمال آخرين ربما يسبب إحباطا وسلبية لهؤلاء المهملين، وربما سبب نوعا من المشاحنة بين المرءوسين.

أن الكمال غاية لا تدرك، ومن ثم فلا ينبغي أن يقعد أو ييأس، وكذلك تلفت النظر إلى إدراك هذه الحقيقة في تعاملنا مع الآخرين وألا نطلب منهم تحقيق هذا الكمال المعجز الذي يؤدي بالمرء إلى القعود كلية، ومن طلب عملا بلا أخطاء فإنما يطلب محالا وحتما لن يكون هناك عمل بغير نسبة

خطأ، وإنتاج مئة وحدة بعشرة أخطاء خير وأفضل من إنتاج ثلاثين ليس فيها خطأ واحد.

إن إدراك المدير الجديد لهذه الحقيقة أمر ضروري جدا على طريق النجاح فبعض المديرين الجدد

يغالون في طلب الكمال وهم يعلمون أنه بعيد المنال. والمديرون الذين يطلبون من مرءوسيهـم ذلك إنما يعملون ضد أهدافهم؛ إذ قد يؤدي الحرص على تجنب الأخطاء إلى الإبطاء في العمل وخفض الإنتاج ، كما أن هذا النهج قد يؤدي إلى استياء المرءوسين وجعلهم يعتقدون أن مديرهم شخص لا يمكن إرضاءه.

على المدير أن يدرك جيداً أن جودة الإنتاج تتحقق عندما يقرر المرءوسين بأنفسهم ذلك، ودوره هو حثهم على اتخاذ هذا القرار ومساعدتهم في تنفيذه.

اخلع بابك قبل فوات الأوان

يصاب العديد من المدراء بحمى المنصب، فتراه يحيط نفسه بهالة من السرية والغموض، فيجعل نفسه في كفة، وبقية الموظفين في كفة أخرى، فعندما يسمع الموظفون خطوات قدميه يطبق عليهم الصمت والهلع، وعند دخوله يجب عليهم أن يقفوا تعظيماً له، ومن يتقاعس عن ذلك فموعه مع الترقيات. هذا النوع من المدراء وضع بينه وبين موظفيه باباً قوياً وحاجزاً منيعاً، فلا يمكن أن تصل إليه وإذا وصلت فبصعوبة شديدة (لا تتعدى مسئولك المباشر).

لا يقبل هذا المدير نقاشاً ولا حواراً (يعتقد أنه يقلل من هيئته ويخدش من شخصيته)، وما يدار في اجتماعاته مع موظفيه ما هو إلا إملاء لأوامره وقراراته المعصومة وطموحاته الشخصية . إن بيئة عمل كهذه تجعل السلطة والسيطرة والتحكم في يد شخص واحد، بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى تسيير العمل ومتابعته، لا إلى تطوير العمل ومنافسته، ويسود مبدأ تحت هذا النمط من المدراء كما يقول James.B.Miller في كتابه (أفضل مدير وأسوأ مدير) لا ترح موظفيك فعندما تريح موظفيك فإنهم يتعبونك، أما إذا أتعبتهم فسوف يريحونك. يثير هذا النمط من المدراء الخوف والقلق في نفوس موظفيه، مما يجعلهم يحجمون حتى عن نقل الأخبار السيئة إليه في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تأخر العمل أو ربما فشله، والسبب يعود إلى ذلك الباب الوهمي الذي وضعه هذا المدير دونه، ولو تساءلنا لماذا يلجأ العديد من المدراء إلى هذا الأسلوب (البائس) في إدارتهم؟ فتجد أن ذلك يعود إلى عدة أسباب منها:

- ١- توهم العديد من المدراء أن هذا هو الأسلوب الناجح لإدارة الأفراد
 - ٢- عدم ثقة المدير بنفسه، مما يجعله يسدد نقصه بهذا الأسلوب
 - ٣- عدم ثقة المدير بمن حوله، بل يعتقد أنهم يحيكون له المؤامرات
 - ٤- عدم احترام المدير للموظفين، ويعتبرهم مجرد عمالة
 - ٥- لا يوجد أهداف أو رسالة أو رؤية لهذا المدير، وإن وجدت فهي ضعيفة وسرية وغير قابلة للنشر
 - ٦- عدم تأهيل المدير تأهيلاً إدارياً
 - ٧- رداءة النواحي التربوية والنفسية للمدير
- إن هذا السلوك الذي ينتهجه أغلب المدراء سيؤدي إلى عواقب وخيمة، منها:

- ٠١ يصبح العمل يأخذ وقتاً طويلاً وجودة أقل.
- ٠٢ شيوع المعاملات السيئة مثل الرشوة والسرقة والاختلاسات.
- ٠٣ فقدان روح الحماس بين الموظفين.
- ٠٤ ظهور بعض الصراعات بين الموظفين، وتكوين الأحزاب لكسب رضا المدير.
- ٠٥ تفشي التكاليف واللامبالاة والإهمال والعزلة.
- ٠٦ ينحصر اهتمام الموظفين بالمنظمة داخل أوقات الدوام فقط.
- ٠٧ إحباط العاملين من بيئة العمل، مما يؤثر على أدائهم.
- ٠٨ يبدأ الموظفون بالبحث عن فرص وظيفية أخرى؛ لانعدام الاستقرار الوظيفي والنفسي. ولعلاج هذا النمط من المدراء وخلع أبوابهم، عليهم أن يعملوا ما يلي:
- ٠١ نظام الرئيس والمرؤوس يعتبر نظاماً محبباً للعمل، ولا يزيد المدراء إلا تأخراً، فيجب استبداله بنظام المدير وشركائه في العمل (فريق العمل).
- ٠٢ الاتصال بحيث يكون هناك قنوات متعددة للتواصل بين المدير وموظفيه.
- ٠٣ المساندة: على المدير أن يكون مسانداً لموظفيه، والدود عنهم والاهتمام بهم حتى في حياتهم الخاصة.
- ٠٤ الاحترام: لا بد أن يسود الاحترام المتبادل بين المدير وموظفيه.
- ٠٥ العدالة: إشاعة مبدأ العدالة بين الموظفين لتشجيع المحسن، ومحاسبة المقصر بما يناسبه.
- ٠٦ الاستقرار: لا بد أن يسعى المدير إلى استقرار الموظفين من جميع النواحي.
- ٠٧ الكفاءة: على المدير أن يتفقد نفسه ويطورها باستمرار؛ لأن الكفاءة والقدرة تجعل الموظفين يحترمون ويقدرّون هذا المدير الكفاء.
- ٠٨ التحفيز: يتبع المدير نظاماً محدداً لتحفيز العاملين حسب احتياجاتهم ورغباتهم.

بين الإحجام والإقدام:

هناك بعض الناس بطبعه متردد ويعجز عن اتخاذ قرار بنفسه وهؤلاء لا يصلحون للإدارة، غير أن ذلك لا يعني أن المدير عليه أن يأخذ قراراته كلها من غير تروٍ وإلا لم يصلح للإدارة!!

أسباب تردد البعض في اتخاذ القرار:

عدم التأكد من كفاية المعلومات المتاحة.

إذا كان المدير يظن أنه لا يصح أن يتخذ قراراً قبل أن يكون لديه ١٠٠% من المعلومات المطلوبة فهو واهم لسبب بسيط جداً وهو أنه في حالة ظنه توافر هذه النسبة لديه سيكتشف بعدها أنه كانت هناك معلومات غائبة عنه ومن ثم فهذه النسبة المطلوبة غير صحيحة وهي من عوائق اتخاذ القرارات ، وفي المقابل لايعني ذلك اتخاذ قرار في أمر ما لا يعلم عنه شيئاً ،وخير الأمور أواسطها

فلا تتردد في اتخاذ قرارك عندما يتوفر لديك قدر معقول من المعلومات.

الخوف من الوقوع في الأخطاء.

إذا أردت ألا تخطئ أبداً في عمل ما أو قرار ما فليس هناك سوى سبيل واحد لتحقيق ذلك وهو ألا تعمل أي شيء أو تأخذ أي قرار.

وبعبارة أخرى: أقل الناس خطأ هم أقلهم عملاً.

ونحن لا نقصد بذلك فتح الباب على مصراعيه لتبرير الأخطاء وإنما القصد أن الخطأ لا ينبغي أن يعيق العمل واتخاذ القرارات، كما أن الإحجام عن اتخاذ القرارات أسوأ بكثير من الوقوع في بعض الأخطاء وهي ستقل بطبيعة الحال مع الخبرة والتجربة والممارسة مع الأخذ بالضوابط الأخرى.

الكيان الواحد :

من أعظم دعائم نجاح المدير أن يجعل نفسه ومروسيه كيانا واحدا وأن يجعلهم يشعرون أنهم هم أصحاب العمل ومديروه بالطبع دون الإخلال والخلط بين المهام والواجبات.

وعندما تظهر عبارات [نحن] و[هم] في مؤسسة مشيرة إلى فئتين فهذا علامة تصدع في البناء بين الكليات والجزئيات،.

على المدير أن يدرك أنه لم يعد موظفاً مطلوب منه أداء عملية معينة فحسب، بل إنه مسئول عن جميع العمليات بالإدارة. ومن ثم فيلزمه تغيير أسلوب عمله من الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة والجزئية، وليس معنى ذلك عدم الاهتمام بالتفصيلات التي تكون أحياناً مطلوبة لاستكمال الصورة، والتوازن مطلوب بين الأمرين، والاهتمام ببعض أشجار الغابة لا يعني إضاعة فرصة رؤيتها كلها.

أبجديات التعامل مع العاملين معك:

إن إدراك المدير لأهمية علاقته مع مروسيه وأن تأثيرها على مستقبله ومهمته أكثر من علاقاته برؤسائه من شأنه

أن يغير من نظرتهم واهتمامهم بهذه العلاقة وتنميتها ولكن قليلين فقط من المديرين من يدركون ذلك ومن ثم يسقطون من دائرة اهتمامهم سبل بناء هذا العلاقة وآلية توجيهها.

مشكلات ما بعد الأيام الأولى:

لن تظل دوماً في أيامك الحالمة الأولى ولن يستمر تدليكك من قبل رؤسائك فما لهذا أتوا بك لهذه المهمة.

وأول مهامك أو مشاكلك الأولى في عالم الإدارة الحقيقي هو تغيير سلوك بعض مرءوسيك وتكييفهم وإعادة تأهيلهم، والوقوف على مشاكلهم الشخصية، وإجراء الحوار معهم، وغير ذلك من مهام منصبك الجديد.

- وحتما ستواجه أنواعاً من السلوك التي لا ترضى عنها؛ فلا تظن أنه بإمكانك إجراء تغيير جذري

في سلوك الناس؛ لأن التغييرات في الشخصية الأساسية كما يقول علماء النفس لا تتحقق إلا

بتعرض الشخص لتجارب مؤلمة أو بإجراء جراحة في المخ! وبغض النظر عن صحة هذا القول أو عدمه فإنه يظهر مدى الصعوبة في تغيير شخصية الإنسان.

- قد يكون من الأفضل التعامل مع مرءوسيك على حالهم دون تغيير ولو كان ذلك لا يروق لك ماداموا محققين للمطلوب منهم وهذا بالطبع إذا لم تكن هذه السلوكيات والطبائع يرفضها الدين، أو كانت تؤثر سلباً على الآخرين وليكن دورك مع هذه النوعية هو توجيهها للمجال الذي يتناسب مع إمكانياتها وقدراتها الذهنية والنفسية.

فن التعامل مع مشاكل العاملين:

أولاً: لا تعتقد أن لديك القدرة على إيجاد الحلول لجميع مشاكل الأفراد، والمطلوب منك التعامل مع المشكلات التي تدخل في دائرة مسؤولياتك الإدارية، وتوجيه غيرها إلى الهيئات أو الإدارات المعنية بهذه الأمور الاجتماعية.

- الحوار يتيح فرصاً ما فريدة لحل العديد من المشكلات ولكن لا تجعل هذا الحوار من طرف واحد، بل اجعله على طريقة [خذ وهات]، وكن مستمعاً جيداً لكل صاحب شكوى، وتذكر أن نظرك إلى محدثك يعني اهتمامك بما يقول و لكن احذر أن تضع في ذلك الوقت الواجب تكريسه للعمل. -إذا أردت أن يعرف المرءوس أن عمله دون المستوى المطلوب فمن الخطأ أن تتبسط معه في الكلام بطريقة لا توصل إليه هذه الرسالة، وعليك أن تدير الحوار بطريقة تجعله يقترب بنفسه من غرض المقابلة.

- كون بعض المشكلات قد لا يحتاج إلى أي تصرف، لا يعني أن تنتهج سياسة (دعه يعمل دعه يمر).

- هناك مشكلات ذات طبيعة خاصة كالموظف الكفاء في عمله، ولكنه يتأخر عن موعد العمل فليس معنى كفاءته التهاون معه في أمر من شأنه إفساد العمل كله ولكنه رفق مشوب بالحزم. - إذا اضطرت إلى اتخاذ قرار مؤلم بفصل أحد الموظفين بعد استنفاد جميع وسائل إصلاحه، فليكن هذا القرار حاسماً وفي سرية، حتى لا يعلم به زملاؤه. واحرص على ألا تفقد علاقتك معه أو على الأقل احرص على شعرة معاوية في تعاملك معه، ويجب أن تساعد في الحصول على جميع حقوقه التي يكفلها نظام المؤسسة، وتساعد في الحصول على عمل آخر يتناسب مع قدراته إذا استطعت إلى ذلك سبيلاً .

- قد يفقد المدير دفة التوجيه تماماً إذا كان متطرف الانفعال والمشاعر، وعندما يعجز عن إدارة عواطفه، وينفعل لأنفه الأسباب، فسيفقد تعاطف العاملين معه وثقتهم في نفس الوقت وسيتوجسون منه خيفة في رضاه وغضبه .

- إن أول وأنجع أسباب النجاح في حل مشاكل الإدارة والعاملين هو الاحتفاظ بهدوء أعصابك في أصعب الظروف حتى يمكنك التفكير السليم، و لا يعني هذا أن تكون مجرداً من العواطف الإنسانية.

ماذا يعني أن تكون مديرا؟

الإدارة شيء فريد ووظيفة مميزة لها حدودها وعلينا إن نعترف بذلك اعتقد إن بسمارك هو الذي قال من السهل إن تعثر على وزير تربية وتعليم فالعمل لا يحتاج إلا لحيه طويلة بيضاء لكن الطباخ الماهر أمر مختلف فهذا يتطلب عبقرية عالمية لذا أقول هنا ليس كافيا إن تحمل لقب المدير لتكون مديرا وإن تتولى منصبا كبيرا ورموز أخرى لهذا المركز ، الأمر يتطلب الكفاءة والأداء على مستوى عال لكن هذا العمل يحتاج إلى عبقرية عالية اليوم، في ظل انفتاح العالم والشراكات وهذا يتطلب الإلمام بالعلوم الإدارية الحديثة واستخدام الحاسوب والانترنت واللغات الأجنبية وسعة الأفق والقراءة والمتابعة والمعرفة والمشاركة في العالم بما يجري من معرف جديدة مهمة متجددة في عصر المعرفة

مهمتين للمدير الفعال المعاصر المعولم :

• على المدير مهمة إيجاد كيان كلي حقيقي يفوق حجمه الأجزاء التي يتكون منها وشخصية إنتاجية تنتج أكثر مما يدخلها من موارد أي إن المدير قائد اوركسترا قائد فرقة موسيقية من خلال جهده ورؤيته وقيادته للأجزاء والمكونات بكل مفرداتها أي إن المدير يقوم بدور المؤلف والقائد للوركسترا إن هذه المهمة تتطلب من المدير إن يستخرج وينشط أي نوع من أنواع القوة المتوفرة في الموارد المتاحة له والاهم من ذلك القدرة الكامنة في الموارد البشرية بصفة خاصة وإن يتخلص من أي نوع من الضعف وهذه هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها إيجاد كيان كلي حقيقي كما ينبغي على المدير إن يحقق التوازن والتوافق بين ثلاثة وظائف وهي إدارة الشركة أو المؤسسة وإدارة المدراء وإدارة العمل وإدارة الإجراءات

إن مهمة إيجاد كيان كلي حقيقي تتطلب إن يكون المدير في كل فعل من أفعاله مراعيًا في ذات الوقت الأداء والنتائج في المؤسسة بالكامل ويجب دائما رفع مستوى الأداء العام

• المهمة الثانية الجوهرية للمدير هي تحقيق التوافق في كل قرار أو فعل حول متطلبات المستقبل القريب والبعيد أي لا يستطيع إن يقول سنعبّر الجسر عندما نصل إليه كما لا يستطيع إن يقول إن المائة عام القادمة هي المهمة فليس عليه الإعداد لعبور الجسر البعيد بل عليه إن يبني الجسر قبل إن يصل إليه وإذا لم يهتم بالأيام المائة القادمة فلن يكون هناك مائة عام قادمة والحقيقية انه قد لا يوجد خمسة أعوام قادمة وكل ما يفعله المدير لا بد إن يكون سليما من حيث الأهداف والمبدأ المعلومات هي أداة المدير

يمتلك المدير أداة معينة يستخدمها وهي المعلومات فهو لا يتعامل مع الأفراد فحسب بل يحفزهم ويرشدهم وينظمهم لأداء أعمالهم ووسيلته الوحيدة في ذلك هي الكلمة المسموعة أو المكتوبة أو لغة

الأرقام وبصرف النظر عما إذا كان عمله هندسياً أو حسابياً أو في المبيعات فإن فاعليته تعتمد على قدرته على الاستماع والقراءة وعلى الكلام والكتابة فهو يحتاج إلى هذه المهارة حتى ينقل فكره إلى الآخرين ولا يجوز إن يكون المدير من غير رؤية ثابتة وناضجة ويجب إن يفهم ما يرمي إليه الآخرون

ومن كل هذه المهارات المطلوبة فإن مدير الحاضر لا بد إن يمتلك قدرات القراءة والكتابة والكلام والتخمين واللغات، فالنظرة إلى ما يطلق لغة السياسة في العديد من الشركات الكبيرة يثبت إلى أي مدى نحن جهلاء فالتحسن ليس مسألة تحسين سرعة القراءة والكتابة والخطابة فقط بل ينبغي على المدراء إن يتعلموا معرفة اللغة وأن يفهموا ماهية الكلمات ومعناها والأكثر من ذلك عليهم احترام اللغة باعتبارها أعلى هبة وميراث لدى الإنسان وينبغي على المدير إن يفهم التعريفات القديمة للتعبيرات البلاغية باعتبارها الفن الذي يجذب قلب الإنسان إلى حب المعرفة وبدون القدرة على تحفيز الناس وحب الناس عن طريق الكلمة المكتوبة والمنطوقة أو نطق الأرقام فلن يكون المدير ناجحاً ومديراً

المدير لا يعني نزاهة التعامل بل النزاهة الشخصية هي الجوهر

يقال إن كل مهنة تحتاج إلى نزاهة كالطبيب والمحامي أو المشرع أو السياسي لكن هناك اختلاف بالنسبة إلى المدير لأن المدير يعيش مع من يرأسهم ويقرر عملهم ويوجههم ويدربهم على هذا العمل لذا المدير يشبه أكثر في دوره الوالد أو المدرس لذا هنا النزاهة الشخصية هي الأهم وهي الجوهر بالنسبة للمدير

هل يتطلب المدير إن يكون عبقرياً؟؟

وظيفة المدير ليست فن وحده وليست الإدارة استعراض لبطولات شخصية ومظاهر خداعة، الإدارة علم وفن وموهبة وفضائل وأخلاق ومن بينها فضيلة لا يمكن تعلمها فضيلة لا يستطيع المدير إن يكتسبها لكنها يجب إن تولد معه ليست هي العبقرية بل الشخصية القوية والثقة بالنفس وحب المعرفة ، إذا فما الذي يصنع المدير؟

- المدير ليس مسؤول عن مجموعة من الناس فقط
- الأهمية هي التي تحدد كون المدير مديراً
- الرؤية الإدارية اليوم هي الأساس
- الراتب أمر مهم جداً اليوم للمدير لتوفير استقرار نفسي ومعيشي ليتفرغ المدير لا بداع الحلول للمشاكل التي تواجه مؤسسته
- يجب إن نوفر مكانة رفيعة وكرامة للمديرين
- لكنني أقول إن الأهم من كل هذا الوظيفية التعليمية للمدير أي أنا مدير وطني وحقيقي عندما أترك

المؤسسة ويستطيع إن يحل محلي أكثر من عشرين شخصا من الذين يعملون تحت إدارتي

• أي على المدير إن يعطي الآخرين الرؤية والقدرة على الأداء ولا مهمة اثن منها

• على المدير أن يمتلك عيون حادة وأقدام سريعة :

يجب أن يمتلك المدير ثقافة التحرك للأمام وهذا يكون جزء من ثقافة الحكومة والدولة بشكل عام والا

يفقد المجتمع وتفقد الإدارة القدرة على التحرك وتصبح الإدارة فيل ضخم لديه التهاب مفاصل لذا

يجب أن يتمتع المدير بالمرونة والمبادرة والسرعة وعلى النظام الإداري بالكامل أن يكون كذلك ويجب

التخلي عن المركزية الشديدة وحتى تنجح الإدارة في القرن الحادي والعشرين يجب أن تتمتع بدرجة

من اليسر في تحريك الموارد وخاصة الموارد الإنسانية البشرية المدربة حيث يمكن تحريك الموارد من

موقع وظيفي الى آخر ومن نشاط الى آخر

• إعادة التصنيع القائم على المعرفة بدل عمال الورشة :

يجب إعادة التصنيع بحيث يكون كثيف المعرفة بدل التصنيع كثيف العمالة لان هكذا تصنيع لا

يربح ولا يصمد في عالم انفتاح التجارة ومنظمة التجارة العالمية ومنطقة التجارة العربية الكبرى

والشراكة مع أوربة والمنافسة الدولية القادمة مع تطبيق اتفاقات الشراكة ستؤدي الى إعادة هيكلة

التوظيف بحيث يزيد احتمال أن تتطلب وظائف التصنيع والوظائف الإدارية تعلما جامعيا وإماما

كبيرا بالتكنولوجيا (ففي اليابان اليوم مثلا في اللحظة التي يقوم فيها عميل بشرب وشراء مشروب

منعش تذهب المعلومات مباشرة الى صانع الزجاجات)

• المستقبل ليس ما تعودنا أن يكون .

الإدارة بالأخلاق والقيم:

بعض الدارسين والمحللين يعززون ضعف الإدارة العامة إلى انهيار منظومة الأخلاق والقيم حيث

يعتبرون أن ظهور قيم جديدة أهمها التقرب والتعرف على المسؤولين الكبار ولا سيما الأمنيين

بالإضافة الى امتلاك المال الوافر والكثير وبالتالي يكون لك التقدير وتستطيع أن تكون في الموقع

الذي تريد ونحن نقول لهم إن هذا التحليل ولى واليوم انطلق قطار الإصلاح وهناك معاهد وطنية

تخرج المدراء وهؤلاء لا يدفعون شيئا ولد يهم أخلاق وقيم إدارية جديدة رفيعة سنستعرضها في هذا

البحث القصير المتواضع مساهمة منا في الإضاءة على نمط إداري جديد معمول به في العالم وأدى

الى نتائج ايجابية وخلاقة.

العالم اليوم :تعيش البشرية اليوم حالة من انعدام الوزن بين التكنولوجيا والمعلومات والعولمة وهذا

التسارع الحضاري والزخم التكنولوجي المحاصر لحياة البشر لن يجد له مستقرا إلا بعد أن يعاد

للإنسان إنسانيته المفقودة

ولقد استجاب البشر لكل قوى التجارة والتصنيع والخدمات بشكل واسع في القرن العشرين ولكن عالم القرن الحادي والعشرين لن يكون كذلك لان منجزات التكنولوجيا صارت أصعب تسويقا للبشر ولا بد من الاستجابة بشكل علمي في الجانب النفسي والفكري والعاطفي للبشر لأنهم لن يقبلوا عالما مؤتمتا فرديا بعيدا عن تالف البشر من جهة ومن جهة أخرى لن يقبلوا عالم مادي يلغي كيانهم الفكري والإنساني ويعاملهم كآلات أو حيوانات مستهلكة

لذلك ليس المهم فقط تحقيق الربح عبر ممارسة الفعاليات الاقتصادية والإدارية وإنما يجب بناء مؤسسات تحترم القيم الاجتماعية والإنسانية في إدارتها بعد هذا التهميش والتناسي للقيم في عالم أعمال القرن الحادي والعشرين. فمؤسسات المستقبل لن تستطيع استثمار طاقات أفرادها والتزامهم وانتمائهم إلا من خلال رسالة وقيم اجتماعية تتبناها ولا يمكن للبشر أن يعملوا بهدف الربح والمادة دون النظر لما يحققونه لمجتمعاتهم ومن هنا نؤكد على الترابط والتكافل الاجتماعي والنسيج الوطني المتين ولنبتعد عن الفردية والمصلحة الشخصية

- يجب الابتعاد عن هيمنة الفرد
- يجب أن تكون القيم والمثل هي الرئيس الجديد للجهة العامة والمؤسسة والشركة
- الإدارة بالقيم والا خلاق فلسفة إدارية جديدة، قيم جديدة يتفق عليها الجميع وأهمها الاستقامة والنجاح والعدالة والرضا الوظيفي وغيرها من القيم والاحتكام الى هذه القيم يؤدي من وجهة نظري الى الأداء والإنجاز المتميزين
- يجب على الجميع العمل بروح الفريق والبحث عن هذه القيم وهي موجودة في داخلنا لكن يجب إيقاظها وتفجيرها والعمل بها ،الاجتماعي والثقافي والأخلاقي القيمي يستطيع إن يساهم في الإصلاح الإداري

- يجب إعداد وتهيئة أسس سلوكية ترصد أفعال الناس في حياتهم الخاصة وفي أماكن العمل
- الهدف الأول للحياة الوصول والنجاح والهدف الثاني الاتصال والارتباط والهدف الثالث المشاركة والاندماج أو الوجود المستقبلي وهذا يعني القيم ومبادئ أخلاقية علينا العمل بها من اجل إعطاء حياتنا قيمة وأهمية واهم شيء في ذلك: أخلاق عمل حسنة ورضا الناس .

- إن الإدارة بالقيم والأخلاق والمثل هي مرساة للنجاة ويمكن اللجوء إليها اليوم فنحن اليوم بأمس الحاجة الى القيم والى الرؤية التطويرية والى الذهنية التطويرية
- إن من يحيل الإدارة بالقيم الى واقع هم الناس الموظفون ولا سيما المدراء الذين يستلمون مواقع أمامية ويجب أن يشكلوا عامل القدوة في ممارستهم الإدارية
- القيم هي موضع احترام من قبل الجميع وهي التي يلتقي حولها الناس كجماعات وهي تدفعهم

لعمل معا بغية الوصول الى أهداف مشتركة والقيم بمثابة القوة الجاذبة وهي مغناطيس وهي

المنظومة التي تملك تأثيرا على الجماعات من الناس

• على كل فرد منا أن يفعل الصواب في أموره وقضاياه وكل ما عدا ذلك يأتي من تلقاء ذاته وجرب هذا الأمر وهذه القيمة ولاحظ كيف تسير الأمور بشكل أفضل

• عندما يزعم المد يرون أنهم يمارسون سياسة الباب المفتوح لكنك عندما تحاول أن تقابلهم فتصاب بالإحباط، هؤلاء لا يتصفون بأخلاق عالية ولا يتصرفون بالقيم وهم يفعلون عكس ما يقولون • إن القاعدة الرئيسية للإدارة من خلال القيم والأخلاق هي أن الرئيس الحقيقي في المؤسسة والشركة هو القيم التي تم تبنيها والاتفاق عليها وهذه هي السلطة التي يدين لها الجميع بالولاء والالتزام وهي كل ما يفعله المدراء والموظفين

• أهم القيم الجوهرية التي تمثل مكون أساسي لهذه الفلسفة الإدارية هي :

- التصرف بنزاهة واستقامة في جميع الصفقات والعمليات ومع الزبائن والمراجعين

- معاملة جميع الموظفين في المؤسسة بعدالة وإخلاص

- وضع جميع المعلومات عن المؤسسة لمن يرغب دون أية أسرار

- التعرف المبكر والدائم على احتياجات الناس والمراجعين والزبائن وتنفيذ الالتزامات تجاههم

- احترام أفكار العاملين ومعاملتهم بتقدير

- تشجيع المبادرات الفردية وتبني خبرات العاملين جميعا

- الانتباه الى قضية الجودة في تقديم أية خدمة للناس

- الإعلان عن القيم وتوضيحها وممارستها ومعايشتها يوميا

- التحدث عن قصص النجاح وتكريم المبدعين والمتفوقين وفق معايير حقيقية والتركيز على قصة نجاح القيم

- افعال الصواب دائما واختصر طرق القرارات عبر اللامركزية وحدد معايير النجاح وافحص النتائج

وابحث دائما عن العمل المفيد وقلل كثيرا من مضيعات الوقت

- حدد أهداف تطوير صريحة لكل عامل ودع الأفعال تتبع الأقوال فهذه الرحلة بدون نهاية .

- الإدارة بالقيم تحتاج الى فضاء زمني واسع لتعطي ثمارها ولكننا بحاجة الى فئة الناس الذين

تنطبق عليهم صفة الحماس العفوي وهؤلاء يفضلون التغيير والتحول وسوف يشاركون في مشروع

الإدارة بالقيم دون تردد عندما يتعرفون على المزايا الايجابية التي تنعكس على المؤسسات والشركات

نتيجة تنفيذ هذه الفلسفة عبر انسنة البنى الإدارية لجعلها أكثر حساسية للذين يؤمنون بالتضامن

والتعاون والعدالة وخدمة الناس .

هذه القيم يجب أن تسود

• الصدق • الفاعلية • الاستقامة • الأداء المتميز • المرح • حماية البيئة • الثقة • الأمانة • المرونة •

الرؤية المستقبلية • المقدره على المنافسة • الابتكار • وعي الهدف • التعاون • الدعاية • الشراكة • الحب • النظام • الذكاء • السلام • الوضوح • العلم • الجودة • عمل الفريق • العمل الجاد • الاصاله • العطف
هذه هي قيمنا وأنها تبدو رائعة لكن الأروع هو الاتفاق على القيم وإيجاد الإجماع حولها وتحويلها الى سلوك يومي في حياتنا الخاصة والعامة وفي مؤسساتنا وبيوتنا ومدارسنا وجامعاتنا ويجب تقوية وعي كل العاملين بأهمية هذه القيم وأنا أؤكد أن الإدارة بالقيم لا تبتعد كثيرا عن مشروع تحديث وتطوير وتغيير وان هذه القيم هي مضمون المشروع التحديثي والتطويري وهي تحتاج الى المزيد من الإقتداء والعمل والى القليل من التنظير .

نصائح وتوجيهات هامة:

تنمية المهارة أمر حتمي:

فلا يعني كونك مديرا أن تتقطع عن تطوير نفسك وتنمية مهاراتك؛ فقيمة كل امرئ ما يحسنه ويتقنه، إياك والعجب والغرور:

فهي إحدى شرك النجاح المبكر، ويمكنك تحويل الغرور إلى نوع حميد من الثقة بالنفس، وأن تعترف بأخطائك ولا تلق باللوم على مرءوسيك؛ فالخطأ أمر طبيعي يمكن أن يقع فيه كل البشر. والمكابرة والتماذي في الخطأ أعظم من الخطأ نفسه.
لا تجعل وظيفتك الجديدة نهاية المطاف !!!

في أحيان كثيرة تضيع على بعض المديرين فرص الترقى بسبب عدم وجود من يحلون محلهم. فإذا أرت أن تتقادی هذه العقبة فعليك أن تعد أحد معاونيك ليكون جاهزاً لتولي مهام منصبك عند اللزوم؛ بأن تقوض إليه بعض سلطاتك بالتدرج، وعندما يستقر اختيارك على أحد مرءوسيك يجب أن يعلم رؤسائك بذلك. وإذا أدى هذا السلوك إلى ترقية معاونيك في إدارات أخرى فلا تحزن على ذلك؛ لأنك ستكتسب شهرة أنك مدير معلم، وربما تزيد فرصتك في الترقى.

- إذا لم يكن لديك مساعد جاهز، يمكنك تفويض بعض مهامك إلى أكثر من مرءوس حتى لا يترقى أحدهم من وراء ظهرك إلى أن تستقر على الأصلح منهم. بيد أن هذا الأسلوب قد لا يخلو من سلبيات على باقي المرءوسين، ولهذا يجب أن تعطيهام الأمل في إمكانية الترقى في إدارات أخرى خارج إدارتك، وكن صادقاً في ذلك، وعامل الجميع على قدم المساواة والعدل.

- لا تكن كالذين يعتقدون بأن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنهم، وهم بسبب هذا الوهم قد يضحون بإجازاتهم. ومثل هؤلاء هم أول ضحايا هذا الفهم الخاطئ لمفهوم الإدارة ولا يصلحون لها.

- اعتن بمظهرك وأحسن اختيار ملابسك من غير إسراف أو مخيلة، وإذا أردت أن تكون ناجحاً فزيك يجب أن يبدو كذلك.

- وقد يكون رؤسائك راضين عنك كل الرضا لدرجة أنهم لا يودون الاستغناء عنك ولا يفكرون في

ترشيحك لترقية في أماكن أخرى خارج نطاق سلطاتهم، فيجب أن تستكشف ذلك في وقت مبكر وتعد له بالطريقة السابق ذكرها قبل أن يفوت الأوان.

إدارة الوقت :

لا تتصور أنك تصلح مدير مؤسسة إن لم تستطع إدارة وقتك أولاً، ولعل أفضل طريقة لتنظيم وقتك بوسيلة عملية هي أن تعد مذكرة بالأعمال المفروض عليك إنجازها كل يوم وتضعها أمامك. وأشر على ما يتم إنجازه منها، وما يتبقى منها بدون إنجاز يرحل إلى مذكرة اليوم التالي. على أن يتم ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها وأولويتها. ولو تطلب عملك أن تأخذ بعض أوراقك معك إلى المنزل وبصفة خاصة الأعمال التي تتطلب الهدوء في التفكير ككتابة التقارير والأبحاث. فلا مانع على ألا يكون ذلك سبيل جعل المنزل والمكتب سواء.

كيف تكتب إلى الآخرين؟

أفضل طريقة للكتابة للآخرين هي أن تستحضر صورة ذهنية لمن تود الكتابة له، وتكاتبه كأنك تخاطبه. وافعل ذلك أيضاً مع مرءوسيك. وإذا كنت تكتب لرئيس لا تحبه استحضر صورة ذهنية لأحد أصدقائك واكتب له ما تود كتابته لهذا الرئيس. ووقع على خطابك باسمك الأول لإشعاره بالود. ويجب الحفاظ على قواعد النحو والصرف والهجاء، وإذا كنت لا تجيدها حاول أن تتعلمها، ولا تعتمد في ذلك على مساعد أو سكرتير، لأن ذلك من شأنه أن يفوت عليك فرصة تعلم هذه المهارة الهامة. تعلم أدب الرد على المكالمات الهاتفية:

يغفل كثير من الناس أدب الرد على المكالمات الهاتفية، وهو أدب هام يتأكد عندما يكون هو أول سبيل لك للتعرف على الآخرين بطريقة كلامك في اتصالاتك الهاتفية تكشف عن شخصيتك، والانطباع لأول مكالمة ربما يبقى مدة طويلة ويكون صورة لصاحبها ربما لا تغيرها الأيام، كما أن إشعار من تكلمه باهتمامك به فضلاً عن كونه أدبا مهما فهو أيضاً سبيل كسب الود والاحترام.

أحسن الإنصات للآخرين:

من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد؛ لأن الله قد جعل لكل منا أذنين وفماً واحداً، وهو يتطلب أن يكون وقت الاستماع ضعف الوقت المكرس للكلام. وأنت حين تستمع تتعلم شيئاً جديداً، ولكن حين تتكلم لا تتعلم. وإذا أردت أن تكون محدثاً بارعاً عليك أن تكون مستمعاً جيداً. وتذكر أن نظرك إلى محدثك يعني اهتمامك بما يقول.

لا تكن عبوساً:

يخطئ الكثيرون من الناس عندما يخلطون بين الجدية وتقطيب الجبين والعبوس في وجه الآخرين، والابتسامة العريضة لا تعني غياب الحزم وضياع الجدية والدعابة المنضبطة الموزونة من غير

ابتدال طريق سهل لتملك القلوب، كما أن العبوس هو أقصر طريق لتنفيذ الناس منك ومن إدارتك لهم.

بديهيات النجاح للمدير الجديد:

١. قدوة حسنة في التزامه بمواعيده وسلوكياته.
٢. يحترم سابقه ويعرف فضلهم وسبقهم.
٣. لا يستتفك عن الجلوس لمرءوسيه ومعرفة طموحاتهم ومشاكلهم والتودد إليهم.
٤. يفرق بين الحزم المطلوب والغلظة المذمومة.
٥. أفضل الرؤساء هو أقلهم إصداراً للأوامر.

مدير ناجح في لحظة تفكير

١. ليس معنى أنني المدير أنني أذكى القوم.
٢. قد يكون القرار السليم أن لا أقرر شيئاً.
٣. لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف.. إذا يجب أن أسير أمامهم.
٤. إن اعترافي بأخطائي فضيلة.. مجرد أعدائي من أسلحتهم.. ويعطي أصدقائي سلاحاً للدفاع عني.
٥. عندما أكون سلبياً تجاه الأفكار الخاطئة.. أكون إيجابياً تجاه الحقيقة.
٦. لن أكون دبلوماسياً ناجحاً.. إلا إذا واجهت رئيسي بأخطائه.
٧. أنا لست أهم من الموظفين.. أنا فقط أكبرهم مسؤولية.
٨. الصعود على أكتاف الآخرين.. معناه السقوط من أعلى.
٩. مقياس النجاح الصحيح هو ما تعلمته من الفشل لا ما حققته من نجاح.
١٠. المستفيد الأول من وجود موظف أذكى مني هو أنا لأنه منافس حقيقي يجعلني أكثر نكاهاً.
١١. ما هو تأثيري في الناس الذين أقودهم؟ وما هو تأثيري في الناس خارج العمل؟ هذا ما ينبغي أن يشغلني لا أنني مدير لشركة تنتج أكواب بلاستيك فحسب!!

نحن وهم:

١. لا أعرف كيف أصدرت [هم] هذه الأوامر.
٢. [هم] بالتأكيد لا يفهمون ما نؤديه [نحن] في موقع العمل.
٣. ليتهم يدركون [هم] شعورنا [نحن] نحو هذا القرار ، ولا أعرف ماذا نستطيع [نحن] أن نفعل حياله.

حقائق مفيدة

لا يمكن حمل جميع العاملين على القيام بمهام واحدة أو التفكير بنفس الطريقة والمهم اختيار الرجل المناسب للمهمة المناسبة.

العدالة في توزيع المهام لا تعني بالضرورة المساواة في توزيع الأعمال. لا يعني كونك المدير أنك معصوم من الأخطاء فلا تدفع مرءوسيك لإثبات ذلك. ليس معنى أنك المدير أن تكون أن أنت المتكلم فقط في كل حوار!! من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد. من أكبر أخطاء المدير أن يوهم العاملين معه أن كل شيء مهم وعاجل لأن محصلة ذلك أنه لاشيء مهم أو عاجل!! من الخطأ أن يظن المدير أنه مسئول عن حلول جميع مشاكل العاملين معه وأعظم منه خطأ أن يظن أنه غير مسئول عن حل أي منها!! إذا كنت تعتقد أنك من أولئك الذين تسيرهم الأحداث فخل عنك مهمة المدير لغيرك. لا يوجد عمل محبب للنفس على الإطلاق وفي المقابل لا يخلو عمل من جوانب إيجابية فيه.

خادم القوم سيدهم

مهام المدير أو القائد هي مزيج من مسؤوليات القائد والخادم. ولكن الكثير منا ينكرون جانب الخدمة؛ لأنه يتعارض مع ما يعتقدونه في أنفسهم، مع أنهم بإمعان التفكير في عملهم، سيجدون أن معظم المهام المنوطة بهم هي في واقع الأمر خدمات لمرءوسيهم

لا نجاح بلا خطة مدروسة:

يعد التخطيط أحد أكثر مجموعات الحركة في الإدارة شيوعاً، وبمفهوم بسيط جداً، التخطيط هو الاتجاه لشيء ما ... لنظام ما ...، ومن ثم العمل من أجل سير هذا النظام وإتباعه لذلك الاتجاه. والأنظمة لها مدخلات وعمليات ومخرجات ونتائج. ولنوضح أكثر، المدخلات للنظام تشمل المصادر كالمواد الأولية، والأموال، والتكنولوجيا، والجمهور وتمر هذه المدخلات في عملية يتم فيها ترتيبها وتنظيمها بدقة في اتجاه معين لكي يتم تحقيق الأهداف الموضوعية لهذا النظام، أما المخرجات فهي النتائج الملموسة الناتجة عن العمليات في النظام مثل المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، ويوجد نوع آخر نطلق عليه (Outcomes) نواتج، محصلات) أو الفوائد التي تقدم للزبائن فعلى سبيل المثال: توفير العمل للعمال، وتحسين مستوى حياة الفقراء، وهكذا الأنظمة قد تشمل المنظمة ككل أو أقسامها أو قد تكون الأنظمة على مستوى المجموعات أو العمليات وهكذا. وتشمل عملية التخطيط على المخططين الذين يعملون عكسياً خلال هذا النظام سواء أكان النظام على هيئة منظمة أو أقسام أو عمل ما أو مشروع ما، الخ. فهم يبدأون عملهم من النتائج وهي (المخرجات، والنواتج)، فهم يفضلون العمل العكسي عبر النظام وذلك للتعرف على احتياجات العمليات حتى يحصلوا على النتائج ومن ثم يقومون بتحديد المدخلات (أو المصادر) التي تحتاجها العمليات لكي تبدأ.

شرح سريع لبعض المصطلحات الأساسية

يشتمل التخطيط الناجح على استخدام المصطلحات الأساسية التالية :

ملاحظة

لا يشترط الإتقان التام والدقيق للتعريفات التالية للمصطلحات ولكن الأمر الأكثر أهمية بالنسبة للمخططين أن يملكون قدراً من الإحساس الأولي للتفريق بين الأهداف/ الغايات (النتائج) والاستراتيجيات المهام (أساليب تحقيق هذه النتائج).

الأهداف: الأهداف هي منجزات محددة يتوجب إنجازها بشكل كلي، أو ببعض الربط، من أجل تحقيق نتيجة أكبر وأشمل تهم النظام، فعلى سبيل المثال، المهمة التي تقوم بها منظمة ما .
الاستراتيجيات أو الأنشطة: وهي الأساليب التي يحتاجها النظام بشكل تام وكامل، أو لتحقيق الأهداف المرجوة .

الغايات: وهي الغايات التي يتوجب تحقيقها بشكل كلي أو لتحقيق الأهداف الموضوعية ضمن الخطة .
المهام: يوكل إلى الأشخاص لا سيما في المنظمات الصغيرة مهاماً عديدة من أجل تطبيق الخطة، فإذا كان نطاق الخطة ضيقاً جداً عندها تكون عادة المهام والأنشطة على نفس الحالة .
المصادر (الميزانية): تتضمن المصادر والأشخاص، والمواد والتكنولوجيا، والمال، الخ... وهي متطلبات تطبيق الإستراتيجيات أو العمليات وتكون تكاليف هذه المصادر عادة على شكل ميزانية .
المنظور الأولي للمراحل الأساسية في التخطيط :

تشمل عملية التخطيط الأولية سواء أكان النظام على هيئة منظمة أو قسم أو عمل ما أو مشروع ما، الخ على نشاطات مشابهة في طبيعتها وتطبق في ظروف مشابهة، وتطبق هذه المراحل بحذر أو في بعض الحالات معتمدين على الحدس في تطبيقها، فعلى سبيل المثال عند التخطيط لجهد مباشر وصغير جداً تعتمد درجة التعقيد المراحل المتعددة وأشباهاها خلال النظام على نطاق النظام، فعلى سبيل المثال في منظمة ضخمة يمكن أن تطبق المراحل التالية في مكاتب المنظمة وتكون موزعة على كل قسم وكل هيئة وكل مجموعة ... الخ .

ملاحظة ١: قد يكون لمجموعات مختلفة من المخططين أسماء مختلفة للنشاطات ويجمعونها بشكل مختلف وعلى الرغم من ذلك فإن طبيعة هذه النشاطات وسيرها العام يبقى كما هو .
ملاحظة ٢: الخطوات التالية هي المراحل الأساسية في التخطيط ولا تشكل عملية التخطيط المثالية والكاملة .

1-تحديد الرسالة في التخطيط

يحدد المخططون مسبقاً وخلال التخطيط، بوعي أو بدون وعي، الهدف أو النتيجة التي يتوقع أن تنتج من تحقيق الخطة. ومن الضروري أن يتم الإعلان عن الرسالة في مرحلة البدء بالتخطيط.

2-التخلص من المخلفات خارج وداخل النظام

وتكون عادة عملية "التخلص من المخلفات" دائمة إلى حد ما إن كانت بعلم أو بدون علم. فعلى

سبيل المثال من الضروري القيام بمسح بيئي خلال عملية التخطيط الاستراتيجية ويشمل هذا المسح عادةً على القوى المسيطرة المتعددة أو التأثيرات الكبرى التي قد تؤثر على المنظمة .

3-تحليل الموقف

فعلى سبيل المثال، يقوم المخططون عادة بتحليل SWOT خلال مرحلة التخطيط الاستراتيجية، هو اختصار يعني تحديد قوى وضعف المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها، ويستخدم المخططون خلال هذا التحليل مساعدات متنوعة أو وسائل متنوعة أو وسائل "لقياس" مدى صحة هذه البرامج .

4-وضع الأهداف

بالارتكاز على التحليل والترتيب للرسالة في النظام، يضع المخططون مجموعة من الأهداف التي تكسب النظام القوة ليستغل الفرص على نحوٍ إيجابي .

- 5وضع الاستراتيجيات للوصول إلى الأهداف

تعتمد الاستراتيجيات المحددة) أو الوسائل للوصول لتحقيق إلى الأهداف) والمختارة على مسائل القدرة وخاصة الكفاءة .

6-وضع الأهداف التي تحقق النتائج

تختار الأهداف بشكل مؤقت وتكون مؤشراً للتقدم نحو النتائج .

7-المسؤوليات وحدود الوقت المرافقة مع كل هدف

توزع المسؤوليات بما في ذلك تطبيق الخطة وتحقيق الأهداف المتعددة والنتائج وبالتالي توضع المواعيد النهائية للقيام بكل مسؤولية .

- 8كتابة وتوصيل وثيقة الخطة

جميع المعلومات السابقة تنظم وتكتب في مستند (وثيقة) ويتم توزيعها على النظام

9-إتمام المهمة والاحتفال بالنجاح

هذه الخطة المهمة عادة ما يتم تجاهلها ... مما يؤدي حتماً إلى التقليل من نجاح العديد من جهودك في الخطط المستقبلية، فالهدف من الخطة هو تحديد مشكلة حالية أو إكمال هدف، فقد تبدو من السذاجة التأكيد على أن المشكلة قد حلت والهدف قد تحقق وعلى الرغم من ذلك، عادةً ما يتم تجاهل هذه الخطوة في عملية التخطيط وذلك بالانتقال لحل المشكلة التالية أو إكمال الهدف فيمكن أن ينمي هذا التجاهل لهذه الخطوة شعوراً باللامبالاة والتشكك.

الإرشادات التي تضمن التطبيق والتخطيط الناجح

من الأسباب الشائعة لفشل العديد من أنواع التخطيط هو عدم تطبيق الخطة بشكل كامل فبدلاً من أن يكون التركيز منصب نحو كتابة مستند للخطة وغالباً ما توضع الخطة على الرف حتى يغطيها الغبار، ولهذا فإن معظم الإرشادات التالية تساعد في ضمان تطبيق عملية التخطيط تطبيقاً كاملاً أو الابتعاد عن الخطة الموضوعية سيكون واضحاً ومن ثم التعامل معه .

مشاركة الأشخاص المناسبين في عملية التخطيط
العودة إلى المراجع الضرورية للأنظمة، فإن أهم فكرة هي استمرار تبادل جميع أطراف النظام التغذية
الراجعة Feed back وذلك من أجل حماية العمل بفعالية وهذا واقعي وحقيقي ومهما كان نوع النظام.
فعد بدء التخطيط، يجب الحصول على مدخلات من كل فرد يكون مسؤولاً عن بدء تنفيذ أجزاء من
الخطة بالإضافة إلى ممثلين من مجموعات أخرى قد تؤثر فيها الخطة بالطبع الأفراد المسؤولين عن
مراجعة الخطة والسيطرة عليها .

توثيق معلومات التخطيط ونقلها بشكل واسع
عادة ما ينسى المدراء الجدد بشكل خاص بأن الآخرين لا يعلمون ما يعمله هؤلاء المدراء حتى وإن
نشر المدراء مقاصدهم وخططهم بشكل شفهي، فإن الفرصة كبيرة أن لا يسمع أو يفهم الآخرون
بشكل كامل ما يريد المدير فعله، بالإضافة إلى صعوبة تذكر الفرد المفترض أن يقوم بالعمل، وما
هو عمله، ووفقاً لأي نسخة من الخطة وذلك بسبب تغير الخطط الدائم.

المسؤولية المسبقة (مراجعة من يفعل ماذا؟ ومتى؟)
يجب أن تحدد الخطط من المسؤول عن تحقيق كل نتيجة بما فيها الأهداف والغايات، فيجب تحديد
مواعيد إكمال كل نتيجة أيضاً، ويتوجب على الأطراف المسؤولة مراجعة وضع الخطة بشكل دوري،
تأكد من وجود شخص لديه السلطة ليقع على الخطة بالإضافة إلى ذلك إشارتهم بالموافقة والدعم
لمحتويات الخطة .

وضع فكرة مغايرة للخطة وبالتالي إعادة كتابة الخطة
يسمح بتعديل اللحظة فهي ليست مجموعة من القواعد بل عبارة عن خطوط إرشادية شاملة، وبالتالي
فكلما يكون مهماً إتباع الخطة يكون كذلك مراقبة التغير والتطبيق للخطة الجديدة.
تقييم عملية التخطيط والخطة

قم عادة بجمع التغذية الراجعة من المشاركين خلال عملية التخطيط، هل يتفقون مع عملية التخطيط؟
وإن لم يكونوا كذلك، فما الذي لا يعجبهم فيها وكيف يمكن إعدادها بصورة أفضل؟
حدد خلال المراجعات الدورية لتطبيق الخطة إذ كانت الأهداف قد تحققت أولاً، إذا لم تتحقق، فهل
كانت الأهداف واقعية؟ وهل يوجد لدى الأطراف المسؤولة المصادر اللازمة لتحقيق هذه الأهداف
والنتائج؟ هل يتوجب تغيير الأهداف؟ هل يجب استبدال أولويات أكثر عند تحقيق الأهداف؟ ما الذي
يتوجب علينا فعله؟

إعادة عملية التخطيط هي بنفس أهمية وثيقة الخطة
على المدى الطويل كان التركيز الرئيس غالباً ما يكون على وثيقة الخطة وهو أمر مؤسف حقاً لأن
الكنز الحقيقي للتخطيط هو عملية التخطيط ذاتها، ويتعلم المخططون خلال التخطيط قدراً كبيراً من
التحليل المستمر، الانعكاس، والنقاش، والجدال، والحوار حول مسائل وأهداف النظام .

فغالباً ما صب الناس تركيزهم على القوانين المكتوبة للأخلاق والسلوك، على الرغم من الأهمية الأكدية لهذه المستندات فهي بأهمية توصيل الاتصالات المستمرة حول هذه المستندات، فالاتصالات المستمرة هي التي تشعر الناس بأهمية فهم ومتابعة القيم والتصرفات الموضوعة في القوانين .
الانتهاج والاحتقال بالنتائج

من السهل أن يصل المخططون لمرحلة التعب وحتى التشاؤم في عملية التخطيط ومن الأسباب التي تؤدي إلى ذلك عادة الإصرار على تحقيق وتحصيل النتائج فكلما تحققت نتائج معينة نجد أن نتائج أخرى قد حلت مكانها بسرعة، فالعملية أشبه بتناول مشكلة وحلها بعد الأخرى دون وضع حدود نهاية حقيقية. ولكن عندما نفكر ملياً بها نجد أنها إنجازاً كبيراً في التحليل الدقيق للوضع بالإضافة إلى إشراك الآخرين في الخطة لعمل شيء لها، والعمل معاً من أجل البدء بهذه الخطة وبالتالي الحصول على بعض النتائج الملموسة

يقول العلامة هادي المدرسي في كتابه (فنون النجاح): ذات يوم جاءني صديق قديم، ومعه رجل في الأربعينيات من عمره قائلاً: صاحبي هذا يعاني مشكلة غريبة قد يكون لها ارتباط بالسحر، فهو لا يدخل في عمل إلا ويفشل فيه، حتى أصبح معارفه يضربون به المثل قائلين إنه صاحب (معجزة معكوسة)؛ إذ لا يضع يده على الذهب إلا ويتحول تراباً.. فسألت الرجل عن رأسماله، فتبين أنه قد ورث من أبيه مبلغاً كبيراً جداً من المال، وهو إن كان خسر معظمه إلا أن ما بقي لا يزال كثيراً. ثم سألته عن الأعمال التي دخلها وخسر فيها لأعرف إن كان يختار الأهداف الخاطئة، فتبين أنه على العكس كان صاحب اختيارات جيدة؛ لأنها نجحت بالفعل مع آخرين.

وبعد حوار طويل معه، اكتشفت مشكلته الرئيسية، فهو وإن كان يختار الأهداف الصحيحة ويستخدم وسائل جيدة إلا أنه لم يكن يمتلك الطريقة الصحيحة في العمل، فقد كان مثل المزارع البسيط في قرية أفريقية الذي يزرع الأرض قبل أن يفكر من أين يأتي بالماء الذي يسقيه به، ولا كيف يحصد المحاصيل وأين يبيعهها.. إنه ببساطة لم يكن يخطط لأعماله.. "وقد أصبح صديق الكاتب من أكبر صناع السجاد فعلاً بعد أن أرشده إلى عيبه".

مشكلة صاحب "المعجزة المعكوسة" هي أنه تجاهل وضع خطة، وبذلك خطط للفشل. وأكد أننا لم نتعود في مجتمعاتنا، بما فيها من تخطيط كبير في الحياة اليومية، أن نخطط وأن نجلس مع أنفسنا لدراسة هذا القرار ومراجعة تلك الخطوة، بل إننا نأخذ الحياة كيفما اتفق. نعم، نجري في كل الاتجاهات ونخطط خطب عشواء، وإذا سألت أحداً: ما هي خطتك للوصول إلى هدفك؟ أجاب: لا وقت لدي لوضع خطة.

لماذا الخطة؟

مثال بسيط سنضعه أمامنا سيغنيانا عن كثير من الشرح لأهمية وضع خطة: فأنت مثلاً عندما تريد الخروج مع أصدقائك في جلسة مسامرة مسائية تخطط للأمر وإن كنت لا تلقي لأمر التخطيط هذا بالاً لأنه يحدث في مدى زمني ضيق وروتيني يجعله لا يصل إلى مرتبة "الخطة". لكن، بقليل تأمل، فأنت تتصل بصديقك فلان وتطلب منه أن يتصل بعلان، وتحددون جميعاً مكان اللقاء وساعته، وربما تحددون موضوع الحديث مسبقاً. إنه تنسيق زمني ومكاني لا أحد يستطيع أن ينكره.

تري، ألا يعتبر ما قمت به -على قلته- خطة؟

بلى، هو كذلك بالطبع.

وهذا يوضح لنا في عجالة أهمية التخطيط في حياتنا، وكيف نمارسه حتى دون أن ندري. على أننا في حاجة أيضاً إلى إثبات الأمر بنقيضه، وتوضيح أن المتخطين هم أشخاص فاشلون حتماً ولن يدركوا النجاح إلا فيما ندر.

إن التخطيط مكسب كبير إذا تم فهمه بطريقة صحيحة وأعطى حقه كاملاً، فريح الوقت والوصول إلى الهدف بسرعة وبوضوح وعدم تبديد الطاقة والأموال ليستا أول ولا آخر المكاسب التي تنالها من التخطيط، ويمكنك أن تحدد إن كان عمل ما سيفشل أم ينجح فقط من خطة العمل ومدى عقلانيتها وتجاوبها مع الهدف الذي ترمي إليه.

إن التخطيط يقلل كثيراً من نسبة الأخطاء المحتملة ويغلق الثغرات قبل التعثر بها.

كيف أبدأ؟

ما تحتاجه كي تبدأ بوضع خطتك والتلذذ بالأمر لما فيه من انضباط وشعور مريح بالقوة والسيطرة، هو الهدف. نعم، ليس أمامك سوى أن تحدد هدفك بالضبط، ثم تضع خطتك للوصول إليه، هكذا بكل بساطة. ولنضرب مثلاً على ذلك:

طالب هدفه أن يكون دكتوراً في علم النفس بعد أن أنهى دراسته الثانوية: فهو يبدأ خطته أولاً بالبحث عن الكليات المتخصصة الأفضل في المكان الذي يناسبه وفي الوقت الذي يختاره أيضاً، ثم يخطط لمصاريف الإقامة والدراسة التي يتطلبها الأمر، ثم كيفية تحصيل المبلغ المطلوب للسنة الأولى، بل والسنوات التي تليها إن كان ذا بعد نظر، ثم يخطط أين يتابع دراسته العليا وكيف... الخ. حتى يصل -في خطته التي رسمها- إلى هدفه: دكتور في علم النفس.

إن وضوح الهدف يساعد بشكل كبير على تبلور الخطة نفسها؛ لذا وجب الاعتناء أيضاً بمسألة وضوح الهدف هذه وتشذيبها إن كانت بعد ليست جلية.

كيف أضع خطة؟

من الأشياء التي لا يختلف حولها اثنان أن عدم وضع الخطط على الورق يهدم فكرة الخطة من بدايتها ويجعلها في خبر كان؛ لذا فأول شيء تفعله هو أن تمسك بالورقة والقلم لتسجل أفكارك أولاً، ثم بعدها خططك. إنك -وأنت تضع خططك على الورق- تبدأ في صياغة حلمك بجدية وقوة، فالخطة المكتوبة على الورق لها عدة ميزات ندرجها كما يلي:

١. وضوح الأفكار والخطط (لأنك تراها أمامك) وتجنب الارتباك والتخبط.
٢. القدرة على تغيير وتعديل خططك متى شئت، وحذف ما تريد وإضافة ما تريد حسب التطورات والتغيرات الطارئة.
٣. ذاك الشعور الجميل بأنك تمسك بزمام الأمور، وهو شعور يمنحه إياك وجود القلم والورقة بين يديك.

لديك الآن خطة مكتوبة بين يديك، ربما ما زالت مبعثرة قليلاً لكن ذلك لا يهم في البداية.

كيف أتعامل مع خطتي إذن؟

١. اكتب الوسائل المعرفية والمالية التي توصلك إلى الهدف حسب ترتيبها التي في المتناول فالأصعب، وهكذا...
٢. ضع الوسائل التي لا تملكها جانباً في ورقة أخرى مثلاً، وركز على ما هو موجود إن كان كافياً بالطبع للوصول للهدف، فإن لم يكن وجب الاستعانة بالوسائل الاحتياطية.
٣. احتياطاً، ضع خطة للوصول إلى الوسائل الاحتياطية نفسها لاستعمالها في تحقيق الهدف.
٤. لا تتردد في كتابة كل مشكلة تعترض طريق خططك، ثم ابدأ في دراسة الحلول والبحث عن مخارج فوراً.
٥. حدّد بالضبط أسماء الأشخاص الذين ستستعين بهم ورتبهم حسب الأهمية.
٦. ضع هامشاً كبيراً سواء على الورقة أو في عقلك يكون مستعداً كل الاستعداد لتغيير الخطة أو حتى استبدال غيرها بها إن لم تثبت نجاعتها، فلا توجد خطة خالية من الثغرات. وأكثر الذين يفشلون إنما يستسلمون ولا يثابرون ولا يضعون خططاً جديدة بدل تلك التي فشلت. وضع أمامك هذه الجملة: الانهزام المؤقت لا يعني -أبداً- الفشل.
٧. لا بأس أن ترتجل في خططك أحياناً إن لاحظت أن الأمر يتطلب ذلك، فالخطة مهما كانت محكمة فهي ليست ناموساً مقدساً.

٨. لا تخجل من التخطيط لسنوات قادمة، فأمامك الغريبيون الذين لا يخجلون من التحدث والتخطيط لعقود قادمة، وكم من إنجازات نراها لهم الآن هي نتاج تخطيط مر عليه سنوات كثيرة جداً. مع العلم أننا الأولى بهذا تفكير، أوليس مطلوباً منا أن نعمل لدنيانا كأننا نعيش أبداً؟ ٩. أخيراً، ابدأ هنا والآن. لا تتردد في التنفيذ، لقد وضعت خطتك وربحت وقتاً كثيراً وجهداً كثيراً، فابدأ بالتطبيق الفوري فخير البر عاجله.

الخلاصة

المدخل الشرطي للإدارة لا يقدم لنا إجابات جاهزة لكل المواقف وإنما يمدنا بالإطار الفكري المصحوب بالأساليب والطرق التي يمكن أن تستعملها الإدارة ، لكي تتفهم الموقف وتحدد العوامل التي تؤثر على القرار ، واختيار البديل الأفضل الذي يتناسب مع أهداف المشروع . وأخيراً فالمدخل الشرطي يعتبر محاولة للتقارب بين النظرية والتطبيق ، فالنظرية تستمد قيمتها من إمكانية تطبيقها بنجاح ، والنظرية يجب أن تتواءم وتتكيف طبقاً للاحتياجات العملية للممارسين في حقل الإدارة .

كل منّا يمارس الإدارة في أي موقع كان وفي أي مجال يعمل حتى البيت الذي نعيش فيه ونقضي فيه أجمل أوقات الراحة والاستقرار بحاجة إلى إدارة حتى نتمكن من أن نحصل على ساعات الاستمتاع المطلوبة.

ولا زالت الإدارة الناجحة تشكل عبئاً ثقيلاً على العديد من أصحاب المؤسسات والجماعات وتعد عملية شاقّة كتسلق الجبال الشاهقة..

بينما هي عند البعض الآخر أراضي سهلية يانعة الخضرة يسهل على المرء سلوكها والتمتع بفنونها. ومن هنا أيضاً نرى أن بعض المدراء محكوم عليهم بالفشل وآخرين منهم يقفون في المراتب العليا من النجاح..

وفي هذه الفرصة سنتطرق إلى بعض مظاهر النجاح والفشل في الإدارة ونتوقف على بعض الحلول التي قد تقودنا إلى إدارة ناجحة.

صرعة اتخاذ القرارات:

يخطئ من يعتقد أن أغلبية الوقت الضائع في العمل يُهدر بسبب حضور الاجتماعات، فعلى العكس من ذلك، فإن أغلبية الوقت الضائع يأتي من عدم قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات السليمة بخصوص شؤون العمل .. ففي ظل هذا العالم المزدحم، نقضي جميعاً ساعات طويلة من اليوم في حضور الاجتماعات والتنقل بين الأماكن المختلفة، ولكننا عندما نأتي لنصنع قراراً مهماً قد يؤثر على طبيعة حياتنا أو سيرتنا المهنية، نجد أننا بالفعل مشغولين بعمل أشياء أخرى.

والآن، لماذا يجد معظمنا صعوبة في التوصل إلى القرارات السليمة؟ يأتي ذلك؛ لأننا جميعاً خائفون من الوقوع في الخطأ، ولأننا لا نملك الثقة الكافية التي تجعلنا نصنع القرارات الصحيحة، ولذلك يتعطل أداؤنا في العمل.

وعندما نتجنب عملية صنع القرارات هذه، لا نتمكن في الواقع من عمل أي شيء آخر، ولأجل كل ذلك، إن كنت تريد إحراز أي تقدم في العمل، فيجب أن تكون جيداً في صنع القرارات بنفسك، وفي مساعدة الآخرين على اتخاذها بشكل سليم.

وتذكر أن هناك أداة معروفة يستخدمها الأشخاص أو المنظمات المختلفة كمحاولة لتأجيل عملية صنع القرارات والتباطؤ في أدائها على أكمل وجه، وتسمى تلك الأداة "الاعتراض"! ولكن التعامل مع الاعتراضات العادية يُعدّ جزءاً أساسياً نواجهه يومياً في العمل وفي الحياة الشخصية.

الحصول على موافقة الآخرين

نعمل جميعاً على بيع العديد من الأشياء من أجل الحصول على كسب المعيشة، فمن الممكن أن تكون تلك الأشياء منتجات أو خدمات تقدمها إلى أحد العملاء أو حتى أفكاراً جديدة نعرضها على الرئيس في العمل.

ولا يهم في ذلك ما الذي نقوم ببيعه على أي حال، ولكن ما يهم هو أن نحصل على موافقة الآخرين، ويجب أن تعلم أن العديد من الأفراد يصنعون الكثير من القرارات طبقاً لأسبابهم الخاصة، التي لا يجب أن يكون لأي فرد دخل بها، ولذلك عندما تتمكن من العثور على تلك الأسباب، أو نقاط الضعف الخاصة بالآخرين، فلن تصبح عملية الحصول على موافقتهم صعبة كسابق عهدها، وتذكر أن الكثير من الأفراد يتخذون القرارات طبقاً لأسبابهم أو الحاجات التي تدفعهم لذلك، ويأتي ذلك أيضاً عندما يشعرون أو يرون شيئاً يحركهم تجاه تلك الأسباب، مما يجعل من السهل بكثير الحصول على موافقتهم تجاه ما تقوم ببيعه لهم.

وتعتمد عملية الحصول على موافقة الآخرين على الثقة والإيمان بضرورة النجاح فيها، وكلما تعاملت بنجاح مع كل اعتراض قد يواجهك، تصبح أكثر قدرة على تغيير آراء الآخرين عن خدماتك أو منتجاتك أو أفكارك التي تقدمها لهم، وعلى هذا يجب أن يكون الهدف الذي تسعى لتحقيقه هو التأثير في الآخرين عن طريق محاولة تغيير عدم اهتمامهم نحو ما تعرضه إلى التأثير الإيجابي.

مبادئ البيع

وهناك العديد من المبادئ التي يجب تدكّرها عند محاولتنا إقناع الآخرين بالموافقة على ما نقوم ببيعه، و تلك المبادئ الثلاثة:

المميزات: نحاول دائماً أن نمدح مميزات وخصائص المنتج الذي نريد بيعه أو الفكرة أو الخدمة التي نقدمها.

العائد: يمكننا ذكر أهمية تلك المميزات، وأنها ذات أهمية، وستدر بالعائد الكثير على الشخص الذي

سيفوز بها. وأن تلك المميزات ستساعده على حل المشكلات التي من الممكن أن تقابله، وستعمل على تحسين حياته بصفة عامة.

التعهد والالتزام: نحاول أن نجعل الطرف الآخر يتعهد بأنه يريد ما تبيعه من فكرة أو منتج أو خدمة تقدمها.

صعوبة التغلب على عدم الاهتمام

أما إذا عبر أحد الأفراد عن عدم رغبته في شراء المنتج بقوله: "أريد أن أفكر بشكل رئيس، أو إنه ليس مقتنعاً كلية بما يتم عرضه عليه"، فمن المحتمل أن تكون طريقة الاقتراح أو العرض قد أخفقت في إقناعه بأن المنتج أو الخدمة قد لا تفيد في أن تحل له مشكلاته، أو ربما يشعر بالرضا عن حالته الراهنة، ولا يجد حاجة لتغيير شيء فيها أو إضافة الجديد عليها، وهذا الموقف ينبعث من النقاط الأربع الآتية:

- . عدم الثقة: عدم ثقة العميل في أهمية شراء المنتج.
 - . عدم الحاجة: عدم حاجة العميل لشراء المنتج أو قبول الخدمة التي يتم عرضها عليه.
 - . عدم المساعدة: عدم اقتناع العميل بأن المنتج أو الخدمة ستفي باحتياجاته.
 - . عدم العجلة: عدم العجلة للحصول على المنتج.
- وحتى تتمكن من الحصول على موافقة الآخرين، يجب أن تضع تلك النقاط في الاعتبار، وأن تتعامل مع كل منها على حدة وبشكل جدي.

وعندما تكتشف أن أحداً ممن تتعامل معهم لا يظهر الاهتمام الكافي تجاه ما تعرضه عليه، فيجب التحقق من ذلك ومعرفة الأسباب: أي البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الراحة أو الاعتبار. ويمكنك التوصل إلى ذلك عن طريق طرح الأسئلة العامة أو الأسئلة التي لا تتضمن إجاباتها "نعم" أو "لا".

فالهدف الذي تسعى إليه هو دفع الآخرين لإدراك المشكلة التابعة من عدم الاقتناع التام بموقفهم الحالي، وبعد أن تتمكن من القيام بذلك، ستتاح لك الفرصة لإقناعهم بأن منتجاتك أو خدماتك ستوفر الحل الأمثل للمشكلات التي يواجهونها.

كما يجب أن تعرف أنه في أي صفقة بيع ناجحة، توجد لحظة سحرية يوافق فيها المشتري في جميع الأحيان على ما تقدمه، ويقول: "نعم" على كل شيء، ولذلك يجب أن تراقب كل شيء لتتعرف على تلك اللحظة السحرية والعلامات التي تدل عليها.

فمن المحتمل أن تكون إشارة بدنية بسيطة كالانكفاء إلى الأمام بشكل طفيف، مما يعني "أنا مستعد للموافقة"، ومن تلك العلامات أيضاً بريق في العين أو ابتسامة خفيفة، فعندما ترى أو تسمع أي من تلك العلامات، يجب أن توقف العرض الذي تقدمه، وتبدأ في الحصول على الالتزام أو التعهد في

الحال، وتذكّر أن هدفك الذي تسعى إلى تحقيقه هو إنهاء البيع بالحصول على موافقة الزبون، وليس تكملة العرض الذي تقدمه.

من يصنع القرارات؟

أما إذا كنت تتعامل مع منظمة . سواء أكانت هيئة متعددة الجنسيات أو فرداً عادياً، فيجب أن تتعرف على الطريقة أو العملية التي يتم من خلالها صنع القرارات داخل تلك الهيئات، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، إذا امتلك سلطة اتخاذ القرار أكثر من فرد واحد داخل المنظمة، فيجب معرفتهم، والطريقة التي بها يفيدون المنظمة التي ينتمون إليها، ومدى ارتباطهم في عملية اتخاذ القرار هذه. وكخطوة تالية لما سبق بعد أن تتعرف على صانعي القرار، يجب أن تجتمع معهم شخصياً أو تجري حديثاً معهم عبر الهاتف . إذا كان الأمر يناسبك . في محاولة منك لكسب ثقتهم وإقناعهم بفوائد المنتج أو الخدمة التي تتقدم بها لهم.

التقرب إلى المساعدين

ويجب عليك أن تتذكر أن هناك شخصيات أخرى لها وزنها داخل المؤسسة أو الهيئة، وقد تكون قادرة على مساعدتك في تحقيق هدفك البيعي، ومن تلك الشخصيات شخصية "المساعدين"؛ فهي شخصية تعمل داخل المنظمة وتتمتع بالمكانة الراقية والهيبة وبعض المميزات الأخرى، ويتضح دور المساعد في مساندته لبرنامجك ومدافعتة عن قضيتك، وعندما تتقابل مع الأفراد الذين تشعر أنهم جزء أساسي من عملية صنع القرار، حاول أن تتعرف عليهم؛ لأنهم سينوبون عنك في العمل، وسيساعدونك على الارتقاء بمنتجك أو خدمتك داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تستمع إلى نصائحهم حتى يرتقي عملك، ويتحقق التقدم الذي تسعى إليه.

دور الخبرة

بين الحين والآخر، ربما تجد نفسك في موقف لا تعرف فيه شيئاً، ولا تستطيع أن تحدد دورك في المرحلة الثانية لمشروع معين، ومن المحتمل ألا تكون متأكداً من الهوية الحقيقية لصانعي القرار أو كيفية عمل المنظمة بشأن صنع القرارات، وقد تحتاج إلى بعض المساعدة للخوض في تلك المناطق المجهولة، وفي ذلك الموقف، يجب أن تقنّدي بشخص في بعض القواعد والأفكار والتقنيات والطرق التي تمكنك من التعامل مع هذا الموقف نظراً لخبرته الواسعة، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يدربك هذا الشخص على التعامل مع الآخرين في كل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار . ويمكن لهذا الشخص أن يساعدك في الإعداد الكامل للاقتراح الذي تقدمه، وأن يسدي لك النصيحة فيما يجب عليك قوله أو كيف تقوله على الإطلاق. إلى جانب ذلك، يعمل ذوو الخبرة على المساعدة في وضع الإستراتيجية العامة التي تمكنك من الوصول إلى الشخص الآخر والتأثير فيه . أو في المنظمة . ودفعه إلى الموافقة.

التحفيز:

تأثير التحفيز في الأفراد:

إن تحفيز الأفراد يرجع إلى سببين في الغالب:

الأول: أسلوب الإدارة الحكيم.

الثاني: دوافع الأفراد الذاتية.

فإن الملحوظ أن الحاجات غير المشبعة في الأفراد تقودهم في الكثير من الأحيان إلى العمل، بل يرى البعض أن الحاجات هي الدافع الأكبر عند الأفراد لإنجاز العمل.. وإن صحت هذه المقولة فإنها توصلت إلى الطريق الأسهل لتحفيز الأفراد وشدهم إلى الأداء والإنجاز المستمرين؛ إذ هناك حاجات لا يمكن للإنسان أن يستغني عنها بحال من الأحوال لذا تعتبر أولية وهناك حاجات تأتي بالرتبة الثانية إلا أنها في المجموع المكور لها تشكل السلم الهرمي لحاجات الإنسان وحوافزه للعمل والمثابرة لتحقيق النجاحات، والشكل التالي يوضح ذلك:

(السلم التصاعدي للحاجات)

وطبعاً تختلف الحاجات حسب أنواع الأدوار والمهام التي ينجزها الأفراد، فإن الأفراد في ضمن فريق رياضي، يهتمهم إشباع حاجة المحبوبة والتقدير وتحقيق البطولات، بينما يبحث العمال في المعامل عن إشباع حاجات السلامة والأمان المهني والضمان الاجتماعي والترقيات، إلا أن النقطة الجوهرية التي يزدحم الجميع عليها هي الحاجة غير المشبعة، وهذه سر من أسرار ديمومة الحياة الإنسانية؛ إذ لولا النقص لم يكن هناك سعي للكمال وحينئذ تموت الآمال والطموحات وتتجمد مسيرة الحياة. ولعل قول الشاعر:

أعلل النفس بالآمال أرقبها ما أضيق العيش لولا فسحة الأمل

يوجب علينا أن نهتم بجميع العمال مع سد الحاجات ورفع النواقص لدى الأفراد، حتى نضمن حماسهم واندفاعهم للإنجاز الذي هو في محصلته النهائية إنجاز أكبر للمؤسسة ونجاح باهر لطموحاتها. والتقصير أو القصور في هذا المجال يهدد المؤسسة بالتراجع، كما يعرض أفرادها وكوادرها إلى ترك العمل، أو الانتقال إلى مشروع أضمن.. وتكمن شروط الإنجاز الناجح في التالي:

- ١- الثقة بين الإدارة والعاملين.
- ٢- ظروف العمل الملائمة.
- ٣- تجنب التراكم في الأفراد دون دور محدد ومعروف.
- ٤- إبعاد الشعور بالحرمان لدى الأفراد بسبب عدم استخدام مؤهلات نجاحهم أو التقصير في إشباع حاجاتهم.
- ٥- الإدارة الجماعية لإنجاز الآمال وإظهار التحدي وتحقيق الذات.

وهنا نلفت الانتباه إلى ضرورة التوافق بين أسلوب القيادة، مع تحفيز الأفراد وطبائعهم الشخصية بالقياس إلى طبيعة الأعمال التي يراد تنفيذها إذ ينبغي أن يتطابق كل ذلك مع طموحات القائد وطبيعته أيضاً، إذ بعض القادة يحبذون التعامل مع الفئة الأولى، وبعضهم يحبذون الفئة الثانية، إلا أن الحد الوسط هو الأقدر على الانسجام مع طبائع القادة وأمزجتهم، لأنه بجمعه لميزة كل فئة من الفئتين، يتمكن من التوافق أكثر مع سائر القادة. والحاصل الذي نريد أن نستنتجه مما تقدم هو أنه ينبغي أن يتم اختيار أسلوب الإدارة في المؤسسات حسب القوى الثلاث في التأثير وهي:

- التأثير القيادي.

- تأثير المرؤوسين.

- تأثير المحيط.

وتتجلى مظاهر الأول في:

- منظومة القيم التي يؤمن بها أو يدعو إليها.

- وثقته بمرؤوسيه والعاملين معه.

- والأسلوب الإداري المفضل لديه في التعامل مع الآخرين.

- وتسامحه وتشدده.

- وإعداده وتأهيله.

كما يتجلى الثاني في:

- استعدادهم لتحمل المسؤوليات.

- ومدى رعاية مصالحهم في القرارات المتخذة.

- واندماجهم النفسي في المؤسسة.

- ومرونتهم ومدى استجابتهم للفكرة أو القرار... أو تكيفهم مع الطوارئ.

- واندماج أهدافهم في أهداف المؤسسة، فإن الشخص طالما هو حر ومفكر، فإنه يحدد سلوكه تبعاً

لمصالحه، وقياساً إلى ما تقدمه المؤسسة له، فإذا اعتبر العامل الموظف أن العمل لا يقدم له أجراً كافياً، فإنه لا يبذل الجهد الكثير، كما أن العامل الهادف لا يقدم المزيد إذا شعر أن اندفاعه وطموحه لا يلقى تجاوباً طردياً.

بينما يتجلى الثالث في:

- القيم والعادات السائدة في المؤسسة.

- وطبيعة القرارات المتخذة.. وتفاعل الناس معها.

- واعتبار العمل مع فريق أو جماعة أو بشكل منفرد.

- وجمود أو تعثر المؤسسة بسبب الظروف الخارجية.

ومن الواضح أن الأفراد يبحثون عن أهداف جديدة حينما يواجهون ظروفاً صعبة، أو يجزئون أهدافهم

من أجل تحقيقها.. وبما أن البيئة تتغير، فإن الاستراتيجيات الشخصية قد تتحول أو تتغير أيضاً، ولكي تبقى الاستراتيجية مستمرة فلا بد من تلبية حاجة التسوية المستمرة بين التغييرات في البيئة وبين المطالب الهامة لدى الأفراد، وتكمن أهمية وحكمة الإدارة هنا في إيجاد حالة التوازن بين الأمرين لكي تقوى على مواجهة الظروف القاسية بطاقات أفرادها وطموحاتهم التي ينبغي أن تمثل طاقات المؤسسة وطموحاتها أيضاً.

إن فعاليات القيادة الإدارية حيوية كالنهر تجري مياه باستمرار ويتغير دوماً جذريا، زمانيا ومكانيا ، نوعيا وشكلا . تلك الخاصية الديناميكية مهمة وحيوية ليس فقط لبقاء القيادة الإدارية والحفاظ على حيويتها واستمراريتها في القطاع الخدمي ، الإنتاجي أو القطاعات الأخرى لا بل لكونها العمود الفقري للهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة.

ماهي القيادة الإدارية الجيدة ؟ سؤال يصعب الإجابة عليه وقد تكون هناك جملة من الخصائص والأوصاف تطلق على الإداري الناجح، ذلك الشخص المتأكد من نفسه الواثق ، وذو شخصية يفرض الاحترام على الآخرين ، الملم بالتقنية والتطورات العلمية الحديثة ، سهل التعامل مع الآخرين يؤمن بالقيم والمبادئ ويحترم بوعي التقاليد والموروث الديني والثقافي والاجتماعي ، منفتح على التجديد والإصلاح يعرف كيف يوزع المهام والصلاحيات على العاملين يتحاور معهم ويحترم آرائهم واقتراحاتهم وتوصياتهم و ملم لكل ما يجري من حوله في المجتمع وبيئة العمل والعالم وأمور كثيرة أخرى.

أن مقاومة التجديد تأتي بالدرجة الأولى من داخل المؤسسة من قبل العاملين أو من القيادة الإدارية نفسها،وتلك المقاومة للتجديد قد نشاهدها في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية والسياسية والعسكرية ... وتأتي بالدرجة الثانية المقاومة لرياح التغيير من خارج المؤسسة من المواطنين المستفيدين النهائيين للخدمات التي تقدمها المؤسسة وأخيرا هناك مقاومة تأتي من الخارج. ويبقى التساؤل المشروع حول ماهية ومحتوى ما سوف يأتي به التغيير والتجديد في الحياة اليومية للناس والتي عجزت عنها القيادة الإدارية بتكوينها الحالي. التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية: لقد مرّ مفهوم القيادة الإدارية بعدة مراحل وجرى على المفهوم تغييرات جذرية منذ تأسيس وظهور الدولة الأولى ومؤسساتها وتوزيع السلطة بينها وتقسيم المجتمع الى طبقات تغيرت مع مرور الزمن حيث جارتها وباستمرار تغيرات مماثلة في الفكر الإنساني السياسي والاجتماعي والاقتصادي وكلما غاب عن مسرح الحياة طبقة أخذت معها الأفكار والتقاليد والعادات وحتى الأعراف وجاءت الطبقة الجديدة بتقاليدها وهكذا هو دين الناس يتغيرون ويتلاءمون مع الجديد. من المجتمعات الإنسانية الأولى مروراً عبر العصور التاريخية الأولى الى نشوء الإمبراطوريات وزوالها ومن ثم مجيء الحربين العالميتين ونشوء المنظمات العالمية ومؤسساتها (عصبة الأمم ، هيئة الأمم المتحدة) ثم انتشار

الأفكار الديمقراطية الداعية الى التعددية واحترام حقوق الإنسان وحرية الرأي والمبدأ، كان يرافقها دوما تغيرات في هيكله إدارة المجتمعات وقياداتها. نرى مثلا أن طبقات المجتمع كانت تتغير دوما مع التغير الفكري والعقائدي في المجتمعات انظر مثلا الى تقسيم المجتمعات الى طبقة (الحاكم، رجال الدين، القادة العسكريين، النبلاء، الإقطاعيين، أصحاب راس المال، العمال، الفلاحين، الحزبيين، المعلوماتيين...).

هناك العديد من النظريات الإدارية، أولها تعتمد على البيروقراطية في الإدارة من المدرسة الفرنسية في الإدارة، ومن أعلامها الفرنسي هنري فايول ومدرسة ماكس ويبر في السلم الهرمي الإداري. وترى المدرستين أن السلطة والحكم كمبدأ أساسي في الإدارة. أما التيلرية التي تنسب الى فردريك تايلر والمعروفة تحت تسمية " الإدارة العلمية" حيث الاستخدام المنظم للدراسات والبحوث والتجارب وتحليلها للتوصل الى أفضل الطرق لعمل القيادة الإدارية وعن طريق تقسيم العمل اليدوي الى مراحل يكرر فيها العامل نفس العملية متحولا الى خبير في أداء تلك العملية. لقد قام الممثل الكوميدي الشهير شارلي شابلن في فلمه النقدي "العصر الحديث" بتصوير ذلك العامل الذي تحول بمرور الزمن الى جزء من الماكينة والآلة فاقتدا إنسانيته وتلك الالتفاتة الذكية تعتبر اليوم مفتاح النقد الموجه الى النظرية التيلرية. الديمقراطية تبعد الدكتاتوريات تلك هي نظرية كورت لوين في الإدارة حيث يرى أن الديمقراطية تسهل العلاقة بين العامل ورب العمل وتحل الإشكالات بغياب الدكتاتوريات. ويعتقد أن ذلك سيؤدي الى تحسين أداء العامل وعدم تكرار غيابه وقلة المشاكل والخصام بين العاملين. هذه النظرية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية يرى ناقدها أنها لا تأتي بالجديد والتغير لمفهوم الفلسفة الأساسية في القيادة الإدارية القديمة. لقد استمرت البحوث في الأربعينيات والخمسينيات من نهايات القرن الماضي حول دور الإنسان في الحياة العملية وخاصة فيما يتعلق بعلم النفس البشري وبحوث حول النظريات الاجتماعية هنا نرى دور العالم النفساني "ماس لوس" ودراساته حيث قاده الى نظرية "سلم الحاجة" فيها يقسم حاجات الفرد الى مراحل ولكل مرحلة خاصية معينة مختلفة عن المرحلة اللاحقة قائلا إن الإنسان منقاد عن طريق احتياجاته. وقد انتقد هذه النظرية كذلك كسابقتها في العلاقات البشرية أو الإنسانية التي تعتمد على سلوكية الإنسان متناسية أن البشر يتعلمون بصورة مستمرة في كفاحهم المستمر من اجل تحقيق الأفضل والرقي نحو الأحسن.

أما نظرية الإحداثيات (س، ص) للعالم ماك كريكورس فتنبنى على أساس وجود إحداثيتين أفقية وعمودية ولكل قيادي طريقته في التنظيم والقيادة وله استراتيجية خاصة به وكلها تعتمد على افتراضات إنسانية فإذا كان طبع المرء كسولا لجاأ أداءه حسب طبيعته وإذا كان نشطا فعلا يعيش في خضم أحداث المجتمع ويرى فيها الحوافز للتطور والرقي فتكون حاجاته هي التي تقوده نحو الأمام والمشاركة مع الآخرين ويقول هيرتزربرك: أن الأمور المتعلقة بالعمل مباشرة كانت في إجابات

العاملين اللذين تم استطلاع آرائهم ك حل مشاكل ومعضلات العمل وقضايا العمل وأمور التفوق والنجاح والتكيف بمهام مهمة ومفيدة هي التي تقود بالمرء الى العمل والإنتاج والإبداع.

أما نظرية التغرب : والمصطلح بحد ذاته يقابلنا في الكتابات الأولى لماركس وهي فكرة ملائمة للإنسان للبيئة المحيطة وتكيف نفسه وتغيره أي " العمل . " العمل بحد ذاته كأساس لإنسانية البشر والإنسان الذي لا حول له ولا قوة مسير من قبل الآخرين لا يمكنه أن يتدخل ويغير ولا يرى بالنتيجة أي فائدة من العمل الذي يؤديه إن كان خدمة أو مشاركة في الإنتاج حيث لا يتمكن من إجراء علاقة بين المنتج النهائي وما قام وقدم هو بنفسه من عمل. هذه الشخصيات تتعزل عن المجتمع والحياة الاجتماعية وتكاد أن تكون شخصياتهم مهزوزة ولا يرون في عملهم أي قيمة أو معنى بل كأداة في الإنتاج. أما النظرية الاسكندنافية التي تعتمد في الأساس على البحوث والدراسات حول تكنولوجيا الإنتاج المسماة بنظرية التقنية الاجتماعي وفيها يرى المنظرون أن الشركات والمؤسسات تتكون من عنصرين مهمين متكاملين هما الآلة والإنسان والعلاقة بينهم يربط تلك الأجزاء مع بعضها البعض هنا نرى أهمية تنظيم العمل الذي في نتيجة الأمر يضمن الحاجات الأساسية للإنسان وهي:

١- الحاجة الى عمل ذو معنى أي أن ماهية ومحتوى العمل مهم جدا للإنسان كما أن التغيير والتجديد والتنوع زمنيا.

٢- التعليم والتدريب المستمرين أثناء العمل.

٣- المشاركة في اتخاذ القرار.

٤- الحاجة الى الاحترام المتبادل والمشاركة الإنسانية.

٥- الحاجة الى وعي العلاقة بين الإنتاج والبيئة من ناحية والفائدة النهائية من ناحية أخرى.

٦- بعيدا عن هموم التدرج الوظيفي الحاجة الى علاقة بين العمل و رؤية وتطلع العامل المستقبلية. هذه النظرية الاسكندنافية وعلى غرار النظريات الأخرى قوبل بالنقد المبني على أساس أن النظرية لا تأخذ بنظر الاعتبار مركزية القرارات في الإدارة الذي لا يوفر للعامل أي مشاركة حقيقية في عملية التغيير والتأثير عليها حيث أن التغيير أساسي ومحوري في العمل وبذلك يفقد العامل المشاركة الديمقراطية في الإدارة واتخاذ القرار. ومنادي النظرية الديمقراطية في الإدارة يدعون بظهور إدارة أكثر علمية واعتمادا على مبادئ الحرية في إدارة المؤسسات حيث تأثيرها المباشر على بيئة العمل التي تنعكس على الأداء العام للعاملين.

من المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل بضغط على زر، بل إن البشر . كل البشر. ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر. ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا يدرك

المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز... فما هو المدلول لتلك الكلمة السحرية؟

التحفيز هو: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت . كمدير. لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.

فما هي العوامل المهمة في التأثير على العامل؟

أولاً: شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، المؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل والمدير فرد فيها.

ثانياً: اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة. فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل، ولذا فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المؤسسة وأن عمله هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من العامل، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء، وكما كان سلفنا الصالح رضوان الله عليهم أجمعين لا تعرف القائد منهم من الجندي.

ثالثاً: وجود مساحة للاختيار. لا بد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للعاملين معه، فيطرح عليهم المشكلة، وي طرح . مثلاً . بدائل لحلها، ويستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.

بعد أن علمنا العوامل التي تؤثر على التحفيز نستعرض معوقات التحفيز.

إذا بذل المدير جهده . أو اعتقد ذلك . ولم يجد نتيجة مباشرة فلم يجد هناك تغيير ولا زال شعور العاملين كما هو فلا بد أن هناك معوقاً من معوقات التحفيز موجوداً، وينبغي البحث عنه وإزالته. ومعوقات التحفيز هي:

١. الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
٢. عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
٣. عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
٤. قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
٥. عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.

٦. الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
 ٧. تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
 ٨. كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:
- أما إذا أردت التعرف على العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين وكسب تعاونهم معك فاعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.
١. حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
 ٢. أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعمل على تدريبهم على ذلك.
 ٣. حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.
 ٤. أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
 ٥. اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.
 ٦. اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
 ٧. اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.
 ٨. شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
 ٩. قيّم إنجازات العاملين، وبيّن القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
 ١٠. ذكّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.
 ١١. ذكّرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.
 ١٢. انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.
 ١٣. اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.
 ١٤. كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.
 ١٥. حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.
 ١٦. حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.
 ١٧. حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغباتهم في أشياء كثيرة.
- وهكذا....
- ولك أن تعلم أن هناك ثلاث طرق لكي تنتقل الحافز إلى العاملين:
- الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف:
- بأن تذكر لهم الأخطار التي تحيط بالمؤسسة وأن الوقت يداهمنا، وعلينا أن نحاول التشبث بسفينة نوح قبل أن يأخذنا الطوفان، ومثل هذه الأقوال. وهذه طريقة تجدي في أول الأمر ثم لا تجد لها بريقاً بعد ذلك ولن تجدي ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي.

الطريقة الثانية: التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:

وهذه الطريقة أيضًا تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن تخف حداثتها ولا تجدي على المدى البعيد؛ لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي ومن الممكن أن يعطوا العمل على قدر ذلك الحافز المادي فقط.

الطريقة الثالثة: مخاطبة العقل بالإقناع:

بإقناعهم أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعًا بالنفع ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم وهذه الطريقة مفيدة جدًا.

كيف تتعامل مع الطبيعة الإنسانية للعاملين ؟

قد تفعل الكثير من أجل العاملين لرفع معنوياتهم وتحفيزهم للعمل ولا تجد استجابة، ولذا فمن المفيد أن تتعرف على الطبيعة الإنسانية للعاملين لكي تستطيع نهم نفسياتهم، ومن ثم الوصول إلى هدفك كمدير لرفع وتنمية مهاراتهم في أداء الأعمال الموكولة إليهم، هناك نظريتان أساسيتان في التعامل مع الأفراد وخاصة لأول مرة: الأولى: تسمى نظرية X والثانية: تسمى نظرية Y. الأولى نظرية متشائمة جدًا تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول الإنسان متهم حتى تثبت براءته. والثانية تفترض التفاؤل الكبير وتفترض الصواب في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول المتهم بريء إلى أن تثبت إدانته.

وتقوم فروض نظرية X على:

العمل شاق.. العامل كسول.. العامل لا يحب العمل.. العامل غير طموح.. العامل يتملص من المسؤولية.. العامل يحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة.. العامل لا يتحرك إلا بالمال.. العامل مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلح المؤسسة.. وبالتالي يكون المدير وفقًا لهذه النظرية:

ينفرد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد.. يهيمن على سير العمل.. كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه.. لا يثق إلا بنفسه.. يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل.. لا يقبل كلمة نقد توجه إليه.

أما نظرية Y تقوم على الفروض التالية:

الناس دائمًا تستمتع بالعمل.. العمل المحبب كاللعب لا إرهاق فيه ولا ملل.. تحقيق الإنجاز عامل مهم كالأجر تمامًا للعامل.. العمال ملتزمون بطبيعتهم.. العمال مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة.. وعليه فإن الإدارة تكون كالآتي:
القرارات بالتشاور.. يُشعر العاملون بالانتماء للعمل.. يساعد العاملين على التطور.. يشجع العمل الجماعي.

في النهاية الواضح أن الطريقة الثانية هي أفضل للعمل ولكن أنتبه إلى محاذيرها وهي:

١. أن يسيء العمال استخدام السلطة الممنوحة لهم.

٢. عدم وجود سياسات صارمة تجاه العمال.
 ٣. أحياناً لا يهتمون بسياسة المؤسسة ويسير كل واحد منهم بمفرده.
- ولكي تتجح عوامل التحفيز التي تتخذها من الضروري أن تتعرف على الاحتياجات التي يحتاجها العاملون، فينبغي:
١. إعداد مكان عمل مريح لهم.
 ٢. حاول أن تجعل سلامتهم من أولوياتك وأشعرهم بذلك.
 ٣. تحرى إقامة العدل بينهم.
 ٤. حاول أن تخصص المحتاجين ماديًا منهم بالأعمال الإضافية لتحسن رواتبهم.
 ٥. حاول الاجتماع بهم على فترات لتستمع إليهم ويستمعوا إليك بعيداً عن توترات العمل.
 ٦. أشركهم في التشخيص واطلب منهم دائماً الأفكار الجديدة.
 ٧. استعمل دائماً عبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز.
 ٨. استعمل أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم.
 ٩. أعطهم دائماً المثل والقُدوة بسماحك لهم بانتقاد سياستك من أجل الوصول للأفضل.
 ١٠. ضع نصب عينيك دائماً إيجاد بديل لك أو نائب ينوب عنك عن طريق إفساح المجال للجميع لاكتساب الخبرات.

وجهة النظر التاريخية في العلاقة بين الحافز والأداء:

من الناحية التاريخية كان هنا فكرتان رئيسيتان سائدتان بالنسبة إلى زيادة الحوافز في المؤسسات الصناعية والشركات، والقطاع العام.

الفكر الأول:

وقد تمثل في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذا الفكر بأن العامل (كسلان بطبعه) وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجر أي أنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الداخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي بذله العامل علاقة سلبية بمعنى أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصبح زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.

الفكر الثاني:

أصحاب هذا الفكر ينظر للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي، وحدود العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول وكان على رأس

المؤيدين لذلك الفكر (آدم سميث) وفي ذلك يقول: «إن الأجر تشجيع للحفز على العمل وكلما زاد الأجر زاد التشجيع والحفز للعمل»، ومن الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية.

أنواع الحوافز

الحوافز المادية:

وهي تتمثل في الأجر وساعات العمل والمكافآت وظروف وإمكانيات العمل المادية.

الحوافز المعنوية:

وهي الاعتراف بأهمية الفرد وسبل التشجيع على العمل والعلاقات الجديدة بين الموظفين والمسؤولين والشعور بالرضا الوظيفي.

وفيما يلي يأتي تفصيل موجز لهذه الأنواع من الحوافز:

أولاً: الحوافز المادية: تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

وبالإضافة لذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل حيث إنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكلاً ومسكن كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل ومن هذه الطرق التي لا حصرها على سبيل المثال.

الأجر اليومي:

يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر اليومي أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

الأجر بالقطعة:

يرتبط أجر العامل أو الموظف في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم بها لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

الأجر حسب احتياجات الفرد:

أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

العمولات:

وهي تتمثل في حصول العامل أو الموظف على نسبة من الربح عن مجمل مبيعاته ويجب أن تكون هذه النسبة متفق عليها في عقد العمل وغالباً ما تكون هناك نسبة مبيعات محددة يجب أن يحققها الموظف أو العامل ليستحق أجره.

الأجر الشهري:

وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عن ما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور المادية انتشاراً نجد أن هناك أنواعاً أخرى للحوافز والمكافآت والتي تمثل في صور مختلفة وعلى سبيل المثال:

العلاوات المستحقة بداية كل عام:

وهي تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين وهي تحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.

مكافأة نوعية العمل:

وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية والذي يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية. وتمنح بالإضافة إلى الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة ١٢ شهراً منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التميز في العمل.

الاشتراك في الأرباح:

وهو نوع من حوافز العمل المتمثلة غالباً في القطاع الخاص من خلال توزيع جزء من أرباح العمل السنوية على العاملين بالمؤسسة على أن تكون هذه الأرباح موزعة بالعدل على جميع العاملين بالمؤسسة وهي طريقة بدورها تؤدي إلى اهتمام العامل بدوره وعمله وتزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة.

مكافأة العمل الخاص:

وهي مبلغ نقدي، وتمنح لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين تقديراً للعمل الخاص، أو الخدمة الخاصة غير الاعتيادية، أو الإنجاز التخصصي سواء كان مرتبطاً بالعمل، أو غير مرتبط به.

مكافأة الموظف العام:

وهي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه وإبداعه في العمل ولإسهاماته البارزة بالعمل على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.

مكافأة الاقتراحات:

وهي مبلغ نقدي يمنح لموظف واحد، أو مجموعة من الموظفين مكافأة على الاقتراح المقدم، بحيث يهدف هذا الاقتراح الذي يتقدم به الموظف إلى التطوير في مجال العمل مما يؤدي إلى توفير وخفض التكاليف وتحسين إجراءات وظروف العمل بالمؤسسة.

مكافأة الانضباط في العمل:

وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

مكافأة نهاية الخدمة:

وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة لأخرى.

ثانياً: الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن الموظف له العديد من المطالب الغير مادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسئولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية.

وللحوافز المعنوية صور عديدة ذكرنا جزءاً منها في المقدمة السابقة وسوف نوضح من خلال النقاط التالية صوراً لهذه الحوافز ولكن في الإطار المؤسسي كالاتي:

مكافأة مدة الخدمة:

هي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة والذين يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة أو الذين يمثلون القدرة والنشاط والجدية للآخرين وتشكل هذه المكافأة شهادة لخدمة عشر سنوات، وشهادة وميدالية لخدمة عشرون سنة، وشهادة وميدالية أكبر لخدمة ثلاثين سنة، و تمنح في حفل رسمي.

رسائل التقدير والإطراء:

وتعرف رسالة التقدير بأنها تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين أو خدمة جديرة بالتقدير، وكذلك رسالة الإطراء تقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية.

المدح والتأنيب:

حيث يقدم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة.

التيسير الاجتماعي:

يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات ويجب أن يتوافر جو للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية وهي تسمى بالمنافسة الإيجابية.

دوافع العمل النفسية:

وإن شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيداً عن الخوف ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة له دور كبير حيث ينعكس ذلك إيجابياً على أداء العامل لأن الشعور بالأمان شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، وقد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية وزيادة إنتاجه وهي علاقة لها صور إيجابية.

دوافع العمل الاجتماعية:

أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين وأن تكون له مكانته الاجتماعية وبمنأى عن نبذ المجتمع أي يتوفر لدى الفرد الشعور بأن له أهمية اجتماعية وأن وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين ذلك لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي.

العمل والحاجة إلى التقدير:

يطلق عليها حاجات الإنجاز؛ لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب، الرضا، القبول، الصحة، الصحة، المكانة الاجتماعية.

العمل والحاجة إلى تحقيق الذات:

والمقصود بها أن الإنسان يوجه كل إمكانياته وطاقاته ويسعى لاستغلالها داخل العمل، وذلك للوصول بها لطموحاته وأهدافه المنشودة بالعمل أي يضعها موضع الإنجاز وتعتبر هذه الحاجة هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته وإثبات شخصيته، وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكول إليه.

دوافع الإنجاز:

وتتمثل بشعور العامل بأن لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات، واختراعات للعمل أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

دوافع الاستقرار:

أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل، وأن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقيّة، أو استحقاق العلاوة وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل، أو في حالة الإصابة بأي مرض.

الأسس التي على ضوءها يتم منح الحوافز:

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي.

١- اعتماد الحافز على السلوك:

ويعني ذلك أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى، وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز إيجابياً، أو سلبياً وأن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات.

٢- التوقيت:

ويقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لأنه كلما طالت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة.

٣- حجم الحافز:

وهذا يتعلق بصغر أو كبر الحافز، والصغر والكبر مصطلحات نسبية ولكن المقصود بها (أن يكون الجزء من جنس العمل) أي على قدر العمل ويمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف

الموظف من خلال سياسة وقواعد الحوافز بالمنظمة ما يجب عليه القيام به للحصول على الحافز من نوع معين وكيفية معينة.

٤- نوع الحافز:

للحوافز أنواع كثيرة منها الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية والداخلية والخارجية والمهم هنا هو أن يتعرف المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيراً على الموظف الذي يرغب في تحفيزه.

٥- الثبات:

وهو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملاً جيداً وحصل على مكافأة نظير ذلك العمل فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق (العدل أساس الحكم).

مراحل تصميم نظام الحوافز:

هناك أنظمة متعددة للحوافز والمقصود بهذه الأنظمة هي الطرق المحددة والمدروسة لإرساء نظام للحوافز داخل المنظمة وتعرض هنا للمراحل المتبعة لتصميم هذه النظم داخل المؤسسة.

قياس الأداء:

وذلك بوضع كل مجموعة متشابهة معاً ليسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية على حدة حتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين وبطبيعة الحال فإن لكل عمل سواء كان العمل بسيطاً، أو معقداً طريقة أحسن لأدائه يمكن التوصل إليها وذلك باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة والأداء والإنتاج وتعريض هذه المجموعات لمجموعة من الحوافز المختلفة والمقصود بالحوافز هنا هي النظام الذي يمكن معرفة العلاقة بين هذه الحوافز ومستوى أداء الفرد، أو الجماعة محل الدراسة.

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وتستدعي هذه الخطوة مجموعة من المتطلبات منها:

١- وجود وظائف تتناسب طبيعتها مع إمكانيات العاملين بها.

٢- وجود عدد كافٍ للعاملين.

٣- أن يطبق النظام من خلال إدارة محددة، وعدة إدارات داخل المؤسسة.

٤- وجود سيطرة كاملة للفرد على تحديد ميزانية الحوافز.

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على النظام، كما يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز والتي تتضمن بنوداً جزئية عن المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.

- التكاليف الإدارية: وهي تضمن بنوداً جزئية مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج: وهي تعطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات والحفلات وهي تضمن بنوداً أخرى خاصة بالحفلات.

قياس النتائج:

أي يجب على المؤسسة أن تضع لنفسها هدفاً معيناً يستحق بعده حصول العمال على الأجور التشجيعية وأن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك باستمرار، حتى يتمكن العاملون من معرفة نتائج جهودهم أولاً بأول وإجراء المقارنات بين كل الأقسام ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل.

الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية:

تواجه الحوافز المادية مجموعة من الصعوبات ومن أهمها:

- إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود، وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية وعندما يغطي العمل الذي يقوم به الفرد احتياجاته فإن إنتاجيته بعد ذلك تقل، ولكنها حقيقة غير مؤكدة حيث إنها تختلف من شخص لآخر حسب مدى احترامه وتقديره للعمل الذي يؤديه.

- يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية مثل المصانع والحرف فإنهم لا ينظرون كثيراً للترقية بل ينظرون أكثر للمال أما أصحاب المهن الإدارية فيفضلون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبياً مع اختلاف ظروف الحياة وأعبائها من شخص لآخر.

- إن الحوافز المادية أو النقدية وخاصة الفردية تلغي دور الجماعة وتأثيرها وذلك في ظل غياب المنافسة الشرعية، وما تسمى بالمنافسة الإيجابية.

- عدم توافر الميزانية الكافية لتوفير النظام الجيد لهذه الحوافز.

- عدم قدرة العاملين أو المشرفين داخل المؤسسة على القيام بإرساء نظام فعال للحوافز.

- عدم وضوح الرؤية لدى العاملين عن نظام الحوافز القائم داخل المنظمة.

- عدم المصادقية وغياب العدل في توزيع الحوافز واختيار من يستحقونها.

النتائج المفيدة لنظام الحوافز المادية والمعنوية:

١- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.

٢- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثله تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية (أي زيادة ولاء العاملين للمؤسسة).

٣- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

٤- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

٥- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

٦- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

٧- تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

٨- شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

طرق التحفيز على العمل في الجانب الميداني:

هناك شروط يجب مراعاتها أو توفيرها لضمان نجاح نظام الحوافز:

- لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معاً.
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها.
- إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم بها.
- أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز - وليس الأداء العادي - وبين الحصول على الحافز.
- أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.
- أن يتفق الحافز مع الحاجات الملحة لدى الفرد.
- أن تتناسب الحوافز طرداً مع المستوى التنظيمي للفرد.
- ألا يكون الحافز مبنياً على قدرات الأشخاص المتفوقين فقط.
- ألا تكون المكافأة غاية في حد ذاتها.
- الاستماع للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر حافزاً له ويشعره بأهميته.
- إن كفاءة الرئيس سبب لتحفيز المرؤوس فهذا العنصر يحفز على الإجابة.
- ومن طرق التحفيز الإدارة بالأهداف بمعنى أن تكون هناك أهداف محددة لكل من الرئيس والمرؤوس ليقوما بعملها.
- تفويض الرئيس للمرؤوس لأن ذلك يجعله يتحمل المسؤولية فيحقق إشراكه في تحمل المسؤولية
- اكتساب المرؤوس الثقة بالذات والإحساس بأنه يمكن الاعتماد عليه بالعمل.
- أهمية تقبل الأفكار الجديدة لأن ذلك معناه قناعة الرئيس بالتطوير.
- تنمية روح معنى المبادرة في العمل.
- التحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشيعه من روح متفائلة تنعكس إيجابياً على العمل والأداء ويكون ذلك من خلال علاقة إنسانية ومهنية جيدة.
- تعزيز روح العمل كفريق، أو كمجموعة واحدة.
- تقوية نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.

- مراعاة الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين لتقييم جميع الخدمات المقدمة لهم.
- مراعاة الأجور والحوافز المادية، أو العائد من العمل حسب احتياجات الفرد.
- عدالة الأجور (أي العدالة في توزيع الأجور).
- تنمية أهمية دور الفرد داخل الجماعة.
- توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد.
- إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر لإثبات كفاءة أكثر في الأداء.
- إعطاء الحق في الحصول على ترقية.
- إتاحة فرصة للترقية.
- أن يكون الأجر مناسباً للمنصب وتكاليف المعيشة.
- حالة الأمان والاستقرار بالنسبة للفرد داخل المنظمة.
- توفير الشعور بالأمن وتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأسرهم.

الخلاصة

تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها؛ فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله. ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل.

وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين؛ لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها. وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة

مقومات الإدارة الناجحة:

ومن هنا علينا دائماً أن نعرف أن طريق النجاح يبدأ من التفكير والاستشارة والتخطيط المدروس حتى نصل إلى الأهداف بأقل جهد وبأسرع وقت وبأفضل ثمر وهناك خطوات ينبغي أن نسلکها في هذا الاتجاه وهي كالتالي:

١. التخطيط.. ونعني به وضع الأهداف وقراءة نتائجها ووضع الحلول للمضاعفات السلبية التي قد تنجم عنها مضافاً إلى تعيين اسلم الطرق للوصول إليها.

٢. التنظيم.. ونعني به تحديد الأهداف البعيدة والأخرى القريبة وفرز الأولويات وتوزيع الأدوار والأوقات على الأفراد المناسبين أو اللجان لإنجازها.

٣. المتابعة.. ومهمتها في بعدين:

الأول: التوجيه والتعليم والسعي المستمر لإيجاد التنسيق والتعاون بين أطراف العمل.
الثاني: السيطرة والمراقبة على الأعمال للتأكد من سير الأعمال وفق الخطة الموضوعية وتصفية العوائق أو الموانع التي يمكن أن تعرقل مسيرة العمل.
وبعد كل هذا تبقى الإدارة بحاجة إلى وقفات بين آونة وأخرى لملاحظة سير العمل في الاتجاه العام وموازنة الخطط والطموحات مع مستوى الأداء.. لتكون مرحلة تقويم وموازنة.
إذ لا يكفي أن ترسم الإدارة هدفاً وتضع خطة وتمشي في اتجاه الهدف وإنما لابد لها أن تعرف أيضاً أنها هل تضمن الوصول إلى الهدف.. وكيف ستضمن ذلك؟ لا شك أنّ هذه الخطوات هي مهمة المدير والإدارة الطموحة ولا يتحقق الطموح في الخطوة الأولى ولا الثانية منها.. ما لم يجمع المدير المستشارين ومشاركة كل من يمكن أن يساهم في تكاملية الخطوات ومنهجيتها بشكل إيجابي وفعال.. أما الثالثة فهي مهمة المدير أولاً ويمكن أن يديره بشكل مباشر أو بالوسائط عبر لجان أو أفراد وإن كان الأول أفضل وضمن.

وعليه فإنّ الإدارة عملية دائرية تتكامل فيها كل الوظائف والأدوار على اختلاف المراتب وتعتمد بعضها على البعض الآخر لتشكل حلقة دائمة الدوران في البعدين المحوري والدائري لتضمن السيرين العمودي والأفقي الناجح.

ولأهمية التخطيط في إنجاح العمليات الإدارية سنتوقف عنده بعض الشيء.

التخطيط:

لا شك أنّ التخطيط المدروس أساس العمل الناجح والإدارة البارة هي التي تتمتع بتخطيط حكيم يوازن بين الإمكانيات المتاحة والطموحات..

ولكي يكون التخطيط أكثر منطقية واعتدال لابدّ وإن يعرف المخططون أهدافهم المنشودة بشكل واضح ودقيق.

وهناك أمور ينبغي أن نأخذها بنظر الاعتبار قبل وضع الخطة وهي:

١. فهم وتحليل الوضع الذي أنت عليه وما هي الإمكانيات والفرص المتاحة إليك الآن.
٢. تحديد ما ينبغي القيام به الآن وما ينبغي القيام به في المستقبل.
٣. رسم منهجية العمل الذي نريد القيام به موازناً بين الإمكانيات والطموحات.
٤. تقييم الإنجاز والأداء ووضع الحلول للأزمات الطارئة أو تطوير الأساليب الموضوعية وتعبير آخر متابعة التنفيذ ومطابقته على الخطة.

٥. لوضع الخطة موضع الإنجاز الفعال لابد من تقسيم العمل وأدواره وتوزيع المهام الأساسية ثم من هو الفرد المناسب أو الجماعة المناسبة التي تجيد إنجاز المهمات أو يمكن أن تسهم في إنجازها بشكل ناشط فعّال.

ولعلنا نوضح الفكرة بمثال: إذا أردنا تطوير مستوى الأعمال في المؤسسة أو توسعتها أو تنشيطها بشكل أفضل لابد أن نطعم الأعمال بأفراد جدد وبطاقات متحمسة وهادفة وهذا ليس دائما في المتناول وإنما لابد من صناعة الطاقات المطلوبة وهذا لا يتم إلا عبر تربية مجموعة من الكوادر والخبرات ولإدارة ذلك بشكل فاعل فإنه لابد من وضع خطة مناسبة ولكن من أين نبدأ؟
أولاً: ينبغي أن نعرف ماذا نريد؟

وبعد أن عرفنا أننا بحاجة إلى كفاءات ومهارات عالية ندعم بها أعمالنا ومشاريعنا نكون قد قطعنا الخطوة الأولى الأساسية في اتجاه الصواب وهو تعيين الهدف الأعلى الذي نطمح إليه وهو تربية مجموعة من الخبرات والمهارات التي يمكن أن تمسك بزمام الأمور في المستقبل في أي بعد من الأبعاد.

إدارة دولة أو جماعات سياسية أو إعلامية أو صحف ومجلات أو مؤسسات اجتماعية... الخ.
وواضح أنّ تحديد الهدف الأول يتدخل بشكل مباشر في تحديد المناهج والأساليب التي ينبغي أن تتبّع فإنّ تربية الكوادر السياسية تختلف منهجيتها عن تربية الكوادر الإعلامية أو الجماهيرية كما هو واضح لذلك ينبغي أن نعرف أولاً ماذا نريد بالضبط؟

ثانياً: لا شك أن التربية المركزة لا يمكن أن تتم في الهواء الطلق أو في الشوارع العامة ولا في الشعارات أو الصحف والمجلات أو اللقاءات العابرة..

وإنما لا بد لها من مطابخ ومؤسسات تجتمع فيها الأفراد ليقوم المرّبون بتطبيق الخطة بعملية تخلية للأفكار السلبية والمفاهيم الخاطئة وتحلية بالأفكار الإيجابية والمفاهيم الصالحة..
ثم اختيار الأنسب فالأنسب وهذا لا يكون إلا عبر إنشاء مدرسة أو دورات خاصة ومركزة إذن عرفنا أنّ الطريق إلى بناء الكادر هو المدرسة أو الدورات المركزة فهنا نبدأ كيف نصل إلى المدرسة الجيدة التي يمكن أن تحقق لنا هذا الغرض هنا نبحث في الإمكانيات.. لابد من أفراد يحملون هذا الهمّ وكفاءات تعطي من خبرتها ومعلوماتها وصفوف وكتب مضافاً إلى الطلاب والخطة.. ومن بعد ذلك يتم الشروع بالعمل.

ثالثاً: ثم الخطوة الأخرى ينبغي أن نفكر بعد انتهاء الدورات وتخريج الدفعات الناجحة من الكفاءات كيف نوزّع عليها المهام والأدوار لتولي شؤون الإدارة لبيدأوا يمارسون وظائفهم عبر التفويض أو المعاونة أو الإشراف وغير ذلك من طرق التوظيف والتنسيق..

وهكذا.. حتى نحصل في نهاية المطاف على سياسة ممنهجة ابتدأنا بها منذ اللحظة الأولى بخطة مدروسة وهدف واضح مع دراسة جيدة للامكانيات والوسائل حتى وصلنا إلى الهدف فإذا تحقق هذا في أعمالنا نعلم بأننا قد حققنا النجاح.

الاتصال:

يعد الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي يتم عن طريقها نقل التعليمات والأوامر وتبادل المعلومات بين الأفراد داخل مؤسسات الأعمال. ومنظمات الأعمال المتميزة تتسم بوجود قنوات جيدة للاتصال بين الأفراد داخل المنظمة في مختلف المستويات، بحيث يتم تبادل المعلومات ونقل الأوامر والتوجيهات وتبادلها بين جميع المستويات داخل منظمة العمل بكل يسر وسهولة ووضوح دون لبس، وبعيداً عن سوء الفهم، الذي قد ينجم عن الاتصال غير الجيد .

وإذا كان وجود قنوات للاتصال فيما بين الأفراد داخل المنظمة هو أمر في غاية الأهمية، فإنه من الأهمية بمكان أن يتوافر لدى الأفراد داخل المنظمة على وجه العموم، ومديري هذه المنظمة على وجه الخصوص، مهارات الاتصال الجيد. تلك المهارات التي لا غنى عنها لأي فرد، والتي بدون توافرها في الأفراد داخل المنظمة تنعدم جدوى قنوات الاتصال. ويمكن إيجاز المهارات الرئيسية للاتصال التي يحتاج إليها مديرو منظمات الأعمال في أربع مهارات أساسية وهي كالآتي :

لا تعد القدرة على التحدث بشكل جيد أمراً كاملياً يمكن الاستغناء عنه بالنسبة لمديري منظمات الأعمال، مكتفين بالاعتماد على التعليمات والأوامر الكتابية التي تصدر منهم إلى رؤوسهم، محددة المهام والتعليمات المطلوب منهم القيام بها، بل إن القدرة على التحدث بشكل جيد تعد إحدى المهارات الأساسية، التي يتعين توافرها في أي مدير، كما تعد في ذات الوقت أحد الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى ترقية بعض المديرين وتبوءهم مراكز مرموقة داخل منظمات الأعمال التي يعملون بها، دون مديرين آخرين قد يفوقونهم في الخبرة أو الأقدمية. لقد أصبحت القدرة على التحدث بشكل جيد إحدى السمات الرئيسية التي تميز المديرين التنفيذيين في عالم الأعمال اليوم. فالقدرة على التحدث بشكل جيد يحتاج إليها المديرون عند التحدث مع العملاء من أجل إقناعهم بجودة السلع والخدمات التي تقدمها الشركة، ومن أجل إقناعهم بحاجتهم إلى الحصول على هذه السلع والخدمات من هذه الشركة دون غيرها من الشركات المنافسة، نظراً للمزايا التنافسية العديدة التي تتميز بها هذه الشركة، والتي يتعين على المدير التنفيذي أن يعرضها على العملاء بشكل مقنع ومؤثر، بما يسهم في اتخاذهم قراراً بالتعاقد مع شركته دون سواها .

كما أن المديرين التنفيذيين يحتاجون إلى هذه المهارة عند التعامل مع أعضاء مجلس إدارة الشركة التي يعملون بها، ومع المساهمين، وأعضاء الجمعية العمومية؛ فهؤلاء الأفراد هم الذين بأيديهم سلطة تعيين أو إعفاء المديرين التنفيذيين من مناصبهم، وهم الذين يقرون الخطط التنفيذية للشركة، ويقرون أو يرفضون خطط الإنتاج والتطوير التي يعرضها المديرون التنفيذيون .

وكلما زادت قدرة المدير التنفيذي على التحدث بشكل جيد، كلما زادت قدرته على إقناع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بخطته لإدارة وتطوير الشركة التي يتولى إدارتها، وبالتالي زادت فرصته في كسب ثقة مجلس الإدارة والجمعية العمومية .

وأخيراً فإن مهارة التحدث بشكل جيد، تشتد الحاجة إليها في التعامل مع أفراد المنظمة التي يتولى المدير التنفيذي إدارتها، فأولئك هم الذين يناط بهم تنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف التي يبغى التنفيذيون تحقيقها. ففي إدارة العمل اليومي للشركة، يكثر تعامل المدير التنفيذي مع من هم دونه من رؤوسيه، وكلما كان المدير أكثر قدرة على التحدث كلما كان أكثر فعالية وقدرة على التأثير في رؤوسيه؛ بحيث يكون تنفيذهم للتعليمات الصادرة إليهم من القيادات التنفيذية العليا عن اقتناع، بصحة وجدوى هذه التعليمات من جانب، وبجدارة الأفراد الذين أصدرها من جانب آخر. وليس مجرد تنفيذ آلي للأوامر دون اقتناع. نخلص مما سبق إلى أن مهارة التحدث بشكل جيد أصبحت إحدى المهارات الرئيسية التي لا بد وأن تتوفر فيمن يبتغي النجاح والتميز في عالم أعمال اليوم .

مهارة الإصغاء

إذا ما كنت متحدثاً جيداً، فلا بد وأن تكون لديك في ذات الوقت أيضاً القدرة على الإصغاء بشكل جيد إلى ما يرغب الآخرون في إسماعك إياه، فالعلاقة تبادلية بين القدرة على التحدث بشكل جيد و بين القدرة على الإصغاء. فلكي تقنع الآخرين ممن تتعامل معهم في دنيا الأعمال بأهمية الإصغاء لما تقول والتهيؤ لما ترغب في إسماعهم إياه؛ فلا بد أن تبادر أنت بخلق الانطباع لدى الآخرين باستعدادك للإصغاء إليهم .

والإصغاء هام في التعامل مع العملاء في الاستماع إلى طلباتهم والتعرف على رغباتهم، وهو هام أيضاً في التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين في تلقي تعليماتهم والتعرف على توجهاتهم، وهام للغاية في التعامل مع المرؤوسين، للاستماع إلى مشاكلهم والتعرف على شكاواهم، وكذلك أيضاً تلقي ردود أفعالهم تجاه الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من المديرين .

وفي التعامل مع المرؤوسين على وجه الخصوص، تبرز الحاجة إلى توافر مهارة الإصغاء لدى المديرين، تلك المهارة التي تعد أحد عناصر التحفيز لفريق العمل. فشعور المرؤوس بالاستعداد الدائم من جانب الرئيس للاجتماع به، والإنصات إلى شكواه، والعمل على حلها، ومناقشتها بشكل جدي. كل ذلك يحفز المرؤوسين على العمل والإبداع وإخراج أفضل ما لديهم، فقد تولدت لديهم الفعالية التامة بأن عملهم محل تقدير وأن آراءهم محل ترحيب و أن شكاواهم محل اهتمام القيادات التنفيذية العليا .

مهارة الكتابة

تظل للكتابة أهميتها في عالم الأعمال، فكافة التعليمات والأوامر التي تسري في دنيا الأعمال لا يتم تداولها بشكل شفاهي، وإنما لا بد وأن تصاغ في شكل وثائق رسمية مكتوبة، لكي تكون واضحة لكافة

المخاطبين بها وملزمة لهم في آن واحد. وفي أغلب منظمات الأعمال، يكون لزاماً على المدير التنفيذي أن يراجع بنفسه الكثير من الوثائق الرسمية الخاصة بالشركة مثل بيان السياسات الخاص بالشركة، عروض الأعمال المقدمة إلى كبار العملاء، اتفاقات الأعمال مع العملاء وشركاء الأعمال، البيانات الصحفية التي تصدرها الشركة، الخطابات الموجهة إلى العملاء والمساهمين . ومهارة الكتابة التي يجب أن تتوافر لدى المديرين التنفيذيين، تتكون من جانبين؛ جانب شكلي وآخر موضوعي. الشكلي يتصل بالاستخدام الجيد للغة ومراعاة القواعد النحوية واللغوية واختيار الألفاظ واضحة الدلالة التي لا تحتمل أكثر من تأويل؛ فمن غير اللائق أن تصدر الوثائق الرسمية عن الشركة في لغة ركيكة أو بها أخطاء لغوية (نحوية أو إملائية)، وفي هذا الصدد يمكن للمدير أن يستعين في بعض الأحيان بمدقق لغوي، لمراجعة وتصحيح الوثائق المكتوبة الخاصة بالشركة. أما الشق الموضوعي في مهارة الكتابة، فيتصل بالمحتوى الذي تتم كتابته، فيجب أن تتم صياغته على نحو جيد، وأن يكون معبراً بشكل جيد عن الأهداف من وراء إصداره، وأن يكون هناك تناسق وتوافق بين أجزائه، بحيث لا يوجد تناقض أو تعارض بين أحد أجزاء الوثيقة وجزء آخر بها، مما قد يخلق سوء فهم أو لبس لدى المخاطبين بهذه الوثيقة .

مهارة إدارة الاجتماعات

تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع العملاء يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العملاء. ومن خلال الاجتماعات أيضاً يتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات، للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها الدور الأكبر في عقد جلسات العصف الذهني Brain Storming، التي يتم خلالها استطلاع الآراء وتلقي الاقتراحات، انتهاءً إلى صياغة الخطط والاستراتيجيات لفترات مقبلة، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل هي وسيلة أساسية أيضاً لإدارة العمل اليومي بالشركة، والتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ المشروعات . لذا لا بد أن تتوافر في المديرين التنفيذيين القدرة على إدارة الاجتماعات على نحو جيد؛ سواء كانت هذه الاجتماعات مع العملاء أو الموردين أو فريق العمل بالشركة. ولا بد أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال محدد، ومدى زمنياً متفق عليه مع أطراف الاجتماع، كما يجب أن تتم إدارة الاجتماع بشكل تتاح فيه الفرصة لمشاركة الكل، بحيث لا يطغى أي منهم على حق الآخرين في التحدث، وأن يختتم الاجتماع بكلمة من المدير توجز ما اتفق عليه الحاضرون، ويقوم المدير التنفيذي بالإشراف على محضر الاجتماع الذي سيتم توزيعه على المشاركين، تعميماً لما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع على كافة الأفراد المعنيين.

الحاجة الماسة للتطور

التطور ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو منهج لتحقيق أهداف محددة في المنظمات التي تضع نصب أعينها رضا العملاء والوصول لأفضل النتائج، ويصبح التطور حاجة ماسة للمؤسسات التي تعاني من بعض أو جملة من المشكلات مثل: انخفاض الإنتاجية وتدني مستوى الأداء وتدهور الروح المعنوية داخل المؤسسة وانخفاض المبيعات أو تحوّل المستهلكين، ويأتي التطور كذلك لحل مشكلات مثل التراجع عن مواجهة المنافسة وتراجع الكفاءة.

ويصبح الحاجة للتطور أكثر إلحاحاً عندما تريد المنظمات تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية اللذين يمثلان معيار النجاح والتفوق للمؤسسات والمنظمات والشركات، وترتبط الكفاءة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بينما تعني الفاعلية القدرة على تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

وتأتي هندسة الإدارة لتحقيق كلا العنصرين (الكفاءة والفعالية) بدرجة عالية من خلال تبني الفروض الجديدة التي تتناسب العصر، وإهمال العمليات الحالية التي انخفضت كفاءتها وفعاليتها، وتصميم عمليات إدارية جديدة تتعامل بقوانين حديثة تتناسب أهداف المنظمة وظروف سوقها، قوانين تهتم بالعمل وتنظر بمنظاره وتبحث عن وسائل إرضائه، وإسعاده.

الإدارة ومتطلبات التحديث

يختلف شكل القيادة والإدارة التي تسعى للتحديث والتطور عن الأنماط التقليدية الثابتة، وفي عملية إعادة هندسة الإدارة تتلاحم القيادة والإدارة مع العاملين، مع احتفاظ كل عنصر بدوره؛ إذ تدعم القيادة الجهود الكلية المبذولة في إعادة هندسة الإدارة وتختار المستشارين من داخل المنظمة أو خارجها، كما تراقب القيادة تطبيق خطط هندسة الإدارة وتقييم النتائج، بينما تتولى الإدارة مهام وضع خطط المؤسسة والإشراف على تنفيذها في مختلف مراحلها، وتتصل بشكل مباشر بالقيادة، وتمتلك الصلاحيات التي تمكنها من توفير الموارد التي يحتاجها فريق إعادة هندسة الإدارة، أما الفريق الذي يتولى تنفيذ المخططات من العاملين المتخصصين فيميزه في الطرق الحديثة المشاركة الفعالة والتعاون والرغبة في تحقيق الهدف.

يُضاف إلى العناصر السابقة في عملية إعادة هندسة الإدارة اللجنة الموجهة، وهي المسؤولة عن وضع وتطوير استراتيجيات هندسة عمليات المؤسسة، ومراقبة التنفيذ وتقييم النتائج، وغالباً ما تتكون من كبار المديرين بالمنظمة، ويتم التنسيق بين القيادة والإدارة والعاملين عبر منسق عام لعملية التطوير، وهو الشخص الذي ينسق بين المشروعات المنفصلة، ويبحث في تطوير أساليب هندسة الإدارة لاستمرار زيادة كفاءتها وفعاليتها.

مهام الإعداد والتدريب

للإعداد والتدريب في المؤسسات التي تنتهج أسلوب إعادة الهيكلة وهندسة الإدارة شأن عظيم؛ حيث تتطلب هذه العملية نمطاً جديداً من المهارات الفنية والفكرية والسلوكية لدى العاملين تمكنهم من تجاوز الأساليب التقليدية في العمل، وتشمل عمليات الإعداد التهيئة النفسية والمعلوماتية للعاملين كما تُعنى بإبراز العيوب والمشكلات الموجودة فعلياً في المؤسسة مع بيان المجهودات المطلوبة من الأفراد.

وبعد إنجاز مرحلة الإعداد المناسب للعاملين تأتي مرحلة التدريب، ولكي تتم هندسة الإدارة بنجاح فإن التدريب اللازم للقائمين بها من مديرين وفنيين وعاملين تشمل عدة جوانب: أولها الجانب الفني، ويرتبط بالنواحي الفنية للعمل من رفع كفاءة الفرد، وتعميق مهاراته وقدراته المهنية في مجالات التسويق (دراسة المستهلك والمنافسة وأساليب الحفاظ على العميل ورضا المستهلكين والإنتاج) وتحليل البيانات والمعلومات ودور التكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة العمليات. ويأتي بعد ذلك الجانب الفكري، وتتبع أهمية هذا الجانب من دوره في إيجاد القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتنظيم المعلومات وتنمية التفكير الإبداعي والابتكاري؛ لأن القوة العاملة في القرن الحادي والعشرين هي رأس المال المعرفي. أما التدريب السلوكي فبه تكتمل العملية التدريبية لتشمل تنمية قدرة المديرين والعاملين على العمل الجماعي، وكيفية العمل في فريق والتعاون المطلوب لهذا النوع من الأعمال.

المهارات الواجب توفرها في المدير :

مهارات إنسانية Human Skills

السلوك الفردي والعلاقة بالآخرين وأسلوب التعامل، سلوك الاتصال والتواصل والقيادة والتفاعل مع الآخرين في المواقف الجماعية المختلفة.

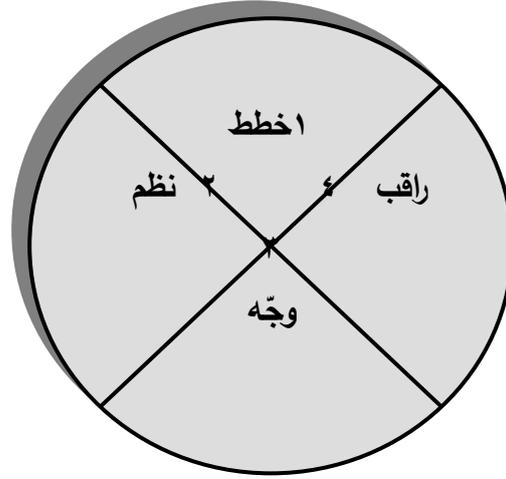
مهارات فنية

المعلومات الفنية المطلوبة للقيام بالعمل.

مهارات تجريدية

النظرة الشاملة للأمور، يربط بين العناصر المختلفة وينسق بين القرارات العديدة.

الدورة الإدارية :



١. **التخطيط:** ويشمل: تحديد الأهداف. تحديد الوسائل. وضع خطط العمل. الموازنة.
٢. **التنظيم:** تحديد الهيكل التنظيمي. تحديد المهام. اختيار العاملين. تحديد علاقات السلطة.
٣. **التوجيه (القيادة) :** اتخاذ القرارات. الاتصال. التحفيز. التفويض. تنمية المهارات (التدريب).
٤. **المراقبة:** المتابعة. تصحيح الانحرافات. المقارنة بين النتائج والتوقعات. قياس الأداء.

الإدارة الفاشلة:

قبل كل شيء علينا أن نعرف ما هو معيار النجاح والفشل؟! لا شك أن التعاريف كثيرة في هذا المجال إلا أننا قد نختصر ذلك بتعريف واحد للفشل وهو: **مخالفة النتائج للأهداف المرسومة** ومنه يعرف معيار النجاح أيضاً وفي استقراء حياة المدراء الفاشلين تتجلى بوضوح بعض المظاهر السلبية التي يعود الفشل إليها في الغالب. وبه نعرف أن ليس النجاح ينشأ من المهارات والعلوم والإمكانات المتاحة للإداريين دائماً وإنما ينشأ في كثير من الأحيان من البرمجة المدروسة والتنظيم والمتابعة المستمرة. قد يصعب على بعض المدراء تحديد أهدافهم بوضوح ودقة لذلك ينتهي بهم المطاف إلى الفشل لأن تشوش الفكرة وغموض الغاية يجر إلى ضياع جهود كثيرة يبذلونها في العمل على الرغم من حماسهم وتقانيهم.

لذا فإن أول خطوة باتجاه نجاح الإدارة هو أن يعرف المدير ما هو المطلوب منه بالضبط؟ وبهذه الطريقة تصبح عنده الطرق سالكة أمامه والإدارة سهلة لأنه سيعرف من أين يبدأ وإلى أين ينتهي؟! وبالتالي أي طريق أقرب وأسلم في الوصول إلى الغاية.

إن تحديد الهدف ورسمه بشكل واضح وصريح ليس فقط يوفر النجاح للمؤسسات بل يعود على نفوس الإداريين بالحماس المتدفق والروح الوثابة التي لا تعرف الملل ولا الفتور لأنهم دائماً يعرفون ما ذا يريدون ويقومون بما يعتقدون به.

وبهذا يغلقون الباب أمام الارتجال ويمنعون القدر من التلاعب بهم وبقراراتهم.. إن من الغريب حقاً أن نجد بعض المدراء يستصعبون طرح الأسئلة على أنفسهم أو على مشاركيهم لتحديد الأهداف وتشخيص الرؤية بل والأغرب من هذا نجد أن بعض المدراء يعد مشاوراة الآخرين في الخطط والبرامج نوعاً من العجز أو الضعف والبعض الآخر يعدّه نوعاً من الغباء لذلك يترددون في الاستفهام عن المطلوب ويكتفون بما عندهم من أفكار وآراء وقرارات ويستغنون عن الآخرين وهذا أمر من شأنه إرجاع المؤسسة إلى الوراء وإظهار الإدارة بوجه فاشل إلا إذا كان المدير يصر على أنه معصوم؟

إذاً كيف يمكن أن يتوقع المدير أن يعرف الآخرون أهدافه ويتعاونون معه في تحقيقها في حين هو نفسه يجهلها أو يجهل حدودها وعليه فإن المدير الناجح ليس الذي ينكفي على نفسه وينطوي في قراراته وأفكاره بل هو الذي يفتح على الآخرين ويبادلهم الرؤى والأفكار ويشاركهم في اتخاذ القرارات فإن في طرح الأسئلة على الآخرين وخوض المحاورات معهم يكشف له الطريقة الأنسب لتأدية الأعمال فضلاً عن بلورة الرؤية في الهدف المطلوب. هذا أولاً.

وثانياً. بعض المدراء يقومون بأعمال كثيرة ويشغلون أيامهم ليلاً ونهاراً في العمل الدائم الدؤوب ولكن لا يحصلون منها النتائج المطلوبة بل على الرغم من تحمل المشاق الكثيرة يشعرون بأن العاملين معهم يصابون بتراجع وفتور في الحماس والاندفاع

علامات النظام والانظام:

وعدم الانتظام يظهر في عدة علامات

منها: الانشغال المستمر في حل مشاكل ونزاعات جانبية لم يكن من المفروض حصولها منذ البداية إذا خطوا صحيحاً ومشوا طبق قواعد التخطيط المنظم أن فقدان النظام وانعدام خطة العمل لا تسمح للمدير بقراءة المستقبل غالباً كما لا تسمح له بإدارة حسنة للحال الحاضر لذلك يبتلى باضطرابات واختلالات في القرارات كما يجر القلق إلى العاملين وهو أمر من شأنه أن يشغل المدير بالحالات الطارئة دون الخطط الاستراتيجية.

ومنها: الإهمال أو المماطلة والتسوية في توفير المعلومات اللازمة للعاملين بشأن القرارات والأهداف والخطط.. ومعلوم أن الأداء الجيد يتوقف على دقة المعلومات وفهم الخطط والأهداف توفيقاً كبيراً.. ولكن مشكلة المدير غير المنظم تجعله في قائمة المسوفين أو المهملين الأمر الذي يتعب نفسه ويتعب من يتعامل معه وهذه نتيجة طبيعية للمدير غير المنظم. ليس لأن المدير يريد ذلك بل إما لأنه لم تتضح عنده الرؤية أيضاً فيعسر عليه نقلها إلى الآخرين أو لأن انشغاله الدائب

في الهوامش يجهد ويتعب أعصابه بما لا يسمح له بنقل ذلك إلى الآخرين أو لا يبقى له مزيد من الوقت لبدله في هذا السبيل فإن الجزئيات الصغيرة كثيرة ولا تنتهي أزمتها ومعنى هذا أن المؤسسة ستمشي في طريق مظلم بلا نور ولا مصباح فيا ترى كيف ستكون النتائج؟
ومنها: المدير الفاشل يعمل على أساس نظام يومي بلا خطة مدروسة ونعني بذلك أنه يعمل في كل يوم بيومه فما يقع أمامه من أعمال في كل يوم يؤديه متغافلاً عن الأسس وعليه فهو يعيش لحظته الراهنة ولا يعيش للمستقبل وليس لديه وقت كافي للتفكير في المستقبل ولا لتقويم العمل ودراسة نواقصه وكمالاته.

ومعنى هذا أن ما يبذله من جهود وأعمال ونفقات تؤدي إلى ضياع الوقت في الأمور البسيطة وعدم توفره لمعالجة المهمات.. وهذه وحدها تكفي لجعل المؤسسة تراوح في موضعها على أحسن الفروض.. كما تجعل العاملين يعيشون حالة اليأس والجمود والرتابة.. فهل يتوقع لها النجاح بعد ذلك؟

هذا فضلاً عن بروز حالات من ردود الأفعال النفسية وانعدام الثقة بين العاملين والإدارة والحال أن المدير الناجح يعيش بقوة شخصيته وحضوره في نفوس العاملين معه أيضاً وأول شيء يجعله قويا في نفوس الآخرين هو الثقة بينه وبين من يديرهم.. إلا أن اللانظام يهدم الجسر الوثيق ويبدل العلاقات المتينة إلى روابط مفككة يشوبها القلق.
كيف نعالج الفشل:

ومن هنا .. علينا أن نضع خطة شاملة ومدروسة من اجل العمل بنجاح أولاً.
ولكي تكون خطتنا أنضج وأكثر واقعية علينا أن نشارك فيها الآخرين ونطالب معونتهم فليس من العيب ولا النقص أن نشارك الغير في رسم مناهجنا ما دام الهدف هو الموفقية والنجاح..
فإن أعقل الناس من جمع عقول الناس إلى عقله..

قد نكون فعّالين ونشطين في بذل المزيد من الوقت والجهد والمال ولكننا غير منظمين في أعمالنا ويوميائنا لذلك فأننا ننشغل بالهوامش ونترك الأساسيات جانباً لذلك علينا أن ندرك أولوياتنا لنتمكن من الوصول إليها بجهد أقل ووقت أسرع ونتائج أفضل.

فإن الإدارة الناجحة تتعلق بحل المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة للوصول إلى الأهداف ومن هنا يجب أن ننظم أمورنا بطريقة تساعدنا على معرفة المشاكل والسعي إلى حلها وفق خطة مدروسة لنضمن معها المسير إلى الإمام أيضاً.
فإن الفوضوية وعدم الانتظام قد يمنع المدير من ملاحظة المشاكل والأزمات حتى عندما يكون قريباً منها.. والسبب في ذلك يعود إلى:

* أنه يتعرض لوضع معقد أثناء العمل فيترك ما هو بين يديه وربما هو الأهم ويأخذ بمعالجة الأمور الطارئة . وما أكثرها . فيغفل عن غيرها.

* أو عندما يواجه عدة أعمال يعمل على حل المسائل الصغيرة والتي في المتناول . كنزاع بين عاملين أو سرقة أو غياب عامل . وهي غير ذات قيمة قياساً إلى الأهداف الكبرى فينسى المشاكل المهمة.

* أو ينشغل بتوفير بعض النواقص في الوسائل أو الأدوات مع أنها مهمة يمكن أن يوفرها بواسطة عامل آخر، أو غير ذلك من الأسباب والمواقع.

إذن حتى نحظى بإدارة ناجحة ينبغي أن نفكر أولاً هل نحن منظمين؟

وهل نمشي في أعمالنا الإدارية وفق خطة مرسومة.؟

معاملة الآخرين بطريقة خطأ:

يعتقد العديد من المدراء أن الإدارة عبارة عن تحمل مسؤولية الدور والوظيفة وإعطاء الأوامر الحديدية الصارمة.. مع وضع التعليمات أمام العاملين إلا أن الملحوظ في مؤسساتهم أن النتائج التي حصلوا عليها كانت فاشلة.. في الغالب.

لأنهم عندما يأمر شخصاً للقيام بعمل ما لا يعني أنهم ضمنوا تفانيه وانكبابه من أجل تنفيذه.. وإذا قام بتنفيذه فليس بالضرورة يؤديه على الوجهة المطلوبة لأن العاملين بشر والبشر لا يعملون فقط بعضلاتهم وإن كانت العضلات تشكل القوة القاهرة على إنجاز الأعمال..

بل البشر يعمل بعقله وفكره أولاً.. والعقل هو القوة الأكبر التي تشكل كيان الإنسان وعظمته كما تشكل سرّ نجاحه وفشله وحتى العضلات الجبارة تخضع لأوامر العقل وتخضع في موارد خنوعه كما أنها تكبر وتتضخم أمام شجاعة العقل واندفاعاته حتى وإن كانت صغيرة الحجم ضعيفة القوة..

لذلك فإنّ المدير الناجح ليس الذي يعطي الأوامر ويحرك عضلات العاملين فقط بل الذي يحاكي العقول ويعمل على زرع القناعات والإيمان بالفكرة أو الخطة أو الأهداف المدروسة فإذا اقتنع العامل بذلك وآمن بالعمل وبمنهجه فأنه سيضمن اندفاعه وتحمّسه كما يضمن تفانيه وإخلاصه وفي نفس الوقت يضمن نجاحه بلا مشاكل ولا أزمات..

والفرق واضح بين المنهجين.. فإنّ المدير الذي يتعامل مع العضلات يواجه في الغالب أنواعاً مختلفة من ردود الأفعال لدى العاملين . ومثالاً على ذلك .

* أنه يواجه أشخاصاً يقومون بالقليل من العمل إسقاطاً للتكليف أو المسؤولية ويتردّدون في إنجاز المزيد.

* كما يواجه أشخاصاً يهملون تفاصيل القرارات فيدخلون إلى ساحة التنفيذ مع غموض في الرؤية فتخرج أعمالهم ناقصة أو غير ناضجة فينظرون للقيام بها مرتين وربما أكثر.. والخسائر المترتبة في مثل هذه الحالة في الوقت والجهد والنفقات واضحة..

* كما يواجه أشخاصاً يجهلون ما هو المطلوب منهم وبالتالي يقومون بالأمر على عكس المطلوب تماماً.

* كما يواجه أشخاصاً سلبيين متشبّطين ومتشبّطين فيكون وجودهم كالوجود الطفيلي الذي ينتفع هو ويضر من جهات عديدة وهو في كل حال ينبغي أن يمارس دور الشرطي القائم على رؤوس العاملين حتى يضمن أداء الأدوار وكم من الأتعاب والمساوى تترتب على هذا النهج؟ وينبغي أن لا ننسى أن هذه الحالات أمراض والأمراض في الغالب حالات عارضة لا أصيلة وربّما المدير نفسه مع فوضويته ولا منهجيته أو منهجيته الخاطئة يشكل الدور الأكبر في نشوؤها وتناميها.. في بعض الأحيان يجد المدير من الصعب عليه الاعتراف بمنهجه الخاطيء ولكن سريان الأمور بالطريقة المتردية واستفحال الفشل يضطرّه أخيراً إلى قبول الخطأ وهنا يظهر المدير الشجاع من غيره فإن الشجاع يواجه الفشل بكل تصميم وإرادة وفحص عن أسباب الفشل لمكافحتها بمنطقية وحكمة بينما غيره يلقي اللوم على غيره متذرعاً بأعداء أو حجج لا تسمن ولا تغني من جوع..

إذاً ليس من النقص أن نتعرض إلى الفشل لأننا بشر ولكن من النقص أن نصر على الفشل رغم وضوحه وما دما نقبل الحقيقة بتواضع ونسعى لقبولها بحكمة وتدبير فإننا لا زلنا في طريق النجاح ومتى ما أخذتنا العزة ولم نزعن للحقيقة نعرف أننا في فشل ونهايتنا إلى الفشل أيضاً.

تعرف على نوعية مديرك:

التعامل مع رئيس العمل صعب المراس يدخل ضمن إطار التحدي الذي يوضع فيه الشخص وإما أن يثبت كفاءته أو فشله، وهى شئ جدير بالدراسة والتطبيق في نفس الوقت، فلا بد وأن تتفهم أولاً الأسباب التي تدفع المدير للتعامل معك بهذا الأسلوب ومع باقي الموظفين، لذلك افترض دائماً أن هذه ليست طبيعته لأنه يتصرف بمنطقية شديدة، وما يدفعه لهذا السلوك هي الضغوط التي تكون علي عاتقه، وأن الفرصة دائماً متاحة لتقويم السلوك، أما إذا كان الأمر يصل إلي حد تصرفات تتم عن الكراهية وإلى أسلوب ينقصه الاحترام المتبادل بعيداً عن أعباء العمل المطلوبة منه فهذا ليس بالشيء الهين والذي لا بد من التوقف عنده حتى ولو لوهلة واستشارة الغير ممن تثق بهم ليقوموا بحلولك.

كما أنك بحاجة أيضاً إلي التعامل مع مشاعرك السلبية تجاهه بغض النظر عن سلوكه غير الحميد بطريقة إيجابية، فلا تدفع نفسك إلي الوقوف أمامه بشكل هجومي ومن سينتصر علي الآخر، وبمجرد أن تتفهم طبيعة سلوكه، وتعدّل سلوكك السلبي ممكن أن يكون هناك حل للمشكلة، ولكي تستطيع التعامل مع مديرك يجب عليك التعرف أولاً على أنواع وطباع المديرين ومنهم:

المدير الذي يحيل عليك أعمالاً ليست من اختصاصك :

يمكن النظر لهذا المدير من زاويتين: الأولى وهي نظرة طيبة، وهي أن المدير ينمي صفاتاً ثانياً

يتحمل المسؤولية أي أنها وسيلة للتمرين أو الإعداد لترقية، أو لكي تحل محله في غيابه، والثانية هي أن رئيسك يريد أن يملأ وقتك حتى لا يكون هناك وقت بدون عمل. وفي الحالة الأولى أنت تحتاج لأن تثبت أنك كفاء وقادر على تحمل المسؤولية، فهي فرصة لإثبات قدراتك العملية والإدارية، أما في الحالة الثانية إذا كنت تشعر أن هناك بعض الأعمال التي لا تدخل في مجال اختصاصك والتي لا تريد القيام بها، فاعقد اجتماعاً صغيراً مع مديرك للاتفاق معه حول مسألة تكليفك بهذه الأعمال.

المدير الذي لا يستمع لآراء الموظفين:

وتجد البعض يقول إن مديره لا يشعر بأهميته، فهو يقوم بإعطاء الأوامر فقط بدون أن يستمع لآرائه، حتى إنه لا يستطيع مناقشة أي مشكلة من مشكلات العمل معه، وأنت تشعر أن الاتصال معه مقطوع، فهو شخص يشعر بثقة زائدة في نفسه، تجعله يرى أن الحوار أو المناقشة غير مجديين، أو قد تكون المناقشة فرصة لإظهار خطأ معين في إدارته.

وهناك ثلاث نقاط يجب عليك إتباعها عندما تتوجه باقتراح للمدير غير المصغي:

أولها: أن يكون موضوع المناقشة أو المشكلة متصلاً اتصالاً مباشراً بنوع عملك.

ثانياً: أن تختار الوقت المناسب لعرضها.

ثالثاً: أن تختار الطريقة المناسبة لعرض الاقتراح أو المشكلة، والمطلوب من هذا التحضير هو أن تجد الحجة القوية في أثناء مناقشة مديرك، فتشعره بمدى أهمية الموقف، وستجد أنه سوف يصغي إليك ويجب هنا أن تكون واثقاً من نفسك وقادراً على الانسجام، وإظهار الاحترام والتقدير في الحديث مع مديرك.

المدير المتحرر :

يعتقد المدير المتحرر أن واجبه الأساسي هو تهيئة مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباتهم ومبادراتهم الذاتي واعتماداً على جهودهم الخلاقة، ويعتقد أيضاً أن دوره يتلخص في توجيه العام دون الدخول في التفاصيل التنفيذية ويميل إلى تفويض السلطات للعاملين، ويعد هذا النوع من أفضل أنواع المديرين، ويمكنك كسب ثقته من خلال عدة أشياء منها:

- ناقشه دائماً في القرارات التي يتخذها.

- وفر له معلومات كاملة عن ظروف العمل وكيف يمكن القضاء على السلبيات.

- اجعل روحك المعنوية مرتفعة أمامه، واجعله يشعر أنك تفكر في التطوير والمستقبل دائماً.

- ناقشه في تطوير أداء الموظفين وحدثه عن تجار شركات ناجحة أخرى.

- تحدث معه أحاديث جانبية وكلمه عن حياتك الشخصية لتشير من خلالها على الجانب الإنساني الإيجابي في شخصيتك.

المدير المسوف :

وهو الذي يبتكر ويخلق الأعذار والمبررات التي تساعد على التأجيل في اتخاذ القرار أو عمل أي شيء لك كطلب أجازته أو زيادة في الراتب، وعليك أن تتبع مع هذا النمط منطق الصبر والمحاولة والتكرار إذا كان لديك طلب مقدم له، وإذا باءت محاولاتك بالفشل عليك أن تسأله مباشرة عما يمكن أن تفعله أو الاتجاه بالطلب هذا لما هو أعلى منه في السلطة مثلاً كرئيس مجلس الإدارة .

المدير العصبي:

قد يؤدي عبء العمل عند الكثيرين من المديرين، للانفعال والغضب، أو أن يكون الغضب هو الوسيلة التي يشعرون أنها الأسهل لتنفيذ أوامرهم، والتعامل معه يكون بتجنب كل ما يثير غضبه، وإذا حدث أي شيء منك أغضبه، فلا تجاوبه بغضب، بل حاول دائماً أن تكون هادئاً مهتماً بكلامه حتى ينتهي من غضبه، ثم اشرح له أسباب الخطأ في هدوء، وستجده أصبح هادئاً حتى إنه قد يعتذر إليك، فإن جوابك اللين يكون بمثابة الماء المسكوب على النار.

المدير الديمقراطي:

عادة ما يكون هذا النوع من المديرين يحب أن يكون لكل شخص من الموظفين شخصيته المستقلة ولذلك يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات أو تنفيذ أية مقترحات، ولذلك فعليك أن تشرح له وجهة نظرك دائماً سواء بالموافقة أو الرفض لأن ذلك سيزيدك احتراماً لديه.

مدير يحب المدح:

هذا النوع من المديرين يحب أن يكون موضع أنظار من حوله، يحب المدح، وقد تم إجراء دراسة على ثلاثمائة موظف، فوجد أن الاحتياج إلى الاحترام وإثبات الذات، أخذ الترتيب الثالث من بين سبع حاجات يريد هؤلاء الموظفون إشباعها، لذلك عندما تشعر أنه يحتاج لذلك، لا تبخل عليه بكلمات المدح والاحترام والتقدير دون مبالغة أو تهويل، دون أن يكون ذلك بمثابة تملق له، كن واضحاً وموضوعياً وعادلاً، وهو سيرى فيك ذلك.

المدير الذي يسمع للغير:

وهو للأسف يسمع كلام الناس كثيراً ويتأثر به، ويكون بداخله بعض الخوف من الناس، وربما يكون السبب في ذلك أنه صادف بعض الخبرات السيئة في حياته، جعلته أكثر خوفاً من الناس، ولكنه يمتاز بأن له القوة على معرفة الأشخاص الأمناء في عملهم، ولذلك سيكون لكلماتك تأثير قوي عليه، فلا تخف أن يوشى أي شخص بك، فإن عملك وأمانتك ستتكلمان عنك قبل كلامك.

المدير السار:

وهو دائماً يرى الجانب الجيد من الحياة ومن تصرفاته وله القدرة على التضحية من أجل الآخرين، ولهذا فعليك أن تتعامل معه بحذر في المواقف التي تقابل قراراته فيها بالرفض، بل حاول أن تكون أنت من الذين يسعون لتحقيق أهدافه وتنفيذ مقترحاته إذا كانت فعلاً توافق أهدافك، وحاول أن تكون من المقربين إليه دوماً وأن تقيم معه بعض العلاقات الشخصية الأخرى مثل أن تتصل به في المنزل

أثناء تغييه، أو تهنئه بمناسبة على التليفون المحمول الخاص به.

المدير المحافظ :

وهذا النوع يتجنب المخاطرة ولا يحب تجريب الأشياء وقد يرفض النتائج التي يتوصل إليها غيره، والأسلوب الأمثل للتعامل مع هذا الفرد أن توضح له الضمانات الكفيلة بنجاح اقتراحاتك وأن تتكلم معه بلغة الأرقام وتبتعد عن الخيالات والأحلام الوردية التي لا يؤمن هو بها، بل عليك أن تعلن له أنك مستعد لتحمل المسؤولية بالنسبة للموضوع الفلاني فهو غالباً ما يخاف المخاطرة خوفاً على مركزه ويفضل وجود شخص ما ككبح فداء يتحمل ذلك، وقد تستفيد بتنفيذ جميع اقتراحاتك إذا ما كنت هذا الشخص بالنسبة له.

المدير المتهور :

وهو يستجيب بسرعة ويندفع بدون التفكير في العواقب، ولكي تستطيع التأقلم معه عليك أن توضح له أنك تريد منه أن يسألك عن عملك دون أن يسأل الآخرين لأنه لو فعل ذلك من الممكن أن تضيع منك الوظيفة نتيجة وشاية أحد ، وعليك أيضاً أن تبني جسوراً من الود معه ولا تعترض على قراراته وقت الانفعال بل يمكن أن يكون ذلك بأسلوب بسيط بعد أن يهدأ.

المدير الحساس :

يبالغ في الخوف من الوحدة والسخرية، وعليك بالحدز الشديد في التعامل مع هذا النوع فد يفهم مقترحاتك على أنها تعني أنه غير كفء بمنصبه ولا يفعل شيئاً، ولكن عليك بالثناء على ما يقوله إذا استحق ذلك وأن تنقل له الأخبار السارة والكلمات الرقيقة التي تقال عنه ولكن دون تكلف أو نفاق، وبذلك سوف يتخذك كصديق وستستفيد من هذه العلاقة كثيراً.

المدير الحالم :

يغرق في الأمانى متجاهلاً الحقائق، وهنا عليك أن تخلق معه في سماء أحلامه وطموحاته ولا تذكر له السلبيات كثيراً، بل عليك أن تكون إيجابياً وتقتراح عليه التطوير المستمر، وتحدثه عن شخصيات حققت نتائج جيدة، وعن كيفية أن يطور الإنسان نفسه وشركته.

وبشكل عام عليك أن تحترم وقت رئيسك مهما كانت شخصيته، وأن تعرف الوقت المناسب لعرض ما لديك من عمل عليه، وفي حالة وجود مشكلة في العمل ومطلوب عرضها على رئيسك عليك أن تدرس المشكلة لتقدمها إليه مرة واحدة حتى لا يتكرر دخولك عليه باستمرار، وتقبل ملاحظات رئيسك بنفس راضية.

وأفضل طريقة لزيادة المرتب أو الحصول على ترقية أو مكافأة أن تقدم لرئيسك ما يثبت استحقاقك لذلك عن طريق عرض منجزاتك والمسؤوليات الإضافية التي تقوم بها، والوقت الإضافي الذي قمت فيه بأعمال عاجلة على أن يكون أسلوبك في العرض هادئاً ومهذباً وليس مستفزاً أو مثيراً. وابتعد قدر الإمكان عن الأساليب الخطأ للحصول على حقلك في زيادة الأجر، مثل كثرة الحديث عن

حاجتك إلى المال أو تقارن نفسك بزميل زاد أجره، مؤكداً أنك تؤدي عملاً أكثر وأهم منه لأن ذلك يخلق المتاعب بينك وبين رئيسك من جانب، وبينك وبين ذلك الزميل من جانب آخر فهذه الأساليب لا تليق بإنسان لبق يحرص على حب الآخرين ويحاول الفوز بثقتهم .

القيادة والإدارة:

القيادة :هي فن جعل الآخرين يقومون بشيء تريد إنجازه ، وهم يرغبون بالقيام به.
ايزنهاور

تعريف القيادة والقائد :

" القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد .

القيادة : هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة . فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة .
تعريف آخر : هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة .

القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .

تعريف آخر: القيادة هي القدرة على التأثير على الغير بهدف جعلهم يقومون بطوع إرادتهم وبكل اندفاع بتحقيق أهداف معينة. ((إنها فن التعامل مع الناس)) .

القيادة والإدارة غالباً ما يمزج بينهما وهذا ليس صحيحاً.

المدير هو شخص معين، لديه سلطة قانونية تمنحه القدرة على معاقبة أو مكافأة الآخرين.

القائد ليس بالضرورة معين، يمكن أن يبرز من وسط مجموعة وباستطاعته التأثير على عمل وأداء الآخرين بشكل يتخطى نطاق صلاحياته الإدارية.

على كل مدير أو مشرف أن يكون قائداً.

ولكن ليس كل قائد يمكن أن يكون مديراً ناجحاً قادراً على التخطيط والتنظيم والمراقبة.

((القائد الذي باستطاعته التأثير على الآخرين ويملك سلطة ولديه قدرة ومهارة إدارية فهو إذا القائد المدير)).

أهمية القيادة :

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم)) ؛ رواه أبو داود ، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف . وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في :

- ١) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- ٢) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- ٣) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- ٤) السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- ٥) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- ٦) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- ٧) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

مفهوم القيادة:

كلمة القيادة يمكن أن تشير الى: عملية القيادة، مبدأ القيادة المبادرات التي تشكل فعل القيادة، ويمكن تصنيف عمل القيادة على انه إما فعلي أو كامن: ١. العمل الفعلي في إعطاء النصح أو التوجيه. ٢. العمل الكامن وهو القدرة أو القابلية على القيادة.

القيادة يمكن أن تحوي منظوراً رسمياً أو غير رسمي. إن التحدث عن " القيادة" بمعناها المجرد عوضاً عن التحدث عن " القيادة" بمعنى القيام بالفعل يمكن انه يوحي بأن المبادرات التي تقوم بفعل القيادة تمتلك " مهارات قيادية". إن أنواع متعددة من المبادرات يمكن أن تعطينا أو تعرض لنا القيادة بمعنيها الفعلي والكامن والتي تتضمن :

- . الشخص الذي في موقع السلطة كالرئيس -
- . مجموعة الأشخاص الذين هم في طليعة تيار ما أو حركة

- الشخص الذي في منصب ذو علاقة بالخبرة والمهارة والتجربة كرئيس لفريق
- مجموعة أشخاص يحظون بالاحترام ويسمون بمجموعة المراجع - المنتج الذي يؤثر على منتج
آخر معروض في الأسواق التنافسية.

إن القدرة على التأثير في الآخرين تشكل جزءاً فاعلاً في " قيادة " البعض. إن أولئك الذين يقودون
السباق بمعنى أنهم في مقدمة المتسابقين ليس لديهم موقع " القيادة" إذا لم يكن لديهم أساساً مكن
التأثير على الآخرين بأي طريقة، لذا فهناك تمايز واضح بين " أن تكون في المقدمة" وبين عملية
القيادة، إن " القيادة توحى بعلاقة بين السلطة وبين القدرة على توجيه الآخرين.

إن فكرة القيادة يمكن أن تصبح فكرة مقدسة حيث يمكن أن يتوقع الناس تحولات جذرية تتبع من
القائد وتدفع بالإتباع الى مرحلة عبادة القيادة واحترامها، إن الاستراتيجيات الشخصية التي يمكن أن
يستخدمها الفرد في حماية نفسه من حالة التوقعات غير الواقعية المرتبطة بالإيمان بالقائد يمكن أن
تتضمن وجهة نظر متسائلة وتشكيكية والثقة بمقدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه .

القيادة وارتباطها بموقع المسؤولية

أوضح "توماس كارلايل" في كتابه" الأبطال وعبادة البطل والبطولة في التاريخ" مبدأ القيادة المرتبطة
بموقع المسؤولية فقد كتب في تقييمه لثورة "كرومويل" ضد الملك "جارلس الأول" ومحاكمته وقطع
رأسه يقول" لنلاحظ جميعاً كيف أن الملك هو شخص لا غنى عنه في كل مكان وفي كل حركات
الإنسان ولكن المثير للدهشة في هذه الحرب ما الذي يحل بالناس عندما لا يجدون شخصاً يرأسهم
بينما يستطيع أعداؤهم ذلك."

من وجهة النظر تلك فإن القيادة تبرز عندما يحصل مبادر لموقع " القائد" تمييزاً من بقية المبادرين
الذين يصبحون" أتباعاً" وإن عملية الحصول على التميز يمكن أن تكون عملية تنافسية يقوم بها
القائد الأخذ بالبروز بسحب إتباع الجهات التابعة للقادة السابقين أو المناوئين.

أما في الديمقراطيات التمثيلية يحصل الناس على السيادة ولكنهم يطالبون يومياً الإدارة والقيادة
بانخاب مسؤولين، إن دستور الولايات المتحدة يرفض الملكية ولكنه يبقى يقترح القيادة في الناس
الذين هم في موقع السلطة حيث تنقسم تلك السلطة الى ثلاثة أجزاء وهي التشريعية
والتنفيذية والقضائية.

متطلبات القيادة وعناصرها :

•متطلبات القيادة هي :

- أ) التأثير : القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
- ب) النفوذ : القدرة على إحداث أمر أو متعه ، وهو مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمركز الوظيفي
- ج) السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع .
- وعليه فعناصر القيادة هي :

- ١) وجود مجموعة من الأفراد .
- ٢) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها .
- ٣) وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

صفات القيادي الناجح:

١. تكون نتيجة القائد هي نتيجة فريقه (العمل بروح الفريق).
٢. الوضوح في معرفة وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها.
٣. المرونة في أوقات التغييرات الكبيرة.
٤. يمتاز القيادي الناجح بعدم اختلاق الأعذار أو لوم الآخرين.
٥. يمتاز كذلك بقدرته على أن يتبعه الأشخاص الذين يتعامل معهم طواعية.
٦. لدية القدرة عن التنازل عن الأفكار القديمة إذا توفر ما هو خير منها.
٧. القائد الناجح يمنح المسؤوليات للموظفين.
٨. القائد الناجح هو من يطور رؤية واضحة لمؤسسته وأين يريد أن تصل.
٩. القائد الناجح يخبر من هم حوله ما هي قيمته، وما هي المبادئ التي ينتهجها حتى يعرفونها.
١٠. القائد الناجح هو من يستطيع أن ينمي اتجاه الفوز لموظفيه.
١١. القائد الناجح هو الذي يهتم بالتفاصيل ولا يترك شي للصدف.
١٢. القائد الناجح يطلع من هم حوله عن الجديد في مجال العمل لان كل منهم لديه الرغبة في ذلك.
١٣. يتصرف القائد الناجح كما لو أن هناك من يراقبه حتى لو لم يوجد من يراقبه.
١٤. القائد هو من يتحدث عن الحلول والإتباع هم من يبحثون عن المشكلات.
١٥. يمتاز القائد بالثبات والشخصية .
١٦. القائد الناجح يتوقع الأزمات ولديه الحلول لها مسبقاً.
١٧. يمتاز القائد بالنزاهة والصدق.
١٨. القائد الناجح لا يوجد معه موظف سيئ.
١٩. القائد له نظرة للمستقبل.
٢٠. القائد الناجح هو الذي يصنع الظروف ولا يكون تبعاً لها .
٢١. القائد الناجح لا يصل إلى درجة الرضى بالنفس لان ذلك عدو النجاح.
٢٢. القائد الناجح يتصرف كما لو كان من المستحيل أن يفشل .
٢٣. يمتاز القائد الناجح بالثبات عند الشدائد ومتمالك عند مواجهة المخاطر والصعوبات.
٢٤. القائد يستطيع أن يمارس العمل حتى مع وجود الخوف.
٢٥. القائد الناجح هو من يصنع بيئة للعمل .

هناك خمسة أنواع للسّمات القيادية هي :

*السّمات الجسميّة "كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت ؛ وهي ليست مضطّرة فالحجاج كان قصيراً.

- السّمات المعرفية " الذكاء ، الثقافة ، استشراف المستقبل ... الخ " .

- السّمات الاجتماعيّة " فن التعامل ، كسب الآخرين ، حسن الاتصال ... الخ " .

- السّمات الانفعاليّة " كالنضج الانفعالي ، وضبط النفس ... الخ " .

- السّمات الشكليّة " جمال المظهر ، الذوق العام ... الخ " .

(٤) النظرية التفاعلية / التكاملية :

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية :

السّمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها .

تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة

وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية .

(٥) النظرية الإلهامية : وتقوم على فرضية القائد الملهم .

(٦) النظرية التبادلية :

تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف

معهم ، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة .

(٧) النظرية التحويلية:

•القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.

•وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.

•أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

(٨) نظرية القيادة مركزية المبادئ:

•يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.

•يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.

•يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

واجبات القيادة:

(١) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.

(٢) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.

(٣) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.

(٤) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.

(٥) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.

٦) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.

٧) الجرأة والتحدى لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

اكتشاف العناصر القيادية:

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت

المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات

الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

مرحلة التقييم: تقيم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور

والتميز والتفاوت في القدرات.

مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد

الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرة

والتجربة والإبداع..

مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى

والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.

مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم

الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

منهجية إعداد وصناعة القادة.

١) أن يكون هذا الأمر من استراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.

٢) اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.

٣) توفير المناهج القيادية اللازمة.

٤) تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.

٥) إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.

٦) تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.

٧) الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين

الصياغة .

٨) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

من فنون القيادة.

١) فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية .
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد .
- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

٢) فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة. من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

- | | |
|-------------------------------|-------------------|
| ..H: Hear Him | (١) استمع إليه. |
| U: Understand his feeling | (٢) احترم شعوره. |
| M: Motivate his desire | (٣) حرك رغبته. |
| A: Appreciate his efforts | (٤) قدر مجهوده. |
| N: News Him | (٥) مده بالأخبار. |
| T: Train Him | (٦) دربه. |
| .O: Open his eyes | (٧) أرشده. |
| .U: Understand his uniqueness | (٨) تفهم تفرد. |
| .C: Contact Him | (٩) اتصل به. |
| .H: Honor Him | (١٠) أكرمه. |

٣) فن التأنيب:

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلول عملية .

٤) فن معالجة التذمرات:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

٥) فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

٦) فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

٧) فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب .. الخ.

٨) فن التعاون مع القادة الآخرين:

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاهم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

٩) فن التفاوض:

التفاوض هو عملية النقاش المتبادل وتسوية البنود الخاصة باتفاق ما .

وهو عملية نقاش متبادل وتنظيم لشروط معاملة ما

وهو عملية تبادلية بين طرفين لكل منهما احتياجات مختلفة.

والتفاوض هو العملية التي يحدد فيها كلا الطرفين احتياجاتهم المُدركة ويستطيعا معاً الوصول إليها. ولا بد هنا التمييز بين التفاوض بهذا المعنى وبين ما يقوم به بعض الأطراف من التلاعب والخداع والإكراه الإجباري حتى يصلوا لاحتياجاتهم على حساب الأطراف الأخرى.

هناك قاعدة مهمة في التفاوض يجب أن تبقى نصب عينيك: نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة بل نحصل على ما نتفاوض بشأنه.

عليك أن تنتبه الى أن الهدف من التفاوض ليس فوز طرفي التفاوض في كل ما يصبون إليه، التفاوض هو وسيلة تشعر أنك أنت والطرف الآخر بينما تغادرا طاولة المفاوضات بأن كليهما قد فاز . إذا بدأ شخصان بالتفاوض على بركة ربما يقرران في النهاية أن يشطرا البركة الى نصفين ، فيحصل كل منهما على نصف ما كان يصبو إليه ، فيقرر الشخصان أن يقوم أحدهما بشرط البركة بينما يقوم الآخر باختيار الشرط الذي يرغب بالحصول عليه ، وبينما يقوم الشخصان بالإفصاح عن احتياجاتهما الخفية، والهدف وراء سعيهما للحصول على البركة يكتشفان أن أحدهما يسعى للحصول على عصير البركة في الوقت الذي يسعى فيه الآخر للحصول على القشرة لإعداد كعكة، وبذلك يتوصل الفريقان الى مخرج سحري يجعل كلاهما فائزا دون أدنى خسارة. التفاوض القوي يعلمك كيف تفوز على طاولة التفاوض بينما تُشعر الطرف الآخر أنه قد فاز،.

فالتعريف العلمي للتفاوض هو:

عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم'. فهو موقف يتبارى فيه تعبيريًا طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفًا حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم فيه عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، وموائمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق، واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف المواد المطلوبة، ويكون ملزما اتجاه أنفسهم واتجاه الغير .

من هنا نقول: يجب أن يكون على مائدة التفاوض طرفين على الأقل، فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا. والمفاوض عموما يجب أن يتمتع إضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض بعقلية لامة، وصبر غير محدود، والقدرة على الإخفاء المؤقت للآراء والحقائق دون كذب، وأن يكون سلسا، ومرنا، وحاسما عند اللزوم. وأن تكون لديه القدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة. ومما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة

التفاوضية، ولكن تبقى المشكلة العملية قائمة، حيث أن قليلين من المديرين الذين يهي: أن تصل قدراتهم إلى تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار أنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين. لذلك يستحسن لكي نحسن قدراتنا التفاوضية أن نضع يدنا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض، والدور التي تؤديه العوامل في هذا المجال، وهذه العوامل هي: المعرفة، المهارة، والاتجاهات. والتي يندرج تحت كل منها مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شأنها تحسين القدرات التفاوضية.

مفاهيم خاطئة شائعة عن التفاوض:

كثير من الناس يرهبون التفاوض بسبب هذه الأفكار الجامدة والاعتقادات الخاطئة المتعلقة بالتفاوض. ورغم أن أصحاب الشركات يقضون ما يربو على نصف وقتهم بالتفاوض، إلا أن الكثيرين منهم لا يزالون يشعرون بعدم الارتياح إزاء هذه العملية. البعض يخشى أن يأخذ عنه الطرف الآخر فكرة انه غير مهذب، أو متعجل، أو غير عادل، أو حتى زهيد الثمن.

التفاوض عمليا هو: عملية النقاش المتبادل وتسوية البنود الخاصة باتفاق ما.

وللتفاوض الحقيقي مكونات واضحة منها:

- يدخل طرفين أو أكثر في عملية نقاش.

- توافر استعداد ونية مسبقة تجاه خلق تعاون إيجابي .

- وضوح الأهداف المرورية .

- تحديد الأولويات .

- سلامة النوايا (إخلاص النوايا)

- مهارة حسية في تحديد احتياجات الطرف الآخر .

- إدراك حقيقة الاختلاف الاعتيادي بين أوليات واحتياجات الأطراف المشاركة في النقاش.

- توافر مهارات الاتصال والإقناع.

- القدرة على وضع احتياجات بطريقة تكون مرضية للطرف الآخر كذلك .

- القدرة على أن تفعل ذلك دون المساس بمركزك أو مسؤولياتك.

- التصرف بصورة تكاملية،، مسئولة، مُنافسة وحساسة.

- المحافظة على التوازن (رباطة الجأش) والحضور والوعي والألفة.

- الوصول إلى احتياجات كل طرف مع توافر النوايا لخلق منفعة عامة للطرفين.

الهدف الرئيسي من التفاوض:

التفاوض يهدف أساسا للحصول على شيء أفضل مما كنت ستحصل عليه من غير التفاوض.

في عام ١٩٨٥ وفي ضل ظروف الانغلاق وجمود العلاقات الأمريكية السوفيتية اعتقل مكتب

المباحث الفيدرالية الأمريكي عضو من أعضاء وفد سوفيتي في الأمم المتحدة اسمه زاخاروف بتهمة

التجسس .

فعرض الاتحاد السوفيتي صفقة للمقايضة دانيلوف مقابل زاخاروف

فكان لدى الأمريكيين رد واحد فقط لا ثاني له وهو

لا مجال للمقايضة

وانتهت المفاوضات

لقد كان ذلك خطأ كبير .

فالتفاوض الفعال يمكن أن يفتح الأبواب مرات ومرات والمفاوضون الفعالون لا يعرفون فقط كيف يفوزون في المفاوضات . بل يعرفون كيف يفوزون ويجعلون الطرف المقابل مع ذلك يحس بأنه قد فاز أيضا .

وهم أيضا يستطيعون مواجهة أي موقف والتوصل لحلول تبدو كأنها عادلة للطرفين .

هذا هو جوهر التفاوض الفعال

فما علاقة المكسب المتبادل التي تتحدث عنها غالبية كتب التفاوض إلا خدعة كبرى حيث يسعى الطرفان في كثير من الأحيان الى نفس الهدف .

فإذا كنت بائعا مثلا فسوف تسعى الى أقصى ما يمكن من كسب نقود الطرف الآخر أما إذا كنت مشتريا فستسعى الى أقصى حد من الخصم على الأسعار وأفضل الشروط .

فليس هناك في الواقع مكسب متبادل وإنما شعور - مجرد شعور - متبادل بالمكسب .

فهل تحقيق ذلك الشعور يبدو مستحيلا ؟

ليس هذا هو رأي ارماند هامر مدير شركة اوكسيدنتال بترولسيوم .

حتى يمكن حل الأزمة اقترح هامر على السوفيت أن يوافقوا أيضا على إطلاق سراح المنشق

السوفيتي يوري ارلوف وزوجته وبذلك تمت الصفقة .

وكانت النتيجة إن أمريكا لم تقايض دانيلوف ب زاخاروف ولكنها مع ذلك استردته واسترد السوفييت احد رجالهم . وبذلك حصل كلا الطرفين على ما يريدون .

في هذه الحالة المفاوضات الأمريكي هامر قام بتطبيق احد قواعد التفاوض الفعال ومضمونها هو

لاتسمح بوجود قضية واحدة فقط على مائدة التفاوض ، فوجود قضية واحدة مطروحة للنقاش يعني

انه لا بد من وجود فائز وخاسر . لذل يتعين على المفاوض أن يطرح قضية أخرى ليوفر جوا

للمساومة ويفسح مكانا للمناورة ."

مفاهيم مرتبطة بعملية التفاوض

الاستراتيجية: تحدد الاستراتيجية رسم التوجهات والقيام بالأعمال الكبرى ووضع الهدف المرغوب

تحقيقه .

التقنيات:

تحدد الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

التكتيكات:

هي مبادرات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص العارضة أو الظرفية لتجاوز العقبات.

الأفعال	الوظيفة	المستوى
أفكر في هدفي وأدعم هدف الطرف الخصم. كيفية بلوغ هذا الهدف.	التوجهات الكبرى الخيارات الأهداف	الاستراتيجي
أبحث عن التقدم بتطلعاتي أو أنظم دفاعي. أختار التقنية.	كيفية التعامل مع الموضوع.	التقني
أتحرك في الميدان على ضوء الظروف، الوقت المناسب	أعمال دقيقة التوقيت وانتهازية.	التكتيكي

وما هو مفاجئ. أقوم بإحداث انقلابات.		
---	--	--

حسب Dupond تتمحور الاستراتيجية حول الأهداف المراد تحقيقها، والسبل التي يجب إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف (. . .) .

التقنيات ترتبط بالمناورات التكتيكية ترتبط بالخطوات الانتهازية والدقيقة.

الاستراتيجية تجيب على السؤال: ما العمل؟

التقنيات : كيف العمل؟ انطلاقاً من مواضيع التفاوض

التكتيكية مرتبطة بكيفية القيام بالعمل في الوقت المحدد؟ مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الآنية

القضية ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف

التحدث بشأنها والتي تعتبر جزءاً من احتياجاتهم ، مطالبهم أو عروضهم".

المحصلة OUTCOME: "هي اتفاق صريح بين الأطراف، يشتمل على المواضيع أو القضايا

التي تم التفاوض بشأنها، أو هو وجه من أوجه السلوك الواقعي (المطابقة للواقع) التي تميز بنود

الاتفاقية وتظل قائمة فترة من الوقت. ويفترض أن يعطي أي طرف قيمة محددة سلبية كانت أم

إيجابية للمكاسب الحالية أو المحتملة.

أفضل بديل للاتفاقية المتفاوض بشأنها: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

هو أفضل بديل لمسار العملية التفاوضية، يلجأ إليه طرف ما في حالة وصول المحادثات إلى نفق مسدود.

التساوم Bargain:

"يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق

بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة

أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحياناً يوصل محتوى الموضوع بالأفعال

أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام.

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحياناً يكون هناك

وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود

قضية أو أكثر يسعى من أجلها كل مشارك للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع. لكن حصل

اختلاف بين المشاركين في العملية التفاوضية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل. تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التفاوضية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله. وتمثل النتيجة النهائية المنطق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التفاوضية المشار إليها.

عناصر التفاوض الرئيسية

أولاً: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثيراً. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر:

١. الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

٢. التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

٣. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

٤. الاتساع المكاني والزمني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

٥. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

٦. الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات

والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المتفاوض الآخر.

ثانيا: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثا: القضية التفاوضية:

لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعا: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الأهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- * القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- * الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- * تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

شروط التفاوض

أولا: القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ثانيا: المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
 - من خصمنا؟
 - ماذا نريد؟
 - كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
 - هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
 - أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
 - وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟
 - ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟
- وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

ثالثا: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتنقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

رابعا: الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

خامسا: المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

١- القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟
٢. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقعه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك. كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا

الطرف الآخر بالإضافة إلى:

* تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.

* كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.

* دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.

* الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيديّة تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثمّ يمكن تحديد النقاط الأشدّ تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثمّ يقوم بالابتعاد عن أشدّ نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إنّ هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثمّ تتجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأنّ التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وإنّ قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيّد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا:

* اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

* وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل

التفاوض.

* الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

* اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

* الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج

والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

* ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

- الوقت.

- التكلفة.

- الجهد.

- عدم الوصول إلى نتيجة.

- الضغط الإعلامي.

- الضغط النفسي.

* تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

* استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

كيف تبدأ التفاوض

إن المفاوضات الناجحة تبدأ قبل الجلوس لعقد الصفقة بوقت طويل، ومهما كان الأفراد ماهرين أثناء المفاوضات فإنهم -في حقيقة الأمر- سيكونون في وضع شديد السوء حين يجلسون أمام خصوم قاموا بمهمة أفضل منهم في تخطيط أهدافهم مقدما. فحتى تحقق أهدافك من المفاوضات عليك أن تعرف ما تريده وأيضا ما يريده الطرف الآخر.

وبالإضافة الى ذلك، فقبل أن تبدأ بالتفاوض بوقت طويل، عليك أن تحدد البدائل المتاحة لك في حال فشل المفاوضات. وذلك لأنه كلما كانت البدائل أفضل، ازداد مركزك قوة عند التفاوض. كما أن معرفة البديل الأفضل لدى الجانب الآخر هو مصدر آخر للقوة في التفاوض. ولكن برغم الضرورة الحتمية التي توجب عليك معرفة البديل الأفضل لديك ومحاولة تقدير ذلك البديل المتاح للجانب الآخر، ينبغي عليك أن تعرف أن معظم الناس لا يقومون بعمل جيد لدى تقديرهم قيم البدائل. فمثلا يطرح (لاكس) تجربة تنطوي على قيمة شركة معروضة للبيع" حتى بوجود معلومات دقيقة عن وضع العمل كالميزانيات الختامية وقوائم الأرباح والخسائر، ومافي حكمها" فيقول: إن أولئك المكلفين بشراء الشركة يقومون تقليديا بوضع تخمين منخفض لقيمتها بقدر ما يستطيعون، بينما يعطي الذي عهد إليهم بالبيع أرقاما لقيمتها أعلى من أحسن التقديرات. ويميل المحكمون الحياديون الى وضع حد للسعر المحتمل في مكان ما بين التقديرين." إذن إن قيم البدائل يمكن أن تتأثر بوجهة نظرك الشخصية، لهذا كن متوخيا للحقيقة قد الإمكان، وتدارس أفكارك مع طرف ثالث محايد. فليس هناك مفاوضات في وضع اضعف من الذي لا يملك بديلا عن صفقة ما، حيث يستطيع الجانب الآخر في هذه الحالة أن يملئ الشروط "إن الذي يفقد البديل يقبل الصفقة".

هناك أمر آخر يجب أن تضعه بالاعتبار مسبقا وهو: حدود التفاوض، أو بشكل أكثر تحديدا، ما يمكنك التنازل عنه حتى تحصل على ما تريده .

من السهل -على سبيل المثال- أن تحدد السعر الذي ستدفعه مقابل أحد العناصر إذا كنت تعقد صفقة خاصة ببعض المشتريات التقليدية المعتادة في شركتك، ولكن حتى هذه المعاملات التي تبدو روتينية قد تصبح أكثر تعقيدا في بعض الأحيان، وذلك حين تذهب للتفاوض على السعر. فقد تنشط حينئذ كل أنواع المتغيرات، الأمر الذي يؤثر على ما يمكنك أن تدفعه، فإذا لم تكن قد فكرت مقدما بهذا الأمر قد تصر بشكل يفتر الى المرونة على السعر الذي حددته، أو تضطر للقيام ببعض الموازنات السريعة حتى تتوصل الى رقم جديد، الأمر الذي قد يؤدي الى اتفاق غير مرض.

وفي مقدمة هذه العوامل ، توجد عدة جوانب لتخطيط التفاوض كثيرا ما يتم التغاضي عنها ، ومن أمثلتها كيفية إعداد العروض المكتوبة، وكيفية معالجة العناصر الغير قابلة للتفاوض، بل واتخاذ قرار بالتفاوض من عدمه أصلا. فعندما تحدد أهدافك مسبقا، لن تصبح -على الأرجح- عرضة للوقوع في شرك الهدف الأدنى الذي يمكن أن يملئ عليه الشروط وقبول أي شيء. إن ما يحدث هو أن الفرد الذي قام بقدر قليل من الإعداد إلا فيما يتعلق بالسعر المقبول سيميل الى التوقف عن التفاوض حين

يصل الى هذا السعر، ثم ينصرف راضيا عن الصفقة الجيدة التي حصل عليها، دون أن يدرك كم ترك من المال على مائدة التفاوض.

إن أهم خطوة عليك اتخاذها قبل بدأ المفاوضات هي تحديد أهدافك من المفاوضات، ولذا فإن الفشل في اتخاذ هذه الخطوة بالشكل اللائق يمكن أن يضعك في مركز سيئ أثناء المفاوضات، حيث لا تعرف كيف تتصرف إزاء التكتيكات التفاوضية لخصمك.

إن اتخاذ هذه الخطوة يساعدك في:

* يجبرك تحديد الهدف على التفكير فيما تريده، وفي أسباب ذلك، وفي أنت مستعد للتنازل عنه في مقابل الحصول عليه.

* يساعدك تحديد الهدف في تقديم التنازلات والتسويات عند تقدم المفاوضات.

* يحميك تحديد الهدف من التوصل الى اتفاقات غير مدروسة.

* الإستراتيجية المخطط لها بدقة تجنبك الفوضى والاضطراب الذي يمكن أن يستغله خصمك.

* يساعدك تحديد الهدف على زيادة سرعة عملية التفاوض ذاتها.

* يساعدك تحديد الهدف على تجنب فشل المفاوضات حيث أن التوقف في المفاوضات كثيرا ما ينشأ من نقص الإعداد.

* الأهم من كل شيء هو أن تحديد الهدف يتيح لك الوصول الى اتفاق أفضل. فأى خصم لك سيكون معقولا على الأرجح إذا استطعت أن تبين له من البداية أنك تعرف ما تريد.

وعلى وجه العموم، فإن الوقت الذي تخصصه لإعداد هدفك من التفاوض سوف يعود عليك بالكثير من الفوائد حين تجلس الى مائدة المفاوضات بالفعل من أجل التوصل الى اتفاق.

إن التخطيط لأهدافك التفاوضية يرسى الأساس الأول لبدأ المفاوضات. ومن الضروري أن تواصل البناء على هذا الأساس بالتفكير فيما يرد خصمك إنجازه. ويعد هذا الأمر من المتطلبات التي

لا يمكن تجاهلها، حيث أنه قد يكون هو الذي يحدد النجاح أو الفشل أثناء المفاوضات. وعلاوة على ذلك، فإن أهداف الطرف الآخر قد تختلف كثيرا عما تعتقده في ظاهر الأمور، إذ قد تكون للخصم أهداف خفية، والفشل في إدراك هذه الأهداف يمكن أن يعرضك للوقوع في مأزق تفاوضي. وبطبيعة الحال، فبمجرد أن تبدأ المفاوضات بجدية، ستتعرف على ما يسعى خصمك الى تحقيقه بصورة أكبر.

وعلى أي حال، فإن تخصيص قدر من الوقت لتحليل الإستراتيجية المحتملة للخصم قبل بدأ

المفاوضات يتيح لك بداية أفضل نحو تحقيق أهدافك.

ولكي تتجح في تحقيق مثل هذه البداية، لا بد أن تحاول تحديد الأهداف التفاوضية لخصمك، ثم تحاول الموازنة بينها وبين أهدافك. من المفيد أيضا أن تفكر في الإستراتيجية المحتملة التي سيوظفها

الخصم لتحقيق ما يريد. ويتطلب هذا الأمر أن تقيّم نقاط القوة والضعف في مركز الخصم حتى

تستطيع أن تغند بفعالية حججه التي يطرحها على مائدة المفاوضات.

إن هذا التقييم سيقبل من احتمالات أن تواجه مفاجآت عند بدأ المفاوضات. ومن المفيد أيضا أن تفكر في الأفراد الذين ستتفاوض معهم، هل لديهم من السلطة ما يتيح لهم التوصل إلى اتفاق؟ أم أن القرارات الرئيسية سيتخذها آخرون لن يشاركوا في المفاوضات بصورة نشطة؟

وعلاوة على ذلك، فإن بدا أن المفاوضات ستكون معقدة، أو كنت لا تشعر بالراحة للمواجهة، فربما يكون من المفيد أن تجري تجربة مع أفراد فريقك. إن هذه التجربة ستبين لك ما إذا كنت مستعدا بالشكل اللائق أم لا.

عندما تأتي بالجانب الآخر الى مائدة التفاوض، من المهم أن تدفع بالأشياء نحو بداية سلسلة، من خلال تخفيف التوتر الذي يغلب أحيانا على جو البداية فالدقائق الأولى تحدد جو المفاوضات ونتائجها. لذلك تجنب المواجهات في البداية وإذا لم توافق على مواقف الطرف الآخر فلا داع للجدل ولكن قل: إنني أدرك وجهة نظرك وقد شعر آخرون بمثل شعورك وقد سبق لنا أن شعرنا بنفس شعورك ولكننا وجدنا أن (ثم تعرض وجهة نظرك بهدوء) ولهذا الأسلوب الودي المتفهم مفعول قوي وقدره عالية على نزع فتيل المواجهة في الجلسة الأولى لأهميتها وهو أيضا يسمح لك بالموافقة والرفض في نفس الوقت. فمن المهم أن تكون دقيقا عندما تشترك في المفاوضات، وبالتالي عليك أن تعرف ما لذي ستقوله قبل البدء بالكلام.

إن السيطرة على الانفعال أثناء المفاوضات تعدّ ضرورية لتلافي الأخطاء التي تنتج عن الغضب. وعلاوة على ذلك، فإن الجو العدائي يجعل تقريب وجهات النظر والتوصل لاتفاق أمراً صعباً. وفي الحقيقة، فكلما زادت حرارة المناقشات، ازدادت احتمالات فشل المفاوضات دون أدنى أمل في استكمالها. بالتأكيد ليس من السهل دائما أن تسيطر على انفعالاتك، وبخاصة إذا كنت تحاول التوصل الى اتفاق مع خصم لا يتسم بالود، والأسوأ من هذا أن بعض المفاوضات يحاولون عن عمد إثارة خصومهم حتى يقعوا في الخطأ.

ولكن الخصم قد يصبح عدوانيا لعدة أسباب، أولها التعقيم على حقيقة أن مركزه التفاوضي غير مدعم بالحقائق. وللتغلب على هذه العقبة، قد يحاول الخصم أن يدفع الطرف الآخر للخضوع عن طريق التهديد والوعيد. إذا تعرضت لمثل هذه الحيلة، فتجاهل الأمر بكل بساطة، فردّ الفعل الغاضب بمثابة الوقوع في قبضة الخصم. أكد على موقفك بهدوء، وانتظر حتى يهدأ خصمك. وقد يصبح الخصم غاضبا أيضا أملا في أن يدفعك هذا للوقوع في أخطاء عابرة، وإذا قابلت النار بالنار فسوف تقع -على الأرجح- في هذه الأخطاء العابرة. فالمفاوضون قليلو الخبرة يقعون فريسة للغضب بسبب الإحباط أحيانا، وبسبب الضغوط الحادة للمفاوضات المطولة أحيانا أخرى.

فمع أن تصيد الخصم تكتيك يستخدمه بعض المفاوضين، إلا أنه من الأفضل تجنب هذا الأسلوب. فتصنع الغضب عن عمد لدفع الخصم الى التنازل أمر محفوف بالمخاطر أكثر من النتائج الإيجابية. فعندما تستشير خصمك من ناحية، ستفتح له الباب حتى يستثيرك هو أيضا، الأمر الذي لن يؤدي إلا لتدهور الأحوال، مما يقضي على الأمل في التوصل إلى الحل الوسط الذي يعدّ حجر الزاوية في أي اتفاق.

قبل أن تدخل في ترتيبات المفاوضات الحقيقية، عليك أن تعرف كيف تجلب الطرف الآخر الى مائدة المفاوضات، ففي كثير من الحالات لا تتحرك المواضيع التي ترغب بالتفاوض حولها نحو الأمام لسبب بسيط هو أن أحد الأطراف أو أكثر من طرف لا يعتبرون أنفسهم معينين، فهم مرتاحون لوضعهم ولا يرجون شيئا من التفاوض معك، وإذا كان لديهم قوة تنظيمية أعظم من تلك التي بحوزتك، فقد ينصرفون عنك "بفضاظة" بنماذج من الملاحظات مثل "لا أعتقد أن هناك داعيا لمناقشة هذا الأمر، فالأحوال جيدة" أو "إن وضعنا مرتهن لأقصى حد بالموازنة حتى أنني لا أستطيع أن أناقش الأمر قبل اشهر".

يقول جودث ويليامز وديبورا كولب في كتابهما (Harvard Business Review): "إن المقاومة هي جزء طبيعي من مسار التفاوض غير الرسمي، وإن أي اهتمام سيوصف بأنه سماع عادل عندما يعتقد شخص ما بشيئين أثنين: أن الطرف الآخر لديه شيء يتمناه، وأن أهداف المرء لن تلبى دون إعطاء شيء ما بالمقابل.

إذن: الاستعداد للتفاوض هو اعتراف بحاجة متبادلة.

وعلى نحو أكثر دقة: لا بد للمعارضين أن يستنتجوا بأنهم سيكونون في وضع أفضل لو أنهم فاضوا، وفي وضع أسوأ إذا امتنعوا عن الدخول في التفاوض. وهنا يقترح ويليامز و كولب ثلاثة أشياء يمكنك القيام بها لمساعدة المفاوضين المترددين للوصول الى هذه القناعة:

- قدّم حوافز: ماهي حاجات الشخص المتردد؟ المال؟، الوقت؟، الدعم والمساندة؟ قرر هذه الحاجات ثم ادفع بها لأنها منافع محتملة للمفاوضات. فمثلا إذا كان رئيسك أو مدير المبيعات مترددا لأن يعطيك وقتا لكي تعيد تصميم نظام لمخزون الشركة، قدّم شرحا عن أن نظاما متطورا سيساعد في حل إحدى مشكلاته _ مبيعات ضائعة بسبب عدم توفر نظام مخزون _.

- ضع ثمنا للوضع القائم: أفصح عن الكلفة المترتبة على عدم التفاوض. كأن تسعى لتأمين عرض عمل لدى شركة أخرى إذا ما طلك المدير في مناقشة زيادة مرتبك . إن هذا قد يجبر مديرك على التفاوض أو مواجهة عملية مكلفة ومستهلكة للوقت لو أراد أن يوظف مكانك شخصا آخر. " أي بين له ثمن الوضع " .

_ احشد الدعم: يستطيع الحلفاء أحيانا تحقيق ما لا تستطيعه مقاييس أخرى. فمثلا لو أن مديرك في المثال السابق أصرّ على أن لا يعطيك وقتا لتقوم بتحسين نظام المخزون، تطلع نحو حلفاء لديهم

نفوذ تنظيمي ودافع لكي يناصروا هدفك، فعلى سبيل المثال يستطيع المسؤول المالي أن يدعم أي خطة لتحسين إدارة المخزون، فهو يدرك أن إدارة أفضل للمخزون تعني متطلبات أقل لرأس المال العامل، وهو أمر يجعل الخطة تبدو جيدة. وعندما يجد المدير أن الأمر وصل إلى الإدارة العليا فمن المرجح أنه سيقبل بالتفاوض.

عندما تستعمل واحدا أو أكثر من هذه الترتيبات، سوف يرى الطرف الآخر فائدة في التفاوض معك. وبالتالي تكون قد أتيت بالجانب الآخر إلى طاولة المفاوضات. عند ذلك يصبح من المهم أن تدفع بالأشياء نحو بداية سلسلة وتبدأ مناورات التفاوض.

وللمناورات التفاوضية ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلا وهي مناورات الافتتاح ومناورات المرحلة الوسطى ثم مناورات الختام

مناورات الافتتاح:

وهي المرحلة الأولى وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات وهنا يجب أن تعرف شيئا هام وهو ادّعي بالباطل يأتيك الحق وهذه نقطة هامة جدا أي يجب أن تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طالبت فقط ما ترجو أن تحصل عليه فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض وهي من البديهيات جدا لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فانك سوف تواجه موقف لا يحتمل إلى احد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بها بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فانك سوف تبقي الطرفين بعيدا عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لان الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحيانا لعدم مقدره الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع. وان لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل أيا كان قدره.

السؤال الآن ما هو مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها ؟

لكي تجيب على هذا السؤال يجب أولا أن تعرف وتحدد هدفك ثم تقدم العرض أعلى من هدفك بمقدار بعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.

مثال:

تاجر عقار يريد بيع عماره بمبلغ ٤٠٠ ألف يورو وأنت لا تريد أن تدفع إلا ٣٥٠ ألف يورو إذا الفرق بينكما تقريبا ٥٠ ألف، هنا يجب أن تعرف أن الفرق ٥٠ ألف ويجب أن تعرض اقل مما تريد أن تدفع ب ٥٠ ألف أي تعرض ٣٠٠ ألف فقط.

بهذه الطريقة أنت هيات جو ومجال للتفاوض وسوف يقودكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين إلى أن تصلوا في المنطقة الوسطى أي أنت تتنازل بدفع ٥٠ ألف إلى ٣٥٠ وهو يتنازل عن ٥٠ ألف ليبيع ب ٣٥٠ ألف وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحة وتعطي شعور لكلا الطرفين بانهما كسبا ولم يخسرا

في البيع وتنازلاتهما متساوية. فالبايع عندما يجد انه تنازل عن ٥٠ قد يكون لديه شعور بأنه خسر ولكن سوف يتبدد هذا الشعور عندما يعرف انك أيضا تنازلت ودفعت زيادة خمسون ألف بقدر تنازله أي أنكما متكافئان وكلاكما كسبتم في بيعكما مثلا.

إذن : طالب بأكثر مما تتوقع للأسباب التالية:

- ١- ربما أمكنك بالفعل الحصول على ما تطالب به.
- ٢- المطالبة بالكثير تتيح لك مساحة أوسع في التفاوض
- ٣- تعزز قيمة العرض الذي تقدمه
- ٤- تجنبك الوصول إلى طريق مسدود
- ٥- تخلق لك مناخا يُشعر الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزا.

"لانتقل نعم أبداً للعرض الأول" إذا أُجبت بالقبول والموافقة على العرض الأول فانك حتما سوف تثير الشكوك لدى الطرف المقابل لك وقد يتسلل إليه مباشرة انه وقع في صفقة خاسرة. وهذه طبيعة نفسية بشرية لا يمكن أن تتجاهلها ويجب الأخذ بها فعلى سبيل المثال إذا طلبت منك أن اشترى مبنى وطلبت وعرضت لك مبلغ نصف مليون مثلا ووافقت أنت مباشرة.

ألا تعتقد بأنك بعد لحظات سوف تندم وتقول لييتني طلبت أكثر لانني وافقت. بالتأكيد سوف تقولها وقد تشك بأنك لم تتمكن من تقييم المبنى والا لماذا دفعت لك مباشرة بدون مفاصلة. ونفس الشيء معي فقد اندم وأقول لماذا لم اعرض اقل. بينما قد يكون المبنى يستحق... لذلك:

(احذر أن تقبل العرض الأول).

إن من أسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك مثلا تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه فإذا كان العرض يفوق ما تصورته فانك عندئذ تجد ما يغريك بقبوله... .. لذلك يجب أن تتجنب الإغراء ولا تضع تصورات مسبقة.

ارفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بدهشة ويجب أن تكون هذه الدهشة والرفض ظاهرا منك كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الآخر. وعندما يلاحظ الطرف الآخر هذه الدهشة والرفض فانه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات لك. لذلك فان هذه الدهشة والرفض إذا لم يبدو عليك ظاهرا للطرف الآخر فانه سوف يكون اقل مرونة معك وقد يتسلل إليه شعور بأنك على وشك الموافقة. وللغة الجسد هنا تأثير هام جدا في التفاوض سنأتي على ذكرها لاحقا.

دائما يجب أن تكون متمنعا سواء كنت بائع أو مشتري المشتريين إذا رأوا انك متحمس للبيع فتأكد تماما بأنهم سوف يخفضون عرضهم لما تبيعه أما إذا كنت متمنعا فان الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس انه عليه أن يرفع عرضه لإتمام الصفقة. وبذلك تكون قد وسعت مجال التفاوض قبل أن تبدأ.

أيضا لكي تبدأ بداية صحيحة تضمن لك نهاية ناجحة ، فان هناك مجموعة من "الحيل" التفاوضية أطلق عليها : حيل بداية التفاوض سوف نستعرضها باختصار:

- **استخدام الأسلوب الملزم** : ويعد أكثر الحيل الفعالة ،إنه سوف يذهلك عند تطبيقه .
انه مجرد ذكر هذا التعبير البسيط : "يمكن أن يكون عرضك أفضل من ذلك " . لا أكثر ولا أقل .
ولكن كيف؟؟

دعنا نفترض أنك تمتلك شركة صغيرة لإنتاج مادة معينة وتبيع منتجاتها بالجملة ، وتقوم أنت بصفتك صاحب الشركة بالاتصال بأحد الموزعين لبيع إنتاجك، ويقوم المشتري بالاستماع الى عرضك والتعرف على الهيكل السعري للمنتج، ولم تكن تعلم بأن المشتري على أتم الاتفاق مع مورده الحالي، ولم تكن لديه رغبة في التخلي عنه، بل انه قد بذل جهدا في إقناع نفسه بقبول منتجك . فأخيرا ستجد هذا الشخص يرد قائلا:إنني في منتهى الود مع الشركة التي تورد لي حاليا ،ولكني لا أمانع في الاستعانة بمورد احتياطي كي استحث موردي على المزيد، يمكنني أن أشتري منك حمولة سيارة واحدة شريطة أن يتم تخفيض السعر بنسبة "كذا" .

في هذه الحالة يجب أن تلجأ للحيلة الملزمة وتجيبه بمنتهى الهدوء: " آسف ، ولكن يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك "

إذا كان المفاوض ذو خبرة فسوف يجيبك على الفور باستخدام الحيلة المقابلة قائلا: " إلى أي مدى بالضبط تريدني أن أحسن مستوى العرض؟"

"يحاول المفاوض هنا أن يجبرك على تحديد مطلبك" .ومع ذلك فإن ما يحدث عادة هو وقوع المفاوض غير المحنك في الفخ بل وتنازله عن المساحة الأكبر في رقعته التفاوضية فقط للرد على هذه العبارة .

فالخطوة التالية إذاً بعد إلقاء عبارة " ألا يمكنك أن تقدم ما هو أفضل؟ أن تصمت ! اصمت ولا تنبس ببنت شفه. قد يبادر الطرف الآخر على الفور بتقديم تنازلا وهو ما يطلق عليه رجال المبيعات"العبارة الساكنة" وهم يتعلمونها دائما في الأسبوع الأول للعمل.تقدم العرض ثم تصمت، قد يجيبك الطرف الآخر على الفور: "نعم" لذا فإنه من الحماسة أن تتطرق بكلمة واحدة قبل أن يصلك رد الطرف المقابل إما بالقبول أو الرفض.

" جلس اثنين من رجال المبيعات على طاولة مفاوضات، وكان أحدهما يسعى لشراء عقار من الطرف الآخر، فقام المشتري بتقديم عرضه ثم صمت تماما كما تعلم في مدرسة أصول البيع ،أما رجل المبيعات الأكثر خبرة أدرك مباشرة أن الطرف الأول يستخدم حيلة العبارة الصامتة ، فالتزم الصمت أيضا . واستمر الصمت دقائق ، فقام المفاوض الأكثر خبرة بكسر حاجز الصمت بأن كتب على ورقة " قرار " (لاحظ أنه لم يتكلم) وتعهد أن يخطأ بصياغة الكلمة . ودفع الورقة عبر الطاولة إلى

المفاوض الآخر ، فنظر الطرف الآخر إلى الكلمة وقال بدون تفكير : لقد أخطأت في كتابة كلمة قرار . وبمجرد أن بدأ يتكلم لم يتوقف عن الحديث فواصل حديثه قائلاً: إن لم تكن على استعداد لقبول العرض فربما يمكنني أن أقدم ٢٠٠٠ دولار إضافية ولكنني لن أزد على ذلك . لقد بدأ يعيد التفاوض مع العرض الذي قدمه دون أن يحصل على رد الطرف الآخر .

إن استخدام الأسلوب الملزم يعني : أن يرد المفاوض المحنك على عرض الطرف الآخر أو عرضه المقابل قائلاً: آسف ألا يمكنك أن تقدم ما هو أفضل من ذلك؟؟ ثم يلتزم الصمت .

إذاً:

- الجأ إلى الأسلوب الملزم للرد على العرض أو العرض المقابل: "يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك"

- إذا لجأ الطرف الآخر إلى هذا الأسلوب ، استخدم الحيلة المقابلة قائلاً: "إلى أي مدى بالضبط تريدني أن أحسن عرضي؟" مما سيجبر الطرف الآخر على تحديد مطالبه.

- ركز تفكيرك في قيمة المبلغ الذي تتفاوض من أجله، وإياك أن تتشغل بالقيمة الإجمالية للصفقة .

- إن التفاوض القوي هو أقصر الطرق لتحقيق الربح .

لكن يبقى هناك سؤال مهم: إن كنت تطالب بما هو أكثر مما تتوقع الحصول عليه فإلى أي مدى يمكنك أن تطلب؟؟

الإجابة هنا هي: أنك يجب أن تقوم بحصر هدفك، يجب أن يكون عرضك المبدئي وسطاً بين العرض والهدف الذي تسعى لبلوغه، كما يجب أن يكون كذلك بالنسبة للطرف الآخر ، أي أن يكون وسطاً بين عرضه المبدئي والهدف الذي يسعى لتحقيقه. على سبيل المثال :

يطلب صاحب السيارة مبلغ ١٥ ألف دولار بينما ترغب أنت بشرائها بمبلغ ١٣ ألف ، هذا يعني أن عرضك المبدئي يجب أن يكون ١١ ألف دولار .

- بصفتك رجل مبيعات، يقوم أحد المشترين بعرض ١٦ دولار ثمناً للسلعة وأنت ترى أن ١٧ دولار هو ثمناً مناسباً، مبدأ الحصر هنا يملئ عليك أن تبدأ عند السعر ١٨ دولار، فان انتهى الأمر عند منتصف المسافة بينكما فهذا يعني أنك تمكنت من إصابة هدفك .

هذا لا يعني إطلاقاً أنه يجب أن تعقد الصفقة دائماً في منتصف المسافة بين الطرفين، ولكن يمكنك دائماً أن تعتمد إلى هذا الافتراض إن لم تكن تملك من المعلومات ما يكفي لتغيير وضعك المبدئي. وأفترض دائماً أنك ستصل إلى منتصف المسافة بين الوضع المبدئي لكلا العرضيين. راقب الأمر سوف تندش من مقدار صحة هذا المبدأ .

لاحظ هذه الحالة التطبيقية لمبدأ الحصر :

عام ١٩٨٢ كانت أمريكا تتفاوض مع المكسيك بشأن سداد دين دولي ضخم قدره ٨٢ مليار دولار، وكانت الحكومة المكسيكية لا تنوي سداد الدين. وفي محاولة لإيجاد حل مبتكر للأزمة اقترح الجانب

الأمريكي على الجانب المكسيكي، أن تقوم المكسيك بتزويد أمريكا بكميات ضخمة من البترول كي تضيفه إلى الاحتياطي الاستراتيجي ، ووافقت المكسيك ،إلا أن هذا لم يكن كافيا لحل الأزمة ، فأقترح الأمريكان على الجانب المكسيكي أن يدفع ١٠٠ مليون دولار كمصاريف تفاوض، عندما وصل الطلب إلى الرئيس المكسيكي رفض رفضا قاطعا وقال : أبلغوا رونالد ريغن أنني لن أدفع مليما واحدا كنفقات تفاوض .

لقد وقع الرئيس المكسيكي بالفخ وقدم عرضا عبارة عن (صفر) ولكنه فتح بابا للتفاوض، الجانب الأمريكي يطلب ١٠٠ مليون والجانب المكسيكي عرض مبلغ (صفر) ،وانتهت المفاوضات بأن حصل الأمريكان على ٥٠ مليون دولار.

إذاً فاقترسام الفارق يعد حلا لحسم التفاوض على مستوى الأشياء الصغيرة والكبيرة ، فان المفاوضات المحنك يعلم تمام العلم أنه بإتباع مبدأ "الحصر" سوف يحصل على كل ما يسعى إليه. وحتى تتمكن من إجراء الحصر يجب أن تحمل الطرف الآخر على المبادرة بطرح موقفه "كما فعل الأمريكان مع الرئيس المكسيكي". أما إذا تمكن الطرف الآخر من حملك أنت على تحديد موقفك أولا فهو الذي سوف يتمكن من إجراء الحصر، وإن انتهى المآل إلى اقتسام الفارق فسوف يحصل هو على ما كان يسعى إليه. لذلك يجب أن تدفع الجانب الآخر إلى تحديد موقفه أولا. لكي تتم صفقة عليك أن تحضر لها جيدا قبل أن تبدأ بالتفاوض، ويجب أن يكون التحضير من خلال إعداد دراسة ورؤية واضحة لما يلي:

- فهم مصالحك ومصالح الطرف الآخر والبدائل الأفضل لكما
- تحديد الفرص المحتملة لإيجاد قيمة ما
- تقرير مستويات السلطة لكلا الجانبين "سنأتي عليها في الفصل الثاني"
- معرفة الجانب الآخر وفهم ثقافته
- التحضير للمرونة
- إظهار العدالة للموقف المتخذ
- تغيير المسار عند اللزوم ليصبح في صالحك.

مناورات وسط التفاوض

المرحلة الثانية أو الوسطى من مراحل مناورات التفاوض تتجزأ إلى محورين:

أولا - **الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة :**

المفاوض الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على أكبر قدر من التنازلات منه وبدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة. ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الأعلى. وتعني مديرك في العمل أو رئيس الشركة أو صاحب الشركة أو إي شخص آخر حتى إن هذه الطريقة يستخدمها حتى الأطفال

الصغار بالفطرة للخروج من مأزق معين بان يقول أخي الأكبر لم يوافق مثلاً. ويستخدمها المفاوضون دائماً بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلاً يجب أن أحيل الموضوع على السلطة الأعلى.

وقد يكون ليس هناك سلطة أعلى ولا وجود لها ولكن أيضاً قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس أو مجلس الإدارة أو الإدارة القانونية مثلاً.

ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر ومحزنة كأن تقول مثلاً السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا أي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر. وبذلك تكون أنت شكلت ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهداً أكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة. والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بان عليهم تقديم تنازلات أكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وان إقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطتك. وبذلك تكون عروضهم أكثر يسراً لضمان إتمام الصفقة.

وان مميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس أكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب والشرير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يأخذون عنه فكره بأنه شرير وأنت الطيب. وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجد ولكن يجب أن يكون عدواني في تفاوضه.

وأنت كيف تكون طيب؟

تكون كذلك بإظهار رغبتك في إتمام الصفقة واعتمادها وبذل أكبر جهد في إتمامها ولكن السلطة الأعلى ((الشرير)) هو من يمتلك القول الفصل في هذا الأمر وليس أنت ولذلك عليك إذا كان ممثل السلطة الأعلى متواجد في المفاوضات إن تكون أنت أيضاً الشخص الطيب الذي يعتذر دائماً عن الشرير ومحاولة استدراجهم لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطة منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات وإتمام العقد.

ولكن تخيل انك أنت الشخص المقابل للخطة.

فماذا تفعل وكيف تخرج من مأزق السلطة الأعلى؟

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لا يقومون بتضليلك وإيقاعك في هذا المطب للسلطة الأعلى عليك أن تبدأ بمحاولة اخذ استيضاح منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إثناء بدء المفاوضات بأنهم هم من لديهم قدرة على اتخاذ القرار. ولكن قد لن يفلح هذا الأمر معهم لذلك عليك استخدام أسلوب الأنانية والأسلوب الجاف معهم والتقليص من شأنهم إمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستنزهم بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلاً أنهم ليسو ذو أهمية اقل وإنهم قادرين على

الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات.

أو العكس إي رفع معنوياتهم وقدرهم بان تقول لهم مثلا وبشكل قاطع وواضح بأسلوب إعطائهم أهمية ودور بان السلطة الأعلى سوف توافق إذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم ومعرفتهم. وبذلك يكون الطرف الآخر قد يعطي التزام بأنهم قادرين على اخذ الموافقة من السلطة الأعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بإيضاح عن سبب رفض السلطة الأعلى في حالة الرفض أما الرفض الغير مسبب أو الغامض فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به. وأيضا بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أمامك أن تفهمه بطريقة مهذبه بأنك تعرف هذا الأسلوب وانه لن يجدي معك وانك تعرف تماما ما يسعون للوصول إليه وبذلك فان هذا الأسلوب لن يؤتي ثماره.

ثانيا- المحور الثاني، أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية

النتقلة الإجبارية هي نقله تلزم بها الطرف الآخر بان يقدم عرض اقل ولكن يجب أن تنتبه لأمر مهم وهو عدم التحديد.

كيف يكون ذلك ؟

يجب أن لا تقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلا أو هدف محدد أي تجعله مبهم كأن يقدم لك عرض فترد عليه بأنك تريد عرض أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النقلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى أن يصلك رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة.

كثير من المفاوضات المبتدئون يقدموا تنازلات بمجرد أن يسمع هذه العبارة وهي (نريد عرض أفضل) مثال على ذلك:- عندما تتلقى عدة عروض مثلا لعمل شيئا ما أو توريد أو غيره مثلا فانك بالطبع سوف تختار اقلها وتوافق عليه. أليس كذلك ؟

احد المسؤولين في المفاوضات فعل ذلك وقبل اقل العروض ولكن في اللحظات الأخيرة تذكر هذه المقولة وكتبها على العرض (عليكم تقديم عرض أفضل) وسرعان ما أتاه الرد بخصم اقل مما كان أي انه باستخدامه لأسلوب النقلة الإجبارية وفر مبالغ من العقد.

ولكن عليك أن تتذكر بأنه عندما كتب نريد عرض أفضل لم يحدد مقدار ما يريده. وترك ذلك للطرف الآخر.

ورد الطرف الآخر بالخصم وإعطائهم عرض أفضل

بينما المفاوضات المتمرسون لا يوافقون على إعطاء الخصم بهذه الطريقة عندما يكون غير محدد.

وإنما يريدون بسؤال وهو إلى إي مدى تريدون أن يكون الخصم ؟

ولذلك عليك أن ترد بهذا السؤال إذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض أفضل.

إياك أن تقترح اقتسام الفارق: يعتقد البعض أن اقتسام الفارق يكون دائما حلا منصفًا حين يصل التفاوض حول السعر الى طريق مسدود. المفاوض البارع يعي تماما أن اقتسام الفارق لايعني بالضرورة اقتسامه في منتصف الطريق بين البائع والمشتري، بل يمكن أن يقسم الفارق مرتين لتصل القسمة ٢٥/٧٥ بل يمكنك أيضا أن تحمل الطرف الآخر على اقتسام الفارق بمقدار ثلاث أو أربع مرات

- لا تقع في الفخ وتظن أنه من الإنصاف اقتسام الفارق بين الطرفين.
- إن اقتسام الفارق لايعني الوقوف عند منتصف المسافة بين العرضين لأنه يمكن إعادة اقتسام الفارق أكثر من مرة.
- لا تبادل مطلقا بعرض اقتسام الفارق، ولكن احمل الطرف الآخر على ذلك.
- إن حمل الطرف الآخر على عرض اقتسام الفارق يضعه في موقف الطرف الذي يسعى للتسوية بتقديم حل وسط بينما تقوم أنت في هذه الحالة بقبول عرضه على مضض لتشعره أنه قد انتزع منك فوزا.

كيف تتعامل مع الموقف المتأزم

سوف تقابل أثناء المفاوضات الممتدة: مواقف متأزمة ،ومواقف متعثرة، ومواقف متفاقمة. الموقف المتأزم:هو الذي يحدث حين يصل الطرفان الى حالة من عدم الإتفاق الكامل حول إحدى نقاط التفاوض مما يهدد المفاوضات . أما الموقف المتعثر:فهو يعني أن الجانبين مازالا يتحاوران ولكن دون إحراز أي تقدم أو الوصول الى حل. أما الموقف المتفاقم فهو الموقف الذي يؤدي فيه الافتقار الى التقدم الى إحداث حالة من الإحباط عند كلا الطرفين بدرجة تدفع كل طرف الى الإحجام عن مواصلة التفاوض مع الطرف الآخر فيصلا بذلك الى طريق مسدود. وهذا يعني أن من السهل اختلاط الأمر على أي مفاوض مبتدأ فيما يخص الموقف المتأزم والموقف المتفاقم

مثال : افترض أنك تصنع علب خاصة لمواد التنظيف لصالح مصنع معين، فيفاجئك المصنع بأنه عليك تخفيض سعره بنسبة ٢% في السنة وعلى مدى خمس سنوات قادمة والا فسوف يضطر الى التعامل مع مورد آخر، وأنت ترى استحالة تلبية هذا الطلب لأن ذلك يعني أنك لن تحقق ربحا . قد تعتقد في هذا الموقف أن الموقف متفاقم ، وأنت وصلت الى طريق مسدود ، ولكن الأمر ليس كذلك إنه فقط موقف متأزم.

وفي المواقف المتأزمة يمكنك أن تلجأ الى إحدى الحيل التي تتسم بالسهولة وهي حيلة " الإهمال " . لقد أثبتت هذه الحيلة فاعليتها الشديدة في مفاوضات " كامب ديفيد " بين مصر وإسرائيل .

لقد ذهب الأمريكيان الى الإسرائيليين وقالوا لهم : يجب أن نتحدثوا الى المصريين ، وإن لم تفعلوا ذلك فسوف تقوم الحرب العالمية الثالثة في المنطقة. فجاء رد الجانب الإسرائيلي: حسنا قد نكون على

استعداد للتحديث الى المصريين ولكن على الجانب الأمريكي أن يعي منذ البداية أن هناك أمرا واحدا غير قابل للتفاوض وهو أننا لن ننسحب شيئا واحدا من سيناء.

ظن الأمريكان أنهم وصلوا الى طريق مسدود في بداية الأمر ولكنهم بحنكتهم لجأوا الى حيلة الإهمال فجاء ردهم :بوسعنا أن نتفهم مشاعركم تجاه سيناء،حيث تكمن آبار البترول، ونتفهم أنكم استطعتم أن تستولوا عليها في حرب ١٩٦٧ ،ولكن دعونا نضع هذه القضية جانبا في الوقت الحالي ونطرق بعض القضايا الهامة الأخرى. وقد تمكن الجانب الأمريكي بفضل هذه الحيلة أن يكسب مزيدا من قوة الدفع حال انهماكه في بعض القضايا الفرعية، وعندما عادت المفاوضات لتطرق القضية الرئيسية بدا الأمر أكثر يسرا وقابلا للتفاوض مما كان عليه في بداية التفاوض.

_ لا تخط بين الموقف المتأزم والموقف المتفاقم ، إذ أن المواقف المتفاقمة الحقيقية نادرة الحدوث،ولذلك فأنت على الأرجح وقعت تحت وطأة موقف متأزم فقط.

- تعامل مع الموقف المتأزم بتطبيق حيلة الاحتيال" دعنا نطرح الأمر جانبا في الوقت الراهن وناقش بعض القضايا الأخرى. أسمح بذلك؟؟"

- اكتسب قوة دفع بمعالجة الأمور الفرعية، ولكن لا تضيق خناق التفاوض وتحصره في قضية واحدة.

كيف تتعامل مع الموقف المتعثر :

بين الموقف المتأزم والموقف المتفاقم ،سوف يقابلك الموقف المتعثر، وهذا يحدث حينما يضل الحديث متواصلا بين الطرفين ومع ذلك يعجز الطرفان عن إحراز أي تقدم أو التوصل الى حل. إن الموقف المتعثر يشبه الى حد كبير كما يقال في الاصطلاحات الملاحية: أن السفينة استدارت برأسها باتجاه الريح. وأنها لن تستطيع الإبحار إلا إذا انحرقت بزواية ٣٠ درجة يسارا. إنه من الصعب أن تحتفظ بسير السفينة بهذه الطريقة إلا أنها في النهاية سوف توصلك الى حيث تشاء . ولكي تستطيع أن تغير اتجاه السفينة عن الريح ، عليك أن تحرك مقدمة السفينة خلال الريح.وإذا ما ترددت فقد تعرض رأس السفينة للاصطدام بالريح ، وبالتالي فإنك فقدت قوة الدفع أثناء تغيير وجهة السفينة ولن يكون هناك ما يكفي من الهواء لتحريك المقدمة.

فحين يجد ربان السفينة نفسه في هذا الموقف يجب أن يتخذ التصرف اللازم لحل المشكلة وهذا يعني إعادة توجيه السفينة أو جذب شرع السفينة الى الورا لتوجيه مقدمة السفينة أو إدارة الدفة أو أي شيء من شأنه أن يكسبه قوة دفع.

لذلك يجب أن تعمد في هذه الحالة الى تغيير أسلوب التفاوض لاكتساب قوة دفع .

وهذه بعض النصائح التي يمكن أن تلجأ اليها بدلا من أن تسعى لتغيير القيمة النقدية في التفاوض:

- اسع لتغيير القائمين على التفاوض من جانبك.
- اعمل على تغيير مكان التفاوض بأن تقترح مواصلة التفاوض أثناء الغداء أو العشاء.

- استبعد العضو الذي ربما يكون قد أثار الجانب الآخر.
- اعمل على تخفيف حدة التوتر بالتحدث عن الهوايات أو بعض الموضوعات الرئيسية في الأخبار.

- حاول اقتراح بعض الحلول المادية مثل: دفع طويل الأجل، تخفيض قيمة الدفعة المقدمة، إعادة هيكلة أسلوب الدفع.

- تحدث عن طرق مشاركتك للطرف الآخر في تحمل جزء من المخاطرة، وأكد له أنك لن تقبل بخسارته، وحاول أن تقترح عليه استعدادك لاسترجاع بعض البضائع الراكدة في العام التالي شريطة أن تكون في حالة جيدة مقابل ٢٠% مصاريف تخزين.

كيف تتعامل مع الموقف المتفاقم

إذا ما تخطت الأمور حد التآزم والتعثر، فهذا يعني أن الموقف قد بات "متفاقما" أي أن الطرفين قد شعرا بالإحباط من جراء العجز عن إحراز أي تقدم مما أفقدهما الرغبة في مواصلة الحوار. إن الموقف المتآزم نادر الحدوث، ولكن إن حدث بالفعل ووقعت في إحدى هذه المواقف، فليس أمامك إلا أن تستعين بطرف ثالث ليعمل كوسيط أو حكم. وطبعا هناك فرق كبير بين الوسيط والحكم: ففي حال التحكيم يتفق الطرفان قبل بدأ التفاوض على أنهما سوف يلتزمان بقرار الحكم. أما الوسيط فهو لا يملك سلطة القرار، إنما هو مجرد شخص أشرك في المفاوضات لتسهيل إمكانية التوصل الى حل، أي أنه يعمل "كحافز" يحاول أن يوظف كل مهاراته لإيجاد حل يرضي الطرفين. يعتقد المفاوض المبتدئ أن إشراك الوسيط يعد نبلا من قدرته كمفاوض ويضعه في صورة المفاوض الفاشل، فتجده يخاطب نفسه قائلا: لن أطلب من مديري مد يد العون لأنه سوف يعتقد حينئذ أنني مفاوض فاشل. أما المفاوض البارع فهو يعلم تماما أن هناك أسباب كثيرة تقتضي تدخل طرف ثالث لحسم المشكلة، وأن هذا لا يعني أنه مفاوض فاشل. شريطة طبعا أن يكون الحكم أو الوسيط حياديا ويكون الطرفان متأكدين من حياديته.

- اطلب دائما مقابل:

إن حيلة المقايضة تقتضي أن تطلب المقابل فورا إذا حملك الطرف الآخر على تقديم تنازل خلال المفاوضات، وسوف تكتشف عند أول استخدام لهذه الحيلة أنها سوف تدر لك من المال الشيء الكثير. خذ مثلا:

لنفترض أنك بصدد بيع بيتك، وجاءك المشتري طالبا السماح له بنقل بعض الأثاث الى "كراج المنزل" قبل إتمام الصفقة ببضعة أيام، وبرغم أنك لم تكن ترغب بانتقال المشتري الى المنزل قبل إتمام الصفقة، فإنك تجد وسيلة للضغط عليه، لأنه في هذه الحالة سيحاول تجنب أية مشكلات عند إتمام الصفقة. فتقول له في هذه الحالة: "دعني أطرح الأمر على الأسرة (الرجوع الى السلطة

الأعلى) لأرى مدى تقبلهم للفكرة ، ولكن اسمح لي أن أسألك: إن أنا أسديت لك هذه الخدمة فما الذي بوسعك أن تقدمه لي؟؟ " .

لكنك أيضا قد تجد الجانب الآخر يجيبك حين تسأل عن المقابل قائلًا: لن نقدم شيئًا أو " يجب أن تسعى الى مواصلة العمل معنا ، هذا هو ما سوف تحصل عليه".

عمليا أنت هنا لم تخسر شيئاً رغم أنه كان بوسعك أن تحقق مكاسب إضافية ، ولكن إذا لزم الأمر يمكن أن تقول لهم :لا أستطيع أن أفرض على العمال أن يعجلوا بالشحن دون مقابل ، يجب أن تدفعوا مقابلا للشحن المبكر . أو ربما يمكنك أن تطلب منهم تقديم موعد السداد.

أساليب التفاوض:

يقول كيسنجر (إن الفاعلية على مائدة التفاوض تعتمد على المبالغة في عرض الطلبات).

هناك نوعان أساسيان من أساليب التفاوض هما : التفاوض بالضغط، والتفاوض بالإقناع .

التفاوض بالضغط:

يقوم على أساس المفاوضة التنافسية التي تتسم غالبا باتخاذ موقف دون الحياد عنه والعدوانية وفرض الإرادة.

ويكون على محورين:

أولا - الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة

المفاوض الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على اكبر قدر من التنازلات منه وبدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة.

ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الأعلى. وتعني مديرك في العمل أو رئيس الشركة أو صاحب الشركة أو أي شيء آخر حتى أن هذه الطريقة يستخدمها حتى الأطفال الصغار بالفطرة للخروج من مأزق معين بان يقول أخي الأكبر لم يوافق مثلا.

ويستخدمها المفاوضون دائما بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلا يجب أن أحيل الموضوع على السلطة الأعلى .

وقد يكون ليس هناك سلطة أعلى ولا وجود لها ولكن أيضا قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس أو مجلس الإدارة أو الإدارة القانونية مثلا.

ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر ومحزنة كأن تقول مثلا السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا أي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر. وبذلك تكون أنت شكلت ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهدا اكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة . والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بان عليهم تقديم تنازلات اكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وان إقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب

أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطتك. وبذلك تكون عروضهم أكثر يسرا لضمان إتمام الصفقة. وان مميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس اكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب والشرير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يأخذون عنه فكره بأنه شرير وأنت الطيب. وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجد ولكن يجب أن يكون عدواني في تفاوضه .
وأنت كيف تكون طيب؟

تكون كذلك بإظهار رغبتك في إتمام الصفقة واعتمادها وبذل اكبر جهد في إتمامها ولكن السلطة الأعلى ((الشرير)) هو من يمتلك القول الفصل في هذا الأمر وليس أنت ولذلك عليك إذا كان ممثل السلطة الأعلى متواجد في المفاوضات أن تكون أنت أيضا الشخص الطيب الذي يعتذر دائما عن الشرير ومحاولة استدراجهم لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطة منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات وإتمام العقد.
ولكن تخيل انك أنت الشخص المقابل للحظة .
فماذا تفعل وكيف تخرج من مأزق السلطة الأعلى؟؟

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لا يقومون بتضليلك وإيقاعك في هذا المطب للسلطة الأعلى عليك أن تبدأ بمحاولة اخذ استيضاح منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أثناء بدء المفاوضات بأنهم هم من لديهم قدرة على اتخاذ القرار . ولكن قد لن يفلح هذا الأمر معهم لذلك عليك استخدام أسلوب الأنانية والأسلوب الجاف معهم والتقليل من شأنهم أمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستفهم بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلا أنهم ليسو ذو أهمية اقل وأنهم قادرين على الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات.
أو العكس أي رفع معنوياتهم وقدرهم بان تقول لهم مثلا وبشكل قاطع وواضح بأسلوب إعطائهم أهمية ودور بان السلطة الأعلى سوف توافق إذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم ومعرفتهم.
وبذلك يكون الطرف الآخر قد يعطي التزام بأنهم قادرين على اخذ الموافقة من السلطة الأعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بإيضاح عن سبب رفض السلطة الأعلى في حالة الرفض أما الرفض الغير مسبب أو الغامض فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به.
وأیضا بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أمامك أن تفهمه بطريقه مهذبه بأنك تعرف هذا الأسلوب وانه لن يجدي معك وانك تعرف تماما ما يسعون للوصول إليه وبذلك فان هذا الأسلوب لن يؤتي ثماره.

ثانيا- المحور الثاني ، أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية
النتقلة الإجبارية هي نقله تلزم بها الطرف الآخر بان يقدم عرض اقل ولكن يجب أن تنتبه لأمر مهم

وهو عدم التحديد.

كيف يكون ذلك ؟

يجب أن لا تقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلا أو هدف محدد أي تجعله مبهم كأن يقدم لك عرض فتزد عليه بأنك تريد عرض أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النقلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها الى أن يصلك رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة. كثير من المفاوضون المبتدئون يقدموا تنازلات بمجرد أن يسمع هذه العبارة وهي (نريد عرض أفضل) مثال على ذلك:- عندما تتلقى عدة عروض مثلا لعمل شيئا ما أو توريد أو غيره مثلا فانك بالطبع سوف تختار اقلها وتوافق عليه. أليس كذلك ؟

احد المسؤولين في المفاوضات فعل ذلك وقبل اقل العروض ولكن في اللحظات الأخيرة تذكر هذه المقولة وكتبها على العرض (عليكم تقديم عرض أفضل) وسرعان ما أتاه الرد بخصم اقل مما كان يتوقع، أي انه باستخدامه لأسلوب النقلة الاجباريه وفر مبالغ من العقد . ولكن عليك أن تتذكر بأنه عندما كتب نريد عرض أفضل لم يحدد مقدار ما يريده. وترك ذلك للطرف الآخر.

ورد الطرف الآخر بالخصم وإعطائهم عرض أفضل بينما

المفاوضون المتمرسون لا يوافقون على إعطاء الخصم بهذه الطريقة عندما يكون غير محدد .

وإنما يريدون بسؤال وهو الى أي مدى تريدون أن يكون الخصم أو العرض ؟

ولذلك عليك أن ترد بهذا السؤال إذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض أفضل .

المفاوض الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على اكبر قدر من التنازلات منه وبدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة.

ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الأعلى. وتعني مدير في العمل أو رئيس الشركة أو صاحب الشركة أو أي شيء آخر حتى أن هذه الطريقة يستخدمها حتى الأطفال الصغار بالفطرة للخروج من مأزق معين بان يقول أخي الأكبر لم يوافق مثلا.

ويستخدمها المفاوضون دائما بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلا يجب أن أحيل الموضوع على السلطة الأعلى .

وقد يكون ليس هناك سلطة أعلى ولا وجود لها ولكن أيضا قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس أو مجلس الإدارة أو الإدارة القانونية مثلا.

ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر

ومحزنة كأن تقول مثلا السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا أي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر. وبذلك تكون أنت شكلت ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهدا اكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة . والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بان عليهم تقديم تنازلات اكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وان إقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطتك. وبذلك تكون عروضهم أكثر يسرا لضمان إتمام الصفقة.

التفاوض بالإقناع: على النقيض من التفاوض بالضغط ، يكون الشغل الشاغل للمفاوضين عن طريق الإقناع هو الاحتفاظ بالعلاقات أو تحسينها من خلال التوصل الى حل يرضي جميع الأطراف . ومع ذلك ولتجنب الصراع مع الطرف الآخر ،سرعان ما يتنازل المفاوضون بهذا الأسلوب ويوافقون على شروط تكون في غير صالحهم بشكل واضح (**مفاوضات أوسلو مثلا والموقف الفلسطيني**) . والمفاوضين بالإقناع يغلب عليهم أنهم يكونون أكثر صبورا ، وغير مباشرين، ومجاملين، وملاطفين ، ويتقون بالطرف الآخر بشكل يفوق ثقة المفاوضين بالضغط في هذا الطرف.

أستاذ التفاوض روجر داوسون ، خرج بأسلوب جديد في التفاوض اسماه **مكسب - مكسب** . يقول داوسون: ما الذي تعنيه كلمة مكسب-مكسب؟ هل هي تعني بحق أن كلا الطرفين رابح؟ أو أنها تعني أن كلا الطرفين قد خسرا بنفس القدر؟ هل هذا يعني مكسب-مكسب؟

قبل أن تلغي هذا الاحتمال فكر به جيدا ، كيف سيكون الحال حينما تقوم ببيع شيء ما وتترك المفاوضات وأنت تفكر "لقد فزت" كان بوسعي أن أخفض السعر أكثر من ذلك لو كان الشخص الآخر مفاوضا أفضل. وهكذا فإن كل منكما يشعر أنه قد فاز وأن الطرف الآخر قد خسر. هل هذا يعني مكسب- مكسب؟ نعم (يقول روجر) أعتقد أنه يعني ذلك طالما بقي شعور الطرفين على هذا الحال، وطالما أن أحد الطرفين لم يستيقظ في صباح اليوم التالي قائلا: أيها المخادع الآن فقط أعي ما فعلته بي، سوف أنال منك في المرة القادمة.

- في محادثات كامب ديفيد اعتقد الطرفان أنهما توصلا الى اتفاق، حيث كان أطراف الاتفاق الرئيس كارتر والرئيس السادات ومنحيم بيغن قد تمكنوا بعد مفاوضات مضية لمدة ١٣ يوما من التوصل الى ما اعتقدوا انه اتفاق، وهكذا توجهوا الى واشنطن وقاموا بتوقيع الاتفاقية، وفي الغرفة الشرقية "والذي لم يكن بطبعه انفعاليا" وانحنى نحو زوجته قائلا: سوف ندخل التاريخ هذه الليلة يا عزيزتي.

ربما يكون هذا قد حدث فعلا ولكن السنوات التالية للاتفاق أكدت أن ما نفذ فعليا منه لم يتعدى بعض البنود القليلة ، لقد دفع حماس كلا الطرفين الى الاعتقاد بأنه قد فاز. بينما كان الواقع مغايرا لتلك الحقيقة.

- و نتيجة للفشل الذي أثبتته النظرية الكلاسيكية للتفاوض كان لا بد من ابتكار نظريات
تفاوضية تزيل الآثار السلبية لنظرية التفاوض الكلاسيكية والتي يمكن توضيحها كما يلي:
النظرية الكلاسيكية : وهي التي يتخذ فيها كل مفاوض موقف معين ويدافع عنه قدر استطاعته وقد
يتمسك الأطراف بمواقفهم المتعارضة فيفشل التفاوض ، أو قد يبدءوا في تقديم التنازلات والوصول
إلى اتفاق في منتصف الطريق عن طريق اقتسام موضوع التفاوض وهذا النوع من التفاوض بالرغم
من انتشاره إلا أنه لا يساعد على الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة أو اتفاق طويل
المدى إذ عادة ما يشعر كل طرف أنه اضطر للتنازل وأنه لم يحصل على ما يحقق له الفائدة
المبتغاة . ومن عيوب هذا النوع من التفاوض أيضا أنه يستغرق الكثير من الوقت والجهد وغالبا
المال ، وكثيرا ما يؤدي إلى إفساد العلاقات المستقبلية بين طرفي التفاوض .
- وبالتالي برزت نظرية:

التفاوض المنظم Negotiation Principled

عرف روجر فيشر ووليام يوري نظرية "التفاوض المنظم" بأنها العملية التي تساعد المفاوضين على
الوصول إلى اتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد
ممكن . ويحل هذا الاتفاق نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية استمرارية هذه الحلول والأخذ في
الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة . وتتسم هذه العملية بأنها لا تتطلب
الوقت الذي تستغرق التنازلات المتتالية للطريقة الكلاسيكية ، كما أنها لا تفسد العلاقات المستقبلية
للأطراف المتفاوضة .

وقد ذكر فيشر و ايري أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية "التفاوض المنظم"

١. فصل الأشخاص عن المشكلة : يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم يعملون جنبا إلى
جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض
٢. التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير . فالتركيز على موقف
واحد والاكتفاء بتريده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وإمكانية تحقيقها يوصل المفاوضات إلى
طرق مسدود أو إلى حلول وسط سرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم رضاء الأطراف بما
توصلوا إليه في المفاوضات
٣. إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق
٤. اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه ، ممكن أن يكون هذا
المعيار الموضوعي قانون من القوانين أو رأى أهل الخبرة أو غيره .
وتعتبر نظرية التفاوض القائمة على مصالح الأطراف المعنية هي النظرية السائدة الآن لمميزاتها
المذكورة . وقد اعتمد عليها معظم علماء الإدارة في كتاباتهم

وأهم الاعتبارات التي يجب الالتزام بها في عملية التفاوض :

أولاً : التعامل العادل بين الأطراف المعنية

ثانياً : التعامل الشريف بين الأطراف المعنية

فإذا حاول أحد الأطراف الغش للوصول إلى اتفاق ما يعد هذا تعامل غير عادل وغير شريف ولا يؤدي إلى الغرض المنشود من التفاوض . والتفاوض المعني هنا هو حل حكيم مستمر و لا يفسد علاقة الأطراف ، حيث أن التعامل غير الشريف عند اكتشافه يفسد العلاقة ويفسد الاتفاق في حد ذاته .

ما ينبغي القيام به قبل التفاوض :

حتى تكون مفاوضاً ناجحاً ، يقترح فيشر ويوري أن تقوم بقضاء نصف الوقت الذي تقضيه بالتفاوض في الإعداد للتفاوض. من خلال المراحل الأساسية التالية:

أولاً : مرحلة التحليل :

وهي المرحلة التي يجمع فيها المفاوض المقومات ويحاول فهم مصالحه وكذلك مصالح الجهات المفاوضة .

ومن المهم في هذه المرحلة أن يتبع المفاوض هذه الخطوات :

١. الإعداد الجيد : على المفاوض أن يحلل جيداً السبب الذي يطالب من أجله بموضوع ما وليس عليه الاكتفاء بتحديد الموضوع ، وعليه كذلك سؤال نفسه عن المصالح المتوقعة للمفاوضين الذين يتفاوض معهم والتي يعتقد أنهم سوف يطرحونها على مائدة التفاوض ويستعد لها . وتساعد كتابة هذه النقاط على الإعداد الجيد .
٢. التعلم : وذلك عن طريق الإنصات الجيد لما يقول الآخرون في جلسات التحضير للتفاوض . وقد يحتاج المفاوض الاجتماع بكل طرف على حدة للتعرف على مصالح ومواقف الأطراف المعنية . وعلى المفاوض احترام الأطراف الأخرى وأخذ آرائهم جدياً في الاعتبار وتحليلها موضوعياً
٣. مراجعة الذات : وعلى المفاوض كذلك أن يعد نفسه لمراجعة افتراضاته عن موقف الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات من خلال مناقشاته مع الأطراف .
٤. التعرف على أسلوب الأطراف الأخرى في التفاوض : وذلك عن طريق معرفة خبرات الآخرين الذي سبقوك في التفاوض مع الأطراف ذاتها .

ثانياً : مرحلة التخطيط :

بناءً على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على :

١. تحديد المصالح الأساسية للمفاوض والتي يجب التركيز عليها
٢. إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض
٣. إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها

ومن أهم الخطوات التي يجب مراعاتها في مرحلة التخطيط الآتي :

١. إعداد تصور للمطالب التي تعد غير أساسية والتي يمكن الاستغناء عنها في مقابل مصالح أهم تطرح من الجانب الآخر .

٢. إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض . هل تستطيع الاستمرار في وضع " ما قبل التفاوض " هل أنت على استعداد لقبول حل لا يفي بكل مطالبك في مقابل استمرار العلاقة على أمل أن تتغير الأوضاع على المدى البعيد وتحصل على ما تريد ؟
ثالثا : مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي) :

في هذه المرحلة الهامة على المتفاوض مراعاة النقاط التالية :

١. التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات .

٢. محاولة تقديم حلول خلاقية وإجابات جديدة حيث أن تكرار الإجابة ذاتها لا يؤدي إلى تقدم المفاوضات

٣. المرونة في التفاوض وحسن الاستماع للأطراف المختلفة

٤. التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد

٥. يجب اعتبار المفاوضات فرصة للتعاون لإيجاد حلول تحقق مصالح للجميع وعدم اعتبار المفاوضات حلبة للصراع حيث يفوز الأكثر تعنتا .

٦. يجب أن يأخذ كل طرف وقته في التعبير عن مطالبه

٧. يجب أن يحتفظ المفاوض دائما في ذاكرته بأنه يعترض على نقاط معينة ولا يعترض على شخص ما ، أي يجب التفرق باستمرار بين الموضوع ومن يقدم الموضوع

٨. يجب أن يحاول المفاوض بصفة مستمرة معرفة الحقائق عن طريق السؤال وألا يعتمد على افتراضاته ويبني عليها . ويمكنه أن يسأل دائما " هل أفهم من كلامك أن ؟ " ويكرر ما فهمه حتى يعطى للطرف الآخر فرصة للإيضاح وحتى لا يتم التفاوض بناء على مفاهيم خاطئة .

٩. وأخيرا على المفاوض أن يدرك متى يتوقف عن التفاوض في حالتي النجاح والفشل . فحين ينجح المفاوض في إقناع المفاوضين الآخرين بوجهة نظره عليه التوقف وعدم الاسترسال في طرح القضية كذلك عليه معرفة متى يكون عليه ترك القاعة أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة .

الدقائق الأولى تحدد جو المفاوضات ونتائجها. لذلك تجنب المواجهات في البداية وإذا لم توافق على مواقف الطرف الآخر فلا داع للجدل ولكن قل: إنني أدرك وجهة نظرك وقد شعر آخرون بمثل شعورك وقد سبق لنا أن شعرنا بنفس شعورك ولكننا وجدنا أن (ثم تعرض وجهة نظرك بهدوء)

ولهذا الأسلوب الودي المتفهم مفعول قوي وقدره عالية على نزع فتيل المواجهة في الجلسة الأولى لأهميتها وهو أيضا يسمح لك بالموافقة والرفض في نفس الوقت.

الموقع المثالي للاجتماع:

الموقع المثالي للاجتماع هو مكتبك خصوصا إذا كانت المقابلة تستدعي أن تكون شخصية. لن تشعر بمزيد من الارتياح فحسب وأنت في مكتبك ، وإنما ستكون قادرا أيضا على الحصول على موافقة أسرع من رؤسائك (إذا لزم الأمر) ، كما أنك سستمتع بميزة التفاوض على أرضك ، وميزة التفاوض في مكتب الطرف الآخر هي أنك تستطيع أن تحجب المعلومات الى أن تعود الى مكتبك ، أما إذا لم يبد أي منكما الموافقة على الاجتماع في مكتب الآخر فلكما أن تختارا مكانا (محايدا) .

يدرك المفاوض المحنك أن مكان طرح السؤال يشكل أهمية كبرى ، فأنت إن كنت تقابل الطرف الآخر في مقر شركته الرئيسي وهو محاط بكل أشكال القوة والنفوذ وكل لوائح العمل الخاصة به ، فهذا يعني أن فرصتك في جمع المعلومات قد انحصرت في أضيق الحدود .

إن الإنسان يشعر دائما وهو في مقر عمله أنه محاط بسلسلة غير مرئية من قيود البروتوكول ، تفرض عليه أن يتحدث في بعض الأمور بينما تمنعه من طرق بعض الأمور الأخرى، فعندما يكون الشخص في مقر عمله يكون دائما حريصا في الإفصاح عن أية معلومات. أما إن اقتدت هذا الشخص نفسه الى خارج مقر عمله فسوف يبدي مرونة كبيرة في الإدلاء بالمعلومات كما أن الأمر لن يتطلب منك الكثير من الجهد. قد لا يحتاج الأمر في كثير من الأحيان إلى أكثر من اقتياد نائب الرئيس الى قاعة الغداء الخاصة بشركته لتناول قدح من القهوة.

قد يكون هذا هو كل ما قد يتطلبه الأمر لتقليص حدة المفاوضات والعمل على جمع كل ما يلزم من معلومات . أما إن قابلت الطرف الآخر على أرضك وأنت نحاط بكل مظاهر قوتك ونفوذك فسوف تضع الطرف الآخر في حالة نفسية تدفعه الى العمل على إرضائك لأنك سوف تقوم بدعوته على الغداء وهو ما يجعلك في وضع أفضل.

يجب الانتباه الي برنامج الاجتماع ومكان ووقت انعقاده والتسهيلات اللازمة والمطلوبة للاتصال بالخارج وبمركز إدارتك إذا كان الاجتماع خارج بلدك كما يجب ألا تدع الطرف الآخر يكرس أوقات للترقية والمآدب والحفلات أكثر من الأوقات المخصصة للنقاش والحوار فلكل شئ وقته وجدول أعمال المفاوضات والاتفاق عليه هو احد الأسباب المهمة لنجاح التفاوض.

قم بتقييم أسلوبك في التفاوض:

إن نجاحك كمفاوض في النهاية يتوقف على مدى حكمتك في استغلال معرفتك في التفاوض . وتشتمل الآراء الشائعة عن المفاوضين الناجحين على سمات معينة مثل الثقة بالنفس والقوة، إضافة الى عديد من الصفات الأخرى التي ترسم صورة لشخص عدواني وصعب المراس.

تشير الحقيقة البسيطة الى أن التهديد والوعيد والتظاهر بالشجاعة لا تعد هي الأدوات الضرورية التي يحتاج إليها المفاوضون المهرة. أما أسس النجاح في التفاوض فهي:

- منطقياً، من الصعب أن تجادل الحقائق ، استخدم الحقائق حتى تقوي مركزك، تجنب استخدام الحجج التي تناقض بعضها، أو المبالغات التي لا يمكن تصديقها، حتى وان كان هذا في التفاصيل الثانوية. وذلك لان مصداقيتك سوف تزول تماما.
- معقولاً: كن معقولاً في أسلوبك، فالجدل يشجع الطرف الآخر على الجدل أيضاً، والنتيجة النهائية هي أن الاتفاق سيصبح أصعب.
- مثابراً: من السهل أن تحيد عن طريقك أثناء المفاوضات بالطبع، وذلك حين يطرح خصمك مسائل بعيدة عن الموضوع. حافظ على مركزك في التفاوض، فالمثابرة تعد لازمة للنجاح حين يحاول خصمك أن يدحض حججك.
- صبوراً، في معظم الأحيان سيكون الطرف الذي يتعجل الوصول الى اتفاق هو الطرف الذي سيقدم اكبر عدد من التنازلات. لا تقتر همتك بسهولة إذا مالم تكن المفاوضات تسير بالإيقاع الذي تريده، ربما يكون خصمك يحاول أن يرهقك.
- إذا كنت منطقياً ومعقولاً وثابراً وصبوراً على وجه العموم فانك مستعد جيداً للعب دور في التفاوض. كثيرون هؤلاء من يؤسوا من عدم إتمام صفقات رغم محاولاتهم الكثيرة للتفاوض والإقناع مع عده أشخاص او قد وصلوا الى النهاية ولكن لم يفلحوا في إغلاق الصفقة.. وهناك عده أسباب من أهمها هو عدم معرفتهم بفنون الإقناع وأسراره والشخصية التي يجب أن يتصف بها الشخص المتفاوض ودراسة نمط تفكير الطرف الآخر المراد إقناعه للإقناع. فتجدهم يتبعون أسلوب وشخصيه محدده تدربوا عليها ظناً منهم بأنها الأفضل.. وهذا هو الخطأ.. فعليك أن تتحكم بتصرفاتك وشخصيتك (إذا أردت أن تتفاوض) على غرار الطرف الذي أمامك بعد أن قمت بتصنيفه وذلك لتكسبه لصفك وتقنعه "الصدق، الثقة بالنفس والمنتج، الإيجاز، التفكير السليم" صفات لا تفارق مفاوض بارع.

قم بوضع أهدافك:

(الهدف: أول الفكر وآخر العمل). (المعرفة قوة)

إذا كنت تعرف ما تريده قبل أن تبدأ فانك لن تُدفع الى قبول شيء اقل.

تستطيع أن تحصل على أي شيء تريده في هذا العالم إذا ساعدت آخرين في الحصول على ما يريدونه. (بصورة غير مباشرة) فالناس يفعلون الأشياء بناء على أسبابهم وقيمهم هم و ليس بناء على أسبابك وقيمك أنت .

تحديد الهدف من خلال تحديد النتائج التي تريد تحقيقها هي خطوة هامة . فمن الصعب أن تنجح إن لم تكن على دراية تامة بما تريد تحقيقه، ولهذا فمن المناسب أن تبدأ بعنصر الهدف. وحتى تحدد أهدافك بشكل صحيح عليك أن:

- توفر المعلومات اللازمة لتحقيق الهدف: وهي الخارطة الذهنية، والواقع الخارجي، مرشحات المعلومة، اللغة، الخبرات السابقة، المعتقدات والقيم المعوقة، خداع ومحدودية الحواس.
 - الإيمان بالهدف وقيمته وأهميته وأولويته على غيره
 - دراسة العواقب والآثار المترتبة على تحقق هذا الهدف بالنسبة لك وبالنسبة للآخرين، والتأكد من صلاحيتها وإمكانية تحملها.
 - أن تتصور الهدف، وقد تحقق تصوراً واضحاً إيجابياً بجميع حواسك، وأن تتخيل نفسك وأنت تعيش مرحلة تحقق الهدف بكل تفاصيلها وتستمتع بذلك، لأن ذلك يحفز طاقاتك ويوجه تفكيرك نحو الإبداع في كيفية الوصول للهدف.
 - أن يكون الهدف ممكناً، أي أن يكون واقعياً لا خيالياً وهمياً، لأن الكثير من الناس يعيشون حياتهم في سماء الأوهام والخيالات، كما أن آخرين يعيشون أسرى الواقع الحاضر لا يتجاوزونه، وأن تمتلك أو تقدر على امتلاك ما تحتاجه من موارد لتحقيقه.
 - أن يكون الهدف مجدياً، إذ لا يكفي أن يكون ممكناً، بل لابد أن يكون الهدف عند تحقيقه أعظم نفعاً وفائدة وأهم وأعلى قيمة من الثمن الذي يقدم للوصول إليه، وهذا يستدعي معرفة مقدار الثمن من الوقت والمال والجهد والعلاقات وغير ذلك، وهل أنت مستعد وقادر على دفعه وما هو الوقت المناسب لتقديم أجزاء ذلك الثمن.
 - أن يكون الهدف مشروعاً.
 - أن تعلم أنك المسئول الأول عن تحقيق هدفك، وأن جهود الآخرين في سبيل ذلك لا تتجاوز المساعدة التي لا بد من تحديدها ومعرفتها والتأكد من إمكانية حصولها والسعي لتوفيرها.
 - أن تحدد في خطتك موعداً زمنياً للوصول لهدفك، وأن تصوغه بطريقة تمكنك من قياس قربك من تحقق الهدف و نسبة ما أنجز منه في أي مرحلة من مراحل سيرك إلى الهدف.
 - أن تتعرف بالتفصيل على العوائق التي تتوقع أن تعترض طريقك، وكيف يمكن تجاوزها سواء كانت مادية أو بشرية فردية أو اجتماعية (مقاومة التغيير - خسائر الآخرين).
 - استشارة الخبراء، والإكثار من طرح الأسئلة عليهم لتوظيف خبراتهم والاستفادة منها
 - تجزئة الهدف الكبير لأهداف أصغر. كلما حققت واحداً منها كلما اقتربت أكثر من إنجاز الهدف الأكبر في صورته النهائية.
 - ألا تطلع على هدفك من لا حاجة لمعرفته به .
- اجمع معلومات عن أعضاء وشخصيات الفريق الآخر:**
- للمعلومات قيمة كبيرة ، أحصل فيها على أكبر قدر ممكن وأعطي بأقل قدر ممكن، أطرح أسئلة يشعر الآخرون بأنهم مضطرون للإجابة عليها، وأجب عن الأسئلة التي توجه إليك بأسئلة أخرى.

كلما زادت معرفتك بالموقف ومعلوماتك عنه كلما زادت فرص نجاحك في التفاوض، وذلك لأن المعلومات تمكنك من التفكير في بدائل وابتكار خيارات ووضع استراتيجيات واستخدام تكتيكات فعالة مما يزيد من فرص نجاحك في عملية التفاوض، ولكن ما هي المعرفة التي تحتاجها للنجاح في عملية التفاوض؟

١. معرفة نفسك أهدافك، نقاط ضعفك وقوتك، حدودك الزمنية، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي تستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض.

٢. معرفة الجانب الآخر كالمعلومات الشخصية عنه، المعلومات المتصلة بالعمل، تحليله بنفس الطريق التي حللت بها نفسك [أهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء، حدوده الزمنية، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض].

مثال لتوضيح الكيفية التي تؤثر بها المعلومات تأثيراً مباشراً على التفاوض:

تفاوضت على شراء سيارة، فإذا بك تحصل بسهولة على سعر يقل ٢٠٠٠ جنيه عن السعر الذي كنت تعتقد أن عليك أن تدفعه، وبعد عدة أيام قرأت مقالاً في الصحف وفيه أن شركة صناعة السيارات تخطط لطرح نموذج جديد ذي تصميم معدل بالكامل خلال ثلاثة شهور، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى انخفاض قدرة ٤٠٠٠ جنيه في سعر النموذج السابق له، فتأمل كيف أن جهلك بهذه المعلومة قد أضعف موقفك التفاوضي وجعلك تخسر ٢٠٠٠ جنيه على الأقل.

من الخطأ افتراض أن الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الأشياء التي تهدف إليها أنت. وإنما بالتأكيد فإن ما يهدف له قد يكون مختلف . ودورك أنت أولاً أن تعرف ما يهدف إليه الطرف المقابل فإن ذلك من أهم الأمور التي يجب أن تعرفها وكلما أدركت ذلك بشكل جيد أو اجتهدت في معرفة ما ربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك. وتستطيع تحقيقها بدون أن تقدم تنازلات اكبر مما تريد تحقيقه من أهداف.

لماذا تقدم الدول على التجسس على بعضها البعض؟ لماذا يعمد محترفو كرة القدم الى دراسة خطط الخصم وطريقة لعبه؟

لأن المعلومات شكل من أشكال القوة.

أي أنه كلما حصل طرف على كم أكبر من المعلومات عن الطرف الآخر زادت فرصته في اقتناص النصر.

" عندما سأل المذيع وزير خارجية أمريكا هنري كيسنجر: هل هناك احتمال أن يكون المفاوضات الأمريكي على دراية فيما سوف يتقدم به الطرف الآخر قبل بدأ المحادثات؟ أجابه كيسنجر: بالطبع ليس هناك شك في ذلك، سوف يكون الأمر كارثة إذا أقدمنا على التفاوض بدون أن يتوفر لدينا علم مسبق بالعرض الذي سوف يتقدم به الطرف الآخر.

لقد كشفت الولايات المتحدة عام ١٩٩٧ النقيب عن ميزانية الاستخبارات المخصصة لجمع المعلومات فكانت (٢٦.٦) مليار دولار سنويا . وبالتالي من الطبيعي أن ننفق نحن قليلا من الوقت لجمع المعلومات عن الطرف الآخر قبل التفاوض.

عندما سئل السفير الأمريكي : بيل ريتشاردسون عن كيفية استعداده للمفاوضات ، أشار الى ضرورة جمع المعلومات قبل التفاوض قائلا: يجب أن أتحدث مع كل من له علاقة بهذا الشخص طرف التفاوض.

إن السؤال عن مزيد من المعلومات حيال إبرام الصفقات مع الآخرين لن يمكنك فقط من أن تكون مفاوضا أفضل ، بل سوف يكون احد ابرز العوامل التي سوف تساعدك على الحصول على كل ما تريده.

تذكر أن الإتفاق النهائي فقط هو الذي يؤخذ بعين الاعتبار أن كل ما تفعله قبل ذلك هو مجرد خطوات للوصول إليه .

قم بإعداد قائمة افتراضات:

إن أي شيء يفقدك التوازن عند التفاوض يعد ميزة في مصلحة الطرف الآخر الذي تتفاوض معه. ونتيجة لذلك، فقد تتعرض لكل شيء من التضرع الى التوسل الى تقطيب الحاجبين، من التحفز والتتمر الى ممارسة ألعاب القوة من الأبواب الخلفية. كل هذا إنما يحدث لغرض واحد: تحقيق اتفاق أفضل لخصمك، وعندما تضيف السمات الفردية للأشخاص الذين تتفاوض معهم الى قائمة التكتيكات التي قد توظف ضدك ستكون النتيجة النهائية مزيجا مركبا من الإستراتيجيات والشخصيات التي تهدم جميعا للوقوف في وجه جهودك التي تبذلها للتوصل الى أفضل اتفاق ممكن.

ولهذا فإن الصمود في أي جلسة تفاوض لا يتطلب الإلمام بأساسيات التفاوض والإعداد الدقيق للمركز فحسب، وإنما يستوجب أيضا تجنب الميل لتقمص شخصيات الأفراد الذين تتفاوض معهم و/أو التكتيكات التي يستخدمونها، فالحقيقة هي أن المفاوض الماهر يريدك أن تصدق على وجه الدقة والتحديد كل ما يحاول أن يبديه لك. فإذا تحفز الخصم لك وبدا متمترا فان هذا يهدف الى أن تتراجع عن مطالبك و/أو تقدم تنازلات غير مدروسة. وعندما يلجأ الأفراد الى التوسل والدعاء وادعاء الفقر فكثيرا ما يهدف هذا الى جعلك تصدق هذه الادعاءات وتقلل السعر عما تريده.

(هذا الأسلوب منتشر بشكل كبير في بانكوك لدى الباعة الجوالين الذين يبيعون للسياح)

إذا: لا تفقد أعصابك أو تصدر افتراضات عن دوافع الطرف الآخر عندما تدخل في أي مفاوضات. ركز بدلا من ذلك على مركزك في التفاوض ، دون أي قلق مما يحاول الطرف الآخر القيام به. وعندما تبدأ في إصدار الافتراضات أو في توصيف الخطوات التي يتخذها الطرف الآخر اعلم أنك عرضة للتحويل من الدفاع عن موقفك الى مقاومة تكتيكات الطرف الآخر.

باختصار: ستتحول الى الجانب الدفاعي ، الأمر الذي يريده الطرف الآخر على وجه الدقة.

قم بجمع الحقائق وإجراء البحوث:

انك لن تستطيع أبدا أن تعرف الكثير عن أي طرف ستتفاوض معه . ولذا فبحسب الظروف هناك عدة فئات من المعلومات المفيدة والتي من بينها:

- بعض المعلومات الإدارية عن الشركة التي تتعامل معها.
 - بعض المعلومات العامة عن اتجاهات العمل في المجال الذي تعمل به شركة الخصم.
 - بيانات محلية عن ظروف العمل في النطاق الجغرافي الذي تقع فيه شركة الخصم.
 - بعض المعلومات المالية عن الطرف الآخر.
 - التعرف على الاتفاقات السابقة للخصم مع الآخرين.
 - بعض الآراء حول السمات الشخصية للأفراد الذين ستتفاوض معهم.
- إن ما تريد معرفته يتوقف في الأساس على نوعية المفاوضات التي ستدخلها. ولكن المهم هو أنه كلما زاد ما لديك من المعلومات أصبحت أفضل استعدادا للتعامل مع أي مشكلة تظهر أثناء المفاوضات. إن المعلومات المفيدة قد تتراوح ما بين الأمور البسيطة الى البيانات المالية المهمة التي توضح أن خصمك قاب قوسين أو أدنى من الإفلاس.
- لا شك إن إجراء الأبحاث على الخصم يستهلك كثيرا من الوقت، لذا يجب أن تبذل الجهد في إجراء هذه الأبحاث بما يتناسب مع أهمية المفاوضات.

ركز على مصالح الطرف الآخر بدلا من التركيز على موقفه المعلن:

غالبا ما يكون من صالحك البحث عن حل يفوز به جميع الأطراف ، أي القيام بعملية تفاوض تعرف من خلالها أن الطرفين سوف يشعرون بالرضا إزاء ما تحقق من نتائج(فائز_فائز) .فإذا لم يشعر الطرف الآخر بالرضا فإن ذلك سوف يكون له عواقب سلبية عليك. فمعاييرك الأخلاقية يمكن أن تسبب لك بعض المشكلات أثناء التفاوض ما لم تكن حذرا. فعلى سبيل المثال قد تجد نفسك وقعت فريسة للغضب من الأفراد الذين يستخدمون أساليب التفاوض التي ترى أنها غير مشروعة، بالرغم مما تشعر به تجاه ذلك ، فمن المهم أن تفصل بين المسائل المتعلقة بالتفاوض وشخصية من تتفاوض معه والحيل التي قد يلجأ إليها ، ركز بدلا من ذلك على بلوغ الأهداف التي وضعتها في خطط المفاوضات.

إن كل مهارات التفاوض الموجودة في العالم لن تفيدك إذا تركت عواطفك تسيطر على أفعالك.

استخدام معايير موضوعية:

حتى تقنع الطرف الآخر بأن الشيء الذي تطلبه عادلا ومنطقيا، حاول استخدام مقاييس ومعايير موضوعية كلما أمكن ذلك. والمعايير الموضوعية تشمل: القيمة السوقية،تكلفة الإحلال والتجديد،

القيمة الدفترية المنخفضة، الأسعار التنافسية، سوابق لحالات مماثلة، الحكم العملي، المعايير الإحترافية، المقاييس والمعايير الأخلاقية، المقاييس والمعايير الحكومية.

إن استخدام المعايير الموضوعية يقلل من مقدار الوقت المستغرق في إتمام التفاوض وإنهائه، لأن هذه المعايير سيتم قبولها - على الأرجح - من قبل الطرف الآخر لأنها عادلة.

قم بتوليد البدائل التي تلبي مصالح كلا الطرفين:

عند التخطيط للبدء في المفاوضات لأي غرض ، سيكون من مصلحتك أن تحدد الخيارات المتاحة لك في حالة فشل المباحثات في نهاية الأمر . فإذا تقدمت للتفاوض بدون هذه الخطوة فانك على الأرجح ستقبل اتفاق اقل من مرضٍ ، فقد لأنك سوف تشعر انه هذا هو الحل الوحيد القابل للتطبيق معك .

عند التفكير في البدائل انظر الى الاحتمالات من منظورين مختلفين: الأول يتمثل في مسارات الأفعال المتاحة لك إذا فشلت في التوصل الى اتفاق مع الطرف الآخر على بنود تعد مقبولة بالنسبة لك. والثانية، هي أن تبحث عن البدائل التي تختلف عن الأهداف الحالية، والتي يمكن أن تقترحها على الطرف الآخر عند اضطراب المفاوضات ، والحقيقة أن بعض هذه البدائل لا تظهر إلا بعد أن تكون قد قطعت شوطا في التفاوض. ولكن يبقى من المهم والمفيد أن تفكر في الاحتمالات والإمكانيات في وقت مبكر. ولا بد أن يتم التفكير في هذه الشروط البديلة التي قد توصل لاتفاق عندما تحدد هدفك من التفاوض.

إياك أن تترك الطرف الآخر يعلم أن خياراتك محدودة.

حاول تقييم بدائل الطرف الآخر في حال فشلت المفاوضات ، فكلما قلت خيارات الطرف الآخر ازدادت فرصتك في نجاح التفاوض.

حدد أفضل بديل:

كي تتفاوض على نحو أفضل ينبغي أن تحدد أفضل بديل للخيار الأول الذي أخفقت في التفاوض بشأنه. أي أنك إذا أخفقت في الوصول الى اتفاق بينك وبين الطرف الآخر، ينبغي أن تحدد أفضل خيار يلي الخيار الأول. معرفتك لهذا البديل تساعدك على أن تحدد عند أي نقطة يكون العرض الذي يعرضه عليك الطرف الآخر غير مجد بالنسبة لك.

وبمجرد أن تحدد البديل ، ينبغي أن تفكر في البديل الثاني للطرف الآخر ، واضعا في الحسبان أن الطرف الذي يكون لديه بديل ثان أفضل، غالبا ما يكون الأقوى في عملية التفاوض.

عملية التفاوض

أشعر الطرف الآخر بالارتياح:

بمجرد أن تبدأ عملية التفاوض أول شيء ينبغي أن تفعله بعد أن تقدم نفسك للطرف الآخر هو أن تشعره بالارتياح. فإذا كان الاجتماع به في مكتبك، فتأكد من أنه يشعر بالارتياح بشأن درجة حرارة الغرفة، اعرض عليه فنجانا من القهوة أو زجاجة ماء أو شيء يأكله ، خذه في جولة في مكتبك تبين له فيها الأدوات والأجهزة والوسائل المتوفرة لديك حتى يعرف أماكن الحمام والهاتف وجهاز الكمبيوتر في حال احتاج الى استخدامها. وبمجرد أن يشعر بالارتياح، ابدأ بحديث قصير بناء على البحث الذي قمت به مسبقا ، حدثه عن أي اهتمامات تجمع بينكما، أو اسأله عن أطفاله ، أو أي اهتمامات أخرى .

كن منصتا جيدا:

قليل من الناس فقط هم من يدركون أن الصمت يمكن أن يكون أداة قيمة في حد ذاته، وفي حقيقة الأمر إذا تمت ممارسة الصمت بالشكل اللائق فإنه قد يوصل رسالة ابلغ بكثير من خطاب مطول يدافع عن شروطك التفاوضية، فالصمت يمكن أن يستخدم لتوصيل الاستياء او التأكيد على إحدى النقاط، او إجبار الطرف الآخر على مواصلة الحديث .وعندما يتحدث الأفراد دون رغبة منهم تحدث أشياء رائعة منها:حصول الشرطة على اعترافات ، وحصول المتفاوضين على تنازلات. وبطبيعة الحال فان

- الصمت بوصفه أداة تفاوضية ينبغي أن يستخدم بشكل **مرشد** حتى يكون له تأثير وفعالية.
- إن الشخص الذي يستطيع أن يكون مستمعا جيدا هو وحده الذي يستطيع أن يصل الى موقف يريح فيه الطرفان. كما أنه الوحيد القادر على تبين الاحتياجات الحقيقية للطرف الآخر أثناء التفاوض.
- وهذه بعض النصائح التي تمكّنك من أن تكون منصتا جيدا حال الاستعداد للتفاوض وأثناء التفاوض:
- ضاعف من تركيزك بالنظر الى الإنصات على انه وسيلة تفاعلية، انحن الى الأمام وأدر رأسك قليلا لإظهار اهتمامك للطرف الآخر.
- اطرح أسئلة وأعد ذكر بعض الأفكار المطروحة وأعكس ما يقوله الطرف الآخر.
- تجنب الملل وذلك باللجوء الى بعض الألعاب العقلية.
- ركّز على ما يقوله الطرف الآخر ولا تبدو كالمستسلم الذي لا يقوم بأي دور.
- يمكن أن تظهر ذلك للطرف الآخر من خلال إعادة ذكر أطول عبارة في حديثه أو بإعادة صياغة كل ما ذكر.
- وبما أن القدرة على الاستماع تفوق القدرة على الحديث بأربع مرات فهذا يعني أنك يجب أن تعمل عقلك ولا تشتت تفكيرك.
- ضاعف من فهمك لحديث الآخر، وذلك بتدوين بعض النقاط منذ بدأ الحديث (**تذكر أن الورق أرخص من الوقت الذي قد تستغرقه لإعادة النقاط التفاصيل**).

كما أن هناك ميزة إضافية للإنصات وهي أنه حينما يرى الآخر أنك تقوم بتدوين ما يقوله فسوف يعتمد على تحري الدقة في الحديث.

أما الخطوة الثانية فهي أنك يجب أن تتجنب إصدار أي حكم يخص الطرف الآخر الى أن ينتهي من حديثه، أما إن سارعت بتحليل الطرف الآخر بوصفه مخادعا أو مستغلا أو أنانيا فإن هذا سوف يحد من قدرتك على الإصغاء لما يقوله. ولذلك يجب أن تمنع نفسك من التقييم الى أن ينتهي من حديثه.

نمي قدرتك على تقييم الحديث وذلك بمطالبة الطرف الآخر بتقديم استنتاجاته أولا، فإن كنت لا توافقه الرأي تماما فاطلب منه أن يدعم هذه الاستنتاجات.

إن الإنصات لما يقوله شخص ما هو بداية طيبة ، لكن اهتم أيضا بلغة جسده . هل ينظر إليك بشكل مباشر عندما يجيب على أسئلتك؟ أم لا يشعر بالارتياح في مكانه ويتحرك كثيرا وينظر الى الأرض؟ هل يبدو موثوقا به؟ هل يقول أنه متفق معك ثم تجد في عينيه نوعا من التردد؟ يذكر (لي ميلر) : أن لغة الجسد التي تشير الى الشك والتردد تتمثل في لمس الأنف ، وحك الأذن، وتمير الأصابع في الشعر، أو صرف البصر.

غير أسلوب التفاوض إذا لزم الأمر :

قد تجد انك بحاجة لضبط وتعديل أسلوبك في التفاوض للتوافق مع شخصية الطرف الآخر. فمثلا إذا كانت نيتك استخدام أسلوب غير مباشر بشكل اكبر ولكنك وجدت أن الطرف الآخر يدخل مباشرة في الى أمور العمل بمجرد أن يبدأ الاجتماع ، فعليك أن تكون مباشرا بشكل اكبر ، وإذا بدا الطرف الآخر أكثر اهتماما بالتحليل فقم بالتركيز على عرضك التقديمي وتأكد من انك تضمنه كثيرا من الأرقام والجداول التي توضح وجهة نظرك.

افصل الأشخاص عن الموضوعات والقضايا :

يعي المفاوض المحنك انه يجب أن يوجه تركيزه على القضايا الأساسية ، وان لا ينشغل بتصرفات الطرف الآخر أثناء التفاوض.

إن تصرفات الطرف الآخر قد تصرفك عن التركيز على القضايا الأساسية في التفاوض لقد ذكر وزير الخارجية الأمريكي وارن كريستوفر : من حقا ان تشعر بالضيق أثناء التفاوض طالما تستطيع ضبط نفسك وطالما يمكنك توظيف هذا الغضب تكتيكا لخدمة المفاوضات.

- المفاوضون هم أناس في المقام الأول.
- من الصعب أن تتعامل مع مشكلة بدون ناس، من طبيعتهم أنهم : يسيئون فهم بعضهم البعض.
- يغضبون أو يخربون.
- يتعاملون مع الأشياء بصفتهم الشخصية.
- يختلف الناس في نواحي بالغة الأهمية .

- يندمج الناس في مشكلاتهم .
- فيما بعد يرى الناس الطرف الآخر على أنه عدو.
- من المرغوب فيه أن تكون العلاقات الجارية بين الطرفين متضمنة لاتصالات مفتوحة.
- اسأل نفسك عند كل نقطة : هل أنا أعطي اهتمام كافي لمشكلة هؤلاء الناس ؟
- لكل مفاوضات نوعين من الاهتمامات :
- * اهتمامات في الجوهر .
- * اهتمام بالعلاقات.

تتجه العلاقات لأن تكون متشابكة مع المشكلة.

- المساومة المنظمة تجعل الجوهر والعلاقات في حالة صراع.
- أفضل العلاقات عن الجوهر، وتعامل مباشرة مع مشكلة الطرف الآخر.

كن واثقا وحازما ، ولا تكن لحوحا:

إحدى الطرق التي يمكن بها تحقيق الثقة أثناء عملية التفاوض في التدريب، عليك ان تنمي مهاراتك في الإنصات ، إن حياتك اليومية مليئة بالمفاوضات اليومية مع الأسرة والأصدقاء وهذا يفتح أمامك بابا واسعا للتدريب على مهارات التفاوض . ويقترح "لي" لكي تظهر انك واثقا وانك في كامل السيطرة عليك أن تنظر بشكل مباشر الى جمهورك ، وان تقف منتصبا ، وان تجلس معتدلا ، وان تضبط نبرة صوتك وطبقته بحيث تكون واضحا ، وان تتحدث بتمهل وأناة . وان تتجنب العبارات التي توحي بأنك غير واثق كقولك: كان ينبغي علي القيام بمزيد من البحث في هذا النطاق ولكن..... " او " لا أتمتع بنفس الخبرة التي تتمتعون بها ولكن....."

كن صبورا:

الصبر فضيلة المفاوضات الجيد.

يقول روجر داوسون:أذكر أنني في إحدى المرات قمت بعمل جولة صحفية للترويج لكتاب سابق حيث ظهرت خلالها مرتين في التلفاز . وفي إحدى المرات سألني المذيع قائلا: "انك لا تشبه المفاوضاتيين" وكنت أعني ما يقصده إلا أنني لم انزعج من هذا التعليق. لقد كان المقصود: كنا نتوقع أن تبدو أكثر حدة، أو "كنا نتوقع أن تبدو أكثر خسة"، وربما رسخت هذه الصورة في ذهن المتلقي من جراء الأفلام التي تنقل مشاهد التفاوض في الإتحادان، وهي صورة المفاوضات الصارم الشرس الذي لا يتوانى عن فعل أي شيء للإيقاع بالطرف الآخر والنيل منه. بيد أن الصورة أبعد ما تكون عن الحقيقة، إذ أن المفاوضات الجيد يجب أن يكون شديد الصبر، كما أنه لا يجب أن يسمح لعامل الوقت أن ينال منه حتى يذعن لصفقة قد تضر بمصلحة جميع الأطراف.

اطرح الأسئلة:

بينما يبقى الهدف الأول من طرح الأسئلة هو جمع المعلومات ، فهناك أيضا أهداف أخرى يمكن تحقيقها من خلال طرح الأسئلة وهي :

نقد الطرف الآخر: هل عالجت مشاكل التسليم التي كنت تعاني منها؟ كيف تمكن هذا العميل من كسب دعوته القضائية ضدكم؟ لماذا أغلقتم مكتبكم الثاني بعد ستة أشهر من افتتاحه؟
على الرغم من أنك قد تكون على علم مسبق بالإجابة أو أنها لا تعنيك أصلا.

لحث الطرف الآخر على التفكير: هل أنت واثق من التوسع في (المدينة الفلانية) فكرة صائبة؟ الى أي مدى تشعر بالارتياح مع وكالة الإعلانات الجديدة؟ كيف يمكن أن يكون رد فعل الآخرين حيال عملك معنا؟ ألا يشعر اقتصار أعمالك على بائع واحد فقط بشيء من التوتر؟.
لتعليم الطرف الآخر: هل كنت حاضرا في الاجتماع حين تم تسليمنا جائزة التغليف لهذا العام؟ هل اطلعت على العرض الخاص لمنتجاتنا في (الصحيفة الفلانية)؟ هل كنت على علم بأننا بصدد فتح مصنع جديد؟

للإفصاح عن موقفك: هل تعلم أن الخبراء يرون أن نظام التسليم لدينا هو الأفضل في مجال الصناعة؟لماذا تريد أن تقوم بذلك؟ هل تعرف من يثق بذلك غيرك؟ إذا لماذا يقوم ٩٥% من عملائنا بالاستمرار في زيادة حجم طلباتهم؟.

لحمل الطرف الآخر على الالتزام : أي الأصناف سيكون الأفضل بالنسبة لك؟ما الكمية التي تود أن نقوم بشحنها؟ هل تود أن نستخدم أفخر أنواع التغليف أم التغليف التقليدي؟ ما موعد التسليم الذي يناسبك؟

للمقاربة بين الطرفين: وهو أسلوب يلجأ إليه الوسيط والحكم، كأن يقول أحدهم على سبيل المثال:هل يمكننا نحن الاثنين الموافقة على ذلك؟ ما الذي يمكن أن يحدث إن حملتم على الموافقة على قبول السعر بعد رفعه بنسبة ٥% وكيف سيكون رد فعلكم إن عمدوا الى عرقلة العمل في مخازنكم؟ أنتم لا تتوقعون أن يوافق الطرف الآخر على ذلك، أليس كذلك؟

الأسئلة والعمل على تفسيرها من جانبك كفيلة بكشف الأوراق الخفية للطرف الآخر وتبين لك تحديدا النقطة التي انطلق منها هذا الشخص، والهدف الذي يسعى لبلوغه. إن المفاوضات المحنك يكون دائما على استعداد كامل لتحمل مسئولية ما حدث في المفاوضات، أما المفاوضات الضعيف فهو الذي يسعى الى إلقاء اللوم على الطرف الآخر لأنه هو الذي حمله على التصرف على هذا النحو.
عندما ينتهي الشخص من إجابة سؤالك أحجم عن توجيه سؤال آخر له او تعليق، ثوان قليلة من الصمت عادة تكون كافية لجعله يشعر بعدم الارتياح، مما يدفعه للاستمرار في حديثه ، وبذلك تستطيع أن تستخلص المزيد من المعلومات.

لا تخش الانسحاب: إن استعدادك للانسحاب يعتبر أقوى نقاط الضغط، وهو يوحى للطرف الآخر أنك على استعداد للانسحاب إذا لم تتمكن من الحصول على ما تسعى إليه. إن هذا الاستعداد قد

يضاعف من قوتك التفاوضية عشر مرات، وهذا يعني أنك يجب أن تعمل على تنمية قدرتك على الانسحاب من التفاوض، أما مكنم الخطورة فإن هناك نقطة نفسية سوف تقوم بتخطيها حال استمساكك بعدم الانسحاب وهي تلك النقطة التي تبدأ بتفكيرك قائلاً: "سوف اشتري هذه السيارة، وسوف أحصل على أفضل سعر ممكن ، ولن أبرح مكاني إلى أن تتم الصفقة. سوف أحمل هذا الشخص على العمل عندي بأقل أجر وأقل امتيازات ولن أدعه يفلت مني. هذا هو المنزل الذي أرغب باقتنائه ولن أقوم من مكاني قبل أن أعقد الصفقة. إن تخطيتك لهذه النقطة التي تكون على استعداد فيها للانسحاب من التفاوض هو الذي سوف يقودك الى الإخفاق. لذلك يجب أن تحرص على عدم تخطي هذه النقطة، ليس هناك ما يدعوك إطلاقاً الى إتمام الصفقة بأي ثمن . إن هذه النقطة التي تصل فيها الى حد التصور أنه ليس بوسعك الاستغناء عن هذا الشيء تساوي نقطة الخسارة في المفاوضات. إن العمل على رفع كم الخيارات المتاحة سوف ينمي قدرتك على الانسحاب. يجب أن تتذكر دائماً أن الشخص ذو الاختيارات الأوسع هو المفاوض الأقوى .

مهارات وميزات المفاوض الناجح

كيف يتكون مفاوضاً ناجحاً

- فن طرح السؤال
- الوقت والمفاجأة
- مواجهة تكتيك المفاوض الآخر
- فرض جدول الأعمال
- التذرع بحجج محدودية الصلاحية
- الادعاء بسابقة مماثلة
- اللعب علي الرزنامة واستغلال الوقت

أولاً : كيف يمكن اعتبار المفاوض كفوًا وجيداً وناجحاً

بعد أن اخذ التفاوض مكانته في مختلف الميادين اهتم الباحثون في تحديد من هو المفاوض الجيد الناجح وقد لجأوا إلي عدة اختبارات خلال مفاوضات متنوعة المواضيع عن طريق التحليل والنتائج ففرقوا بين المفاوض الوسط المقبول والمفاوض الجيد الخبير الناجح وهذه أهم المزايا والمهارات التي يجب أن يتميز بها المفاوض الناجح:

- ١- أن يتعرف الطرفان المتفاوضان بقدرة المفاوض وفعاليتيه والمفوض الجيد ليس الذي يستطيع أن يصل إلي اتفاق نتيجة المفاوضات بل أن يكون اتفاقا جيدا وذا قيمة وتقدير
- ٢- المقدرة علي التخطيط واستعمال الوقت الذي أعطي له للملائمة بين والهدف والتخطيط
- ٣- أن يعتمد عدة حلول وإمكانيات للعمل وللمقترحات والمساومة
- ٤- المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي أثناء عملية التخطيط للتفاوض يركز اهتمامه علي المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شأنها تحقيق الاتفاق المحتمل في المشكلة موضوع التفاوض
- ٥- المفاوض الذي يضع حدا اعلي وحدا ادني لما يريد الوصول اليه في المفاوضات ويكون في جميع مراحل التفاوض محترما ومتقيدا بهذين الحدين وان يضع مخططا علي مراحل خلال سير المفاوضات فيبدأ مثلا بالنقطة "أ" وبعدها ينتقل إلى النقطة "ب" ولا يبدأ بالنقطة "ج" قبل أن تنتهي النقطة "ب" وهذا شأنه أن يدفع الطرف المفوض الآخر إلى التعاون والتفهم
- ٦- تلافي التعابير التي من شأنها رد فعل سلبي عند الطرف الآخر كان يقول إن " عرضي السخي والكريم عليكم " وكأنه يمنن ويستكثر. أو يقول إن طلبي أو اقتراحي العادل
- ٧- ..أو الشريف ... وغير ذلك من التعابير التي يمتدح فيها نفسه من شأنها أن تصدم الطرف الثاني المفاوض نفسيا وعمليا

٨- كثيرا ما يقدم احد أطراف التفاوض اقتراحات أثناء عملية التفاوض ويقدم الطرف الثاني فورا اقتراحا مضادا إن المفاوض الناجح لا يقدم علي تقديم اقتراحات مضادة فورية لان لها آثار سيئة علي سير عملية التفاوض من شأنها الإرباك والعرقلة

٩- عندما يكون موضوع التفاوض يتناول مشكلة تتضارب فيها المصالح يهاجم فيها احد الأطراف هجوما عاطفيا قويا الطرف الآخر بقصد إثارته المفوض الناجح والجيد يتلقى هذا

الهجوم ببرودة أعصاب ولا يعتبره تحديا بل ينتظر ويفكر وعندما يقرر الدفاع يجب أن يكون دفاعا عن الهجوم بل دفاع مبني علي حجج وبراهين ووقائع

١٠- المفاوضات الجيد والناجح عندما يقرر يجب أن يحزم بدون تردد لان التردد فيه أخطار قد يكون اقصي من أخطار الأقدام والجزم

قال الشاعر :

إذا كنت ذا رأي فكن فيه مقدما فان فساد الرأي أن ترددا

فإذا يجب أن يقدم مهما كان في الأقدام من مخاطر فأنها أهون من نتائج التردد

١١- اجمع الباحثون في فن التفاوض على أن المفاوضات الناجح هو الذي يتقن طريقة طرح الأسئلة والاقتراحات ، مثلا بدلا من أن يسأل مباشرة: كم من الجلسات ستعدها اللجنة الفرعية في العام ويبدأ بالقول : اسمحوا لي بان اطرح عليكم سؤال عن عدد الجلسات التي ستعدها اللجنة الفرعية في العام ، وبدلا من أن يطرح اقتراحا بصورة مباشرة فجأة، أن يقول إذا كنت أستطيع أن اقترح اقتراحا من شأنه أن يوضح موقعي ثم يطرح اقتراحه

إن طريقة طرح السؤال أو الاقتراح كما بيننا من شأنها أن تثير انتباه الطرف الثاني وتدفعه للجواب المعقول كما تعطي لطرح السؤال أو الاقتراح الوقت لجمع أفكاره وللطرف الثاني الفرصة للتححرر من ضغط الاقتراحات السابقة .

١٢- المفاوضات الجيد الناجح يطرح بوضوح أسئلته خلال التفاوض وقد اجمع الباحثون علي أن فن طرح الأسئلة له تأثير كبير في تقديم المفاوضات ونجاحها للأسباب التالية :

(I) الأسئلة الواضحة المدروسة تؤثر تأثيرا أكيدا علي تفكير الطرف الثاني ومواقفه

(II) الأسئلة تسمح باستمرارية النقاش ، وتلافي الخلاف المباشر

(III) الأسئلة تشغل الطرف المفاوضات الأخر وتحد من الوقت الذي يخصصه لتفكيره بأمور أخرى وتشغله بالتفكير بالرد علي السؤال

ثانيا : فن طرح الأسئلة :شرحنا في البندين السابقين فن طرح الأسئلة والاقتراحات ونضيف إليها المهارات التالية :

- المفاوض الناجح لا يسأل أسئلته مباشرة حتى يجد الطرف الثاني مستعدا لذكر الحقائق والإدلاء بها بدقة لأن الأسئلة المباشرة كثيرا ما تحد وصفه السردي الطليق للمعلومات التي تريد أن يدلي بها انه إذا وجد ضرورة لأسئلة ملحة معينة فيجب أن يقدمها بطريقة يجعله يفهمها كتعبير عن الاهتمام بما يقول

- يجب ألا يواجه أكثر من سؤال في وقت واحد لان التجارب دلت علي أن توجيه سؤالين أو ثلاثة في وقت واحد من شأنه إرباك الطرف الثاني الذي لا يكون قادرا علي أن ينظم بياناته وأجوبته بالشكل الذي توخته الأسئلة أصلا

- المفاوض الناجح من يحاول الاستمرار في المناقشة رغم بعد الحوار أحيانا عن موضوع التفاوض فيقدم سؤالا أو اقتراحا أو استفسارا يودي الى العودة لموضوع التفاوض لهذا يجب إعداد الأسئلة والاقتراحات سلفا التي يمكن استخدامها لهذه الغاية وقد دلت التجارب علي أن إعادة شرح موضوع الاستفسار بصيغ مختلفة يفيد إفادة أكيدة.

- المفاوض الناجح من يرتب الأسئلة الهامة ويحتفظ بها في ذهنه ويستبعد أي سؤال بمجرد الحصول علي إجابة له يركز علي السؤال التالي ليستمع الى جوابه ويحاول أن يفهم المعني الكامل لكل عبارة ويتقصى بعناية كل إجابة لان ذلك قد يقوده الى اقتراحات معينة أو الى أسئلة ابعد مدى .

- المفاوض الناجح هو الذي يعطي الطرف الثاني المفاوض فرصة ليستكمل عناصر إجابته والذي يختبر الأجوبة كلما أمكن ذلك بكل دقة والذي يسجل الملاحظات مباشرة أو في اقرب فرصة وفي كل جلسة من جلسات التفاوض خوفا من النسيان وحتى يكون لرأيه قيمة وتأثير في الجلسات الأخيرة للتفاوض وعند وضع مسودة الاتفاق

- المفاوض الناجح يتحاشى إعلان مواقفه جهارا فلا يقول أنا لست موافقا بل يجب أن يدلي بالأسباب والحقائق المستندة الى الوقائع التي لم يقتنع بها واستعداده لمتابعة الحوار والمناقشة فيكون لعدم موافقته مبرر مقنع.

-المفاوض الناجح الكفاء هو من يحاول أن يحضر ما يجري من اتفاق حول بعض النقاط في جلسات سابقة بكلمات مقتضبة ويبرر تفهمه للنقاط التي تجري البحث فيها ومن شان ذلك أن يقلل الأخطاء وحسن تفهم الطرف الآخر كان يقول للطرف الآخر " إذا كنت افهم جيدا ، فإنكم تعتقدون أو قائلون بأنكم لا ترون أي جديد في هذا الاقتراح"

-المفاوض الجيد هو الذي يحتفظ بأوراقه بمنأى عن الطرف الآخر ويعبر عندما يري الوقت مناسباً عن عواطفه بان يقول للطرف الآخر " لا اعرف جيداً ماذا

أجيبك عما قلته فإذا كانت المعلومات التي أعطيتها صحيحة أكون سعيداً بقبولها ولكن عندي شك بصحتها واني اشعر بالوقت نفسه بالسرور والشك فهل من الممكن أن تساعدني للوصول الى اليقين ... بينما التفاوض العادي إذا حصل علي اقتراح متقدم وإيجابي من الطرف الآخر يقبله مع شكه في صحته

-المفاوضات بين طرفين ميزان بكفتين كل طرف يضع في كفته اقتراحاته مع حججها ومبرراتها ويدور الحوار بين الطرفين والنقاش يحرك الكفتين وكل طرف يحاول أن تميل كفته بواسطة ثقل وصحة أسئلته وحججه ويعقد كل فريق أن كلما زاد حججه مال الميزان لصالحه

- المفاوض الجيد الكفو يري انه إذا وضع خمس حجج في كفته وكان احدها ضعيفاً فان ذلك يؤثر تأثيراً سلبياً علي موقفه وعلي حججه الأخرى القوية لهذا يعتمد علي النوعية لا علي الكمية في تقديم آرائه وحججه وتبريراته

- المفاوض الناجح هو الذي بالإضافة الى تخصصه التقني وشخصيته المحببة وثقافته الواسعة له الرغبة الأكيدة والحوافز القوية للدخول في عملية التفاوض بناء لخبرته وممارسته لهذا الفن

-المفاوض الناجح هو الذي درس هدف التفاوض وتعمق في وضع الاستراتيجية والخطة والتكتيك اللازم والمنوع وأقام التوازن الذكي في استعمال الوسيلة المناسبة لبلوغ الغاية المرجوة

- الغاية تبرر الوسيلة هذا صحيح إلا أن المفاوض الناجح هو الذي لا يلجأ الى الوسائل الملتوية أو الخادعة أو اللااخلاقية لأنه حتماً لن يصل بهذه الوسائل الى الهدف المقصود

- المفاوض الناجح هو الذي إذا استشير ابتسم وإذا هوجم تقبل ذلك بسعة صدر .

- الغضب وسرعة الانفعال والرد بحدة وعصبية سيئات يجب أن يتحاشاها المفاوض الناجح لان ذلك يشوه أهدافه واستراتيجيته ويعرقل عملية التفاوض ولا يأتي بالنتيجة المتوخاة " ولا ينال العلام من طبعه غضب "

- المفاوض الناجح من كان مرنا لينا يستمع عندما يجب الاستماع ويتكلم عندما يكون الكلام تأثيرا ووزنا يعطي ويأخذ يحاور بهدوء وأناة ويناقش بدكاء واختصار ويستطيع أن يبقي الشعرة غير مقطوعة مع المفاوض الآخر الذي إذا أرخى شد بلطف وإذا شد أرخى من دون ضعف

-المفاوض الناجح هو الذي يعرف كيف ، متى ، ولماذا يستشير غيره من الخبراء أو الاختصاصيين فالاستشارة في الأمور والقضايا والمشاكل دليل علم ومقدرة وتواضع وقديما قيل " ما حار من استشار "

ثالثا : الوقت والمفاجأة في التفاوض

قد تتعثر المفاوضات وتصل الى طريق مسدود وتشرف علي الفشل الأكيد بسبب تعقيدات متعددة الأسباب هنا يجد المفاوض الناجح الكفؤ انه أمام رأيين إما إيقاف المفاوضات أو الإذعان لإجابة مطالب الطرف الثاني والأمران ضد مصلحته وضد الهدف الذي من اجله قامت المفاوضات عندها يفاجئ الطرف الآخر باقتراح جديد لم يطرح سابقا ولم يبحث موضوعة خلال جلسات التفاوض لا من قريب أو بعيد فيفاجأ الطرف الثاني الذي يصبح هو الآخر أمام حلين أحلاهما مر فيوازن بين الرفض أو القبول ويرى أن الاقتراح المفاجأة بعزمه أولا علي طلب متابعة المفاوضات فيطلب وقتا للدرس والاستشارة وعندما يري أن المفاجأة ليست منورة وان مصلحته الإذعان والقبول وهذا من شأنه نجاح المفاوضات وتوقيع الاتفاق

المفاوض الناجح الكفؤ المحنك يضع استراتيجية وتكتيك تنفيذ هذه الاستراتيجية قبل البدء في المفاوضات وينظم الاولويات والأسئلة والمقترحات أثناء سير المفاوضات يعرف متي يهاجم وكيف يدافع ، متي يتكلم ومتي يسمع ومتي يبتسم ومتي يصمت فاصمت أحيانا من المفاوضات الناجح ابلغ من الكلام وافعل ويقرر الوقت اللازم الذي يجب أن تأخذه المنافسة ومتي يجب أن توضع نهاية للتفاوض أو متابعته واستمراره ويؤقت أوان استعمال أوراقه ومقترحاته ومتي يفاجئ وأبعاد المفاجئة كسلاح هام وأخير

بعض الباحثين وصف المفاجأة بالسلاح السري الذي يستعمله المفاوض بعد فشل استعمال أسلحته التقليدية والمفاوض الناجح هو وحده الذي يستطيع استعمال هذا السلاح وتحديد وقت استعماله إن الوقت والمفاجأة في التفاوض سلاح هام وفعال يستعمله المفاوض بعد فشل استعمال أسلحته التقليدية فيفاجئ الطرف الثاني المفاوض باقتراح يجعله أمام أمرين إما توقف المفاوضات وإعلان فشلها وهو ليس بمصلحة الطرفين المتفاوضين أو الإذعان للاقتراح

" المفاجئة " وهو لصالح من طرحه أولا ولصالح الطرف الثاني الذي يرى ألا مجال لرفضه
لأن رفضه يضر ضررا أكيدا بمصالحه العليا

وحتى يمكننا تبين ما للوقت والمفاجأة من اثر في التفاوض سنعرض لمفاوضات جرت بين
طرفين كان من المستحيل نجاحها لولا استعمال سلاح الوقت والمفاجأة الذي كانت نتيجة
نجاح تلك المفاوضات والوصول الى اتفاق بين الطرفين المتفاوضين

بعد الحرب العالمية قام الشعب الفيتنامي بثورة مسلحة ضد قوات فرنسا المحتلة لفيتنام وعام
١٩٥٤ انزل الثوار في معركة " ديان بيان فو " هزيمة بالجيش الفرنسي قضت علي اكثر من
خمس القوات الفرنسية الموجود هناك .

كان رئيس وزراء فرنسا انذاك بيار فرانس من أقوى السياسيين الفرنسيين وأكثرهم دهاء فقرر
إجراء مفاوضات مع الثوار كي ينقذ كرامة فرنسا وباقي القوات الفرنسية في فيتنام وقد روي
جان جاك سرفان شرايبيير الذي كان من اقرب المقربين لرئيس الوزراء ووزيرا لعدة مرات
الراوية التالية :

" أثناء الإعداد للمفاوضات كنت احد أعضاء اللجنة التي تدرس وتعد الاقتراحات " فقال لي
منديس فرنسي " لابد من أن نجد أسلوبا جديدا للمفاوضات يختلف تمام الاختلاف عن
الأسلوب التقليدي الذي يناقش المشاكل مشكلة وراء مشكلة لان هذا الأسلوب التقليدي سيدخلنا
في متاهات لا نهاية لها وفي تصادمات من الآراء تستغرق وقتا طويلا وهذا يؤدي الى
كارثتين لفرنسا الأولى إتاحة الفرصة للفيتناميين أن يجرونا الى مناقشات قد لا تنتهي والثانية
انه أثناء هذه التعقيدات في المفاوضات التي تستغرق الوقت الطويل ستزداد خسائرننا
وسنضطر الى المزيد من التورط فيها وقد نصل في نهاية الأمر الى أن يجد الفيتامين أن لا
مصلحة لهم في المفاوضات لذلك فان عدونا رقم واحد في هذه المفاوضات هو الوقت والوقت
ليس في صالحنا بل كلما امتد زادت الكوارث التي ستلحقنا
ويتابع شرايبيير القول :

" اقترحت علي رئيس الحكومة أن يحدد مدة شهر واحد لإنهاء المفاوضات وتخيير الفيتناميين
انه في نهاية الشهر إذا كانت المفاوضات لم تصل الى اتفاق كامل ونهائي فانك ستسلم
إمدادات ضخمة للجيش الفرنسي وفي نفس الوقت تخبرهم انك بمجرد إرسال الإمدادات ستقدم
استقالتك وتترك الحكم وفي ذلك تهديد مزدوج للفيتناميين بإرسال القوات الضخمة وبالاستقالة

فهم يعرفون أن الأحزاب المعارضة الفرنسية لن تتفاوض معهم وهم ولا شك يريدون إنهاء المفاوضات لأن ذلك سيحقق لهم الاستقلال

ثم يقول :

لقد قام رئيس الحكومة بتوجيه الإنذار الى المفاوضين الفيتناميين وهم يعرفون انه لا يناور وكان وقع الإنذار " المفاجئة " وقعا مذهلا إذ أن تحديد مدة شهر معناه أنهم مطالبين بالاستجابة للكثير من الشروط الفرنسية وقد حاولوا أن يناقشوا الإنذار دون جدوى وكانت النتيجة أن المفاوضات انتهت الى اتفاق كامل قبل أن يمر اليوم الأخير من المفاوضات

رابعا : مواجهة تكتيك الطرف المفوض الآخر

يمكن للطرف الثاني " خصمك " أن يستعمل أربعة طرق تكتيكية لفرض وجهة نظره خلال المفاوضات الجارية وهي التالية :

(I) فرض جدول أعماله ووجهة نظرة

(II) جعلك تعتقد أن حريته في العمل والتحرك محدودة

(III) الادعاء بمسابقة مماثلة

(IV) اللعب علي رزنامه وبرنامج عمل المفاوضات

المفاوض الناجح هو الذي يستطع خلال المفاوضات التصرف وإدارة الحوار والنقاش علي الشكل التالي :

١- فرض جدول الأعمال :

- تمشيا مع تكتيك مدروس يحاول الطرف الثاني فرض المواضيع والنقاط التي يجب بحثها والطرق والإجراءات التي تري إتباعها خلال المفاوضات

- وعلى الطرف الأول دراسة جدول الأعمال المقترح وان يطرح علي نفسه ويتأكد من الأمور التالية :

- هل يتضمن جدول الأعمال المقترح نقاطا غير قابلة للتفاوض فمثلا في المفاوضات حول الأجور بين شركة صناعية ونقابة العمال نقابة العمال تطالب دائما بالإطلاع علي دفاتر محاسبة الشركة لتتأكد من الوقائع والعدالة في توزيع الأجور ممثل أرباب العمل في المفاوضات برد بان هذه النقطة غير قابلة للتفاوض إذاً عند البدء في المفاوضات يجب التأكد من جميع النقاط قبل البدء في المناقشة

-هل يتضمن جدول الأعمال جميع النقاط التي يجب أدرجها في التفاوض وهل الإجراءات المقترحة مناسبة ؟

- معرفة عدد المشاركين في المفاوضات عن الطرف الثاني وهل لديهم التفويض اللازم لاتخاذ القرارات والموافقة عليها وفي حال عدم التأكد من ذلك فانه تضييع وقت

-يجب الانتباه الى اقتراح الطرف الثاني بإدخال طرف ثالث في المفاوضات ، المبدأ لعام يقول بان طرف ثالث في المفاوضات من شأنه أن يسهلها وينجحها وفي الوقت نفسه يمكن أن يعقدها ويفشلها احذر من أن يتحالف الطرف الثالث مع الطرف الثاني ضدك

-ناقش مع الطرف الثاني موضوع سرية المفاوضات وتسرب المعلومات عنها لأنه بقدر ما تبقى المعلومات عن سير المفاوضات سريه بقدر ما يسهلها وقد لاحظ الباحثون أن السرية في الدول النامية غير محترمة الى حد كبير فكثيرا ما تتفاوض شركات متعددة الجنسية أجنبية مع بلد نام بموضوع مشاريع صناعية أو استثمارية فنجد قبل بدء المفاوضات وخلالها أن معلومات كثيرة تسربت بواسطة الصحف وهذا يضر ضررا أكيدا وأحيانا يجعل الوصول الى الاتفاق صعبا إن لم يكن مستحيلا

- إذا وصلت خلال المفاوضات الى بعض الاتفاقيات أو الموافقات لتستعملها فيما بعد تأكد من أن الطرف الثاني لم يتراجع عنها أو يعدلها بصورة غير مباشرة

- يجب الانتباه الى برنامج الاجتماع ومكان ووقت انعقاده والتسهيلات اللازمة والمطلوبة للاتصال بالخارج وبمركز إدارتك إذا كان الاجتماع خارج بلدك كما يجب ألا تدع الطرف الآخر يكرس أوقات للترفيه والمآدب والحفلات اكثر من الأوقات المخصصة للنقاش والحوار فلكل شيء وقته وجدول أعمال المفاوضات والاتفاق عليه هو احد الأسباب المهمة لنجاح التفاوض

٢- التذرع بحجج محدودية الصلاحية :

احد صور التكتيك الجديد المستعمل في التفاوض هو تذرع الطرف الثاني بان حريته بالعمل والتحرك والموافقة محدودة أو التحجج بأسباب غير واقعية أو منطقية كان يقول :

- نحن لا نستطيع الموافقة علي هذه النفقات المقترحة لان ذلك يتطلب موافقة الرئيس ورئيسنا سيتغيب لمدة شهرين

- نحن لا نطلب إلا مساعدتكم ونجاح المفاوضات ولكن سياسية شركتنا هي أننا لا نستطيع شراء النحاس إلا نمن البلد الفلاني

-الذي تطلبونه هو بكل بساطة مستحيل لأنه يزيد سعر سلعتنا اكثر من ٢٠ % وهذا من شأنه أن يضر بسوقنا

- نحن نعمل الآن بكامل طاقة مصنعنا ومن المستحيل زيادة الإنتاج حاليا إن ما تقترحونه يبدو لنا منطقي ولكن الدائرة القانونية في شركتنا لم تعطنا الضوء الأخضر للموافقة

- لقد أثبتت التجارب أن كثيرا من الحجج يمكن أن تتغير وتتبدل وتزول وكل شيء قابل للتبديل والتعديل قابل للتفاوض

٣- الادعاء بسابقة مماثلة :

بينت التجارب أن المفاوضين عادة ما يتذرعون بسابقة مماثلة لموضوع التفاوض الجاري لان مصلحتك أن يجري التفاوض الحالي استنادا الى تلك السابقة كان يقول احد الأطراف

-في مفاوضات سابقة جرت مع شركة أخرى أو مؤسسة أخرى : الشركة التي اتفقنا معها قبلت بزيادة ٥٠% وانتم تعرضون ٢٠% وهذا قليل

-المفاوض الناجح هو الذي يبين بان السابقة التي يتذرع بها الطرف الثاني هي غير صالحة في التفاوض الحالي الدائر ويقنعه بان الظروف تغيرت وتطورت فمثلا إن الإيجار لمدة ثلاث سنوات لم يعد معمولا به في الحالات المشابهة أو أن زيادة ٥٠% غير ممكنة لأسباب يبينها بكل دقة وإقناع

٤- اللعب علي الرزنامة واستغلال الوقت :

كل طرف من أطراف التفاوض يحاول أن يستعمل الوقت المقرر للمفاوضات لصالحه أو يستغل ظرف الوقت المحدد فمثلا تبدأ المفاوضات صباح يوم الاثنين والطرف الأول مضطر لمغادرة البلد الذي تجري فيه المفاوضات مساء الجمعة ويعرف الطرف الثاني المفاوضات بذلك فيطيل في الكلام حتى لا تصل المفاوضات الى بحث الأمور الهامة والأساسية إلا يوم الخميس فيضطر الطرف الأول لبعض التنازلات للوصول الى الاتفاق قبل مغادرته البلد

أو أن الطرف الثاني قانع بالنتائج الأولية للمفاوضات بالنسبة للنقاط بحيث يطيل بالمناقشة لتسلق نقاط البرنامج الآخر سلفا على الطرف الأول أن يطلب احترام دراسة روزنامة جدول الأعمال ويأخذ وقته في المنافسة وان النقاط جميعها بحاجة الى درس وردية والا عاد وناقش مجددا النقاط الأولى التي تم عليها الاتفاق .

خامسا : مهارات أخري هامة ومنوعة :

-المفاوض الناجح المتفهم فن التفاوض والمتقن له هو من يحدد موضوعه استنادا الى الاستراتيجية الموضوعية والتكتيك الواجب استعماله فيسعى للحصول علي الحقائق والمعلومات والاتجاهات بكل لباقة ودبلوماسية والذي أثناء المناقشة يحاول اكتساب ثقة الطرف المفاوضات الآخر لأن الثقة المتبادلة هي العلاقة الأنقى لنجاح التفاوض

- المفاوض الناجح هو من يساعد الطرف الآخر علي الشعور بالراحة والاستعداد للكلام فيتيح له التعود علي الظروف المحيطة وانه متكافئ معه ويستطيعان أن يتبادلا الأفكار والآراء والأسئلة التي تمكن كل منهما أن يظهر اعتزازه بمعلوماته فلكل إنسان ميل الى أن يعترف بقيمته

-المفاوض الناجح هو من يتقن فن الاستماع والذي ينصت للطرف الآخر وان خرج علي الموضوع فينتقى الأفكار التي قد تحمل شيئا يدعم وجهة نظره والتي يمكن أن يستخدمها أثناء سير عمليات التفاوض

-المفاوض الناجح هو الذي يكون قويا واضحا اكثر منه داهية فلا يأخذ دور المدرس لان كثيرا من الناس لا يستسيغ أن يقف شخص غريب عنهم غالبا ما يكون قليل الخبرة بمجالهم الخاص موقف المعلم والمرشد الذي يلقي الخطب والمواعظ التي لا تجدي نفعا في التفاوض في مختلف أنواعه .

لغة الجسد

يعتقد علماء النفس بأن ٦٠% من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفوية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز ، لا عن طريق الكلام واللسان (ويقال إن هذه الطريقة ذات تأثير قوى ، أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات) ، ومن الأخطاء الجسيمة التي نقع فيها جميعاً هي تجاهلنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهم أو إحداهن وقراءة أفكاره أو أفكارها بل إننا نمضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات.

.. وقرأت مرة أنه يمكن فك الجدل التقليدي حول ما إذا كان الطرف الآخر مرتاح لنا بالاعتماد على إيماءاته وإيحاءاته ورموزه لا على كلامه، فالإيماءات جديرة بأن تقول ذلك ببلاغة أشد من الكلام وهذه بعض الإيماءات والإيحاءات التي تحدث في حياتنا اليومية وقد لا نكون مدركين للمغزى أو التأثير النفسي المسبب لها .

فمثلاً :

- مس اليد للوجه أثناء الحديث أمر مرتبط بالكذب وكذلك الحال عند لمس الأنف أثناء الكلام
- وقد يلجأ البعض إلى لمس الأذن عند التشكيك بكلام يقال أمامهم .
- عندما يعقد اجتماع ما لمؤسسة أو إدارة ويلقي المدير نكتة عرضية نجد أن كلاً من الحاضرين يصطنع ابتسامة مزيفة تظهر بوضوح في عضلات زاويتي فمه التي تُشدّ وتُرخي في اتجاه الأعلى أما في الابتسامة الحقيقية فإن عضلات أطراف العينين تتقلص أيضاً .
- وإذا شبكت المرأة يديها بشكل لين فهذا دليل انفتاحها على الجو المحيط بها
- عندما يهز البعض رؤوسهم في إشارة إلى التأييد والاهتمام نجد أن الشخص المتكلم يزيد من سرعة كلامه.

▪ بينما يشير تشابك الذراعين وتباطؤ رفرقة العينين إلى الملل أو إلى عدم الموافقة ما يحتمل أن يجعل المتكلم يبطئ في كلامه .

قبل أن نذكر مناورات الختام أريد أن اذكر شيئاً مهماً في التفاوض وهما الدوافع والمعلومات الدوافع- من الخطأ افتراض أن الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الأشياء التي تهدف إليها أنت. وإنما بالتأكيد فان ما يهدف له قد يكون مختلف. ودورك أنت أولاً أن تعرف ما يهدف إليه الطرف المقابل فان ذلك من أهم الأمور التي يجب أن تعرفها وكلما أدركت ذلك بشكل جيد أو اجتهدت في معرفة ما ربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك. وتستطيع تحقيقها بدون أن تقدم تنازلات اكبر مما تريد تحقيقه من أهداف.

بعض النواحي المهمة في لغة الجسد :

_ لا تمتلك أية كلمات أو جمل ولكنها ترسل أجزاء من المعلومات التي تتربط لتكوّن رسالة كاملة.

_ هذه الرسائل التي لا تكون أحياناً واضحة ومبهمة أحياناً أخرى هي بالأساس تتعلق بشعورنا.
_ يستطيع الناس أن يتعلموا ويقرأوا تلك الرسائل بدرجة كبيرة من الدقة.
_ لا تستطيع أن تتخلى عن لغة الجسد وأنت ترسل رسائل غير شفوية دائماً وطوال الوقت بشكل عفوي.

_ إن حركاتك وأوضاع جسدك المفضلة تحدد ما حولك عن نوعية الشخصية التي تملك.
_ إذا لم تطابق أقوالك حركات جسدك فإن الناس يصدقون حركات جسدك وليس كلماتك.
_ يمكن أن تبدل من شعورك وذلك بالتغيير الواعي لحركات ولغة جسدك. إذا بدأت تتصرف كما لو أنك أنت ذلك النوع من الأشخاص الذي تود أن تكون حقيقة منهم.
_ وتحليلاً للنقطة الأخيرة من الفقرة السابقة فإن عاملين اثنين يجب أن يؤخذوا بعين الاعتبار:
أولاً: إن شعورك ولغة جسدك مرتبطة تماماً، وبشكل لصيق وأن العلاقات بينهما هي علامة في كلا الاتجاهين.

ثانياً: إن ما تشعر به يعتمد كثيراً على رؤيتك لنفسك منعكساً في الآخرين وكيف يرونك.
فمثلاً إذا لم تكن واثقاً بنفسك، وأكتافك مدلاة، وجسدك متوتر، ودائم النظر إلى الأسفل وليس إلى الناس ويداك مكتوفتان، فبمقدورك أن تغير شعورك للأحسن وذلك بالوقوف منتصباً مع إرخاء عضلاتك، وفك ذراعيك، والبسمة على وجهك.
وثانياً إذا قمت بعمل هذه الأشياء فإن الناس من حولك سوف يرونك واثقاً، ومطمئناً وتقوم لغة أجسامهم ببث الرسالة إليك وعندما تقرأ هذه الرسالة ستبدأ بتصديقها فوراً دون إبطاء. وتستطيع أن تستعيد من هذا إذا:

_ أصبحت متيقناً من الكيفية التي تريد أن تظهر بها وتحاكيها.
_ إذا أصبحت متيقناً كذلك من الكيفية التي أصبحت عليها، وكم تختلف أنت عن الشخص المحاكي.

ويوجد هناك عاملان هامان :

▪ هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه؟
▪ وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين؟
إن الكثيرين منا لا يعون لغات أجسامنا حيث أن هذا ينطبق على الرجال الذي لا يلاحظون الإشارات التي تتبع من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلون حول أشياء مهمة جداً.
وأنه لمن المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد . .

وإليك بعض الأشياء التي يمكن أن تجربها :
ابداً بالانتباه الواعي للغة أجسام الناس حيث يمكن أن تشاهد التلفزيون لمدة عشر دقائق مع إخفاء الصوت كلياً .

دون بعض الملاحظات عن لغة أجسام الناس المحبوبين والمحترمين والمسموعين :

-كيف يقفون أو يجلسون؟

-ما نوع التعابير التي يملكون؟

-ماذا تفعل أيديهم، وأقدامهم؟

-ما نوع النظرات التي يملكونها؟

-ما هي الوسائل غير الشفوية التي يمتلكونها؟

-هل يتصرفون بعكس لغة أجسادهم الإيجابية وهل هذا يؤثر عليهم؟

أبدأ بالتصرف بلغة الأجساد الإيجابية لمن تحب، وتحترم، وسيبدأ الناس الآخرون بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق .

وحدها العيون تتخطى كل اللغات وتغزو كل الحصون فتلتقي في لحظة لتحكي بلمحة ما يعجز عنه اللسان وتتسلل إلى أعماق النفس لتقول كلماتها الخاصة جدا والصادقة جدا، فهي لغة لا تعرف الكذب ولا الرياء... لغة ليست بلغة لكنها مرآة صافية تعكس مباشرة كل المشاعر وتبوح بالأسرار ...

١: العين

تمنحك واحدا من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك ، ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة ، فإذا اتسع بؤبؤ العين وبدا للعيان فإن ذلك دليل على أنه سمع منك توا شيئا أسعده ، أما إذا ضاق بؤبؤ العين فالعكس هو الذي حدث ، وإذا ضاقت عيناه ربما يدل على أنك حدثته بشيء لا يصدقه وإذا اتجهت عينه إلى أعلى جهة اليمين فإنه ينشئ صورة خيالية مستقبلية وإذا اتجه بعينه إلى أعلى اليسار فإنه يتذكر شيئا من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه وإذا نظر إلى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثا خاصا ويشاور نفسه في موضوع ما .

٢: الحواجب :

إذا رفع المرء حاجبا واحدا فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئا إما أنه لا يصدقه أو يراه مستحيلا ، أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة . أما إذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامة خفيفة فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد أن يكذبك وإذا تكرر تحريك الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل .

٣: الأنف والأذنان :

فإذا حك أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساحبا إياهما بينما يقول لك إنه يفهم ما تريده فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل انه لا يعلم مطلقا ما تريد منه أن يفعله . ووضع اليد أسفل الأنف فوق الشفة العليا دليل أنه يخفي عنك شيئا ويخاف أن يظهر منه.

٤: جبين الشخص :

فإذا قطب جبينه وطأ رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو أنه لا يحب سماع ما قلته توا ، أما إذا قطب جبينه ورفعته إلى أعلى فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك .

٥: الأكتاف :

فعندما يهز الشخص كتفه فيعني انه لا يبالي بما تقول .

٦: الأصابع :

نقر الشخص بأصابعه على ذراع المقعد أو على المكتب يشير إلى العصبية أو عدم الصبر .

٧: عندما يربت الشخص بذراعيه على صدره :

فهذا يعني أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يدل على أنه خائف بالفعل منك . هذه الإشارات السبع تعطيك فكرة عن لغة الجسد وكيف يمكن استخدامها في إبراز قوة شخصيتك و التعرف على ما يفكر به الآخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك.

التفاوض مع الجنسيات المختلفة:

من المهم أيضاً أن تكون لديك خلفية "عامة" عن الجهة التي تتفاوض معها، فكل شعب من شعوب الأرض سمة عامة تجمعهم خصائصها ، وبالتالي عليك أن تأخذها بعين الاعتبار " قبل ،وأثناء التفاوض" وسوف نعرض لها باختصار:

إن جاز لنا أن نضع تخيلنا للمطاعم في المدينة الفاضلة سوف تكون تحت إدارة ألمانية ، بينما سيكون المشرف فرنسياً والنادل إنكليزيا والطاهي إيطالياً وفي المقابل إذا تصورنا مدينة بدائية فسوف تكون الإدارة في المطاعم إيطالية ، بينما سيكون المشرف ألمانياً والنادل فرنسياً والطاهي إنكليزيا . ذكر الممثل الكوميدي جورج كارلين "أن الشؤون الميكانيكية في المدينة الفاضلة يجب أن تكون في يد الألمان ، بينما يتولون السويسريون الإشراف على الفنادق ويكون الطهاة فرنسيين والعشاق إيطاليين والشرطة إنجليزية ، وفي المقابل يتولى الإيطاليون الشؤون الميكانيكية في المدينة البدائية ويقوم الفرنسيون بالإشراف على الفنادق والإنكليز بالطهي بينما يكون العشاق من سويسرا والشرطة من ألمانيا" . إنها نمطية في التفكير بالتأكيد ، إلا أنه من الخطأ تجاهل السمات التي يتمتع بها كل شعب في مجال العمل باسم تجنب النمطية .

يجب أن نتعرض للخصائص التفاوضية لغير الأمريكيين ، إلا أنني أنأى بنفسني من تهمة الوصمة النمطية لأنني لا أشير بالطبع إلى أن كل الأشخاص الذين يعيشون في بلد واحد أو تربطهم خلفية قومية واحدة يجب أن يحملوا نفس السمات. إلا أنه يبدو من الأمور الواقعية أن نعرف أن النسبة الأكبر من أبناء الشعب الواحد سوف يتصرفون بنفس الصورة . ولهذا فإنه من المجدي التعرف على الاتجاهات المختلفة للشعوب ومراقبة سلوك غير الأمريكيين حال التفاوض معهم في ضوء هذه المعرفة لتبين مدى توافقهم مع النموذج المرسوم.

الشعب الإنكليزي :

يجب أن تكون شديد الحرص بمعرفة الأصل القومي حال تعاملك مع الإنكليز .
إذ أن بريطانيا العظمى تضم انكترا وويلز واسكتلندا، أما المملكة المتحدة فهي تضم بالإضافة إلى ذلك ايرلندا الشمالية. تصل نسبة الإنكليز في الدول الثلاثة التي تضمهم بريطانيا العظمى إلى ٨٢% وهذا يعني أنك يجب أن تفترض أنهم جميعهم إنكليز ما لم تجد أحدهم يرتدي الحذاء الأيرلندي. إن الإنكليزي يفضل دائماً أن تطلق عليه إنكليزيا وليس بريطانياً وترجع تلك الحساسية في إحدى جوانبها إلى المشاكل الضخمة التي تسببت فيها الهجرة حيث أنه حتى الستينيات من القرن العشرين كان أي شخص يولد في إحدى المستعمرات البريطانية (التي كانت تضم ٦٠% من مساحة الأرض في آن واحد) يحمل جوازاً بريطانياً ويحق له الهجرة الى انكلترا ولعلك سوف تسمع كثيراً هذه المقولة حال تعاملك مع الإنكليز "أرجو أن لا تقول أنني بريطاني ، إذ أن البريطاني قد يكون وافداً من أي مكان أما أنا فإنكليزي".

يجب أن تحدد موعدك مع الإنكليزي في وقت يسبق اللقاء بفترة طويلة، لأن الإنكليزي يحيا في ظل جدول أعماله ، كما يجب أن تصل في الموعد المحدد.

ولكن احذر أن تسبق الموعد.

أن تصل متأخراً بعشر دقائق خير لك من أن تسبق الموعد بدقيقة واحدة في المناسبات الاجتماعية. يتميز الإنكليز بالأدب الجم . تذكر أن ٦٠ مليون بريطانيا يعيشون في بلد تبلغ مساحته نصف مساحة "أوريجون". حيث يعيش معظمهم في البلاد المحيطة بلندن.

وهذا يعني أن الإنسان في ظل هذا البلد المزدهم يجب أن يحكم سلوكه بعدد من الضوابط والحدود. إن هذه النقطة تعد مفتاح فهم الشخصية الإنكليزية.

وهكذا فإن قام أحد الأشخاص بالعزف على آلة " الساكسيفون" في قطار مزدحم في إنكلترا ، فإنه من غير المألوف أن يقوم أي أحد بالاعتراض على تصرفه،

أما في أمريكا فإن هذا الشخص سوف يتم إسكاته على الفور .

نادراً ما يبادر الإنكليزي بطرح سؤال شخصي على الرغم من أنه من الطبيعي في أمريكا أن يبادر أحد الأشخاص بالحديث قائلاً: "ما الذي تفعله؟"، أو " ما عنوانك الحالي؟". والذي يعد تدخلا صارخا بالنسبة للإنكليزي.

إلا أن حياؤه سوف يدفعه في هذه الحالة الى الإجابة عن سؤالك ، ولكنه لن يقابل سؤالك بسؤال.

إن الإنكليزي لا يحب التحدث مع الغرباء ، أما أفضل طريقة لبدأ الحوار مع شخص غريب في إنكلترا فهي الإشارة الى حالة الجو بشكل عام، كأن تقول على سبيل المثال: "إنه يوم لطيف" أو " يبدو أنها سوف تمطر".

فإن جاء الرد غير مفسر وأحادي اللفظ حتى أنك لم تتمكن من تبين معناه، فهذا لا يعني أن هذا الشخص غير مهذب ، وإنما هو ببساطة لا يود التحدث معك في ذلك الوقت. أما إن كان يرغب في مواصلة الحديث ،فسوف يجيبك بشكل يماثل شكل السؤال التقليدي قائلاً: "إن زهوري بحاجة الى بعض المطر"أو" لا يدهشني نزول المطر في هذا الوقت من السنة،إن الأمر لا يثير دهشتي بالمرّة".

يمكنك في هذه الحالة أن تبدأ حديثك معه، ولكن تذكر أنك يجب أن لا تطرح عليه أية أسئلة شخصية.

يمكنك أن ترفض دعوته لتناول الشاي دون أن يأخذ ذلك على محمل سلبي ،وهو ما يعتبره غير الإنكليزي في أي مكان في العالم بمثابة إهانة.

الشعب الفرنسي:

يفخر الفرنسي بأن باريس عاصمة الموضة في العالم، فهو يقدر الأناقة ، لذا يجب أن تحرص على الظهور بهيئة أكثر رسمية من تلك الهيئة التي تنسم بها عادة في بلدك.كما يجب أن تضيف بعض الرتوش على مظهرك كأن تضع منديلا في جيبك، أو ترتدي وشاحا من الحرير.وتذكر:إن الفرنسي يتباهى بمهارته اللغوية، وهذا يعني أن حب اللغة قد يمنع الفرنسي حتى الذي لا يعرف سوى بعض الكلمات الإنكليزية من محاولة التفوه بها حتى لا يبدو عليه أنه لا يجيدها. الفرنسي يعتز ببلاغته، وهو يعشق الحديث والمجادلة، ولاشي يمتعه أكثر من هذا الجدل المجرد الذي يدور أثناء احتساء القهوة الصباحية. حيث يركز جل إمكانياته على منطق الجدل وليس على النقطة التي أثارت الجدل.

إن الفرنسي منطقي التفكير، وهو يحرص في عمله على مخاطبة المنطق والتفكير وليس على استشارة العواطف.

حينما يقول الفرنسي أثناء التفاوض:"نعم" فهذا يعني"ربما". أما إن قال "لا" فهذا يعني"دعنا نتفاوض". يجب أن تحرص على دقة المواعيد حال التعامل مع الفرنسيين لأنهم يعتبرون التأخير شكل من أشكال الإهانة، كما يجب أن تصافحهم مصافحة سريعة حين تقابلهم، أما تقبيل الخدّ فهو مقصور على الأصدقاء المقربين فقط.

كما يجب أن تتادي كل امرأة ناضجة بلقب " سيدتي " حتى إن لم تكن متزوجة".

أما أهم ما يجب أن تلتفت إليه، فهو أن لا تقسدي أي وجبة بالحديث عن العمل،

إن الغداء الفرنسي قد يدوم لمدة ساعتين ، كما أنه تجربة مثيرة حقا. يجب في هذه الحالة أن تتجنب الحديث عن العمل إلا إذا بادر الطرف الآخر بالحديث.

إنه من الأفضل لك كثيرا في هذه الحالة أن تبدي مدى إعجابك بالطعام الفرنسي. كن مستعدا لتحمل نفقة الوجبة الباهظة إذا قمت بدعوة أحدهم على العشاء.

الألمان:

الألمان "بمافيهم السويسريون الناطقون بالألمانية" يندرجون ضمن الشعوب ذات السياق المنخفض، أي أنهم يضعون جلّ تركيزهم على الصفقة بدلا من التركيز على العلاقة القائمة بين الأطراف، أو المناخ السائد عند توقيع العقد.

ولعل الشعب الألماني هو واحد من الشعوب القليلة التي تفوق الشعب الأمريكي حرصا على إعداد عقود شديدة التفصيل.

ويمكن أن نطلق عليهم بحق اسم "أسياد العقود". أي أنهم عندما يعقدوا الصفقة، لا يسعون أبدا لإجراء أي تغيير.

صافح الألماني بجرارة عند اللقاء وعند الرحيل، وتحري الدقة في الحديث لأن هذا يعدّ من الأمور الأساسية بالنسبة لهم، ولا تضع يدك في جيبك أثناء الحديث عن العمل، لأنهم يعتبرون ذلك تصرفا غير لائق، كما أنك يجب أن لا تلق النكات في مكان العمل، لأنهم يرون ذلك غير مناسب على الإطلاق.

يولي الألمان اهتماما شديدا بالألقاب، فلا تنادي الألماني باسمه وإنما بإسم العائلة إلا إذا سمح لك هو بذلك. فإن كنت تملك لقبا فيجب أن تستخدمه، كما يجب أن تحترم ألقاب الآخرين. كما يجب أن يسبق اللقب لفظ: سيد أو سيدة أو آنسة. إذ يجب أن تقول على سبيل المثال: "السيد الدكتور شميث" أو "السيدة الأستاذة شميث".

الآسيوي:

يركّز الآسيوي بشدة على العلاقة بين الأطراف، أي أنه يركز بشدة على مدى ثقته بالطرف الآخر، وليس العقد الذي يوقع عليه.

سوف يقوم الطرف الآخر في تايلاند أو في أي دولة من دول شرق آسيا بالترحيب بك بواسطة إيماءة صغيرة، وتوجيه كلتا اليدين تجاهك مع ضم راحة اليد.

يجب أن ترد التحية بنفس الصورة، ولكن يجب أن تحرص على أن تكون يداك عند نفس درجة الارتفاع أو أعلى قليلا.

إن درجة ارتفاع اليدين تعكس درجة احترام الشخص للشخص الذي يقابله.

ينظر الآسيوي الى الوعود المقطوعة أثناء التفاوض بوصفها وعود ممنوحة للشخص القائم بالتفاوض وحده وليس للشركة التي يمثلها. وبينما يطلق الأمريكي على مرحلة توقيع العقد: المرحلة النهائية، ينظر إليها الآسيوي بأنها بداية للعلاقة. ولهذا يجب أن تحرص حال التعامل مع الآسيوي على أن تنقل له فكرة أنك تنتظر الى توقيع العقد بوصفه بداية وليس نهاية.

لا تتوقع أن تتواصل مع الآسيوي بلغة العيون، لأنه يعتبر ذلك بأنه تصرفا غير لائق.

الروس والأوكرانيون:

الروس بطبعهم ليسوا رجال أعمال، إن تجريد الحياة الروسية من كل الحوافز ،وحظر " الدين"، خلال سبعين عاما من حياة الإتحاد السوفييتي ،كان يعني بدوره القضاء على أي وازع أخلاقي يحث هذا المجتمع على فعل الخير.

إن حظر الشركات الخاصة التي تدر أرباحا ، كان يعني انعدام الحافز المادي الذي يشجع كل ما هو نافع.

لقد عمل الروس على مدى سبعين عاما لصالح الحكومة وليس لصالح أي جهة أخرى.فقد كان المال لايعني أي شئ بالنسبة للروس،لأنه حتى عند امتلاك الروسي لأي مال فلم يكن هناك مجال لإنفاقه.

وعلى الرغم من أن بعض الروس قد سارعوا الى ركوب موجة النظام الرأسمالي ، إلا أن العديد منهم قد واجهوا صعوبة في التحرك نحو هذا النظام، ولهذا فلا تتوقع أ، يشكل الربح بالنسبة للروسي نفس القدر من الحافز الذي يشكله للأمريكي.

لا يخشى الروسي أن يبادر بفرض مطالب مبدئية قاسية، فهو ينتظر منك دائما أن تبدي له احترامك، وهو ما قد ينظر إليه الأمريكي على اعتباره تحكما.إلا أن الروسي ينظر الى الأمر بشكل مختلف.

يجب أن تدرس الشخص الذي تقوم بالتفاوض معه، كما يجب أن تشعره بمقدار ما تشعر به من امتنان للتعامل معه.

يتمتع الروسي بعقلية بيروقراطية،ولذلك فهو لا يخشى أن يفصح لك عن وجوب رجوعه الى السلطة الأعلى.وهو ما قد يشعرك بكمّ هائل من الإحباط.

لقد اعتاد الروسي أن يحمي نفسه من اللوم بالحصول على توقيع العديد من الأشخاص على كل ما اتخذ من قرارات، وهو ما يعد إحدى سقطات زمن الاتحاد السوفييتي حيث كان الخطأ يتسبب في عواقب جسيمة قد تقود الى " سيبيريا".

كما أنك سوف تقابل قيمة أخرى راسخة في العقلية الروسية، وهي أنه طالما لم يصرح له بفعل شئ ما ، فهذا يعني أنه محظور.

كما أن الروسي لا يخشى أن يصرح لك بالأمر التي تثير قلقه، حتى وإن أشعرك ذلك بالارتباك.

حاول أن تقدّر هذه الصراحة وأن لا تنزعج منها.وكما هو شأنك حال التعامل مع أي شخص

غاضب، حاول أن تزحزحه عن الموقف بالتركيز على المصالح المشتركة التي تجمع بينكما.

إن المفاوضات الروسي يركز على مصلحته الشخصية، أي أنه لا يسعى الى الحصول على مكسب للطرفين.

لا تعتقد أن مشاركتك للروس في تناول المشروبات ، وأن تلك الأحضان الدافئة التي تحيط بك في كل مكان تعني أن هناك علاقة وطيدة قد باتت تجمع بينكم.

إن قال الروسي عن أحد الأمور أنه لا يبدو مناسباً، فهذا يعني أنه مستحيل التنفيذ.

الشرق الأوسط:

يجب أن تنبه إلى الاختلافات العرقية عند إجراء مفاوضات في الشرق الأوسط.

إن أول ما يجب أن تأخذه في اعتبارك حال تعاملك معهم هو أن لا تشير إليهم بوصفهم " عرباً" مالم يكونوا من سكان شبه الجزيرة العربية، التي تضم العراق والأردن ودول الخليج العربي. أما المصريون واللبنانيون والمغاربة فهم لا يحبون أن تطلق عليهم اسم العرب، كما أن الإيرانيون سوف يريهم ذلك. يجب أن تتوقع قضاء وقت طويل ، ربما أيام طويلة في التعرف على الشخص الذي تسعى للتعامل معه إلى أن يشعر بالارتياح عند التفاوض معك.

حين يقوم أي شخص من الشرق الأوسط بالتوقيع على عقد، فهذا يعني من وجهة نظره بداية التفاوض وليس نهايتها. أي انه يوقع العقد أولاً ثم يشرع في التفاوض.

وقد أدرك الأمريكيين الذين يتعاملون في الشرق الأوسط هذا الأمر ،حتى أنهم أطلقوا عليهم اسم " جامعي العقود".

إن إدراكك لهذه الحقيقة يعد من الأمور الهامة، كما أنك يجب أن لا تنتظر إليها بوصفها انحرافاً، وإنما هي ببساطة طريقة مختلفة في التعامل.

إن العقد بالنسبة لهم تقل قيمته عن أي خطاب وفاق بالنسبة للأمريكان.

لا تنزعج إن تأخر أحدهم عن الموعد المحدد، أو ربما لم يأت على الإطلاق. لأن المواعيد لا تشكل لهم مثل هذه الأهمية التي يستشعرها الأوروبيون والأمريكان. كما أن الوقت بصفة عامة لا يحظى بنفس الدرجة التي يوليها له الأوروبيون .

سوف تغرق في بحر من الترحاب والهدايا حال تفاوضك معهم، وهي محاولة مكشوفة لكسبك، ويجب أن تعرف كيف تتعامل مع هذا الأسلوب.

أما أفضل طريقة لمواجهة هذا الأسلوب فهي التعامل بالمثل بدلاً من تكبّد عناء تلك المشاعر العدائية التي سوف تثيرها برفضك لهذه الخدمات. أما المبادلة فسوف تجنبك أية مسؤولية شخصية ، كما أنها سوف تضاعف من شعورك بالاستمتاع.

مناورات نهاية التفاوض:

في المفاوضات أو المناورات هناك مناورات أخلاقية وهناك مناورات غير أخلاقية وعليك أن تعرف المناورات الغير أخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها. " سوف نفردها فصلا خاصا لاحقا":

دائما أصحاب الصوت العالي أو المرتفع هم أكثر الناس في تقديم التنازلات

ضربة اللحظات الأخيرة:

الضربة الاخيره وهي التي تكون في الوقت الضائع وهي طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف المقابل، والمهم فيها وقتها حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماماً.

ويستخدمها المفاوضون في طرح الأمور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض. وعليك عندما أن تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص مقابل أن تبتسم وبكل هدوء تقول أن الاتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات.

تحجيم التنازلات:

إن الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى أداءه التفاوضي، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك باعطائه تنازلات اكبر مما قدمت بداية التفاوض. لذلك عليك أن تقدم تنازل اقل مما قدمت ولا تنسى أن يكون تقديمه بشرط الحصول على مقابل من الطرف المقابل وليس بدون مقابل ويجب أن تكون التنازلات متناقصة.

الغباء التفاوضي (الاستهبال):

لاشك بأنه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو ما يسمى الغباء التفاوضي أو التغابي بمعنى أصبح. كثير من الناس يعتقد أو يظن أن التفاوض يعني العدوانية والثقة اللامحدودة بالنفس، ولكن ما يفعلونه في الواقع هو أنهم يضعون أنفسهم في مواقع لا يحسدون عليها بفقدانهم لمقومات كثيرة من أوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً.

فكيف لك أن تستفيد من ورقة السلطة الأعلى أو الشخص الشرير مثلا إذا قلت للشخص المقابل في التفاوض انك أنت كل شيء وأنت المدير وأنت المسئول وأنت أنت.

لذلك عليك أن تتغابي وتجعل نفسك بسيطا وتأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا تبين له انك لديك كل ما هو مطلوب من معلومات وغيره من هذا القبيل.

القيمة نسبية:

تذكر دائما بان القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود أكثر أهمية فقد تكون أحيانا المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية اكبر من النقود. فقد يكون

هناك بعض المفاوضون قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندره أو جودة منتج معين. فيجب أن تعلم انه ليس السعر أكثر أهمية أحيانا للسلعة بالنسبة للطرف المقابل، فقد تكون السلعة أهميتها بالنسبة له اكبر من النقود.

يمكن تلخيص حيل نهاية التفاوض في " خمس " حيل رئيسية :

ولعل حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي من أهم وأنجع الحيل " الأخلاقية" في رسم نهاية موفقة لجلسة تفاوض

لعبة الطيب والشرير :

إن حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي إحدى حيل التفاوض الشهيرة، وقد صورها (تشارلز ديكنز) في المشهد الأول من قصته " الآمال العظيمة" . حينما كان بطل القصة الصغير (بيب) في المقابر ثم خرج عليه رجل ضخم مرعب، وكان هذا الرجل (متهما) ، وكانت قدماه مقيدتين بالسلاسل، ثم طلب الرجل من بيب أن يأتي له بطعام ومبرد من المدينة كي يتمكن من التخلص من قيوده، ووقع المتهم في حيرة من أمره حيث أنه كان يريد أن يخيف "بيب" كي يجبره على إنجاز ما طلبه منه، ولكنه في نفس الوقت كان لا يرغب في أن يضغط عليه بشدة حتى لا يتسمر الولد في مكانه من الرعب، أو يهرع إلى البلدة لإبلاغ الشرطة بأمره. لذا لجأ المتهم الى حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير فقال المتهم: " أريد أن أخبرك يا بيب أنني أحبك وأنني لن أعرض لك بالأذى، ولكن يجب أن أحذرك من أن لي صديقا مختبئ هنا في الضباب، وهو شخص عنيف وأنا الوحيد القادر على السيطرة عليه. فإن لم أتمكن من التحرر من هذه القيود ولم تساعدني فسوف يلاحقك، لذلك يجب أن تساعدني، هل تفهم ما أقول؟"

إن استخدام حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي إحدى الوسائل الفعالة في الضغط على الآخرين مع تجنب المواجهة.

في الأفلام البوليسية، حيث يقود الضابط أحد المتهمين إلى قسم الشرطة لاستجوابه ، يظهر المحقق بصورة رجل جامد وعنيف وشرس يسعى لتهديد المتهم بكل الطرق ويتوعده بكل ألوان العذاب إن لم يتعاون معهم ، ثم يخرج الرجل بصورة غامضة لتلقي مكالمة هاتفية ليحل محله المحقق الثاني المكلف بتولي أمر المتهم إلى أن يعود المحقق الأول ، ويبدو الرجل غاية في الحنية واللطف ، يجلس المحقق ويصادق السجين ويعطيه سيجارة قائلا: اسمعني يا فتى: إن الصورة ليست قاتمة كما تبدو ، هل تعلم أنني أتفهمك؟ وأنا أعلم كل ما يدور في هذا المكان فلماذا لا تدعني أساعدك؟ إنها محاولة جادة للإيحاء للمتهم بأن الفتى الطيب في صفه بينما واقع الأمر بالطبع ليس كذلك. يظهر الفتى الطيب ليم الصفقة عند النقطة التي يطلق عليها رجال المبيعات (النقطة الثانوية لعقد الصفقة)، يأتي الفتى الطيب ليقول للمتهم: إن كل ما يسعى المحققون وراءه هو المكان الذي خبأت فيه المسدس أو "أين خبأت الجثة" .

إن البدء بإحدى النقاط الفرعية ثم استكمال الأمر من عند هذه النقطة يعد إحدى الوسائل الفعالة ،
بمعنى أن يسألك رجل المبيعات قائلاً: " إن كنت بصدد شراء هذه السيارة فما اللون الذي تفضله؟"
وسمسار العقارات المحنك يقول: إذا قمت بالفعل بشراء هذا المنزل فكيف ستقوم بتأسيس غرفة
المعيشة؟ أو أي من غرف النوم هذه سوف تختارها لتكون غرفة المولود الجديد؟ .**إن مثل هذه
القرارات البسيطة هي التي تقود إلى القرارات الكبيرة.**

إن الآخرين يعمدون إلى تطبيق هذه الحيلة معك إلى حد يفوق تصورك ، راقب الأمور فسوف تجد
أنك بما تخوض مفاوضات شخص واحد مقابل اثنين (وهذا ليس جيداً).

مثال على استخدام حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير:

في نوفمبر عام ١٩٨٠ أخرجت الانتخابات الرئيس كارتر من السلطة الرئاسية بينما كان الإيرانيون
يحتجزون بعضاً من موظفي السفارة الأمريكية في طهران. وقد حال كارتر جاهداً إطلاق سراح
الرهائن قبل انتهاء ولايته لكي لا يعود الفضل في تحريرهم مستقبلاً للسيد "ريغان". لذلك شرع كارتر
في تطبيق حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير مع آية الله الخميني فقال له: لو كنت مكانك لسعيت إلى
إنهاء هذا الأمر "معي أنا" بدل أن تعرض نفسك لمخاطر التعامل مع الفريق الجديد الذي سيحل
مكانني في يناير المقبل. يا إلهي هل رأيت هذه الزمرة؟ الرئيس ممثل رعاة بقر، ونائب الرئيس هو
رئيس المخابرات الأمريكية السابق، أما وزير الخارجية فهو ألكسندر هيج، إنهم أشد جنونا من
الإنكليز أنفسهم حتى انه لا يمكنني توقع ردة فعلهم حيال هذه القضية".

ثم جاء دور ريغان ليقول " لو كنت مكانك لسعيت للتوصل إلى حل مع كارتر، فهو رجل لطيف، وأنا
على ثقة بأن موقعي حين أصل إلى البيت الأبيض حيال هذه القضية لن يعجبك". وهذا ما حدث
فعلاً وتم تحرير الرهائن صبيحة دخول ريغان إلى البيت الأبيض.

تذكر هذه النقاط الأساسية:

- إن حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير تستخدم بشكل يفوق تصورك، فأحذر هذه الحيلة حين
تكون بصدد التعامل مع شخصين أو أكثر. لأنها وسيلة فعالة للضغط على الجانب الآخر دون
الحاجة إلى خلق مواجهة. واجه الحيلة بالتعرف عليها وكشفها إذ أنها تكتيك مشهور حتى أنها تخرج
الطرف الآخر وتجبره على التوقف حال كشفها.

- لا تقلق حين يكتشف الطرف الآخر أنك تستخدم هذه الحيلة، فقد يبقى التكتيك فعالاً حتى
حال اكتشافه. وحينما تكون أحد المفاوضين البارعين فسوف تشعر بمزيد من المتعة عند تفاوضك
مع أناس على دراية بكل أنواع الحيل. انه شعورك عندما تقوم بلعب مباراة شطرنج مع شخص يعادلك
في مستوى الكفاءة وليس مع من هو دون مستواك.

١- الإقتناص:

إن مبدأ الإقتناص يعني أنه بإمكانك أن تكسب مزيداً من الإمتيازات بطريقة أسهل في وقت متأخر أثناء المفاوضات . المفاوض البارع يدرك تماماً أنه بإمكانه أن يحصل على بعض الإمتيازات حتى بعد الإتفاق على كل الأمور وذلك باستخدام حيلة " الإقتناص " . بل يمكنه أيضاً أن يحمل الطرف الآخر على قبول بعض الأشياء التي كان قد رفضها مسبقاً .

يدرك بائعو السيارات هذه الحيلة جيداً . فهو يدرك أنه يجب أن يسعى أولاً الى دفعك الى الحد الذي يجعلك تفكر في أنك قررت أن تشتري سيارة وسوف تشتريها من هذا المكان ، حتى وإن تطلب الأمر أن تتغاضى عن نوع أو طراز السيارة ، فيقوم باقتيادك الى غرفة مغلقة واحتساب بعض النفقات الإضافية التي من شأنها أن تزيد من أرباحه .

إذن: مبدأ الإقتناص يعني أنه بإمكانك أن تكسب مزيداً من الإمتيازات بطريقة أسهل في وقت متأخر أثناء التفاوض .

يتسم الأطفال في هذا الصدد بمهارة فائقة، إنها مهارة طبيعية يكتسبونها بالسليقة ،حتى يتمكنوا من التعايش مع آبائهم وتحقيق مآربهم طوال فترة تربيتهم ، وهذا يعني أنهم بطبعهم مفاوضون بارعون . عندما يتخرج ابنك ، فإنه يسعى للحصول على مكافأة تخرج كبيرة . ولكن يكون لديه مطالب خفية، مثل الذهاب في رحلة خارجية، ونفقات الرحلة، وتجهيزات الرحلة .

ولكن تلاحظ أن ابنك لا يتقدم منك بهذه الطلبات مجتمعة بل يسعى للحصول على موافقتك أولاً على الرحلة، بعد ذلك يطلب منك تغطية نفقات الرحلة والتي يكون قد أعدها لك سابقاً، وبعد أن يضمن موافقتك يقول لك: هل تقبل بأن أسافر بحقائب و ثياب قديمة؟؟ فلو انه طرح مطالبه جميعاً دفعة واحدة ، فغالبا فFLASHك انك كنت ستفاوضه في موضوع النفقات والثياب والحقائب .

عندما تبلغ المفاوضات نقطة معينة ، وهي نقطة انتهاء المفاوضات ، سوف تستشعر انك في منتهى الحساسية ، إذا انتابك هذا الشعور فهذا يعني انك وقعت في " فخ " الإقتناص .

خذ مثلاً: انك تباع سيارة ، وشعرت بالسعادة لأنك وجدت مشترياً ، وبينما يجلس المشتري ليحرر لك الشيك نظر إليك وقال إن الصفقة لا تنص على تعبئة السيارة بالبنزين أليس كذلك؟ يضعك هنا عند أكثر النقاط حساسية في المفاوضات لسببين:

الأول: لأنك عقد صفقة وتشعر أن معنوياتك مرتفعة، وهذه الحالة تجعلك على استعداد للتنازل عن بعض الأشياء التي لم تكن على استعداد للتنازل عنها قبل ذلك .

والثاني: سوف تقول في نفسك: لقد عالجت كل الأمور ولا أربح بالعودة ثانية الى بداية المفاوضات ومناقشة كل الأمور فلربما خسرت الصفقة كلها . وأظن أن من الحكمة أن أتنازل عن هذه النقطة الصغيرة .

لقد بلغت إذا أكثر النقاط حساسية بعدما وافق الطرف الآخر على إتمام الصفقة، ولكن يجب أن تلتفت الى هؤلاء الذين يسعون لاقتناصك.

ولكي تتجنب خطر الاقتناص من الجانب الآخر استخدم الحيل التالية :

-أعلمهم كتابيا أنهم سوف يتحملون ثمن أي تنازل إضافي، وحرر قائمة بالتسهيلات طويلة الأجل إذا كان بإمكانك أن تقدمها.

- أحمي نفسك من فخ التنازل بتطبيق حيلة السلطة الأعلى، والفتى الطيب والشرير، يجب أن تقابل حيلة الاقتناص بالحيلة المقابلة ، والتي تكمن في إشعار الطرف الآخر بمنتهى الهدوء بأنه "إنسان رخيص" . " ابتسم له وقل: لقد توصلت يا صديقي في هذه الصفقة الى سعر رائع، فلا تجعلنا ننتظر رأي الإدارة في هذه الجزئية" . واحرص على الابتسامة لكي لا يشعر الطرف الآخر بأنها إهانة.

٣- التدرج في تقديم التنازلات:

عند إجراء المفاوضات، ينبغي أن تفكر فيما إذا كنت ستقدم التنازلات الواحد بعد الآخر، أو كنت ستحاول التوصل الى اتفاق بجمع التنازلات دفعة واحدة، وتقديم عرض إجمالي. ويشر تقديم التنازلات الواحد بعد الآخر بأنك ستحصل على أقصى قيمة في مقابل التنازلات التي تقدمها، كما يزيل الخوف من التنازل عن شيء بلا داع أثناء عملية التفاوض.

ولكن السلسلة الطويلة من العروض والعروض المضادة حيث يتنازل كل طرف بعناء عن عنصر ثانوي بعد الآخر يستهلك الكثير من الوقت ، كما يؤدي الى ظهور الإحباط والعداء الذي يمكن أن يوقف المفاوضات تماما. إن التنازل عن العناصر الواحد بعد الآخر يمكن أن يتركك أيضا محاصرا إذا وصلت الى نقطة لم يبق لديك فيها سوى القليل الذي يمكن التنازل عنه، ثم أخذ الطرف الآخر بالضغط عليك لانتزاع مزيد من التنازلات ، وعلاوة على ذلك فعندما يقدم العرض تلو الآخر مع إدخال قدر بسيط من التحسينات كل مرة_ سيكون من الصعب أن تقنع خصمك بأن البئر قد نضبت. وعلى العكس من ذلك فإن العرض الإجمالي يتيح لكلا الطرفين تجنب ضرورة التعامل مباشرة مع النقاط الإشكالية الفردية الموجودة في موقف كل منهما.

إن كيفية استمرارك ستحدد في فترة مبكرة من المفاوضات على أغلب الأحيان، فإذا كان العرض المبدئي للطرف الآخر يقترب نسبيا من هدفك التفاوضي، فلا بد أن تكون قادرا على إتمام الإتفاق بتقديم مقايضة بالجملة للتوصل الى الإتفاق. أما إذا لم يكن عرضه يقترب مما يُعد مقبولا بالنسبة لك، فإنك ستضطر على الأرجح الى تقريبه من موقفك بتقديم سلسلة من التنازلات.

ومع جميع النوايا والأغراض، فإن المدخل الأكثر عملية هو محاولة التفاوض على العرض إجمالا"دفعه واحدة".بينما تحتاط من الفشل بالاحتفاظ بشيء يمكنك التنازل عنه، وهذا التصرف يبعدك عن الاضطرار الى التنازل عن أي شيء قيم للتوصل إلى اتفاق في حال الدخول في طريق مسدود.

ومن الأمور التي يجب الاحتياط منها عند مقايضة التنازلات أن تتأكد بأنك لا تتنازل عن شيء ذو قيمة دون الحصول على تنازل مماثل من خصمك. وهذا يمكن أن يحدث عندما يقدم الطرف الآخر تنازلاً يبدو جوهرياً في الظاهر، لكنه لا يساوي شيئاً في الحقيقة. وهناك ثلاث أسئلة أساسية يجب أن تضعها في اعتبارك دائماً حين يعرض الطرف الآخر أن يقدم لك تنازلاً وهي:

- هل يقدم لك الطرف الآخر شيئاً ذو قيمة؟ إن المظاهر يمكن أن تكون خداعة وخاصة على مائدة المفاوضات، حيث يحاول كلا الطرفين الحصول على أفضل صفقة ممكنة، الأمر الذي يعني تقديم أقل قدر ممكن من التنازلات.

وعلى الجانب الآخر، فمن الممكن أن تتوقع قبل البدء بالمفاوضات أن شكلاً من أشكال التنازل قد يكون لازماً أثناء التفاوض الفعلي. ونتيجة لذلك فإن طرفي التفاوض كليهما يرجح أن يبدأ بمواقف أبعد من أهدافهما، ثم يبدأ الطرفان في تقديم تنازلات ترححهما عما كان يُعد هدفاً غير واقعي المنال في المقام الأول. ولهذا فإن التنازلات المبدئية في عديد من المفاوضات لا تمثل سوى "إزالة الزوائد" التي يضعها كل طرف في عرضه.

وبافتراض أنك وضعت عرضك المبدئي بحيث يكسبك المرونة الكافية لتقديم تنازلات غير منطقية، ولا تمس صلب هدفك من التفاوض، فلن يلحق بك أي ضرر من مثل هذه المقايضة، ولكنك يمكن أن تواجه صعوبات إذا أغفلت وضع التنازلات في هدفك السابق للتفاوض، قايضت التنازلات بإهمال تاركاً نفسك على قاعدة موقفك التفاوضي، بينما يتمتع خصمك بساحة رحبة للمناورة. وللوقاية من هذا الأمر ينبغي أن تتأكد من ضرورة القتال بضراوة في مقابل كل تنازل تقدمه. إن هذا لا يُعد إجراءً وقائياً ضد التورط في أي تنازل فحسب، وإنما يُعد أيضاً عاملاً نفسياً يعزز فكرة أنك تقدم تنازلات ثمينة.

حتى حين تصل المفاوضات الى النقطة التي يصبح من الضروري فيها تقديم تنازلات جوهرية لا يود أي من الطرفين تقديمها، يمكن أن تقع فريسة للتنازلات عديمة القيمة. وهذه التنازلات يمكن أن تأخذ أية صورة، بما في ذلك الوعود التي يستحيل أداؤها أو تلك التي يجرمها القانون أو التشريعات الحكومية.

- أما السؤال الثاني الذي يجب أن تسأله لنفسك عندما يقدم لك الطرف الآخر تنازلاً فهو: ماذا يطلب في المقابل؟ فنجاحك في تبادل التنازلات سوف يؤثر الى حد بعيد على جودة الصفقة التي تنتهي إليها. ومن الشراك الشائعة في هذا المجال "طلب تنازل مالي بنفس قيمة التنازل الذي يقدمه الطرف الآخر" الأمر الذي يخلق مشكلة حين يكون موقف الطرف الآخر بعيداً عن هدفك السعري.

- مثال: إذا كان مبلغ (٢٠٠) ألف دولار هو السعر الأقصى الذي ستدفعه وعرض البائع اقتسام الفرق بين عرضه الأخير (٣٠٠) ألف وعرضك أنت (١٥٠) ألف فإنك ستدفع بالتالي (٢٢٥) ألف دولار إذا ما وافقت على اقتسام الفارق.

أما النقطة المهمة هنا فهي أن حتى ما يبدو كمقايضة متساوية القيمة يمكن أن يكون مضرا. ولهذا فعندما تفكر في نوعية التنازل الذي يطلبه الطرف الآخر، عليك أن تنظر الى الأمر من منظور هدفك التفاوضي العام، وليس كصورة تبادل تنازلات.

- أي تنازل موعود لا قيمة له دون الالتزام بتنفيذه (سنتحدث بالتفصيل عن هذه النقطة في استراتيجية ما بعد التفاوض لاحقا). فالعديد من التنازلات تتكون من عناصر ستشكل جزءا من أداء الموضوع محل التفاوض، ولهذا فعندما يكون أي تفاوض سيشكل جزءا من أداء أي اتفاق تم التفاوض عليه، ينبغي أن تتأكد من تدون الشروط في اتفاق مكتوب، والا فقد تجد نفسك لم تحصل على ما تفاوضت من أجله.

احرص خلال كل مراحل التفاوض الممتدة حول السعر أن لا تتبع نمودجا في التنازل يسهل اقتناؤه " بالأمس فقط جاءني استشاري "الإيزو" ، ومعه فاتورة تتضمن أتعابه عن الجولات النقديشية الشهرية لشركتنا يطلب فيها "١٠٠٠" دولار شهريا.

قلت له: يبدو أن هناك سوء تفاهم حصل بيني وبين مندوبكم ، لقد فهمت منه أنكم تطلبون ٢-٣ آلاف سنويا. إن هذا المبلغ كبير جدا ولا يمكنني أن اقبله ، فأرجو أن تقبل اعتذاري. قال على الفور: أنا راغب جدا في استمرارية التعامل معك ، وأنا عادة أطلب من الشركات الأخرى ١٢٠٠ دولار . قلت لا بأس ولكن ليس لدي الإمكانية لدفع مبلغ كهذا ، ولا أخفيك أن لدي بدائل مناسبة أكثر .

قال حسنا لتكن ٩٠٠ قلت ليس الموضوع مئة أو مئتين ، إن الهوة شاسعة بيننا . قال لكنك تطرح رقما بعيدا جدا عن الواقع . لم أجبه، استأذنته وخرجت من مكنتي لدقائق قليلة ثم عدت لأدعوه أن يشرب قهوته .دون أن أتحدث بالموضوع ، قال لن أخسرك كزبون وسأتنازل الى ٨٠٠ وهذا سعري النهائي . قلت " بعد أن اتضحت طريقة تنازله": لا أريد أن أضيع مزيدا من وقتك وأقول لك ٤٠٠ فنقول لي ٦٠٠ وهكذا، ما رأيك أن أعتمد لك سعر ٥٠٠ دولار الآن وأحيل الى المحاسبة لاستلام دفعة عن ٦ أشهر؟؟

قال أكون سعيدا عندما تكون أنت سعيد . حسنا موافق .

مع أنني كنت سأوافق لو قال ٥٥٠ ولكني كنت متأكد انه "سيهبط" مئة بعد مئة.

لذلك انتبه الى النقاط التالية:

- إن الطريقة التي تتبعها في تقديم التنازلات قد تتيح للطرف الآخر فرصة كشف ما يجول في عقلك.

- لا تقدم تنازلات متساوية القيمة،مما يدفع الطرف الآخر الى مواصلة ممارسة الضغوط عليك.

- يجب أن لا يكون تنازلك الأخير مرتفع القيمة، لأنه قد يخلف شعورا عدائيا لدى الطرف الآخر.

- لا تتنازل عن مساحتك التفاوضية دفعة واحدة لمجرد أن الطرف الآخر يسعى لسماع عرض "أخير ونهائي" أو أنه يدعي أنه " لا يحب التفاوض".

- تدرج في خفض قيمة التنازل حتى توهي للطرف الآخر أنه قد حصل على أفضل صفقة ممكنة.

ممارسة الضغوط دون أن تتجاوز الحد:

سيأتي- على الأرجح- وقت أثناء المفاوضات يبدأ فيه الطرف الآخر في إلقاء العقبات، أو في المماطلة بسبب نقص في "الحسم". أو ربما يكون لديك موعد نهائي ينبغي مراعاته، والمفاوضات لا تتقدم بسرعة تكفي لخدمة أغراضك. ونظرا لهذه الأسباب و"الأسباب أخرى" قد تجد نفسك مضطرا لدفع التفاوض نحو نتيجة فورية، الأمر الذي قد يتطلب منك تكثيف المفاوضات للنقطة التي تضطر عندها للتهديد بالانصراف مالم يتم التوصل الى اتفاق.

إن مثل هذه الورطة يمكن أن تؤدي بك الى التوقف، حيث أنه من المحتمل أن يقول لك الطرف الآخر بكل بساطة " الى اللقاء" ، تاركا إياك تعاني من الإحباط بعد أن أدركت أنه ليس كل المفاوضات تنتهي بالتوصل الى اتفاق. ومع ذلك ، فمن المهم أن تعرف أن هناك عددا من الأسباب التي قد تجعل الطرف الآخر يهتم بالمماطلة أكثر من اهتمامه بالتوصل الى اتفاق، ومن بين هذه الأسباب:

١- أن المماطلة ستمكن الطرف الآخر من الحصول على اتفاق أفضل، وأوضح مثال حين يعلم الطرف الآخر أن لديك موعدا نهائيا ينبغي تحقيقه.

٢- أن لا تكون للطرف الآخر مصلحة كامنة في التفاوض، ولهذا فهو يتفاوض فقط ليرى إن كان يستطيع أن يحصل منك على مكسب بالحسبان.

٣- الطرف الآخر يتفاوض فقط للضرورة، وليس بنية التوصل الى اتفاق، على سبيل المثال: دخول دولة في مفاوضات تجارية مع دولة أخرى فقط لكي تحبط اتخاذ إجراءات انتقامية ضدها.

٤- الطرف الآخر يستخدمك كلعبة تفاوضية، فربما يكون الطرف الآخر يجري مفاوضات في نفس الوقت مع أطراف أخرى، ولهذا فهو يستخدم التفاوض معك كستار من الدخان للحصول على صفقة أفضل من طرف ثالث.

٥- الطرف الآخر يتردد في التوصل الى اتفاق، ومن الأمثلة الشائعة: الشركة التي تملكها أسرة واحدة، حيث يمكن أن تقوم حرب عاطفية شرسة جداً حول ما إذا كان من الواجب أن تباع الشركة أم لا، حتى ولو كانت هذه الحرب في منتصف المفاوضات.

مع أن للماطلة أسباباً متنوعة، فإنك قد تجد نفسك مضطراً إلى إنهاء المفاوضات دون التوصل إلى اتفاق. وبطبيعة الحال، فإذا كان لديك بدائل أخرى مرضية، فإنك لن تضطر إلى الشعور بالقلق من الانسحاب. ولكن مهما كانت حاجتك لصفقة معينة، فإنك قد تصل لنقطة ينبغي عليك فيها أن تعرف ما إذا كان الإتفاق سيتم التوصل إليه أم لا.

عندما تصل بالتفاوض إلى مرحلة تضطر فيها لتحدي الخصم حتى تتوصل إلى اتفاق، حاول أن تفعل هذا بأسلوب يتيح لك مساحة للتراجع. كن حاسماً ومستنداً إلى الحقائق، وذلك دون أن تغضب. فإذا ضاع منك هدوءك وقعت في براثن الإحباط، ولن تنجح إلا في قتل أية فرصة "مهما كانت بعيدة" لإنقاذ الصفقة في اللحظة الأخيرة. قل مثلاً: "إننا ندور في حلقة مفرغة دون أن ننجز شيئاً، هل تستطيع أن تذكر لي سبباً وجيهاً واحداً يجعلنا نستمر في التفاوض؟". إذا كانت الإجابة هي "لا" فأجب قائلاً ببساطة: "حسناً اتصل بي إذا غيرت رأيك، أما إذا لم تغير رأيك، فربما تتاح لنا فرصة عمل أخرى في المستقبل".

وعلى الجانب الآخر، إذا كان الطرف الآخر يريد التعامل معك فعلاً، فعلى الأرجح ستكون إجابته مشجعة وتبشر بإمكانية التوصل إلى اتفاق. فإذا حدث هذا، قدّم أي شكل من أشكال الضغط لتدفع خصمك إلى تجاوز العبارات المطمئنة وذكر شيء ذي قيمة. أما إذا كانت النية هي المماطلة فحسب، فإنك بهذا تعرّض نفسك إلى تأجيل الخيار الحتمي فقط "إنهاء المفاوضات". وهناك عدة مداخل يمكنك اتخاذها حتى تحصل على التزام من الطرف الآخر ومنها:

١- طلب عرض من الطرف الآخر: "إذا كنت تريد التسوية حقاً، فلم لا تقدّم لي عرضاً يتيح لنا التوصل إلى اتفاق؟"

٢- تقديم عرض من قبلك: "حسناً إنني لست مقتنعاً بأننا يمكن أن نحقق أي شيء، ولكنني أريد التعامل معك، ولذا سوف أنتهز الفرصة وأقدّم لك عرضي الأخير."

٣- تحديد موعد نهائي للتوصل إلى اتفاق: "إنني سأبقى هنا لساعتين أخريين، ولكنني سأنصرف إذا لم نكن قد توصلنا إلى اتفاق عندئذٍ."

٤- تحديد السبب الذي يؤدي إلى تعثر المفاوضات: "إذا كنت تريد الإتفاق، فمن الأفضل أن تحيطني علماً بأسباب المشكلة، وإلا سنظل ندور في دائرة مفرغة."

٥- إشراك السلطات الأعلى في التسوية: "بصراحة أنا لست مقتنعاً بأننا يمكن أن نصل إلى شيء، فأنا لا أعتقد أن لديك التزاماً إدارياً بعقد هذه الصفقة، ولكنني مستعد للبقاء والاستماع لمديرك. ربما يعدّ أصعب جانب من جوانب دفع المفاوضات المتعثرة قدماً هو العقبة العاطفية التي ترتبط بالخوف من الفشل. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين يبدو أنك ستريح من الإتفاق قدراً أكبر من الطرف الآخر. ومع الأسف، فإن العنصر العاطفي هو الذي يمكّن الطرف الآخر من اجتذابك على طول الخط، بالرغم من عدم وجود النية لديه للتوصل إلى اتفاق، ولهذا فكلما شعرت

بالقلق من عدم التوصل الى اتفاق، طال الوقت الذي يستغرقه التوصل الى اتفاق، أو اتخاذ قرار الانسحاب.

وفي نهاية الأمر، فإذا بدا أن هناك فشلا في التوصل الى اتفاق حتى بعد ممارسة الضغوط، فلا بد أن تتصرف دائما دون حقد أو ضغينة- على ما في هذا الأمر من صعوبة-. فأنت لا تعرف أبدا ما الذي يخبأه المستقبل، فربما تصل إليك مكالمة هاتفية بعد ساعتين من انصرافك تفيد بأن الطرف الآخر قد قبل عرضك. وحتى إذا لم يحدث هذا، فقد تصادفك فُرصٌ أخرى للتعامل معه في المستقبل، ولهذا فإن إنهاء أي تفاوض غير مثمر، بشكل غاضب، لن يفيد بشيء سوى بإرضاء لحظي للذات .

حيل التفاوض القذرة

إذا لم تكن على دراية بمثل هذه الحيل، بحيث تكتشفها فور استخدامها، فسوف تتخذ وتُقدم على تقديم بعض التنازلات غير الضرورية فقط من أجل حمل الطرف الآخر على قبول عرضك، وهو ما يحدث في مثل هذه الظروف المحرجة، التي يحاول خلالها المفاوض توضيح الأمر لرئيسه الذي لا يفهم سبب تقديمه لبعض التنازلات. إذ يحاول المفاوض أن يشرح لرئيسه أن هذا التنازل كان السبيل الوحيد لعقد الصفقة، بينما الحقيقة هي أن الطرف الآخر استطاع أن يمارس إحدى هذه الحيل القذرة عليه.

ليس هناك من مبرر للشعور بالغضب من الشخص الذي يلجأ إلى حيل التفاوض القذرة، لان المفاوض المحنك يجب أن يحرص على التركيز على القضايا، واعتبار التفاوض نوع من أنواع المباريات. إذ أن أي مفاوض على سطح الكرة الأرضية سوف يسعى لبذل كل ما في وسعه لانتزاع أفضل صفقة من الطرف الآخر.

يجب أن تكون من المهارة بحيث تستطيع كشف هذه الحيل غير الأخلاقية، بل وتعرف كيفية مقابلتها بمنتهى المرونة.

- الطعم:

قد يلجأ الطرف الآخر الى حيلة الطعم، كي يصرف انتباهك عن القضايا الأساسية أثناء التفاوض. مثلا: تصور أنك بعد جهود مضنية ورفض سابق من قبل عميل ما، أن أبدى هذا العميل استعدادا لعقد صفقة كبيرة مع شركتك، شريطة أن يتم شحن المنتج خلال "٩٠" يوما. رغم أن كلاكما متأكدين بأنه يستحيل الشحن قبل "١٢٠" يوم. نظراً للوقت الذي يحتجه التصميم والإنتاج والتغليف والشحن وما الى ذلك.

ولكن حرصك على إتمام الصفقة "المغرية" سيسيطر عليك وأنت مدرك في نفس الوقت استحالة الشحن خلال "٩٠" يوماً.

تقوم بمناقشة الأمر مع العاملين لديك فيؤكدون لك استحالة الشحن قبل "١٢٠" يوما ، بل أن هذه المدة قصيرة أيضا وتتطلب نفقات إضافية لإتمامها في هذا الوقت.فتصل الى نتيجة مؤكدة مفادها استحالة تقديم موعد الشحن، واستحالة تأخيرها أيضا يوما واحدا حتى ولو أدى ذلك الى خسارة الصفقة.

فتعود الى العميل لتخبره بسعرك الذي يضاف إليه النفقات الإضافية لتنفيذ الصفقة خلال ١٢٠ يوم. بينما يصر العميل على أن يكون التوريد خلال ٩٠ يوماً نظرا لحاجته الماسة للمادة التي ستقوم أنت بتوريدها له.

فتبدأ عمليا المفاوضات في هذا الجو، بينما يبدو أن الشخصين يبذلان جهدهما للتوصل الى حل ولكن دون جدوى، فتتعثر المفاوضات .

وأخيرا يقول المشتري: ربما يمكنني المساعدة، سأتصل بمكتب الشحن وأعود لك مباشرة . ويتركك لمدة ١٥ دقيقة في دوامة حسابات ما ستخسر في حال فشلت الصفقة ، ويعود إليك بعد أن تكون قد توترت أعصابك تماما.

يرسم العميل نظرة قلقة على وجهه ويبادرك قائلا:أظن أنني وجدت حلاً، ولكني بحاجة الى مساعدتك لإتمام الأمر. لقد أبلغني مكتب الشحن أنه يمكننا شحن البضاعة بسرعة ولكن ذلك سيفرض علينا نفقات إضافية للسائقين وأصحاب وسائل النقل، لذلك أطلب منك أن تتنازل عن قيمة نفقات التصميم وأن تتحمل أنت نفقات الشحن الإضافية.

إذا لم تكن حذرا بما يكفي في هذه الحالة فسوف يجتاحك شعور بالارتياح بعد التوصل الى حل مما سيدفعك للتنازل عن القيمة الإضافية إضافة الى تحملك جزء هام من نفقات الشحن، وربما لن تكتشف أنك وقعت فريسة لحيلة الطعم إلا بعد انقضاء أشهر.

ستكتشف أن هذه الشركة لديها إدارة إنتاج وتسويق فائقة الدقة ولايمكن أن تقع في مطب نقص في المواد لكي تضطر الى طلبها خلال ٩٠ يوما ، إنما كانت حيلة "قذرة" أفقدتك جزءا كبيرا من أرباحك. بحيث قايضك العميل على القضية الرئيسية وهي "نفقات التصميم" و"نفقات الشحن" مقابل شيء ثانوي بالنسبة له وهو " زمن التوريد".

لذا: احذر الشخص الذي يسعى الى صرف انتباهك عن القضية الأساسية باستخدام حيلة الطعم. عليك أن تركز على القضية الأساسية وتطرح أي اعتراض جانبا بقولك " هل هذا كل ما يضايقك؟" ثم الجأ الى حيلة السلطة الأعلى والفتى الطيب والشريير قائلا:"دعنا ندون ما وصلنا إليه وسوف أحمله الى اللجنة وأنظر إذا كان بوسعي أن أسدي لك شيئا." ثم اقلب الطاولة قائلا:" ربما أمكننا أن نعجل بالشحنة ولكن هذا يعني أن تكلفة الهندسة الإضافية سوف ترتفع".

- التقاط الكرز:

إنها إحدى الحيل التي يلجأ إليها المشتري وهي غير محمودة العواقب بالنسبة للبائع إلا إذا كان على دراية بها وبإمكانية استخدامها ضده. تصور أنك على مناقصة مقاول لبناء منزل، وقد طلبت من ٣ مقاولي باطن (sup contractor) أن يقدموا لك عروضهم لتنفيذ المشروع. وإنك طلبت منهم أن يتقدموا بعروض أسعارهم بشكل تفصيلي لكل بند على حدى. وجاءتك العروض على الشكل التالي:

عطاء المقاول "أ"	عطاء المقاول "ب"	عطاء المقاول "ج"
الهيكل: ١٩,٢٠٠	الهيكل: ١٧,٢٠٠	الهيكل: ١٨,٢٠٠
الأرضيات: ٦,٤٠٠	الأرضيات: ٢,٩٠٠	الأرضيات: ٢,٨٠٠
أعمال العزل: ٤٠٠,٢	أعمال العزل: ٦,٨٠٠	أعمال العزل: ٧,٣٠٠
أعمال المنجور: ٤,٣٠٠	أعمال المنجور: ٤,١٠٠	أعمال المنجور: ٤,١٠٠
المياه: ١,٧٥٠	المياه: ١,٩٥٠	المياه: ١,٩٥٠
أعمال البلاستر: ١,٨٠٠	أعمال البلاستر: ١,٦٠٠	أعمال البلاستر: ١,٦٠٠
الدهانات: ١,١٠٠	الدهانات: ١,٥٠٠	الدهانات: ١,٣٠٠
الإجمالي: ٣٦,٨٥٠	الإجمالي: ٣٦,٠٥٠	الإجمالي: ٣٧,٦٥٠

ما هو العطاء الذي سيحظى بقبولك؟ (أ، أم ب، أم ج؟).

إن بدا لك الأمر واضحاً ، فأنت على الأرجح لا تبحث إلا عن السعر، بمعنى أنك لن تلتفت إلى نوعية العمالة أو درجة الالتزام وتاريخ المباشرة وتاريخ الانتهاء، ونوعية الأدوات المستخدمة. وبناءً على ذلك ستقوم باختيار المقاول "ب". أنا أرى أن هناك أموراً أخرى يجب أن تأخذها باعتبارك ربما أكثر من موضوع السعر، وهي التي قد تدفعك إلى اختيار أعلى عطاء بوصفه الأفضل. أما "ملتقط الكرز" ، فهو يتسم بأداء أفضل، لأنه سيتصل بالمقاول "ب" قائلاً: يبدو أن سعركم مناسباً ومقرباً من العروض الأخرى، ولكنك تفوق العروض الأخرى في سعر الأرضيات بمقدار "٥٠٠"، وسعر النجارة حوالي "٢٠٠". فإذا كان بوسعك أن تتقدم بنفس سعر المقاول "أ" فسوف نختار عطاؤك". هذا سيدفع المقاول إلى إعادة حساباته وتعديل العطاء. "من هنا تفهم سر حرص المقاولين على عدم تفصيل العطاءات".

يمكنك أيضا أن تلتقط الكرز فيما يتعلق بشروط أحد العروض. ولنفترض أنك تقوم بشراء قطعة أرض، حيث عرض عليك البائع سعر "١٠٠" ألف على أن تدفع ٢٠% دفعة مقدمة والباقي على أقساط لمدة عشر سنوات بفائدة مقدارها ١٠%.

في هذه الحالة يمكنك أن تسأل البائع عن السعر النهائي لقطعة الأرض إذا كان الدفع فوري، هنا يمكن أن يوافق على "٩٠" ألف فورية الدفع، ثم تعود لتسأله عن سعر الفائدة عند سداد ٥٠% من إجمالي المبلغ كدفعة مقدمة سيجيبك ٧%. في ضوء هذه المعلومات يمكنك أن تعتمد على التقاط الكرز وهي أفضل الشروط في كل عرض، وهي في هذه الحالة تعني أن تعرض على البائع سعر إجمالي قدره "٩٠" ألف مع دفع مقدم قدره ٢٠% من هذا الإجمالي وسداد باقي القيمة على عشر سنوات بواقع فائدة ٧%.

إن مفتاح فاعلية حيلة التقاط الكرز، يعتمد بلا شك على القدرة على الحصول على المعلومات مما يتطلب الكثير من الوقت. ومع ذلك فحينما تريد شراء معدة جديدة للشركة التي تعمل بها، يجب أن تقوم بجولة لجمع المعلومات قبل أن تتخذ قراراً. اتصل بالشركات، وأدع رجال المبيعات الى تقديم عروضهم وسوف تلاحظ أن كل عرض يتسم بميزة مختلفة، فبينما يقدم لك أحد العروض أفضل الأسعار، يقدم لك عرض آخر أطول فترة ضمان. تستطيع في ضوء هذه المعلومات أن تتخير فيما بعد أفضل الشروط والمواصفات لشراء المعدة. ثم تعود لصاحب أفضل عرض من وجهة نظرك قائلاً: "إنني ارغب في شراء هذه المعدة من شركتكم، ولكنني أريد أن أحصل على فترة ضمان أطول، أو أريد موعداً أقرب للشحن". أنت في هذه الحالة تخلق شكل الصفقة ونوع العقد الذي تفضله. ومن هنا : يجب أن يسعى المشتري إلى المطالبة بعقود تفصيلية، بينما يجب أن يتجنب البائع تقديم مثل هذه العروض.

نلاحظ في هذه الحيلة أن المشتري يجب أن يلتقط الكرز، بينما يكرهه البائع. وبما أن التقاط الكرز يُعد إحدى الحيل غير الأخلاقية، فلن يسعى المشتري لاستخدامها مع شخص يعرفه جيداً، وإنما سيعتمد على تطبيقها مع أي غريب. ولهذا يجب أن يحرص كل بائع على توطيد علاقته الشخصية بالمشتري حتى يتجنب الوقوع في هذا الفخ.

أيضا لكي تحبط هذه الحيلة إذا كنت بائعاً، عليك أن تحصل على أكبر قدر من المعلومات عن منافسك، وأن تضع في اعتبارك كل البدائل التي يمكن أن تحل محل الطرف الآخر قبل أن تبادر بمنحه أي تنازل. فكلما قلت البدائل لدى الطرف الآخر كلما قويت سطوتك أنت عليه. وعليك أن تعرف المناورات الغير أخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها وهي :

طلب المحال :

كأن يخرع المفاوض المقابل مثلاً طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض فعلى سبيل المثال

تم الاتفاق على استلام طلبية منتج معين يستغرق تصنيعه عشرة أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل وان ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلا. ولكن إذا كان ذلك ممكنا فيجب أن يكون بثمن.

الخطأ المتعمد:

إنه تكتيك غير أخلاقي نهائيا.

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يتعمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلا وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تحقيق كسب أو إيقاع الطرف الآخر.

مثال أن تشتري سيارة ويتعمد البائع عدم كتابة جزء معين مثل التكييف أو المسجل أي عدم كتابة سعره مما قد يتسبب في إلغاء الاتفاق مثلا. ففي هذه الحالة عليك أن تبين له بأنه تعمد ذلك. أو أن يقوم المشتري مثلا في آخر التفاوض بطلب التسليم في وقت هو يعرف انه مستحيل أن يكون التسليم فيه .

وجميعهم في هذا الخصوص يقصدون تعطيل الاتفاق أو تأخيره أو التهرب منه في اللحظات الأخيرة لإعادة صياغته لإحساسهم مثلا بأنهم قد وقعوا في صفقة خاسره ويريدون عذرا للتهرب منها. وبذلك يأتي الرد من البائع بان ذلك غير ممكن وهنا يبدأ في فرض شروط مثلا بأن يقول له إذا كنتم لا تتمكنون من التسليم في الفترة المحددة فعليك تقديم خصم أكثر مقابل ذلك التأخير . لكي انتظر دون أن ابحث عن مكان آخر.

أن يقولك مالم تقله:

كان تكون أنت المشتري مثلا ومشغول في أعمالك ولا تجد الوقت ويرسل لك البائع الذي تعاقبت معه سابقا رسالة مفادها انه يفترض انك لم تحدد نوعا ما من بنود الاتفاق فيحدده هو بشكل غير واضح ويطلب منك الرد خلال مده معينه أن ترد وان لم ترد فسوف يعتبر ذلك موافقة منك . وهو يعلم مشاغلك ويستغل ذلك ليقولك مالم تقله.

في هذه الحالة يجب التصدي لمثل هذه التصرفات التي تعتبر غير أخلاقية في الاتفاقات من ناحية أنها غير محده ومن ناحية أخرى انه بذلك يستغل مشاغلك وهو يعلم ذلك.

الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

ويحدث ذلك أحيانا وخصوصا عندما تكون مضطرا للقبول لاحتياجك الشديد لما تم الاتفاق عليه فيقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق.

وهنا عليك أيضا أن تصعد الأمر وتقول له انك تريد إعادة الاتفاق وصياغة التعاقد مرة أخرى لأنك غير راضاً عن ماتم الاتفاق عليه سابقا. أو تتحجج بسلطة عليا بأنها لم توافق على التعاقد مثلا أو لن تسمح بإعادة التفاوض أو تقوم بالإيحاء له بأنك تريد الانسحاب. وقد تكون ل حاجتك لهذا الاتفاق

تقوم بإجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل لا يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع أو أن تستخدم أمور أخرى عديدة لا مجال لذكرها تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب أو اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد علاقتك الخاصة به مثلا.

المغالطة: إنها إحدى الحُل التي يلجأ إليها أحد الأطراف لانتزاع إحدى المزايا من الطرف الآخر. كأن تقوم إحدى الشركات بإرسال "شيك" الى البائع بعد خصم نسبة ٢,٥% مصحوباً ببطاقة تشير الى أن الشركة تحصل على مثل هذا التخفيض من كل عملائها عندما تسدد القيمة خلال ١٥ يوماً، أو أن يرسل البائع رسالة الى أحد عملائه تتضمن: " بما أنك لم توافقنا باختيارك فسوف نشحن لك الطراز الفاخر مالم يصلني منك رد خلال عشرة أيام".

إن هذه الحيلة تستهدف الشخص الكسول أو الشخص المشغول، فهي تتخير الطريق الأيسر وتتخذ الإجراء مباشرة مالم يصلها رد من الجانب الآخر. إن الطرف الذي يقوم بهذه الحيلة يستغل تاريخ التعامل السابق مع العميل، فحينما يشرع العميل في الاعتراض على الإجراء المتخذ يرد قائلاً: "ولكن الأمر لم يشكل لك أية مشكلة في الماضي". ولمقابلة هذه الحيلة شأنها في ذلك شأن كل الحيل غير الأخلاقية، يجب أن تتصل بالطرف الآخر وتخبره بوجود التقييد بمزيد من الالتزام الأخلاقي في المستقبل.

التصعيد:

وهي أن يعتمد أحد الطرفين الى تصعيد مطالبه بعد أن يكون الطرفان قد أبرما اتفاقاً، إنه بالطبع تصرف سافر وغير أخلاقي. ولكن ما الذي يجعل مثل هذا التصرف الشائن ينجح في إنتزاع بعض التنازلات؟

الإجابة هي: أن الطرف الآخر يقوم بالتنازل عن كبريائه ويرضخ بسهولة لمطالب الطرف الأول، فقد يؤثر الطرف الآخر أن يدفع بدلاً من أن يخسر الصفقة .

إن تاريخ الأعمال "يعج" بقصص من هذا النوع والتي تمكن فيها أحد الأطراف من انتزاع بعض المزايا بعد إتمام الصفقة، فقط لأنهم يملكون من " الوقاحة" ما يكفي للمطالبة بالمزيد. ولكي تحمي نفسك من هذه الحيلة استخدم حيلة السلطة الأعلى: أخبر الطرف الآخر بأن عرضه لا يسيئك ولكن مجلس الإدارة لن يقبل أبداً بالتفاوض في صفقة قد تم عقدت فعلاً، وقد يجبرونك على التنازل عن الصفقة برمتها. ثم اسع لوضع الطرف الآخر في أفضل الأوضاع لقبول عرضك وذلك بإخباره بأنه على الرغم من أنه لن يكون بوسعك أن تقترب من السعر، فربما أمكنك أن تقدم أحد الإمتيازات القيمة في أحد الجوانب الأخرى.

أو: اعمد أنت أيضا الى تصعيد مطالبك في المقابل. أخبر الطرف الآخر بأنك سعيد لأنهم أعادوك الى طاولة المفاوضات، لأنك قد أعدت التفكير في الصفقة من جانبك أنت أيضا. ويجب أن لاتسعى

بالطبع الى انتهاك أي اتفاق، ولكن بما أن الطرف الآخر يرغب في مناقشة العرض الأساسي ، فمن حقل في هذه الحالة أن تشير الى ارتفاع السعر .

من الأفضل تجنب التصعيد وليس مواجهته. وتجنّب التصعيد يكون باستخدام الأساليب التالية:

- أحسم كل التفاصيل منذ البداية.
- لا تترك أي نقطة بدون تغطية وافية.
- اقضي على عبارة: سوف نرى فيما بعد ما يمكن فعله حيال هذا الأمر " ولا تترك أمراً معلقاً.
- تذكر أن القضايا التي لم تحسم أثناء المفاوضات هي التي تفتح باب التصعيد.
- اسع لتعزيز علاقتك الشخصية بالأطراف الأخرى حتى يمنعهم الحياء من استغلالك على هذا النحو.

- احصل على مقدم كبير لكي تصعب فكرة التراجع.
- يجب أن تسعى لكي يبدو أن الكل " فائز "، وأن تقطع على الطرف الآخر طريق الاتصال مما تم الإتفاق عليه.

حيلة سمك الرنجة الأحمر: إن مصطلح سمك الرنجة الأحمر هو أحد المصطلحات الإنكليزية في عالم صيد الثعالب. فسمك الرنجة الأحمر تتحول بعد تجفيفها وتزويدها بالملح الى اللون الأحمر، وقد اكتشف مناوؤا صيد الثعالب أن إقحام هذه الأسماك في طريق الصيد فإن رائحتها تعمل على تشتيت عملية اقتناء اثر الثعلب بالنسبة لكلاب الصيد.

تعتبر صورة من صور حيلة الطعم، ففي حيلة الطعم يسعى أحد الأطراف الى طرح قضية فرعية لانتزاع تنازل يخص القضية الرئيسية، أما هنا فيقوم أحد الأطراف بتقديم طلب فرعي سوف يعتمد فيما بعد الى التنازل عنه مقابل أحد التنازلات من الطرف الآخر. إذا تمكنت منك هذه الحيلة فسوف توحى إليك ذات أهمية بالنسبة للطرف الآخر بينما هي في واقع الأمر ليست كذلك. هذه الحيلة لجأت إليها كوريا الشمالية أثناء مباحثاتها مع كوريا الجنوبية بشأن الأسلحة، حيث قررت الدول المعنية حينئذ في وقت مبكر للمحادثات أن يمثل مسؤولون رسميون من ثلاث دول محايدة كل من الكوريتين على مائدة المباحثات جنبا إلى جنب مع المفاوض الوطني لكل دولة. فاخترت كوريا الجنوبية : النرويج، السويد، سويسرا. بينما اختارت كوريا الشمالية : بولندا ، تشيكوسلوفاكيا، ولكنها لم تتوصل الى البلد الثالث، واقتروا أن تبدأ المفاوضات لحين أن تعلن عن البلد الثالث. إن ما كانت تسعى إليه كوريا الشمالية في حقيقة الأمر هو أن تتيح لنفسها استخدام حيلة الرنجة الحمراء، وحين آن الأوان وبدأت المباحثات قامت كوريا الشمالية بطرح اختيارها الثالث وهو الاتحاد السوفييتي. فجاء رد الجميع أن هذا لا يجوز لأن الاتحاد السوفييتي ليس دولة محايدة، فأجاب الكوريون الشماليون: ولكنها ليست متورطة بشكل مباشر في الصراع ولذلك فهي لا تعتبر دولة منحايزة.

معالجة مشكلات التفاوض الصعبة

إن السبيل الوحيد " كما ذكرنا" لمعالجة الموقف المتفاقم ، هو إشراك طرف ثالث في التفاوض، والطرف الثالث إما أن يكون "وسيطاً" أو " حَكَمًا".

وقلنا أن الموقف المتفاقم هو" الموقف الذي يشعر فيه الطرفان بمنتهى الإحباط من جزاء الإخفاق في إحراز أي تقدّم مما يدفعهم الى افتقاد الرغبة في استكمال المفاوضات". وبالتالي يصبح من "المحتم" إدخال عنصر ثالث "إما محكّم وإما وسيط" الى مائدة التفاوض لمحاولة الوصول الى نهاية مرضية. هناك اختلافاً جوهرياً بين التحكيم والوساطة ،ومن الضروري عدم الخلط بين الدورين.

إن الوسيط لا يملك سلطة التحكيم أو الإدارة، بمعنى لا يملك سلطة الإشارة الى الجانب المخطئ والجانب المصيب. وإنما هو شخص "أو فريق" تدخّل لتوظيف مهاراته في محاولة للتوصل إلى حل. أما الحكم فهو الشخص الذي وافق كلا الطرفين على قبول "الحكم" الذي يراه منصفاً. أي أن كلا الطرفين يمنحه سلطة التحكيم وفرض الحلول، وهو ما يسمى " التحكيم الملزم (والذي يختلف عن التحكيم غير الملزم والذي سنتطرق إليه لاحقاً).

إن الوساطة تعني أن كلا الطرفين قد اجتمعا بنية التوصل الى حل وسط، أي أن كليهما حريص على التوصل الى اتفاق يرضي الطرفين. وهذا يعني أن الطرفين قد يخفقان في التوصل الى اتفاق في بعض الأحيان، لأن هذا يتطلب أن يكونا كليهما راغبين أساساً في التوصل الى اتفاق. أما حال التحكيم فإن كل طرف يسعى للفوز، أي أنه يأمل بأن ينظر اليه الحكم على أنه الطرف " المصيب"، وأن ينظر الى الطرف الآخر على أنه "مخطئ"، ولهذا سيسعى كل طرف الى طرح قضيته بمنتهى القوة حتى يحظى بحكم التحكيم. وفي هذه الحالة سوف يصل قطعا الطرفين الى حل لأن الحكم سوف يستخدم سلطته لإرغام الطرفين على قبول حكمه ، ويمكنك الاستعانة بالوساطة والتحكيم في نفس الوقت.

في عام ١٩٩٨، حين أعلن العاملين في شركة جنرال موتورز حالة الإضراب، لجأ الطرفان الى الوساطة، إلا أنهما استعاناً بالتحكيم في أحد جوانب النزاع فقط وهو الجانب القانوني للإضراب وهل كان للعاملين الحق في ذلك أم لا.

أهمية الوساطة: تتزايد في الوقت الحالي شعبية الوساطة بعد أن أصبح البتّ في القضايا من خلال المحاكم أقل فاعلية. إن موافقة الطرفين على اللجوء الى الوساطة لفض النزاع، تعني أنهما قد قصرا اللجوء الى القضاء على القضايا الأكثر تعقيداً. وتتميز الوساطة عن الدعوة القضائية في جوانب كثيرة، فهي أقل كلفة، لأن تكلفة الدعوى مرتفعة إلا إذا تمكنت من تفويض محامٍ على أساس "احتمالي"، بمعنى أن لا يتقاضى المحامي أية أتعاب إذا خسر القضية، بينما يتقاضى مبلغاً "محترماً" في حال كسب الدعوى. وذا يعني أن الأمر إن لم يكن كذلك، فعليك أن تكون مستعداً لخسارة الآلاف قبل الوصول الى قاعة المحكمة. حيث أن المحامي سيكلفك بدفع كل نفقات ما قبل

المحاكمة أي "نفقات كل ما يقوم به من استجوابات ودراسات حتى مع أولئك الأشخاص الذين لا تكاد تربطهم صلة بالقضية ، الى غير ذلك من الأعمال التحضيرية الأخرى.

كما أنه يعتبر من "الأسرع" اللجوء الى الوساطة، إذ أن القضايا المدنية قد تستغرق شهوراً بل وسنوات الى أن تصل الى المحكمة، وقبل أن تصل الى هناك سوف يطالبك القضاء بجواب محاولة فض الخلاف عن طريق الوساطة، ناهيك عن الوقت الذي ستأخذه المحكمة لحين إصدار الحكم.

أما الوساطة فقد تحسم القضية خلال ساعات حال توصل الطرفين الى حل. إن الوسيط لا يحتاج الى ساعات للإعداد، لأن هذا قد ينطوي على شئ من الانحياز، إن الإعداد في هذه الحالة يقتصر على تفهم موقف كلا الطرفين. على الصعيد الآخر تجد أن من الأمور الصعبة أن تصل إحدى القضايا المدنية الى جلسة استماع في المحكمة ، وهذا يعود كما ذكرنا الى التكلفة المرتفعة والتأخير الشديد، والى رغبة القضاة أنفسهم في عدم إقحام مثل هذه القضايا في جداول المحكمة المكتظة ، خصوصا وأن مثل هذه القضايا يسهل "فضها" عن طريق الوساطة أو التحكيم. وهذا يعني أنه من النادر أن تصل مثل هذه النوعية من القضايا الى ساحة القضاء.

إن الحل الذي يصل إليه الطرفان من خلال الوساطة لا يكون قابلاً للاستئناف بعكس المحكمة، فقد تصل الى تسوية في إحدى القضايا، إلا أن تنفيذها قد يتعرض للتأجيل أو قد ينقلب الحكم ضدك بعد لجوء الطرف الآخر للاستئناف، وقد يلجأ دفاع الخصم الى الدفع بإفلاس موكله للتهرب من سداد التسوية. أما في حالة الوساطة، فإن الطرفين يوافقان على التسوية، وهكذا يكون من الأرجح أن يشرعاً في تنفيذ ما تم التوصل إليه.

كما أن الطرفين حينما يتفقان على اللجوء الى الوساطة لفض أي نزاع، فهذا يعني أنه بوسعهما أن يتفاوضا بثقة لأنهما قد تجنبنا بالفعل خطر التورط في الدعاوى القضائية غير مضمونة العواقب.

كما أن الوسيط يفوق القاضي في القدرة على تفهم القضية، لأن من الشائع أن يتم إختيار وسيط خبير في مجال النزاع، وهذا يعني أن الخبير العقاري هو الذي سيلعب دور الوسيط إذا كان الموضوع عقارياً، وأن خبير التوظيف هو الذي سيلعب دور الوسيط لفض النزاع بين العاملين والإدارة. مما يعني أن الوسيط سوف يكون في هذه الحالة أكثر تفهماً للقضية من القاضي نفسه.

إلا أن الوساطة لن يكون بوسعها التوصل الى حل إلا بعد موافقة كلا الطرفين. وهو ما يختلف طبعاً عن التحكيم والقضاء.

كما أن الوساطة سوف تتيح للطرفين القدرة على مواصلة العلاقة بينهما بدون ضغينة. وتبقى كل تفاصيل النزاع "حال الوساطة" سرية، إذا أن الوسيط يدرك تماماً أنه لا يحق له التصريح بأية تفاصيل خاصة بالوساطة حتى بعد انقضاء سنوات، ويتم التخلص من جميع الملاحظات المدونة من قبل الوسيط ولا يبقى إلا الإتفاق النهائي. أما الدعاوى القضائية، فهي تتحول الى قضايا وتُدرج ضمن السجلات العامة.

وهكذا تكون السرية إحدى أهم المزايا التي تقدمها الوساطة للأشخاص والشركات التي لا تريد أن يُعرف عنها أنها ارتكبت خطأً ما أو أنها قد سعت للتوصل إلى حل.

لماذا تتجح الوساطة:

لا تتردد في اللجوء إلى الوساطة لحسم الخلاف، ولا تقل "لا أريد أن أقحم نفسي في مثل هذه الأمور لأن هذا يعني أنني أعتزف ضمناً بأنني لست مفاوضاً جيداً، وأنني أفترق إلى القدرة على معالجة الأمر".

إن الوساطة لا تعني أنك تُشرك مفاوضاً أفضل، ولكن عناك بعض الأسباب التي تعمل على إنجاح الوساطة حينما يفشل الطرفان في التوصل إلى حل.

فالوسيط يستطيع أن يخاطب كل طرف على حدى، وأن يذكر كل طرف بأنه يجب أن يسعى لأن يكون أكثر اعتدالاً. (أما الحكم فيما كانه أن يفرض ذلك على الطرفين وأن يجبرهما على التوصل إلى حل خلال ٢٤ ساعة بعد إخطارهما بأنه سوف يختار العرض الأكثر اعتدالاً، مما يدفع كل جانب أن يتسم بدرجة أكبر من الاعتدال خشية أن يتقدم الطرف المقابل بعرض أكثر جاذبية، وهذا يعني أن الأفكار المطروحة في نهاية المطاف سوف تكون بمثابة جلسة نهائية للنطق بالحكم).

إن الوسيط يستمع بشكل أفضل إلى كلا الجانبين، لأنه يجب أن لا يسعى مسبقاً للحصول على أية معلومات قبل التدخل في المفاوضات، حتى لا يتخذ موقفاً متحيزاً. وبما أنه مأمون الجانب فسوف تمنحه تلك الميزة القدرة على الاستماع إلى بعض الأمور التي قد يغفل عنها الخصم، كما أن لديه قدرة أكبر على الإقناع، لأن كلا الطرفين ينظران إليه باعتباره الطرف الأقل انتفاعاً.

" يفقد الشخص الكثير من قدرته على الإقناع إذا نُظر إليه باعتباره أحد الأطراف المنتفعة".
على سبيل المثال: يحظى البائع بقدر كبير من المصداقية لدى المشتري إذا كان الأخير يعلم بأن البائع لا يحصل على عمولة.

وعلى العكس ستجد أن الوساطة الأمريكية لا تحظى بهذه المصداقية في المفاوضات العربية الإسرائيلية.

إنك حين تقوم بالتفاوض المباشر، تميل إلى الاعتقاد بأن الطرف الآخر عادة ما يكون على استعداد للموافقة على ما تطرحه من اقتراحات. يستطيع الوسيط أن يجتمع بكل طرف وأن يقترح بعض الحلول دون التلميح بأن الطرف الآخر سوف يكون مستعداً لقبول هذا الحل.

كما أن الوسيط سيكون عادة قادراً على إعادة كلا الطرفين إلى طاولة المفاوضات دون إجبارهم على تقديم أية تنازلات، إذ يكون عادة خبير في مجال النقاش، مما يمكنه من اقتراح بعض التصورات الجديدة بالنسبة للجانبين.

كما أن لديه من الخبرة ما يكفي لحسم مثل هذه النزاعات، وبعيداً عن المهارات التي تكسبها الخبرة للوسيط، فإنها تتيح له فرصة وضع تصوّر لتسوية منصفة ومقبولة.

وجوب اعتبار الوسيط شخصية محايدة :

يجب أن ينظر الطرفان إلى الوسيط أو الحكم بوصفه شخص محايد وإذا لم يشعر الطرفان بذلك فسوف يفقد الشخص فاعليته، ولذلك يجب أن يبذل الوسيط جهده لترسيخ هذه الصورة المحايدة لدى الطرفين .بمعنى أن الوسيط المتمرس قد يفرض اقتراح أحد الجانبين إن كانت تربطه به صلة عمل مسبقة بينما لا يقدم على مثل هذا التصرف مع الطرف الآخر .كما أنه لن يقبل اقتراح الطرف الذي تربطه به معرفة اجتماعية ولكن ليس الطرف الآخر . إن ما يعيننا هنا هو ترسيخ صورة المحايدة وليس علاقات العمل أو الصداقة .أما إن كان الوسيط يرتبط بـصلة عمل أو بصداقة مع الطرفين بنفس الدرجة فإن هذا لن يقلل من مقدار فاعليته.

قد يشرع الوسيط في أداء دوره بمنتهى الصدق ثم يفاجئ بأنه يعرف أحد الأشخاص في أي من الجانبين . يجب في هذه الحلة أن يقوم بشرح الموقف للطرفين وأن يعرض فكرة الانسحاب، فإن لم يعترض أحد على وجوده فيمكنه المواصلة، ولكنه يجب أن يطرح المشكلة وأن لا يتجاهلها . لقد قامت مجموعة من علماء النفس في إحدى المرات بإجراء دراسة حول تأثير الوسيط المحايد في عملية الوساطة ، وكان من بين النقاط التي تعرضت لها المجموعة الأثر الذي يمكن أن يحدث إن نظر أحد الأطراف إلى الوسيط بوصفه غير محايد؟

والإجابة بديهية وغاية في البساطة ، وهي: "أن الوسيط يجب أن يسعى لتخطي هذه العقبة بالمبادرة بتقديم تنازل سريع لهذا الطرف" . سوف يعمل المثال التالي على إلقاء الضوء على هذه الفكرة . يقول "روجر داو سون" أستاذ التفاوض:

في إحدى المرات شاركت في عملية التفاوض الخاصة ببيع إحدى الشركات لشركة أخرى وكان هناك فريقان من المحامين يعملان في محاولة لتسوية نقاط الخلاف بين جانبيين، وبعد أسابيع من التفاوض بدا أننا قد وصلنا إلى طريق مسدود. إلى أن قام احد المحامين بإذابة الجليد فكان من الذكاء بحيث قال: "يبدو أن الأمر سوف يستغرق وقت أكثر مما كنت أتوقع، ولكنني يجب أن اذهب إلى المحكمة عصرا، ولهذا فإن شريكى جو سوف يحل محلي بعد الغداء".

وبينما ذهب المحامي الأول إلى المحكمة عصر ذلك اليوم ، جاء جو ليحل محله وقد بدا على غير دراية بالموقف فبدأ كل فريق يشرح له وضع المفاوضات وبذل جو جهدا كبيرا كي يبدو محايدا حيث خاطب فريقه قائلا: "أترون انه من الإنصاف أن نضغط عليهم في هذه النقطة؟ يمكننا أن نتنازل قليلا في هذا الصدد" . مما دفع الجانب الآخر إلى الاعتقاد بأنه أكثر اعتدالا من المحامي السابق ، وهكذا تجدد لديهم الأمل في التوصل إلى تسوية . وبما إن نجح جو في اكتساب صورة الشخص المحايد استطاع أن يجد أرضية مشتركة في المفاوضات بين الجانبين التي كانت قد وصلت بالفعل إلى طريق مسدود . نستخلص من ذلك انك يجب أن تسعى فور شعورك بأنك وصلت إلى طريق

مسدود مع الطرف الآخر - لإشراك طرف ثالث شريطة أن ينظر إليه كلا الطرفين بصفته شخصية محايدة .

قد تتفق أعواماً حتى تكتسب صفة الحيادية:

استطاع الرئيس كارتر أن يلعب دور الوسيط المساعد بنجاح بين مصر وإسرائيل في كامب ديفيد لأن الطرفين كانا يعتبرانه شخصاً محايداً، وقد أمضت الولايات المتحدة سنوات كي تتمكن من اكتساب هذه الصفة أمام مصر . حيث كان الزعماء المصريون ينظرون للإدارة الأمريكية كأعداء ، بينما يعتبرون السوفييت أصدقاءً لهم. وقد اقتنع هنري كسينجر فرصة رائعة لتغيير هذه الصورة حينما كان في إحدى المرات في مكتب أنور السادات ، وكان الأخير يحاول أن يحمل السوفييت على تطهير قناة السويس التي كانت مغلقة من جراء بعض السفن الغارقة في مياهها أثناء الحرب مما كان يسبب لمصر خسارة فادحة إثر عجزها في تحصيل رسوم مرور السفن عبر مياهها ، والذي كان يمثل لها في ذلك الوقت الشريان الاقتصادي . ولذلك كان الرئيس يسعى إلى الانتهاء من هذا الأمر بأسرع ما يمكن .

وقد كان السوفيت "على الأرجح" على استعداد لأداء هذه المهمة إلا أن البيروقراطية التي يتسم بها نظامهم جعلت الأمور تسير ببطء مما دفع كسينجر إلى مخاطبة أنور السادات قائلاً: "أتود أن نساعدك في إنجاز المهمة؟" ، فأجابته أنور السادات : "وهل بوسعك ذلك حقاً؟" ، فالتقط كسينجر الهاتف من مكتب أنور السادات واتصل بالرئيس نيكسون في البيت الأبيض . وما انقضت أيام قلائل إلا وكان الأسطول السادس في طريقه إلى قناة السويس وهكذا شرع كسينجر ونيكسون في إضفاء صبغة الوسيط المحايد على الولايات المتحدة بين إسرائيل ومصر وهو ما أتاح لكارتر فرصة النجاح في دور الوسيط في كامب ديفيد.

طريقة الوساطة:

إن المحلل النفسي يجب أن يقنع المريض بأنه يعي تماماً ما يفعله ، وأنه قد تخير للمريض الدواء المناسب الذي سيعمل على شفاؤه. وليس من الضروري أن يفهم المريض نوعية العلاج ووسيلته وإنما يجب أن يقتنع بأن هناك بالفعل نظاماً معيناً متبعاً لعلاج. وحين تقترب من الأمر قد تجد أنه ليس هناك نظام بعينه في حقيقة الأمر، ولكن المريض يجب أن يصدق أن هناك نظاماً وهو كل ما يهم. وهكذا

يجب أن يقتنع كل المشاركين في المفاوضات بأن الوسيط يمتلك مهارات خاصة ، وأنه يتبع أسلوباً مجرباً لخدمة مصلحة كلا الطرفين ، ويجب أن يسعى الوسيط لإثبات الآتي:
*أنه حيادي.

*أن يفهم موضوع التفاوض سواء كان في مجال البناء أو البيع بالتجزئة أو المشاكل الزوجية أو أيًا كان مجال النزاع.

*أن يكرن صاحب خبرة جيدة في الوساطة في مشاكل مشابهة.

*أنه سيستخدم أسلوبا مضمون النتيجة.

الاتصال المبدئي بالأطراف :

يقوم الوسيط بالاجتماع بالطرفين من خلال الإعلان عن مؤتمر ، أما اتصال الوسيط بالطرفين قبل هذا الاجتماع المشترك فنادرا ما يكون من الأفكار الجيدة ، لأنه إن شعر احد الطرفين بان الوسيط شديد التجاوب مع الطرف الآخر قبل بدء المفاوضات ، فإن هذا قد يؤدي الى الإضرار البالغ بعنصر المحايدة الذي يجب أن يحرص عليه الوسيط ، وخلال الاجتماع الموحد يجب أن يعيد التأكيد على أن الوساطة تعني استعداد الطرفين للتوصل الى حل وسط ، كما يجب أن يخبرهم أن الوساطة لن تؤتي ثمارها إن أصر احد الطرفين على التمسك بوضعه المبدئي في التفاوض في محاولة لإثبات خطأ الطرف الآخر ، وأخيرا يجب أن يبرز أهمية المرونة في التفاوض بتجنب الطرق المسدودة فيما بعد وهو ما يعد احد العوامل الأساسية لإنجاح الوساطة .

يقوم الوسيط بعد ذلك بشرح الخطوات المتبعة لكل طرف، على سبيل المثال : متى سوف يجتمعون؟ وكيف سيتم الاتصال بينهم؟ كما يجب أن يؤكد على أن مثل هذه الخطوات مجربة، وانه إن التزم الطرفان بها فسوف تثمر على الأرجح عن إنجاح المفاوضات، ثم يجب أن يسعى الوسيط بعد ذلك للحيلولة دون لجوء احد الطرفين الى السلطة الأعلى أي يجب أن يتأكد من أن الأشخاص الذين يمثلون الطرفين يمثلون سلطة اتخاذ القرار ، إلا انه يجب أن يتشدد في هذه النقطة لأنه في بعض الأحيان على سبيل المثال لن يكون بوسع إحدى الشركات الكبرى أن تمنح مفاوضاتها تقويضا مطلقا . ولكن الوسيط يجب أن يسعى للمحاولة حتى يتجنب على الأقل لجوء بعض الأطراف الى سلطات "وهمية" مما يجنب المفاوضات بعض المفاجئات غير السارة فيما بعد .

ثم يطلب الوسيط من كل طرف أن يتقدم بيان كتابي يشرح من خلاله وضعه في التفاوض، على أن يتضمن صور لأية مستندات ضرورية لإلقاء مزيد من الضوء على وضع الطرفين، ثم يطلب منهما أيضا أن يكون البين مختصرا، أي ألا يتعدى أربع أو خمس صفحات، كما يجب أن يقوم كل طرف بإرسال نسخة من نفس المعلومات الى الطرف الآخر. إن معرفة كل طرف بأنه يجب أن يرسل نسخة الى الطرف الآخر سوف يجنب لجوء أي من الطرفين الى محاولة للتأثير على الوسيط كما انه سيمنع الطرفين أيضا من إرفاق كميات هائلة من الوثائق الداعمة . يجب أن يضم كل بين الآتي:

*كيف نشب النزاع بين الطرفين؟

*القضية التي يسعى الطرفان لحلها.

*شكل الخسارة التي تعرض لها كلا الطرفين من جراء هذا النزاع.

*التسوية المقترحة من وجهة نظر كل طرف

يقوم الوسيط بإعلام كلا الطرفين بان كلا منهما يجب أن يقدم بياناً افتتاحياً يشرح فيه موقفه أثناء الاجتماع المشترك، ثم يقوم الوسيط بتحديد موعد هذا الاجتماع على أن يكون في أسرع وقت ممكن . فان أبدى الطرفان تحفزاً للإسراع بعقد الاجتماع والآمال العريضة تحوهم للتوصل الى اتفاق فهذا يعني انه يفضل أن يتم التصرف بأسرع ما يمكن ، ويجب أن يفرغ الوسيط يوماً كاملاً للوساطة وهذا يعني أن الاجتماع المبدئي سوف ينعقد في الصباح والذي يجب أن يكون في مكتب الوسيط ، فإن لم يكن ففي أي مكان محايد، ويبادر الوسيط عند بداية الاجتماع بقراءة بيان الافتتاح والتركيز على أهمية الأمور التالية:

* خبرته في مجال النزاع وسجل نجاحاته في دور الوسيط.

* يجب أن يؤكد أنه ليس قاضياً أو حاكماً وأنه لا يملك سلطة فرض أية تسوية.

* أنهم لم يجتمعوا في هذا المكان كي يسعى أحد الأطراف لإقناعه أو إقناع الطرف الآخر بأنه هو المصيب وأن الآخر هو المخطئ .

* أن الوساطة تعني مناقشة وضع كلا الجانبين املاً في الوصول إلى حل يرضي كلا الطرفين .

يجب أن يقوم كل طرف بتمثيل موقفه للطرف الآخر وليس من خلال الوسيط بينما يطلب الوسيط من الطرفين أن يسمحا له بتدوين بعض النقاط ويؤكد لهما أنه سيتم التخلص منها نهائياً مع نهاية المفاوضات ليبقى كل ما تم لثناء التفاوض في طي الكتمان.

كما أن كل ما يقال خلال الاجتماع لن يعتد به في المحكمة وهكذا يبدأ كل طرف بعرض بيانه

الافتتاحي، وهي إحدى النقاط بالغة الأهمية في الوساطة، إذ أن الخلاف قد يكون قد نسب بين

الجانبين منذ شهور كما أنه يرجح أن يكون الاتصال قد انقطع بينهما، أما الآن فقد أصبح كل طرف

قادراً على شرح قضيته مباشرة للطرف الآخر وهي نقطة نفسية حساسة وبالغة الأهمية بالنسبة

للطرفين، إذ أن كل طرف سوف يشعر بالارتياح بعد أن أفرغ كل ما في جعبته كما أنه قد أسقط عن

كاهله عبئ تقديم العرض بعد أن انتهى من عرضه. وهذا يعني أن الحالة المعنوية لكلا الطرفين قد

باتت مرتفعة وأن الطريق قد أصبح ممهداً للتوصل إلى حل وسط.

فإن قام أحد الطرفين بطرح نقطة ما لإثارة الجدل ولكن بدون دليل، فيجب أن يذكره الوسيط بلطف

بأنه لا يصح التعامل إلا مع الحقائق المثبتة ، ويقوم الوسيط في هذه الأثناء بمعرفة الشخصيات

التي تشكل كل فريق. فإن شعر بأن كل طرف يتعامل مع الحقائق ويحترم الطرف الآخر، فهذا يعني

أن هناك فرصة جيدة للتوصل إلى تسوية سريعة. أما إن ركز كل طرف جهده على النيل من الطرف

الآخر فهذا يعني أن الوسيط سيبدل جهداً مضمناً في مهمته. وإليك تذكرة بالنتائج التي سوف يحققها

الاجتماع الأول:

*سوف يفهم الجميع الأسباب التي أدت إلى نشوب النزاع.

*سوف يتعرف كل طرف على مطالب الطرف الآخر.

*سوف يؤكد الوسيط على أهمية التركيز على الحقائق لا العواطف.

*سوف يبدي الوسيط شيئاً من التعاطف مع كلا الطرفين وسوف يعمل ذلك على "تضميد الجراح".

*سوف يشعر الطرفان أنهما يسيران في طريق التفاوض الصحيح وأنهما بصدد التوصل إلى تسوية.

أولى الاجتماعات المنفردة :

الخطوة التالية هي أن يقوم الوسيط بلقاء كل طرف منفرداً ، على أن يبقى الطرف الآخر في غرفة أخرى ، حيث سيقوم بمطالبة كل طرف بترتيب مطالبه من حيث الأهمية ، ثم يتحقق من صلاحية كل نقطة وكل قضية، ويناقش مع طرف التفاوض مدى قوة موقفه في هذه القضايا حتى تكون الصورة واضحة أمامه إن آل الأمر في نهاية المطاف إلى القضاء. يسعى الوسيط من خلال مناقشة قوة البراهين التي يمتلكها كل جانب إلى حمل كلا الطرفين على التوسط واتخاذ مواقف أكثر اعتدالاً لإمكانية التوصل إلى حل وسط بغرض التسوية.

كما أن الوسيط يعلم أن هناك بعض نقاط ضعف في حجة كل من الطرفين ، وربما يرجع ذلك إلى أن أحد الطرفين لم يقرأ العقد بمنتهى الدقة قبل التوقيع، أو ربما تكون هناك بعض النقاط المشوشة في العقد والتي عمد أحد الطرفين إلى إغفالها ، أو ربما قد سعى طرف إلى المراوغة في بياناته المبدئية كأن يقول -على سبيل المثال- في بداية التفاوض : "لم نكن نتصور أن هذا يمكن أن يحدث" ، إن هذه المرحلة من الوساطة سوف تعمل على تغيير مثل هذه الأوضاع ففي المثال الأخير سوف تتغير الإجابة لتكون " نعم لقد كنا نعي أن هذا يمكن يحدث" . إن شعور كل طرف بأن بوسعه الكشف عن بعض نقاط الضعف بشكل سري يعد إحدى الخطوات النفسية بالغة الأهمية، وهكذا سيشعر الطرفان بكثير من التحسن بعد إفراغ ما بداخلهم.

ثاني اللقاءات المنفردة :

سوف يسعى الوسيط من خلال الجولة الثانية للقاءات إلى حمل كل طرف على اقتراح شكل من أشكال التسوية واعداداً كل طرف بأنه لن يفصح عن هذا الشكل المقترح للطرف الآخر. وهو بهذا يدفع كل طرف إلى التقدم بالاقترح بدلاً من أن يتولى هو هذه المهمة لأنه يعلم أن عوض التسوية المبدئية قد تكون في بعض الأحيان جيدة بدرجة غير متوقعة.

ثم يقوم الوسيط بالتلميح لكل جانب عن اقتراح الطرف الآخر بواسطة بعض الكلمات التي تحمل أكثر من معنى ثم يقترح أن يفصح لكل طرف عن عرض الطرف الآخر. بما أن تطرح الاقتراحات على طاولة المفاوضات تكون الوساطة قد انتقلت إلى مرحلة التفاوض. وهنا يشرع الجانبان في تطبيق كل حيل التفاوض التي سبق أن أشرت إليها.

مرحلة التسوية :

بما أن يصل الطرفان إلى اتفاق يجب أن يقوموا بتدوين تسوية كتابية وسوف يكون كل في هذه الحالة على الأرجح بحاجة للحصول على النسخة القانونية للاتفاق النهائي حتى يكون مؤهلاً لرفعها إلى القضاء إن لزم الأمر ، وهذا يعني أن كلاهما سوف يكون بحاجة إلى محاميه الخاص. ولا يتولى الوسيط مهمة إعداد الاتفاق حتى إن كان محامياً، إذ لا يصح أن يمثل الوسيط كلا الجانبين، كما أنه بذلك يصبح عرضة لتضارب مصالح بين الطرفين. قد يبدو هذا العرض لدور الوسيط مشوشاً بالنسبة لك ولكن يجب أن تلتفت إلى المهام التي أنجزها الوسيط، فقد بدأ مهمته في طريق مسدود بين طرفي نزاع حتى أن كل طرف لم يكن يحدث الطرف الآخر. وقد استطاع الوسيط انطلاقاً من هذا الموقف المتعاقم إلى القيام بالآتي:

- * استطاع أن يعيد الحوار بين الطرفين.
- * استطاع أن يقنعهما بضرورة التوصل إلى حل وسط.
- * سمح لهما بتفريغ كل المشاعر السلبية في منتهى السرية.
- * دفع الجانبين إلى التركيز على القضايا بدلاً من الشخصيات والعواطف.
- * تأكد الطرفين من قدرة الوسيط على إقامة تسوية.
- * اقتنع الطرفين بأن عملية الوساطة ذات أهمية وقد تنجح في فض النزاع .
- * حمل الطرفين على التركيز على المصالح المتبادلة بدلاً من الصراعات.
- * حمل الطرفين على التقدم بعروض تسوية.
- * اقتنع الطرفين بأن الطرف الآخر يمكنه أن يتواءم مع الاتفاق النهائي.

التحكيم

تناولنا فيما سبق كل خطوات الوساطة التي تشبه التحكيم في بعض الوجه ، وتخالفه تماماً في بعض الجوانب الأخرى.

أما أوجه التشابه فهي أن الطريقتين أقل تكلفة من الدعاوى القضائية، أما الاختلاف البين فهو أنه في ظل التحكيم سوف يكون هناك طرف رابح وطرف خاسر. إن الطرفين لا يتوقعان أنه عند لجوئهم إلى التحكيم سوف يحسم ما بينهما من خلاف من خلال الوصول إلى تسوية. قد يسعى الحكم إلى تعديل موقف كل طرف، ولكنه يجب أن يغلب في النهاية طرف على طرف آخر. دعنا نعرض صورة من صور التحكيم حتى نتعرف على الفارق بينه وبين الوساطة التي تتسم بقدر أكبر من البساطة ، وبين الدعوى القضائية التي تتسم بقدر أكبر من التعقيد.

إعداد التحكيم

يحاول الطرفان اختيار حكماً يكون موضع ثقة واحترام كل منهما، وأنا أنصح في مثل هذه الحالات أن ينتقي طرفا النزاع أحد أعضاء جمعية التحكيم (في حال وجودها في بلدك) للتأكد من تحليه بأعلى المعايير والضوابط الأخلاقية.

إذ أن جمعيات التحكيم تفرض قواعد صارمة على طريقة التحكيم المتبعة ، كما أنها تصدر حكماً يُعتدّ به في المحكمة.

ويجب أن يكون الحكم خبيراً في مجال النزاع، وقد يتطلب الأمر وجود ثلاثة حكّام نظراً ل:

- إخفاق الطرفين في اختيار حكم واحد يحظى بالاحترام والثقة من كلا الجانبين.

وفي هذه الحالة سوف يقوم كل طرف بتعيين حكم، بينما يقوم الحكمان بتعيين حكم ثالث.

- قد يكون النزاع معقدا بحيث يفرض تدخل أكثر من حكم في مجالات خبرة مختلفة.

- حال تدخل أكثر من حكم يجب أن يكون العدد فرديا ليجنب الوصول الى طرق مسدودة. يعتبر

رقم "٣" هو الرقم الشائع بحيث يتم اختيار احدهم كي يقوم بدور الرئيس الذي سيتولى إدارة الأمور

والاستماع الى الجلسات. كما أنه سوف يتولى "بعد الاتفاق مع الحكّامين الآخرين" سلطة بعض

الأمر الإجرائية الخاصة باللائحة مثل: جدولة اللقاءات وإصدار مذكرات الإحضار للأداء بالشهادة.

حيادية التحكيم:

يجب أن يكون الحكم محايداً، ويصف أن يُنظر إليه بوصفه محايداً، كما يجب أن يوافق عليه

المدعى والمدعى عليه وكل الأطراف المشاركة.

تزداد أهمية هذه النقطة في حالة التحكيم أكثر منه في الوساطة ، نظراً لطبيعة الصراع الذي يخوضه

التحكيم، إذ أن الأمر يجب أن يؤول في النهاية الى إغضاب أحد الأطراف لأن الحكم سوف يصدر

لصالح طرف على حساب الطرف الآخر. فإن لم ينظر الطرفان الى الحكم بوصفه محايداً ، فليس

هناك أي معنى لخوض كل هذه الإجراءات الى أن يقوم أحد الأطراف في نهاية المطاف بالاعتراض

على الحكم والاستئناف مشككا في حياديته.

يجب أن يفصح الحكم عن أي اتصال مسبق بالأطراف ، كما يجب أن يفصح عن أية معلومة قد

تشكك في حياديته، كما يجب أن يتجنب الاتصال بأحد طرفي النزاع حال غياب الطرف الآخر.(وهو

ما يسمى بالاتصال أحادي الجانب).

ولتجنب الاتصال أحادي الجانب ، يجب أن يتولى موظف إداري مثل هذه التفاصيل الإدارية أي

الإجابة عن أي تساؤل خاص بمكان اللقاء أو موعد الاجتماع.

الاجتماع التمهيدي:

يتم دعوة المدعى - وهو الشخص الذي تقدم بطلب التحكيم بحثاً عن حل منصف - والمدعى عليه

لحضور اجتماع تمهيدي. يستهدف هذا الاجتماع عدة نقاط:

فهو يسمح للطرفين بتحرير مشاعرهما ، كما أنه يتيح فرصة لإمكانية تدخل الوساطة بدلاً من اللجوء

الى التحكيم الذي يختلف عن الوساطة في انه ينطوي على الكثير من المشاعر العدائية.

بعدما يفرغ الطرفان ما بداخلهما قد تتحسن الأحوال، فيسعى الجانبان الى التوصل الى حل يرضي الطرفين بدلا من مواجهة قرار التحكيم الذي سوف يغلب جانب على جانب آخر. أي أحد الحلول التي يستأثر فيها أحد الأطراف بالمكسب كاملا.

فإن تطلع الطرفين الى الوساطة في هذه الحالة، يجب أن يشير الحكم انه بوسعه أن يقوم بدور الوسيط، ولكن هذا سوف يمنعه في المستقبل من أداء دور الحكم إن تعثرت الوساطة. إن المعلومات التي سوف يحصل عليها الحكم إن قام بدور الوسيط مثل: التسويات المقترحة من كلا الجانبين سوف تقلص من قدرته على التحكيم الفعال. أما إن شعر الطرفان برغبة في التفاوض بدون تدخل الوسيط، فعليه في هذه الحالة أن ينسحب من تلقاء نفسه.

وبما أن تتضح كل تفاصيل الدعوى والدعوى المقابلة (يجب أن يسأل الحكم المدعى عليه إن كان ينوي رفع دعوى مقابلة لتجنب استخدام مثل هذه الحيل في اللحظة الأخيرة كأحدى الوسائل التكتيكية لتأجيل القضية).

قد يدرك الطرفان عند هذا الحد كم الجهد والمال والوقت الذي سينكبده كل منهما من جراء التحكيم، وعندها قد يفضلان اللجوء الى الوساطة. يجب أن يتفق الطرفان على الوقت اللازم لعملية البحث الخاصة بكل طرف. لأن الحكم لا يملك سلطة إجبار الطرفين على إجراء البحث وهو ما يملكه القاضي. ولعل هذا من الأسباب التي تحمل الطرفين على تفضيل الحكم على القاضي. كما أن الطرفين سيوافقان على تسليم كل الوثائق المطلوبة. أما إن رفض أحد الطرفين هذا الشرط، فسوف تكون الجلسة التمهيدية فرصة طيبة للاتفاق على كل القواعد الخاصة بالبحث والفترة الزمنية المطلوبة حتى لا تستخدم هذه الحيلة فيما بعد لتأجيل الإجراءات.

وسوف يتفق الطرفان في هذه الحالة على جدول زمني لتبادل التقارير المتخصصة وشهادة الشهود ونتائج الاستجوابات، كما سوف يتفق الطرفان على تحديد موعد لجلسة الاستماع. وهكذا يعمل الاجتماع التمهيدي على خدمة العديد من الأهداف أقلها أن يقرر الطرفان اللجوء الى الوساطة بدلا من التحكيم.

تبادل المعلومات قبل جلسة الاستماع الأولى:

يجب أن يكون كل طرف على استعداد لإعداد وتقديم كتاب مفصل يضم كل الوثائق والمستندات المتعلقة بالقضية للطرف الآخر وللحكم. كما يجب أن يقوم كل طرف بإعداد قائمة للشهود من الخبراء، وكذلك قائمة بالمستندات والشهود التي يود كل طرف أن يقوم الحكم باستجوابهم.

كما يجب أن يحدد موعداً لجلسة الاستماع، وهو إجراء اختياري ذو تكلفة منفصلة يقوم الطرفان بسدادها.

جلسة الاستماع الخاصة بالتحكيم:

إنها تشبه تلك الجلسات التي تشاهدها في التلفاز، ولكن بدون وجود قاضٍ أو محلفين، لكن قد يكون هناك ثلاث أشخاص فقط في القاعة وهم: الحكم والمدعي والمدعى عليه. وقد يقوم كل طرف باصطحاب المحامي الذي يمكنه أن يتحدث نيابة عن موكله إن رغب الأخير في ذلك.

يتقدم كل طرف ببيان تمهيدي، ثم يقوم الحكم باستدعاء الشهود ويطلب منهم أن يدلوا بالقسم، حيث يقوم كل طرف باستجواب كل شاهد، ويحق لكل طرف أيضاً أن يقوم باستدعاء شهود النفي، كما يقوم كل طرف بتقديم الحجج والبراهين، ويحق أيضاً لكل طرف أن يبدي اعتراضه على أي سؤال إن اعتبره موجهاً أو "لاصلة له بالقضية".

كما يحق له الاعتراض على أي وجهة نظر تقتصر على الدليل.:

دور الحكم:

سوف يقوم الحكم باستيضاح بعض الأسئلة من الشهود أو طرفي النزاع، كما أنه قد يطرح الأسئلة التي يعتبرها هامة حتى إن اختلفت مضمونها عن تلك الأسئلة المدعمة بالأدلة، كما أنه سوف ينصت بمنتهى الحرص لكل شاهد ولكن دون أن يبدي أي رد فعل حيال شهادته، أي أنه يجب أن يتجنب أن يهز رأسه لأن هذا قد يوحي بانحيازه. وبهذا فهو يسعى دائماً إلى اختبار الشاهد الذي له صلة بموضوع التحكيم، كما أنه يسعى للتحقق من مدى مصداقية المتحدث.

أحد الفروق الهامة بين التحكيم والدعوى القضائية:

من أبرز الفروق بين التحكيم والدعوى القضائية، أن المحلفين لا وجود لهم في التحكيم، أي أن الحكم يلعب دور كل من القاضي وهيئة المحلفين. مما يعني أيضاً أن الحكم لا يستطيع أن يطلب من المحلفين مغادرة القاعة بينما يقوم بالاستماع إلى شهادة كل طرف من طرفي النزاع مثلما يفعل القاضي، كما أنه لا يستطيع أن يضع حاجزاً بينه وبين المحلفين حال استماعه لأحد الشهود أو الأطراف كما يفعل القاضي.

وهذا يعني بدوره أن الحكم سوف يستمع إلى معلومات لا يستطيع المحلفون أن يستمعوا إليها، ويفضل أن يعتد الحكم بشهادة الشهود وأن يستند إليها فيما بعد حال إصدار الحكم بدلاً من الاعتراض عليها مع تأجيل الحكم في جلسة الاستئناف.

إن الشائعات -على سبيل المثال- قد يُعتدّ بها أثناء التحكيم بينما لا يعترف بها من الأساس في القضاء.

أي أن الحكم عليه فقط أن يقرر إن كان سيعتبرها بمثابة دليل حال إصدار حكمه، أم أنه لن يلقي إليها بالا.

إصدار الحكم:

خلال الثلاثين يوما التالية للجلسة الختامية، يجب أن يتقدم الحكم بحكمه كتابيا للطرفين. سوف يحدد الحكم من خلال مستند مختصر - القيمة التعويضية - التي سوف يحصل عليها كل جانب مقابل الدعوى والدعوى المقابلة، أو قد يرفض الدعوى من الأساس. كما أنه قد يحبط جزءا من الدعوى لسبب ما.

فيمكن أن يرى الحكم أن المدعى عليه يدين للمدعي بقيمة السيارة التي تبلغ قيمتها "٢٠٠" ألف، إلا أنه في المقابل لا يحق للمدعي أن يطالبه ب"٢٠" ألف لقاء رحلة قام بها المدعى عليه بالسيارة بحثا عن سيارة أخرى.

أما ما يجب أن يتجنبه الحكم فهو : أن يقدم حكماً جزئياً أملاً في تهدئة كلا الطرفين لأن هذا هو دور الوسيط وليس الحكم.

تكون مثل هذه الأحكام ملزمة في أغلب الأحوال، لأن الجانبين قد وافقا منذ البداية على قبول الحكم. وفي حال التحكيم الملزم : يحق للفائز أن يوثق الحكم في المحكمة تماما مثل الحكم القضائي. ولكن يبقى هناك احتمال أن لا يوافق الطرفان على التحكيم الملزم.

وبهذا تكون الخطوة التالية هي اللجوء الى الدعوى القضائية، وهذا يحدث حينما يقول أحد طرفي النزاع: "أوافق على الخوض في إجراءات التحكيم للأخذ برأي الحكم، فإن حكم لصالحى فربما أوحى لك ذلك بمدى ضعف موقفك، أما إن حكم ضدي فسوف أحتفظ بحقي في مقاضاتك". يقوم كل طرف - كما هو شائع - بتحمل النفقات القانونية بغض النظر عن الطرف الفائز والطرف الخاسر، إلا إذا اتفق الطرفان من البداية أن يتحمل الجانب الخاسر كل التكلفة.

ماذا بعد صدور الحكم:

يحق للفائز بعد صدور الحكم لصالحه أن يسعى لتوثيقه في المحكمة، ولا يتطرق الحكم الى أسباب صدور الحكم أو الى طريقة السداد، أي أن مهمته تنتهي حال قبول أو رفض التعويض. وبعد صدور الحكم يأمل الحكم أن لا يقوم أحد الطرفين بإسقاط الحكم. ولا يحق للمحكمة في غالبية الدول أن تسقط الحكم لمجرد أنها لم تكن لتصدر نفس الحكم إن كانت قد باشرت القضية.

ولكن يحق لها إسقاطه فقط في حال شككت في نزاهة التحكيم، كأن يكون هناك نوع من أنواع الخداع أو الفساد أو الانحياز.

إلا أننا يمكننا بمنتهى الارتياح أن نستبعد حالات الخداع والفساد، وبهذا لن يبق أمامنا سوى حالات الانحياز وهي النقطة الوحيدة القادرة على إسقاط الحكم حال ثبوتها في حق الحكم.

ويقوم الحكم بعد صدور الحكم بالتخلص من كل الملاحظات التي قام بتدوينها، كما أنه يقوم بإعادة كل الأدلة لطرفي النزاع بعدما يتخلص من كل الملاحظات التي قام بتدوينها أو إرفاقها، ولا يجب أن يخلف أية معلومة تشير الى الطريقة التي كان يفكر بها حال اختباره لهذه الأدلة

فن فض الصراع

يبدو انه قد بات من الأمور الطبيعية أن يقوم احد الأشخاص باحتباس رهينة. هنا يتم على الفور استدعاء فريق (فريق التكتيك والأسلحة الخاصة) وتقام المتاريس وتسمى طائرات الهليكوبتر الخاصة بالإخبار للتخليق لنقل المأساة الإنسانية بينما يحاول مفاوضو الشرطة فض الصراع . قد يكون سطو غير محكم ، أو قد يكون موظفا غاضبا يسعى للانتقام من رئيسه ، وأحيانا يبدو الأمر تافها مثلما قام احد الآباء باحتجاز احد أعضاء مجلس إدارة المدرسة من جراء خلاف نشب بينهما خاص بإحدى الشؤون التعليمية للابن.

كيف يتولى المفاوض الذي يسعى لتحرير الرهائن مهمة فض الصراع؟ ما الذي يمكن أن نستقيه نحن من مثل هذه المواقف للإفادة منها في فض النزاعات اليومية التي تنتشب بين بعضنا البعض؟ لم تكن تولي أمريكا أهمية كبيرة لمثل هذه النوعية من المفاوضات الخاصة بالرهائن الى ان استحوذ حدثان غاية في الأهمية على انتباه الرأي العام ألا وهما : حادث حصار السجن في ولاية اتيكما عام ١٩٧١ واحتجاز الرهائن في المدينة الاولمبية في ميونخ في العام التالي.

يعتبر تمرد سجن اتيكما اكبر الأحداث ترويعا في التاريخ من حيث أسلوب فض الصراع ، وما نجم عنه من نتائج مفعجة . حيث قام السجناء خلال أربعة أيام الأولى من التمرد في هذا السجن - الذي يقع على بعد ٣٠ ميلا من مدينة بافالو-بقتل احد الحراس وثلاثة نزلاء . وبعد مرور الأيام الأربعة أصدر المحافظ نيلسون روكفلر أوامره الى شرطة الولاية باقتحام السجن بالقوة حيث أسقطت نيران قوات حينئذ ٢٩ نزيلا و ١٠ من المحتجزين . ولمضاعفة الخطأ، أعلنت الشرطة في البداية أن السجناء قاموا بجز رقاب الرهائن ولكن تشريح الجثث جاء لينفي هذا الادعاء واثبت ان الوفاة جاءت نتيجة لالقات نارية من قبل الشرطة. حيث قامت عائلات السجناء في ذلك الوقت برفع ١٢٨٠ دعوى قضائية ضد السجن إلا أن أولى هذه القضايا لم يبت فيها إلا بعد انقضاء ٢٦ عاما وحكمت المحكمة بتعويض قدره ٤ مليون دولار .

يلي هذا الحادث احتجاز الرهائن في مدينة الألعاب الاولمبية في ميونخ عام ١٩٧٢ حيث كانت عملية الإنقاذ مفعجة وأسفرت عن مقتل ١١ يهوديا وخمس فلسطينيين وضابط شرطة ألماني .وقد اعترفت الشرطة الألمانية الآن أنها لم تكن مستعدة لمواجهة الأمر وان ما كان يعينها آنذاك هو أن لا تعمل هذه الحادثة على استرجاع ممارسات هتلر أثناء الدورة الاولمبية عام ١٩٣٦ حينما حاول استغلال الدورة في الترويج لأغراضه أي أن الشرطة كانت تسعى للتعتيم .حينها قام بعض الفائيين

المصريين باقتحام إحدى وحدات التدريب واحتجاز ٩ رهائن إسرائيليين بالإضافة إلى قتل اثنين لإبدائهم مقاومة للفدائيين .

وقد سقط المفاوضون في العديد من الأخطاء في ذلك الحين ، حين رفضت وزيرة الخارجية الإسرائيلية جولدا مائير أن تعطي أي تنازلات لصالح الفلسطينيين كما قطعت كل وسائل الاتصال الهاتفية بها ، وعلى الجانب الآخر لم يكن الفلسطينيون يمتلكون أية وسائل اتصال . وقد سمحت الشرطة لهم بنقل المحتجزين إلى المطار وهو الخطأ الذي لا يمكن لأي مفاوض مستتير في الوقت الحاضر أن يقع فيه .

حينئذ تعهدت الشرطة الألمانية للفلسطينية بتأمين نقلهم إلى القاهرة ، بينما في حقيقة الأمر لم تكن تنوي أن تقي بوعدها . إن مثل هذه الطرق الخداعية - كما ثبت فيما بعد - تقود إلى نتائج وحشية حينما يكتشفها الطرف المخدوع . وأخيرا لجأت الشرطة لتطوير للحيلولة دون ركوب الفلسطينيين في الطائرة إلا أن الفشل جاء زريعا . حيث تولى هذه المهمة بعض الرماة محدودي المستوى كما أنهم كانوا لا يحملون أية معدات للإضاءة الليلية أو أية وسيلة اتصال . وقد عمدت الشرطة الألمانية حين إذ - تماما مثل ما حدث في اتيكا- إلى تغطية أخطائها .

وحيثما قام أهالي الضحايا من اليهود برفع دعاوى قضائية ضد الحكومة الألمانية أنكرت الحكومة وجود أية سجلات عسكرية أو قضائية أو أية سجلات على الإطلاق خاصة بهذه القضية . وبعد انقضاء عشرين عاما على الحادث، ظهرت إحدى زوجات الضحايا في التلفزيون الألماني حيث قام مجهول بالاتصال بها وأطلعها على ٨٠٠ صفحة مسروقة خاصة بتفاصيل تشريح الجثث وإلى غير ذلك من التقارير .

وهكذا وجدت الحكومة الألمانية نفسها مضطرة للكشف عن غرفة مكتظة ب ٣٠٠٠ ملف و ٩٠٠ صورة خاصة بتلك القضية .

وهكذا سجل عام ١٩٧٢ سقطة مروعة في عالم المفاوضات الخاصة بالرهائن. إذ فقد أكثر من ١٠٠٠ محتجز حياته من بينهم ٧٦٠ ضحية من جراء اقتحام الشرطة لمواقع الاحتجاز . وقد اثبت ذلك فشل الاستراتيجية المتبعة في رفض التفاوض مع محتجزي الرهائن ومحاولة القضاء عليهم بالقوة "كان الدواء أمر من الداء " .

ومن هنا سعى مركز الشرطة في نيويورك لتطوير برنامج يستهدف خلق حلول أفضل لمواجهة مثل هذه الأزمات بالمحتجزين ، أو أولئك الذين يهددون بالانتحار . وقد وكلت الشرطة إلى فرانك بولز مهمة إعداد البرنامج بمساعدة الخبير النفسي هارفي شلوسبيرج ، وقد تحول هذا البرنامج بعدما اثبتت فاعليته فيما بعد في شوارع نيويورك إلى نموذج يحتذى به في كل مراكز الشرطة في كل أنحاء الولايات المتحدة .

وقد أثمر عن ضمان سلامة حياة المحتجز معترضة إلا في الحالات النادرة الى أن يصل القائمون على التفاوض الى مسرح الأحداث وبمجرد اتصالهم بالقائم بعملية الاحتجاز .

وقد أثبتت دراسة أجرتها جامعة فيرمونت حول احتجاز الأطفال أن ٩٨% من الضحايا قد تم تحريرهم دون التعرض لأي إصابة جسدية ، كما أنها أشارت أصلا الى أن المختطفين أنفسهم لم يتعرضوا للقتل باستثناء بعض الحالات النادرة وهي حقيقة ذات مغزى خاص إذا ما اخذ في الاعتبار احد التيارات الحديثة التي أطلق عليها اسم (الانتحار بواسطة الشرطة) وهو التعبير الذي تقوم الشرطة بإطلاقه على المختطفين الذين يسعون في حقيقة الأمر الى الانتحار بدعوة رجال الشرطة الى قتلهم ، وقد وصلت النسبة الرسمية للانتحار بواسطة الشرطة في كاليفورنيا الى ٢٥% من نسبة وفيات المختطفين .

وقد شرح فرانك وولز من خلال الدراسة التي أجراها مركز الشرطة في نيويورك أن هنالك ٥ أساليب للرد على المختطفين وهي :

- الهجوم مع قليل من التفاوض أو مع انعدام التفاوض (كما حدث في اتিকা وميونخ حيث جاءت النتائج مفاجئة)

- ترقب الموقف لمعرفة ما سوف تؤول إليه الأمور . (وهو إحدى الوسائل الجيدة إذا لم تحدث أي مفاجآت مؤسفة) ، إن هذا هو أول الاعتبارات التي يجب أن يعتد بها حينما يتأرجح قرارك بين "هل نقدم على ذلك أم نحجم عنه؟". ما الذي سيحدث إن لم تقدم على فعل شيء ؟ أستطيع أن اجزم أن المحيطين بمجتمع "واكو" في تكساس قد أدركوا تلك الحقيقة . لم تكن هناك أية أحداث مؤسفة تجري داخل المجمع وبالتالي كان على الشرطة الانتظار لمراقبة تطورات الموقف .

- التفاوض بدون تقديم أية تنازلات (لقد كانت هذه هي النبرة المحمومة السائدة في سنوات حكم ريجان، لن نتفاوض مع الإرهابيين! وقد حظي هذا الاتجاه بقبول جماهيري إلا أنه يتسم بجمود يصل إلى حد الجنون .يجب أن نتفاوض مع الإرهابيين بل يجب أن نكون على استعداد لتقديم تنازلات بسيطة . ولكن ما يجب تجنبه هو عدم إجابة المطالب الأساسية للإرهابي مما قد يغري الآخرين على أن يحذو حذوه)

-التفاوض ومخادعة الطرف الآخر بشأن التنازلات .(قد تروق هذه الطريقة للعامة). قام أحد المختطفين باحتجاز فصل يضم مجموعة من الأطفال تحت تهديد السلاح في إحدى مدارس تسكالوسا في ألبانيا . حينئذ قام الحاكم جبي هانت بإصدار عفو عن المختطف وقام بتسجيل هذا العفو على شريط فيديو وأرسله إليه. قام المحتجز بدوره بالإفراج عن الرهائن إلا أن الشرطة قامت باعتقاله على الفور . وقد أرجع الحاكم سحب العفو الى أسباب فنية وهي أن العفو يجب أن يمنح فقط للشخص الذي أدين بالفعل أما في هذه الحالة فقد حصل المتهم على العفو تحت ضغط الاعتقال . وقد حكمت المحكمة على هذا المتهم بالسجن مدى الحياة . قد تبدو هذه الطريقة للوهلة الأولى في

غاية الفاعلية ، إذ أنه ما الذي يضيرنا في مراوغة عتاة المجرمين؟ ومع ذلك فإن التكتيك الذي يعتمد إلى خداع المختطف لا يحقق إلا مكسباً على المدى القصير بينما يتسبب في خسارة على المدى البعيد . فهذا يؤثر على كل المفاوضات التالية مع المختطف لأنه يعمل على الحد من قدرة المفاوض على إعادة بناء جسور الثقة بينه وبين المختطف .

-التفاوض مع الاستعداد لتقديم تنازلات .

إن الوقت هو صديق المفاوض الأول، أي أن كل دقيقة بدون جديد تعني اقتراب انفراج الأزمة. كما أن تخطي أحد الحدود النهائية قد يمثل انفراجة بالنسبة للمفاوض، فقد يزعم المختطف على سبيل المثال أنه إن لم يتصل به "المحافظ" الساعة ١٢ فسوف يقوم بقتل إحدى الرهائن.

وعلى الرغم من أن هذا قد يفزع المفاوض المبتدئ ، فإن هذا يسعد المفاوض البارع"المفاوض الأول"، لأنه يعني أن المتهم قد أصبح على استعداد للتفاوض.

كما أنه يدرك أن الوقت المحدد قد يمضي دون أية خسائر في الأرواح ، وبهذا سيفقد المتهم مصداقيته وسيعمل هذا على إضعاف طاقته التفاوضية.

إن الأمر ليس قاسياً كما يبدو، إن علمت أن القليل جداً من الرهائن هم الذين فقدوا حياتهم تحت سطوة مثل هذه النوعية من التهديد.

إن قتل الرهائن لا يتم إلا في تلك الأوقات المحمومة، إما في المراحل المبكرة من عملية الاحتجاز حينما تكون المشاعر ملتهبة، أو إن شعر المتهم أنه قد تعرض للخداع من قبل المفاوض الأول.

إن العلاقة التي يقوم المفاوض الأول ببنائها مع المتهم ،هي مفتاح معالجة الأزمة. وهذا يرجع إلى سبب واحد وهو أن المفاوض لا بد أن يكون قد قضى عدة أسابيع في تلقي محاضرات حول سلوك المختطف، وسلوك الشخص الذي يهدد علانية بالانتحار. أي أنه خبير في مثل هذا السلوك العصبي والاضطراب السلوكي. وهكذا فهو يستطيع أن يستوعب الحالة العقلية للمتهم، ويعرف كيف سيطر عليه أثناء الأزمة.

ولعل هذا هو أحد الأسباب التي تجعل من الأفضل قصر التفاوض مع المتهم في هذه المرحلة على هذا الفريق المؤلف من المفاوض الأول والمفاوض الداعم والمفاوض الإستخباري.

لاحظ أنه في مثل هذه الأزمات لا يستطيع قائد العملية شخصياً- والذي قد يكون صاحب خبرة طويلة في مجال إدارة الأزمات- أن يفهم إحياءات الحوار بين المفاوض الأول والمتهم، مما قد يدفعه إلى المبالغة في التصرف. فإن سمع على سبيل المثال أن المتهم يطالب بغدية قدرها " ١٠ ملايين دولار ،أو بعقد مؤتمر صحفي مع المحافظ. فقد يدفعه ذلك إلى استخدام القوة ،لأنه يرى أن هذه المطالب مستحيلة التحقيق.

أما المفاوضات الأول فهو يستمع الى مثل هذه المطالب باعتباره في وضع مبدئي للتفاوض ، بل إنه يسعد بأنه قد تمكن من انتزاع بعض الشروط القابلة للتفاوض. إذ أنه ليس هناك أسوأ من متهم يرفض أن يتحدث.

يقوم المفاوضات الأول بالتحكم في الحالة العقلية للمتهم، فإن كان متقلب المزاج، فسوف يعمل المفاوضات الأول على إلزامه بشيء من التعقل عن طريق تقديم بعض التنازلات البسيطة من كلا الجانبين. وهكذا يقوم المفاوضات بنقل المتهم من التفكير بالجزء الأيمن من الدماغ والذي يتسم بالحدة والتقلب الى التفكير بالجزء الأيسر الذي يتسم بالموضوعية والانضباط.(راجع حلقة بحث مهارات التفاوض إعداد زياد قبلان - إشراف البروفيسور فارس كريم).

أما إن كان المتهم بحالة من الهدوء الشديد، فهذا يعني أنه يعاني من حالة إحباط، ويجب على المفاوضات حينئذ أن يتعامل مع هذه الحالة بمنحه مزيدا من الثقة وبالتأكيد على أن هناك دائما وسيلة للخروج من الأزمة ،شريطة أن يلتزم المتهم بسلامة الرهائن ،وهو الطريق الوحيد للحصول على بعض الخيارات.

يسعى المفاوضات الأول الى بناء جسر من الثقة بينه وبين المتهم ،ولهذا فهو يحرص على أن لا يقول شيئا قد يفسره المتهم فيما بعد على أنه نوع من أنواع الخداع، أي أنه يجب أن يفي بكل الوعود والالتزامات التي يقطعها على نفسه.ولكن يجب أن يعمل المفاوضات الأول - قبل كل شيء - الى محاولة تغيير موقف المتهم ، وان يدفعه الى التركيز على المصالح المشتركة بينه وبين المفاوضات . قد يتبدل موقف المتهم بنسبة ١٨٠ درجة ، وهذا يعني أن التركيز على موقف المتهم قد يكون من شأنه التعيم على المصالح المشتركة بينه وبين المفاوضات، وهذا لا يعني أن المفاوضات الأول يخشى أن يكون عنيفا مع المتهم لأن التهديد بالقوة الجسدية قائم على أية حال .

إن هذا يصح بدرجة كبيرة على وجه الخصوص حينما يتعرض المتهم بالأذى لإحدى الرهائن وهنا يجب أن يتمسك المفاوضات بموقفه قائلاً: "إن تعرضت بالأذى لأي رهينة فلن أتمكن من حمايتك ، سوف تخرج الأمور من نطاق سيطرتي" .

وبمرور الوقت يفرغ المتهم ما بداخله من عواطف ويتخطى الحدود النهائية وبهذا تتغير مطالبه ، ويجب أن يكون لكل تنازل مقابل فمثلاً: "إن حررت رهينة سوف نبعث إليك بشطيرة" وبهذا يكون أساس للمقايضة ، و بمرور الوقت تقترب الأزمة من الانفراج. إن عامل الوقت يدفع المتهم الى تغيير مطالبه والى تقبل الوضع وبهذا يتعلم المتهم أن يثق بالمفاوضات الأول وان ينفذ أوامره ، وهذا ينطبق على كل الحالات كأن يكون المتهم: زوجا غاضبا ، أو موظفا يهدد بالانسحاب ، او عميلا يسعى للانسحاب منت الصفقة . ما الذي يمكن أن نتعلمه من هذا الشكل من التفاوض المدرب بحيث يمكننا تطبيقه على حياتنا اليومية ؟

يجب أن نتعلم كيف نحتوي الأزمة لتجنب تفاقمها وهذا يعني أن نتنزع الحقيبة من الزوج أو الزوجة الغاضبة بينما يهدد بالرحيل وهو يعني أيضا انتزاع مفاتيح السيارة من يد المراهق الغاضب أو حمل هذا العميل الغاضب الى الموافقة على حضور مؤتمر أو اجتماع لتدارك الأمر .

يجب أن نسمح للشخص الغاضب بتحرير ما بداخله من مشاعر ، لذل يؤكد مفاوضو الرهائن على انك يجب أن تتعامل مع المتهم من خلال منظوره هو لا منظورك أنت .

قد يتصور المتهم انه يجب أن يتحدث مع ابراهام لينكولن ، قد يكون الطلب غير مبرر ولكنك يجب أن تبدي تفهمك لمقدار ما يشعر به من غضب ، وهذا يعني - في الحياة اليومية - أن غضب الطرف الآخر قد لا يكون في واقع الأمر مبررا ولكنك يجب أن تعلمه بأنك تتفهم هذا الغضب وان تتعامل معه على انه غضي حقيقي .

حينما يكون الطرف الآخر غاضبا يجب أن تبحث عن السبب . إن الغضب يعقب دائما الإحساس بالألم . ما الذي جعل هذا الشخص يشعر بالألم أو التهديد ؟ إن التعرف على ذلك والإفصاح عنه سوف يعمل بشكل مباشر على الحد من قلة الغضب .

وحتى تتمكن من الكشف عن مطالب الطرف الآخر اسع على الفور لإلزامه بموقف معين ، يجب أن تتساءل عن التصرف الذي يجب أن يتخذ لحل المشكلة حتى وان لم تكن على استعداد لتقديم أية تنازلات على الإطلاق للجانب الآخر قد يكون - على سبيل المثال - لديك موظفا يهدد بترك العمل ما لم يحصل على علاوة ، وقد يكون من مبادئ الشركة عدم منح أية علاوات للشخص الذي يهدد بترك وظيفته . الأمر يرجع إليك إلا أنني أرى انه في كل الأحوال يجب أن تسال هذا الشخص عن مقدار الزيادة التي يتطلع إليها ، إن تقييم المشكلة كميا يساعد الى حد بعيد على معالجتها .

اجمع كل المعلومات الممكنة وتفكر في المفاوضات الأولى الذي يلجا الى استجواب كل شخص يعرف المتهم من خلال المفاوضات الإستخباري ، وركز على الشخص نفسه اكثر من المشكلة ، إذ أن الشخص نفسه في هذه الحالة هو مكن الحل وليس الموقف ، وتذكر انك كلما حصلت على كم اكبر من المعلومات عن الشخص اقتربت من حل المشكلة ، فقد يتبين لك عند هذا الحد أن هناك مشكلة أخرى بمعنى أن المال لم يكن هو السبب الحقيقي الذي يدفع الشخص الى ترك وظيفته، ربما يكون غاضبا لان احد زملائه قد سبقه في الترقى ، أو قد يكون قد تورط عاطفيا مع إحدى الزميلات ويسعى الى خلق مسافة بينهما ، أو يكون قد اندفع الى مثل هذا التصرف انطلاقا من إشاعة ليس لها أساس من الصحة .

اسع لزرحة الشخص الآخر عن الموقف الذي اتخذه ودعه يركز بدلا من ذلك على المصالح المشتركة بينكما ، فقد ينقلب موقفه بنسبة ١٨٠ درجة . كان يقول لك على سبيل المثال : "لقد كذبت علي " فتجيبه : "لا لم افعل" ثم يقول : " لقد خدعتني" فتجيبه : "لا لم افعل " وبهذا تتقلب مثل هذه المواقف القوية الى النقيض إلا أن هذا لا يعني انه لم يعد بينكما مصالح مشتركة ، فقد يكون بينكما

مصلحة مشتركة قوية في أن يبقى هذا الموصف في الشركة ، وقد يكون بقاء علاقتك بهذا العميل الغاضب سببا يدر عليكما ربحا وفيرا . وهذا يعني أن المشكلة الحقيقية تكمن في التركيز الشديد على المواقف بحيث تغيب المواقف المشتركة من الرؤيا ولعل احد الأمثلة التقليدية لهذا السلوك هو الحرب الباردة ، حيث اتخذ كل جانب موقفا متشددا ، حيث أطلق الجانب الاميركي على روسيا اسم إمبراطورية الشر ، بينما كانت روسيا تضع حذائها على مائدة مفاوضات الأمم المتحدة وتصرخ بأنها سوف تحفر لنا قبورنا . لقد كانت مواقف قوية للغاية ، وعلى الرغم من ذلك فقد كان لدينا الكثير من المواقف المشتركة التي تجمع بيننا .

لقد كان كل منا يسعى الى خفض النفقات العسكرية كما كانت تجمعنا كثير من المصالح المشتركة في عالم الأعمال "لقد كانت روسيا تمتلك ثروة من التيتانيوم الذي كنا نحتاجه لأندية الجولف " ! لقد أعمتنا المواقف عن كل هذه الحقائق !

إن التعبير عن الخطوات التي يمكنكم إتباعها لحل المشكلة سوف يمكنك من جمع المعلومات ومن دفع الآخرين الى التركيز على المصالح المشتركة ، أي انك تتحرك في طريق التفاوض كما يراه معظم الناس ، وهكذا يكون الحل الوسط جزءا من التفاوض . واليك إحدى الأفكار التي قد تطرأ على ذهن المفاوض في مثل هذه المواقف وهي ما أطلق عليه اضعف الإيمان بالنسبة للمفاوض: إن أهم الأفكار التي يجب أن تطرأ على ذهنك أثناء التفاوض يجب ألا تكون "ما الذي يمكن أن احملهم على تقديمه؟

"وإنما ما التنازل الذي يمكن أن أقدمه دون أن يضعف من موقعي، ويكون في الوقت نفسه ذا قيمة بالنسبة للطرف الآخر؟ "

ماذا تفعل بعد التوصل الى اتفاق؟ :

إن المصافحة باليد بعد أية جلسة تفاوض مضمينة قد تشير الى أنه قد تم التوصل ولو الى اتفاق مبدئي، ولكنها ليست بالتأكيد نهاية قلقك. فكثيراً ما يمكن أن تسبب الاتفاقات المكتوبة- وخاصة عندما يلم الإهمال بالمفاوضين - مزيدا من الخلافات والصراعات، بل إنها قد تؤدي الى جولة أخرى من المفاوضات. لذلك عليك أن تلمّ بأساسيات إعداد الاتفاقات المكتوبة التي تؤدي الى حماية مصالحك بالشكل اللائق.

وحتى عندئذ لن تكون وظيفتك قد انتهت، ففي بعض الحالات، بمجرد أن يبدو أن المفاوضات قد أُختتمت، سيخرج هواة التخمين في شركتك من جحورهم. ونتيجة لذلك يُعدّ من المفيد أن تكون مستعداً للتعامل مع هؤلاء المشككين.

كما أن الاتفاقات التي تستوجب فترة طويلة لأدائها ستتطلب رقابة دقيقة حتى تتأكد من تنفيذ الالتزامات التي قُطعت على مائدة المفاوضات.

فعمليا ليس كل شيء يسير _ دائما _ كما هو مخطط له، وهذا ربما يعني أن بعض الأحداث التي تدير التفاوض على الاتفاق قد تقع في وقت لاحق. وهذه المفاوضات قد تكون أكثر إرهاقاً من المفاوضات الأصلية. ولكن من المفيد على أي حال أن تعرف كيف تعيد العمل في أي اتفاق بسرعة إذا دعت الحاجة لذلك. وهنا سنحاول أن نغطي هذه الجوانب من عملية التفاوض.

- ما بعد المصافحة باليد: تنفيذ الإتفاقات:

عندما تنجح أطراف التفاوض أخيراً في التوصل إلى إتفاق، ومع أن التوصل إلى اتفاق يعد بالتأكيد سبباً كافياً لأخذ "نفس عميق" والشعور بالراحة، فإنه لا يبرر أبداً الوقوع في "برائن" الإهمال واللامبالاة. فلا قيمة أبداً لأن تقضي أياماً أو أسابيع بل وشهوراً في الإعداد وفي إجراء المفاوضات، ثم ينهار كل شيء بسبب الفشل في تنفيذ ماتم الإتفاق عليه بالشكل اللائق. ولكي تنفذ الإتفاق بشكل لائق اتبع الخطوات التالية:

- تلخيص ماتم الإتفاق عليه.
- توفير أية مراجعات أو تصديقات مطلوبة.
- كتابة الإتفاق.
- إجراء عمليات المتابعة الدورية للتأكد من تنفيذ الإتفاق (يكون هذا الإجراء مطلوباً فقط عندما يكون العمل سيؤدى على مدار فترة طويلة من الوقت).

سوف نناقش هذه الموضوعات بشيء من التفصيل، ولكن هناك جانباً من الإتفاقات يحتاج إلى التوكيد عليه، ألا وهو الحاجة إلى شكل من أشكال المراجعة القانونية لأي شيء " بخلاف معاملات العمل شديدة الروتينية" .

من السهل نسبياً أن تقول " سأستعين بالمستشارين القانونيين لاحقاً إذا حدثت أي أخطاء" أو أن تقول "إن هذا الإتفاق شامل وواضح، ولذا لا داعي للمراجعة القانونية" . ولكن هناك عدة مشكلات تنتج عن مثل هذا الموقف (المُهمل).

ففي المقام الأول، إذا فسد الإتفاق ودعت الحاجة إلى الاستعانة بالمستشارين القانونيين ، فقد يتضح أن المرض المطلوب معالجته حالياً كان من الممكن الوقاية منه منذ البداية، وقد تكون تكاليف العلاج تزيد كثيراً على أي تكاليف أو متاعب كنت ستتحملها حين تجعل مستشارك القانوني يلقي نظرة على الإتفاق قبل توقيعه. كما أن المفاوضات تتطلب مستوى أعلى من التفاعل الشخصي، قد يصل إلى حد أن الاقتراب كثيراً من الموقف يمكن أن يؤدي إلى التفاوض عن "شرك" تبدو بسيطة، ولهذا فإن مستشارك القانوني- بعيداً عن التفاصيل القانونية الفنية- قد يضع يده على مشكلات محتملة لم تكن قد فكرت بها. ونتيجة لذلك ستصبح على بينة من أمرك، مما يتيح لك التأكد من إجتيار الإتفاق للاختبار القانوني قبل أن تتورط فيه.

- تحويل الوعود إلى التزامات:

قبل أن تصرّح بالتزامك بالاتفاق الذي تم التوصل إليه ، يُعد من المهم أن تتأكد بأن كلا الطرفين يعزفان من نفس " النوتة الموسيقية". ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين تكون المفاوضات تشتمل على عدد من المسائل المعقدة، والعروض والعروض المضادة، بالإضافة الى قدر كبير من تغيير المواقف قبل التوصل الى اتفاق مبدئي.

وفي مثل هذا الموقف ، من الضروري أن يفترض طرفاً أن إحدى المسائل قد سوّيت بشكل معين، بينما يعتقد الطرف الآخر بشيء مختلف. ولكن عندما لا تكتشف هذا الأمر في حينه" وغالباً ما يحدث عند مراجعة اتفاق المكتوب- يمكن أن يتولد قدر كبير من الاحتكاك. وعلى الأقل فإن أحد الطرفين أو كليهما سينتهي "ببيضة على وجهه"، في حين أن الاتفاق يمكن أن ينهار على أسوأ تقدير بسبب الخلاف على ماتم التفاوض عليه.

إن مثل هذه الورطة يسهل الوقاية منها إذا خُصص وقت في نهاية المفاوضات لتلخيص شروط التسوية التي تم الإتفاق عليها. ولهذا ينبغي أن تمسك بزمام المبادرة وتصرّ على مراجعة نتائج المفاوضات، حتى وإن كان الطرف الآخر لا يرى ضرورة لذلك. وعلى الجانب الإجرائي، فربما تود أن تتوقف قليلاً لمراجعة الملاحظات التي دونتها، وتلخيص ماتم الإتفاق عليه.

من الشائع أن تراجع الشروط المتفق عليها بعد فضّ جلسة التفاوض، ولكن قبل إعداد الإتفاق المكتوب. وغالباً ما يجري هذا عبر الهاتف على سبيل الراحة، خاصة إذا كان الطرفين قريبين من بعضهما البعض. ولكن مالم تدعو الظروف، يُعدّ من الأفضل أن تقوم بمهمة التلخيص هذه في نهاية الاجتماع. فإذا كان هناك أي خلاف رئيسي، فسوف يمكن بهذه الطريقة أن تتم تسويته على الفور، ولكن بصرف النظر عن كيفية معالجة الأمر إجرائياً، فإن التلخيص لا بد من القيام به قبل إعداد الإتفاق المكتوب.

- كتابة الإتفاق:

هناك سبب واحد فقط يجعلك تسعى إلى أن تكتب أنت الإتفاق بنفسك . وببساطة شديدة، فإن هذا السبب هو أن تتأكد أنت وليس خصمك من السيطرة على ما يدخل في هذا الإتفاق. إن من السهل أن تنتهي إلى أن من يقوم بكتابة الإتفاق لن يحدث فرقاً كبيراً، مادمت قد كنت مهتماً بتلخيص الشروط الأساسية للاتفاق. ولكن كثيراً ما يتم التغاضي عن حقيقة أن العديد من التفاصيل الثانوية التي ستدخل في الإتفاق لن يكون أحد قد فكّر بها- بل ولن يكون أحد قد ناقشها- الى أن تحين مراجعة الإتفاق المكتوب. ونتيجة لذلك، فإن الفرد الذي يقوم بإعداد الإتفاق المكتوب يتحكّم الى حد بعيد فيما يرد فيه.

وعلاوة على ذلك: فإن الكثير من التفاصيل الدقيقة المتعلقة بواجبات كل طرف من حيث تنفيذ الإتفاق قد تكون لها أهمية كبيرة.

هناك حقيقة أخرى بالغة الأهمية ، وهي أنه إذا كان هناك شيء في وثيقة رسمية، فستكون هناك معارضة كبيرة للقيام بأي إستثناءات خاصة به. ونتيجة لذلك، فمع أن الطرف الآخر يفصل كتابة شرط ما بصورة مختلفة، فإنه "على الأرجح" لن يعترض حين يراه مكتوباً. وفي نهاية الأمر، عندما تصل المفاوضات الى النقطة التي يتبقى فيها التوقيع على الإتفاق فقط، فلن يكون هناك من يرغب في أن تطول الأمور عن هذا الحد.

إن المحصلة الختامية: هي أن ما يوضع على الورق ويتم التوقيع عليه هو المهم، وليس ما يعتقد أحد أنه قد تم الإتفاق عليه على طاولة المفاوضات. وإذا كنت أنت من يكتب الإتفاق، فإن تفسيرك أنت لما تم الإتفاق عليه على طاولة المفاوضات هو ما سيدخل في الإتفاق. وبطبيعة الحال، فهذا لا يعني أنك تستطيع أن تغير في جوهر الإتفاق، ولكنه "بالتأكيد" يتيح لك حرية في تفسير نتائج المفاوضات ووضعها في صورتها النهائية. ولهذا السبب وحده، يعتبر من المفيد أن تكون أنت من يقوم بالأعمال الكتابية.

- **شراك تتطوي عليها الإتفاقات المكتوبة بشكل سيء:**

في سيناريو أسوأ حالة، قد يؤدي السيناريو المكتوب بشكل سيء الى قضية مكلفة تُنظر أمام المحاكم. وعلى أقل تقدير، فإنه يمكن أن يؤدي إلى خلافات مشتتة حول تفسير الشروط التي ترد في الوثيقة. وليس هذا قاتلاً للوقت فحسب، ولكنه أيضا يشكل عقبة تحول دون إقامة علاقة عمل جديدة بين الطرفين. ولهذا يُعد من المنطقي أن تخصص الوقت للتأكد من إعداد الإتفاق بالشكل اللائق.

وفيما يلي بعض مظاهر الفشل التقليدية في الإتفاقات المكتوبة بإهمال:

- غياب بعض الشروط عن الإتفاق.
 - سوء صياغة الشروط، الأمر الذي يؤدي الى خلاف حول تفسيرها.
 - كتابة بعض الشروط بشكل مبهم يؤدي الى الكثير من التملص في أدائها.
 - وضع شروط "طنانة" لا علاقة لها بالإتفاق من قريب أو بعيد.
 - إرفاق وثائق مرجعية دون مراجعة محتواها بدقة.
 - وضع شروط متناقضة دون أي توضيح للشروط الضابطة في حال حدوث خلاف.
- إن تعقيد موضوع الإتفاق سيؤثر الى حد ما على طول الإتفاق المكتوب. وبطبيعة الحال، فكلما طالت الوثيقة ازدادت احتمالات الوقوع في أخطاء. ولكن الحل لا يتمثل ببساطة في كتابة وثيقة قصيرة، حيث أن التركيز الأساسي ينبغي أن ينصب على وضع كل الأمور المطلوبة لتنفيذ كل ما أتفق عليه الطرفان. ولهذا لا بد من تجنب الإيجاز.

وعلى الجانب الآخر، فإن الإتفاقات لا يجب أن تكتب بشكل يسبب فوضى وارتباك لا داعي لهما. وتعد هذه المشكلة مشكلة شائعة نتيجة استخدام عبارات مبهمة تبدو أحيانا وكأنها تحيل الوثيقة الى

لغز يستعصي حلّه. ونتيجة لذلك ينبغي بذل الجهود بهدف تسهيل قراءة وفهم الاتفاقية، وتحقيق قدر من الإيجاز في ظل الحاجة الى وضع كل الأمور الضرورية.

تحذير: مع أنه يعدّ من مصلحتك أن تقوم أنت بكتابة الإتفاق، فإذا كتب الطرف الآخر الإتفاق فعليك أن ترجعه بدقّة قبل التوقيع عليه. لا تتردد في طرح الأسئلة إذا كان هناك شيء في الوثيقة لا تفهمه. انتبه خصوصاً للشروط الطنّانة المبتدلة التي قد توضع في اتفاق. فربما تكون هذه الشروط قد عفا عليها الزمن، أو غير ذات صلة بالإتفاق. هناك ميل أحياناً لوضع هذه الشروط المبتدلة في كل الوثائق التي تصدر من نفس الشركة، سواء كان لها علاقة بالإتفاق أم لا.

- اثنا عشر شرطاً ينبغي أن تدخل في أي اتفاق:

بالإضافة الى الشروط المطلوبة من المنظورين الإداري والقانوني، عليك أن تتأكد من وجود كل البنود المطلوبة التي تعكس ماتم التفاوض عليه في الوثيقة المكتوبة. وفيما يلي بعض الشروط الأساسية وبعض الشروط الأخرى الأقل وضوحاً والتي يجب أن تدخل في وثيقة الإتفاق:

- مواصفات شروط الأداء بالنسبة لكلا الطرفين. ويشتمل على مواصفات مفصّلة وبيانات للعمل عند الضرورة.
- شروط مفصلة للسداد، بما في ذلك أي ظرف يمكن في ظله تأخير السداد أو احتجازه، مثل تأخر التسليم و/أو العناصر التي لا تخضع لشروط الأداء المنصوص عليها في العقد.
- شروط التسليم التي تعكس نوايا الطرفين، بما في ذلك أي أسلوب متفق عليه لتعديل برنامج التسليم أثناء فترة الأداء. على سبيل المثال قد يريد المشتري شرطاً يزيد أو يقلل من سرعة عمليات التسليم أثناء فترة الأداء.
- الكيفية والظروف التي يمكن في ظلها أن يتم تعديل الإتفاق.
- أي إجراءات متفق عليها لتسوية الخلافات.
- أي شروط اختيارية، بما في ذلك توقيت وأسلوب تطبيقها.
- مواصفات أي حوافز للأداء، بما في ذلك الإجراءات التي تحدد أحقية المؤدي لها.
- العلاقات الوصفية المتعلقة بأية مسألة أخرجت من الإتفاق، ولكنها قد تُفسر - في غياب الموصوف- كما لو كانت المسألة قد حُذفت من العقد خطأً.
- الإجراءات الإدارية الضرورية لتنفيذ الإتفاق.
- كل الشروط القانونية التي قرر مستشارك القانوني أنها ضرورية.
- أي شرط تشعر أنت أو يرى خصمك أنه يجب أن يوضع في الإتفاق، بينما يصرّ الطرف الآخر على أنه غير ضروري. احرص على وضع مثل هذه الشروط، حيث أنها هي التي قد تؤدي الى مشكلات في المستقبل إذا لم تدخل في الوثيقة.

• مواعيد البدء والانتهاج المحددة، إلا إذا كانت طبيعة العمل تستوجب قدراً من المرونة في تحديد هذه المواعيد.

من المؤكد أن هذه القائمة يمكن توسيعها أو تقليصها، فالكثير من الأمور تتوقف على موضوع التفاوض، أما النقطة المهمة، فهي أن تتأكد من وضع كل الشروط اللازمة في أي إتفاق لمنع أي خلاف فيما بعد. فكثيراً ما يصف أحد الطرفين نقطة ما بأنها غير ضرورية ويطلب حذفها من العقد، ثم ترجع هذه النقطة فيما بعد فتُريك "الويل".

التعامل مع النقاد في شركتك:

من بين كل الحقائق البديهية المرتبطة بعملية التفاوض، هناك واحدة ستصادفها بالتأكيد إذا قمت بأي قدر مطول من المفاوضات، وهي التعرض للنقد. بعد توقيع الإتفاق بوقت غير قصير ستواجه في الغالب نقاداً يخبرونك بما سار على نحو خطأ، أو بأنهم قد حصلوا على صفقات أفضل تحت ظروف مشابهة. والحقيقة أن العديد من النقاد يظنون أنهم مفاوضون، في حين أنهم لا يصلحون إلا للجلوس على "دكة الاحتياط" في مباريات كرة القدم.

وبطبيعة الحال، فإنك تواجه قبل التوقيع على العقد مهمة التعامل مع الأفراد الذين يحاولون إجهاض الإتفاق، أو على الأقل يلقون العقبات في طريقك أيضاً. ومع أن النقد بعد التوقيع على العقد لا يؤثر عادة على ماتم التفاوض عليه، فهناك عدة احتمالات ينبغي أن تحذر منها.

ومن هذه الاحتمالات أن النقاد سيحاولون الضغط بغرض إلغاء العقد قبل إتمامه، ويسري هذا على وجه الخصوص إذا كان الأداء دون المستوى، على الأقل من وجهة نظر هؤلاء النقاد. ولا حاجة بنا لأن نقول إن هذا من بين الأسباب التي تحتم عليك الإشراف بنفسك على تنفيذ الإتفاق.

كذلك فإن المعارضون سيحاولون الضغط بغرض إعادة التفاوض على اتفاق تدخل فيه المسائل التي يريدونها. وبسبب الصعوبات الكامنة في إلغاء التعاقد و/أو إعادة التفاوض، فإنك لن تجد صعوبة في إحباط هذه المحاولة. ولكن ينبغي أن تتحلى بالحدز من المشكلات المحتملة في حال وجود معارضة داخلية منظمة لما تم التفاوض عليه.

هناك أمر مزعج آخر ولكنه أقل أهمية، وهو ذلك التأييب المزعج الذي يأتي من هؤلاء الذين يذكرونك دائماً-إما ضمناً أو صراحة- بأنه كان بإمكانهم أن يؤديوا المهمة على نحو أفضل منك. وبصراحة شديدة، فإن عليك أن تتعلم التكيف مع هذا الأمر بوصفك مفاوضاً. فليس مفيداً إطلاقاً أن تكون ضعيف الاحتمال على مائدة المفاوضات، كما أن قوة الإحتمال تُعد مفيدة أيضاً في الدفاع عن اتفاقك، أو في تجاهل النقاد الذين يجلسون على المقاعد الوثيرة.

وفي الغالب فإنك لن تكسب الكثير في محاولة تبرير ما قمت به عند التفاوض على الاتفاق لأي فرد يريد أن يتصيد لك خطأً. فالحقيقة هي أنك أنت أعلم فرد بشروط الاتفاق وبنوده. وأما النقاد، فإنهم قلما يدركون السمات الدقيقة والضرورات التي كانت تحتتمها عملية المفاوضة والتنازلات التي قُدمت من أجل الوصول إلى الاتفاق.

قد تواجه ظروفًا تضطرك إلى الدفاع عما قمت به، ويكون هذا مرجحاً حين يتم تحدي شروط الاتفاق صراحة في غرفة الاجتماعات، أو حين تخضع هذه الشروط لتساؤلات الرؤساء. ولهذا السبب وحده، ينبغي أن تحتفظ دائماً بملف لأي تفاوض، يحتوي على الملاحظات والوثائق التي تدعم وتبرر كيفية اختتام المفاوضات.

إن هذا الملف سيخدمك جيداً إذا ظهرت أي تساؤلات حول ما أدى إلى معالجة مسألة ما بهذه الطريقة. لقد كان هناك سبب وجيه بالطبع، ولكن الاعتماد على الذاكرة لن يكفي، وبخاصة بعد مرور الوقت، وتكون أنت قد انتقلت إلى مسائل ومواضيع أخرى.

إذاً: إن الاحتفاظ بالملاحظات قريباً منك سوف تتعش ذاكرتك وتوفر عليك الكثير من الإحراج. وقد يكتسب ملف التفاوض مزيداً من الأهمية إذا حدث خلاف على معنى أحد شروط العقد، الأمر الذي لا يُرجح حدوثه إذا كان الاتفاق قد كُتب بالشكل اللائق.. ولكن الحقيقة هي أنه مهما كنت دقيقاً وحذراً في كتابة الوثيقة، فقد يظهر شيء لم يكن متوقفاً آنذاك. ونتيجة لذلك، فإن القدرة على الرجوع للملاحظات قد لا تؤدي فقط لحل المشكلة، ولكنها قد تمنعها أيضاً من التصاعد وأن تتحول إلى شيء أكثر خطورة" كدعوى قضائية مثلاً".

طرائق لإفشال اجتماع :

- هناك ٦ طرق لإفشال الاجتماعات ويجب تلافي المشكلات لنجاح الاجتماعات.
- ١- استقبال المكالمات الهاتفية أثناء الاجتماع (فهي تقصد الجلسة مهما كانت جودة التخطيط لها ، وهي لا تشوش فقط على الشخص المطلوب وإنما أيضاً على جميع الحاضرين.
- ٢- تشجيع المتحدثين على استخدام أسلوب المحاضرة الذي ينجح فيه بعض الأساتذة ، وبذلك لن يضيع الوقت في استخلاص الأفكار من الموجودين (وهذه طريقة ناجحة جداً لجعل الجميع - عدا المتحدث - يشعرون بأنهم لا قيمة لهم
- ٣- عدم استخدام الرسوم الإيضاحية أو الجداول البيانية أو أي من الوسائل البصرية الأخرى (هذه الوسائل لا تتوافق مع أولئك الذين يعتمدون على السماع فقط في أداء كل شيء ويجدون صعوبة في استخدام أكثر من حاسة واحدة في وقت واحد .
- ٤- عدم السماح للمشاركين بأن يوضحوا ما يهمهم ، استمر في عملك غير مبال بأرائهم والتزم بجدول أعمال جامد كأنه قالب من فولاذ .
- ٥- تشجيع الأحاديث الجانبية بين الموجودين (وقد تكون شيقة جداً لمن يتجادبون أطراف الحديث

،ولكنها نادراً ما تكون مفيدة لغيرهم .

٦- مناقشة الحلول أولاً ثم الحقائق فيما بعد عند حل أية مشكلة قد تنشأ (وهذا يزيد من فرص تبني أول حل يظهر بدون النظر في الإمكانيات ، بل قد يجعلك تتجاوز الحقائق غير المرغوبة التي لا تناسب حلك المفضل

تعلم عمليات المحاكاة التفاوضية:

- خلال العقدين الماضيين تعلم المديرين التنفيذيون وطلبة ماجستير إدارة الأعمال مهارات التفاوض من خلال عمليات المحاكاة. وهي مواقف تفاوضية فرضية يختبرونها من خلال استراتيجيات وتقنيات جديدة.
- وطور الباحثون على صعيد التفاوض المئات من عمليات المحاكاة التي غالباً ما تركز على حالاتٍ حقيقيةٍ لتعلم مفاهيم تفاوضية مهمة.
- ووجد الباحثون أنّ المشاركة في تمارين ملموسة ضمن أوضاع قليلة الخطورة هي طريقةٌ مثاليةٌ للمدربين لتعلم مهارات تفاوضية جديدة. ووصلوا إلى نتيجة مفادها أنّ المحاكاة التفاوضية ناجحةٌ فقط عندما يكرس المتدربون أنفسهم بصورة تامة للعملية التعليمية. والعديد منهم يعارض هذه الطريقة للتعلم متمنين عوضاً عن ذلك الاستماع إلى المحاضر وتدوين الملاحظات.
- ويلي التدريب التفاوضي من خلال المحاكاة الخطوات الثلاث للعملية التغييرية للعالم النفسي كيرت لوين:
- - الخطوة الأولى، مساعدة المتدرب على مواصلة مشاركته الحالية، وعادةً ما يكون ذلك عن طريق الإمساك بمرآة وتحدي الافتراضات المتأصلة.
- - الخطوة الثانية، يسعى المدربون إلى مساعدة المشاركين على تغيير منطقتهم الداخلي (المبطن) عن طريق تصور مشاركة أكثر فعالية للعمل ذاته.
- - وأخيراً، يختبر الطلبة عن طريق المحاكاة مشاركتهم الجديدة الخاصة ضمن وضع من، حيث لا يقيم أو يسجل أداؤهم.
- نموذجياً، يتلقى المشاركون تعليمات مكتوبة مشتركة تصف الوقائع المؤدية إلى لحظةٍ محددة ضمن بيئة العمل الافتراضي للتفاوض، بحيث يقسم الفصل الدراسي إلى أزواج أو مجموعات أكبر، إذ يمنح لكل شخص دور بائع رئيسي.

كما يتسلم المشاركون أيضاً تعليمات سرية تمكنهم من لعب أدوارهم بشكل واقعي. ويلزمون بإلحاق أولويات محددة مع الخيارات التي يواجهونها إلى جانب معلومات مفصلة تسمح لهم بدعم حججهم. وبهذه الطريقة، يضمن المحاضرون أن يتعامل كل متدرب مع مشكلة تفاوضية محددة مثلما تفعله في حال خروجك من تحالف فائز. وبعد التفاوض في مجموعات صغيرة، يعاد لم شمل الفصل لمقارنة النتائج، بحيث يشير المحاضر إلى الدروس المستفادة من التجربة. وفي ما يلي العقبات الأكثر شيوعاً لتدريب تفاوضي فعال وناجح:

- - مقاومة التعلم من خلال الممارسة: يجد بعض الأفراد أنّ لعب أدوار كتلك الأدوار، سيتسبب لهم بالإحراج، أو سيقبل من كرامتهم.
- - الافتقار إلى الصورة الشاملة: يصبح متدربون آخرون أكثر تمسكاً بتفاصيل الموقف الافتراضي، بحيث أنهم يفوتون الدروس الرئيسية. وغالباً ما يحدث ذلك عندما يؤسس كتاب المحاكاة مواقف على أساس نماذج مخفية لقصص نشاطات عمل حقيقية.
- - صعوبة فهم السياقات الجديدة: يميل بعض المتدربين إلى التفاوض على رفض ما يجري في حالة عدم ملاءمة الموقف تماماً للموقف الذي يعرفونه جيداً. ونجد على سبيل المثال أن المتدربة التي تعمل لوكالة إسكان حكومية قد تفترض أنه ليس هنالك ما ستتعلمه من محاكاة خاصة بمستشفى ما.
- - الخوف من الخسارة: يقلق بعض الأفراد كثيراً من "خسارة" اللعبة، حيث يفضلون تقوية فرصة تجربتها بأسلوب تفاوض غير معتاد في بيئة تعلم محمية. وهذا الميل شائع بين المديرين الكبار. ولكن فقط من خلال اختبار الأسلوب الجديد في وضعٍ خالٍ من الخطورة، سيصبح المتدربون أكثر ميلاً إلى تجربته أثناء التدريب اليومي.
- وتعرض المحاكاة وسائل قيمة لتعليم مهارات التفاوض الحيوية. والواقع أنها طريقة فعّالة للتغلب على الشكوك الناجمة عن افتراضنا أنّ انتهاج أسلوب المتبادلة يمكن استخدامه بفاعلية مع مقاومٍ صعب. وبالمشاركة منفتحة الذهن في المحاكاة، يمكنك أنت والعاملون معك استخلاص أعلى القيم من تدريبك، وتحسين مهاراتك التفاوضية في العمل على نطاق واسع.

الاستفادة القصوى من التدريب على التفاوض:

- نادراً ما يقود الأسلوب السلبي للتعلم إلى نجاح تفاوضي في المستقبل. وحتى تتمكن من تعظيم خبرتك التدريبية، فإن عليك إتباع القواعد الإرشادية التالية:

- - اعمل على تشابك الأيدي (الجهود) في التدريب، وألق بنفسك تماماً في تجربة المحاكاة. وطالما أن رؤساءك أكدوا لك أن أداءك التدريبي لا يمكن أن يستخدم ضدك في مجال العمل، فإنه ليس لديك ما تخسره.
- ركز على الصورة الشاملة، ولا تأبه كثيراً بالتفاصيل الافتراضية لمحاكاة معينة. وبدلاً من ذلك، ابق مهتماً بالدروس الأشملى.
- جرّب من خلال الاستراتيجيات والأساليب الجديدة، حيث إن تنفيذ ذلك وفقاً لأصول السلامة لن يأخذك بعيداً. وتكون أفضل وسائل النجاح أحياناً في تخطي منطقة راحتك.
- - تعلم من المتدربين الآخرين، وابحث عن متدربين آخرين لإنجاز محادثة تدريبية. وحاول التعرف على ما فعلوه وما لم يفعلوه، واكتشف كيفية رد فعل الآخرين على هذه الاستراتيجيات. وإن من شأن المناقشات المركزة التي يقودها المدرب في الصف تعليمك دروساً أوسع. غير أن المناقشات الأصغر نطاقاً تظل أمراً لا يمكن الاستغناء عنه.

. مارس ما تعلمته، حيث إن تمارين المحاكاة ستنهض بإمكانياتك. أما إدخال أسلوب جديد في

ممارساتك اليومية، فإن من شأنه تعزيز مهاراتك التفاوضية.

إن التفاوض يعد طريقة متحضرة لتسوية الصراع، وعلاوة على ذلك فهو عبارة عن مهارة تمكنك من النجاح في كل من حياتك العملية وحياتك الشخصية عن طريق مساعدتك على تحقيق أهدافك وغاياتك وتلبية احتياجاتك.

أنعش ذاكرتك قليلاً:

تذكر معي كافة المفاوضات التي أجريتها في حياتك الشخصية والعملية، حاول أن تحدد النسبة بين مفاوضاتك الناجحة وتلك التي فشلت فيها، هل تود أن تحسن هذه النسبة لصالح مفاوضاتك الناجحة، لا شك أنك ترغب في ذلك، والأمر سهل ميسور لكنه يحتاج منك إلى شيء من الجهد والجدية في العمل والتطبيق، ولكن قبل ذلك قيم نفسك:

ما مدى تمتعك بالمهارات التفاوضية؟

املاً الاستبيان التالي لتعرف مدى القوة والضعف عندك في عملية التفاوض، ضع علامة في الخانة التي تناسبك ولتكن صادقاً مع نفسك.

استبيان الوعي التفاوضي عند مدراء الشركات

اسم الشركة	منصبك الإداري	سنوات الخبرة في المنصب
هل تصدق كل ما يقال لك في التفاوض	<input type="checkbox"/> أحياناً	<input type="checkbox"/> نعم
إطلاقاً	<input type="checkbox"/> قليلاً	<input type="checkbox"/> نهائياً
هل أنت متفائل أثناء حوارك التفاوضي	<input type="checkbox"/> كلا	<input type="checkbox"/> بعض الشيء
نعم	<input type="checkbox"/> دائماً	<input type="checkbox"/> كلا
هل تشعر بالسعادة عندما تهزم الطرف الآخر	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> أحياناً
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> أحياناً
هل تتفاوض مع زملائك بالعمل لتحديد الأولويات	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> أحياناً
دائماً	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> أحياناً
هل تحب استشارة الآخرين عند التفاوض	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> أحياناً
كلا	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> أحياناً
هل تفضل عرض مسودة العقد على خبير قانوني قبل التوقيع	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> أحياناً
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> أحياناً
هل تفضل أن تكتب أنت مسودة العقد	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا يهتم من باب
كلا	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا يهتم من باب
هل تستطيع التفكير جيداً وأنت تحت ضغط التفاوض	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> في بعض الأحيان
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> في بعض الأحيان
هل تعتقد أنك تجيد التعبير عن وجهة نظرك	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> احتاج إلى إلهاب
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> احتاج إلى إلهاب
هل تحاول أن تفرض جدول أعمال لجلسة التفاوض	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> يهمني الإجماع على الجدول
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> يهمني الإجماع على الجدول
هل تفصل بين القضايا الأساسية والفرعية في جلسة التفاوض	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> تهمني النتيجة
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> تهمني النتيجة
هل تعطى أولوية إنهاء التفاوض للقضايا الأساسية أولاً	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> قبل تقديم الثانويات
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> قبل تقديم الثانويات
هل تطلب مساعدة فريق مساعد إذا تعرضت لموقف صعب	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> دائماً
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> دائماً
هل أنت جدي تماماً أثناء التفاوض	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> طبيعي
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> طبيعي
هل تخلط بين الجد والدعابة أثناء جلسة التفاوض	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> أحياناً
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> أحياناً
الفوز : ها هو هدفك الرئيسي في جلسة التفاوض	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> يهمني رمى الطرفين
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> يهمني رمى الطرفين
هل يهيك أن تكسب ثقة الطرف الآخر	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> يهمني جداً
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> يهمني جداً
هل تحضر نفسك جيداً لكل الاحتمالات قبل الجلسة	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> حسب أهمية الموضوع
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> حسب أهمية الموضوع
هل تلتزم بما خطت له قبل الجلسة	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> نعم
نعم	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> نعم

- نعم كلا ليس بشكل طلق
- هل تقدم اقتراحاً مضاداً لكل مقترح يقدمه الطرف الآخر
- نعم كلا ليس بالضرورة
- هل تعتمد الهجوم العاطفي لإثارة الطرف الآخر أثناء الجلسة
- نعم كلا أحياناً
- كيف تستقبل الهجوم العاطفي من الطرف الآخر؟
- نعم كلا أحياناً
- هل تأخذ قرارك بشكل حازم
- نعم اترك فرصاً للمناورة أحياناً
- هل تراقب حركات يدي محاورك أثناء الحوار
- نعم لا تهمني يهمني ما
- هل تطرح أسئلتك بشكل مباشر
- نعم كلا اطرحها بشكل اقتراحات
- هل تضع حداً أعلى وحداً أدنى لما تريد
- نعم كلا اعطني بالحل لأعلى
- هل تتجنب التعابير التي تثير الطرف الآخر
- نعم لا أتعمد إثارتها
- هل تعلن موقفك بصراحة لعدم موافقتك على العرض
- نعم كلا أقدم أسباب رفض
- هل تملك القدرة على الصبر حتى تنجلي الصورة أمامك
- نعم كلا أحياناً
- هل تلعب على عامل الوقت للفوز بالمفاوضات
- نعم كلا عامل الوقت غير مهم
- هل تعطي الطرف الآخر وقتاً لكي يستكمل عناصر إجابته؟
- نعم كلا أحاول استن هذه النقطة

بعد عرض الصيغة على السادة : البروفيسور فارس كريم والدكتور جاويد خان عضوي لجنة التحكيم وردت الملاحظات التالية: !- في العنوان: عزيزي / عزيزي :

يرجى إملأ الاستمارة بكل موضوعية ، ونحن نضمن لكم عدم استخدام المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي . (بروفيسور فارس كريم)

٢- في الصياغة: يرجى تحويل الجمل والعبارات التالية من صيغة الاستفهام والسؤال الى صيغة محاكاة الفرد لنفسه (بروفيسور فارس كريم) مثال: مثال: أصدق كل ما يقال لي في التفاوض (البروفيسور فارس كريم) - أشعر بالسعادة عندما أهزم الطرف الآخر (أشعر بالسعادة عندما أهزم الطرف الآخر في نهاية الجلسة)

د . جاويد خان

- هل أنت جدي تماماً أثناء التفاوض (آخذ التفاوض على محمل الجد) د . جاويد خان
وتم بناء على توجيهات لجنة التحكيم تعديل نموذج الاستبيان ليصبح على الشكل التالي :

استبيان الوعي التفاوضي عند مدراء الشركات

عزيزي / عزيزتي :

يرجى إملاء الاستمارة بكل موضوعية ، ونحن نضمن لكم عدم استخدام المعلومات إلا لأغرض البحث العلمي

اسم الشركة	منصبك الإداري	سنوات الخبرة في المنصب
أصدق كل ما يقال لي في التفاوض		
إطلاقاً <input type="checkbox"/>	أحياناً <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>
أكون متفائلاً أثناء حوار التفاوض		
نعم <input type="checkbox"/>	قليلاً <input type="checkbox"/>	نهائياً <input type="checkbox"/>
أشعر بالسعادة عندما أهزم الطرف الآخر في نهاية الجلسة		
نعم <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>	بعض الشيء <input type="checkbox"/>
أتفاوض مع زملائي بالعمل لتحديد الأولويات		
دائماً <input type="checkbox"/>	أحياناً <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>
أحب استشارة الآخرين عند التفاوض		
كلا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	أحياناً <input type="checkbox"/>
أفضل عرض مسودة العقد على خبير قانوني قبل التوقيع		
نعم <input type="checkbox"/>	حسب أهميته <input type="checkbox"/>	أحياناً <input type="checkbox"/>
أفضل أن أقوم أنا بكتابة مسودة العقد		
كلا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	لا يهم من <input type="checkbox"/>
أستطيع التفكير جيداً وأنا تحت ضغط التفاوض		
نعم <input type="checkbox"/>	كلاً <input type="checkbox"/>	في بعض الأحيان <input type="checkbox"/>
أجيد التعبير عن وجهة نظري أثناء التفاوض		
نعم <input type="checkbox"/>	إلى حد ما <input type="checkbox"/>	احتاج إلى إلهاب <input type="checkbox"/>
أحاول أن أفرض جدول أعمال لجلسة التفاوض		
نعم <input type="checkbox"/>	بعض الأحيان <input type="checkbox"/>	يهمني الإصرار على الجدول <input type="checkbox"/>
أفضل بين القضايا الأساسية والفرعية في جلسة التفاوض		
نعم <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>	تهمني النتيجة <input type="checkbox"/>
أعطي أولوية إنهاء التفاوض للقضايا الأساسية أولاً		
نعم <input type="checkbox"/>	انتهى من الأساسية أولاً <input type="checkbox"/>	أقبل تقديم الثانويات <input type="checkbox"/>
أطلب مساعدة فريق مساعد إذا تعرضت لموقف صعب		
نعم <input type="checkbox"/>	في بعض الأحيان <input type="checkbox"/>	دائماً <input type="checkbox"/>
أخذ التفاوض على محمل الجد		
نعم <input type="checkbox"/>	إلى حد ما <input type="checkbox"/>	طبيعي <input type="checkbox"/>
أخلط بين الجد والدعابة أثناء جلسة التفاوض		
نعم <input type="checkbox"/>	كلاً <input type="checkbox"/>	أحياناً <input type="checkbox"/>
الفوز : هو هدفي الرئيسي في جلسة التفاوض		
نعم <input type="checkbox"/>	يهمني كسب الصفقة <input type="checkbox"/>	يهمني رمي الطرف الآخر <input type="checkbox"/>
يهمني أن تكسب ثقة الطرف الآخر		
نعم <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>	يهمني جداً <input type="checkbox"/>

أحضرت نفسي جيداً لكل الاحتمالات قبل الجلسة	نعم <input type="checkbox"/>	تقريباً <input type="checkbox"/>	حسب أهميته <input type="checkbox"/> للموضوع
ألتزم بما خطت له قبل الجلسة	نعم <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>	ليس بشكل <input type="checkbox"/> طلق
أقدم اقتراحاً مضاداً لكل مقترح يقدمه الطرف الآخر	نعم <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>	ليس بالضرورة <input type="checkbox"/>
أتعمد الهجوم العاطفي لإثارة الطرف الآخر أثناء الجلسة	نعم <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>	أحياناً <input type="checkbox"/>
أأخذ قراراتي بشكل حازم أثناء التفاوض	نعم <input type="checkbox"/>	أترك فرصاً للمناورة <input type="checkbox"/>	أحياناً <input type="checkbox"/>
أراقب حركات يدي محاورتي أثناء الحوار	نعم <input type="checkbox"/>	لا تهمني <input type="checkbox"/>	يهمني ما <input type="checkbox"/> ل
أطرح أسئلتني بشكل مباشر	نعم <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>	أطرحها بشكل <input type="checkbox"/> اقتراحات
أضع حداً أعلى وحداً أدنى لما أريده من المفاوضات	نعم <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>	أعتني بالح <input type="checkbox"/> لأعلى
أتجنب التعابير التي تثير الطرف الآخر	نعم <input type="checkbox"/>	لا <input type="checkbox"/>	أتعمد إثارت <input type="checkbox"/>
أعلن موقفي بصراحة لعدم موافقتي على العرض	نعم <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>	أقدم أسباب <input type="checkbox"/> رفض
أمتلك القدرة على الصبر حتى تنجلي الصورة أمامي	نعم <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>	أحياناً <input type="checkbox"/>
ألعب على عامل الوقت للفوز بالمفاوضات	نعم <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>	عامل الوقت <input type="checkbox"/> غير مهم
أعطي الطرف الآخر وقتاً لكي يستكمل عناصر إجابته؟	نعم <input type="checkbox"/>	كلا <input type="checkbox"/>	أحاول است <input type="checkbox"/> ل هذه النقطة

لقد عرضنا هذا الاستبيان على ٣٢ مدير عام ومدير تنفيذي ومدير مبيعات ومدير مشاريع داخل إمارة أبو ظبي ، وقد جاءت النتائج متباينة جداً، ولكن أهم مافي هذه النتائج أنها كانت مفاجئة، حيث لم يحصل أي من

الأشخاص الذين جرى اسبيان مهاراتهم التفاوضية على درجة "مفاوض بارع". أو حتى مفاوض جيد ، إنما تراوحت الإجابات ما بين مفاوض مقبول ومفاوض ضعيف. في الحثيات:

تم إجراء الاستبيان على /٣٢/ شخصا يشغلون المناصب الأساسية في الإدارة العليا والإدارة المتوسطة لمجموعة من شركات التجارة العامة والمقاولات وموظفي الدرجة الأولى في دوائر الدولة التي ترتبط أعمالهم بالمقاولين والموردين

الفئة العمرية لمن تم استبيانهم تتراوح ما بين ٣٥-٤٥ سنة

- المستوى التعليمي: ٨٥% جامعيين وفي اختصاصات علمية

- ٢٠% تعليم عالي

- ٥% تعليم متوسط

الحالة الاجتماعية: ١٠٠% متزوجون

ملكية بريد الكتروني: ٩٥% منهم لديهم بريد الكتروني خاص وبريد الكتروني للشركة.

البريد الإلكتروني للشركة: ٩٣% منهم السكرتارية هي من تشرف على البريد الإلكتروني، ولا يزورونه إلا نادراً، وتقوم السكرتارية إما بنسخ أو تحويل الرسائل التي تراها هي أنها مهمة للإدارة العليا.

النتائج:

الاستبيان تضمن ثلاث خيارات للإجابة: إجابة صحيحة ، وإجابة مقبولة الى حد ما ، وإجابة مرفوضة. وقد تعمدنا في وضع الأسئلة والإجابات استبعاد الإجابة العفوية التي يمكن أن يختارها الشخص من خلال السياق أو طريقة طرح السؤال، "أي الإيحاء". وبالتالي سيكون على المستبين أن يجيب إما من خلال تجاربه الخاصة ، أو من خلال إطلاعه على علوم الإدارة والتفاوض حصراً . وقد أعطينا للإجابة الصحيحة ٣ علامات والإجابة المرفوضة علامة وللإجابة المقبولة علامتان، وقد اعتمدنا نسبة ٨٠% فما فوق للمفاوض البارع، و ٦٠-٨٠ للمفاوض المقبول ومادون ٦٠ علامة مفاوض بحاجة الى تدريب وتعليم. فكانت النتائج كما يلي:

- الإجابات الصحيحة على أسئلة الاستبيان، والتي تعكس التمتع بالمهارات التفاوضية: ٦% .

- الإجابات الصحيحة على الأسئلة الهامة والمحورية في مهارات المفاوض: ٢٥%

- الإجابات التي تعكس عدم التمتع بالمهارات التفاوضية: ٨١%

ومن وجهة نظري السبب في ذلك يعود الى جملة أمور :

١- نسبة عالية من المدراء غير متخصصين في علم الإدارة.

٢- ارتكاز معظم المدراء على موروث إداري غير علمي، إنما يعتمدون على استراتيجية موروثية من مدراء تتلمذوا على أيديهم سابقاً، أو من "آبائهم". ولدى مناقشة بعضهم بعد أخذ الاستبيان تبين أنهم يفوزون بصفقات ويخسرون أكثر مما يفوزون به، ولا يدرون ما السبب، بل غالباً ما يعزون ذلك الى تردي أخلاقيات السوق ليس أكثر.

٣- قناعة المدير بأنه ذكي جداً وخبير جداً، ويملك من الحنكة أكثر مما يملكه الآخرون، وتبين أنها قناعة وهمية غير مرتكزة على قاعدة علمية.

٤- بعض المدراء هم أصحاب الشركات أنفسهم أو شركاء وحيدون في الشركة، ويديرون أعمالهم بأنفسهم، وليسوا مدراء موظفين.

٥- أكثر من ٩٥% من المدراء الذين تم استبيانهم لم يقرؤوا كتاباً واحداً في علم الإدارة أو علم التفاوض.

٦- ٤- الحياء والخجل يسيطر على معظمهم أثناء التفاوض على أي صفقة، خصوصاً إذا كان الطرف الآخر حكومي، أو (VIP).

٧- اعتماد غالبية الشركات على " عروض الأسعار المكتوبة" وعدم اللجوء الى مقابلة صاحب العرض ومناقشته والتفاوض معه، بل الاكتفاء بانتقاء أفضل العروض من حيث السعر، وأحياناً السعر

والزمن، أو الاكتفاء بإرسال عرض السعر بالفاكس ولا يكلفون أنفسهم عناء متابعة مراسلاتهم حتى بالهاتف.

٨- الفوز بالصفقة هو الهدف الأول والأخير لمعظمهم، وغالبيتهم ناقشوني مطولا حول هذه النقطة عندما أعطيتهم علامة متدنية على هذه الإجابة، فمعظم المدراء يعتقدون أن مهمتهم الأولى والأخيرة هي تسويق منتجهم أو كسب صفقة بظروف مناسبة من وجهة نظرهم.

٩- معظم المدراء لا يفرقون بين البيع والتسويق ولا يعرفون الفرق بين الإعلان والترويج.

١٠- بعضهم يعتمد أسلوب "رفع سقف المطالب" ولكنه سرعان ما يتنازل الى مادون ماكان يطمح إليه خشية أن تفلت الصفقة من يده وتذهب الى غيره.

١١- غالبيتهم يعاني من نقص خبرة في التعامل مع شركات ومصانع دولية أو عالمية ومن وجهة نظرهم أن السوق المحلية مكشوفة ولا تحتاج الى كثير من المهارة.

لنلقي نظرة على الإجابات التي تؤكد بأنك مدير يتمتع فعلا بوعي تفاوضي ممتاز أم لا ،ومن ثم قس ذلك على النتائج التي حصلت عليها من استبيانك لنفسك من خلال إجابتك على الأسئلة أعلاه. أعط لنفسك ٣ علامات على الإجابة الصحيحة وعلامة واحدة على الإجابة التي تناقض الإجابة الصحيحة، وعلامتان للإجابة متوسطة الدقة فإذا حصلت على (٩٠-٨٠) علامة فأنت حقا مفاوضا بارعا، وإذا حصلت على (٨٠-٦٠) علامة فأنت مفاوض جيد. وإذا لم تحقق المستوى المطلوب أنصحك بتدريب نفسك جيدا على التفاوض ، فالمفاوض البارع هو من يملك ٢٠% علم و ٨٠% خبرة في تطبيق هذا العلم وممارسته.

أصدق كل ما يقال لي في التفاوض

إطلاقاً أحيانا نعم

أكون متفائلا أثناء حوار التفاوضي

نعم قليلاً نهائياً

أشعر بالسعادة عندما أهرم الطرف الآخر في نهاية الجلسة

نعم كلا بعض الشيء

أتفاوض مع زملائي بالعمل لتحديد الأولويات

دائماً أحيانا كلا

أحب استشارة الآخرين عند التفاوض

كلا نعم أحيانا

أفضل عرض مسودة العقد على خبير قانوني قبل التوقيع

- نعم حسب أهميته لعقد أحياناً
- أفضل أن أقرم أنا بكتابة مسودة العقد كلا نعم لا يهتم من
- أستطيع التفكير جيداً وأنا تحت ضغط التفاوض نعم كلا في بعض الأحيان
- أجيد التعبير عن وجهة نظري أثناء التفاوض نعم إلى حد ما احتاج إلى إلهاب
- أحاول أن أفرض جدول أعمال لجلسة التفاوض نعم بعض الأحيان يهتمني الإصرار على الجدول
- أفضل بين القضايا الأساسية والفرعية في جلسة التفاوض نعم كلا تهمني النتيجة
- أعطي أولوية إنهاء التفاوض للقضايا الأساسية أولاً نعم انتهي من الأساسية أولاً قبل تقديم الثانويات
- أطلب مساعدة فريق مساعد إذا تعرضت لموقف صعب نعم في بعض الأحيان دائماً
- آخذ التفاوض على محمل الجد نعم إلى حد ما طبيعي
- أخلط بين الجد والدعابة أثناء جلسة التفاوض نعم كلا أحياناً
- الفوز : هو هدفي الرئيسي في جلسة التفاوض نعم يهتمني كسب الصفقة يهتمني رضاء الطرفين
- يهتمني أن تكسب ثقة الطرف الآخر نعم كلا يهتمني جداً
- أحضرت نفسي جيداً لكل الاحتمالات قبل الجلسة نعم تقريباً حسب أهميته للموضوع
- ألتزم بما خططت له قبل الجلسة نعم كلا ليس بشكل طلق
- أقدم اقتراحاً مضاداً لكل مقترح يقدمه الطرف الآخر نعم كلا ليس بالضرورة
- أتعمد الهجوم العاطفي لإثارة الطرف الآخر أثناء الجلسة نعم كلا أحياناً
- أتخذ قراراً بشكل حازم أثناء التفاوض نعم أترك فرصاً للمناورة أحياناً
- أراقب حركات يدي محاورى أثناء الحوار نعم لا تهمني يهتمني ما
- أطرح أسئلتى بشكل مباشر نعم كلا أطرحها بشكل اقتراحات

- أضع حداً أعلى وحداً أدنى لما أريده من المفاوضات
 نعم كلا اعنتي بالحل لأعلى
- أتجنب التعابير التي تثير الطرف الآخر
 نعم لا أتعمد إثارتك
- أعلن موقفي بصراحة لعدم موافقتي على العرض
 نعم كلا أقدم أسباب رفض
- أمتلك القدرة على الصبر حتى تنجلي الصورة أمامي
 نعم كلا أحياناً
- ألعب على عامل الوقت للفوز بالمفاوضات
 نعم كلا عامل الوقت غير مهم
- أعطي الطرف الآخر وقتاً لكي يستكمل عناصر إجابته؟
 نعم كلا أحاول استن ل هذه النقطة

فنون الإقناع:

كثيرون هؤلاء من يئسوا من عدم إتمام صفقات رغم محاولاتهم الكثيرة للتفاوض والإقناع مع عددهم أشخاص أو قد وصلوا الى النهاية ولكن لم يفلحوا في إغلاق الصفقة أو فشلوا بطريقه إعلاناتهم المرئية للمتلقين رغم كفاءه المنتج...وهناك عدده أسباب لهذا الفشل، من أهمها هو عدم معرفتهم بفنون

الإقناع وأسارته والشخصية التي يجب أن يتصف بها الشخص المتفاوض ودراسة نمط تفكير الطرف الآخر المراد إقناعه. فتجدهم يتبعون أسلوب وشخصية محددة تدربوا عليها ظناً منهم بأنها الأفضل.. وهذا هو الخطأ. فعليك أن تتحكم بتصرفاتك وشخصيتك (إذا أردت أن تتفاوض) على غرار الطرف الذي أمامك بعد أن قمت بتصنيفه وذلك لتكسبه لصفك وتقنعه.. (أما إذا أردت أن تقدم إعلان بالصحف أو غيره ليشاهده الكثير) فعليك أن تراعي نوعيه العرض الذي سوف تقدمه لشد الانتباه. إن عدم درايتك بأهم الكلمات شيوعاً ومثيرة للانتباه وتصنيف تلك الكلمات وانتقائها ووضعها في زاوية الصفحة بالجريدة أو الوسيلة سوف يكون لها مردود سلبي. فالمسوقون المحترفون يعرفون أي الكلمات مثيرة للانتباه وأي الأساليب أكثر نفعاً وجدوى فيوفرون الوقت بذلك ويحققون نتائج ايجابية..

"الصدق، الثقة بالنفس والمنتج، الإيجاز، التفكير السليم" صفات لا تقارق مفاوض ومسوق بارع. تجدهم خلف الإعلانات: حياتنا لا تخلو من إعلانات.. أين ما تذهب ستجدها (وأنت جالس بمنزلك مقابل التلفزيون أو خارجاً أو بالانترنت) هم ينتظرونك ليقنعوك يحاولون أن يرسخوا منتجاتهم بعقلك.. وقليل فقط هؤلاء المبدعون الذين يخاطبون العقول الباطنية (الغير مباشرة) للإقناع بسلعهم.. فعندما تشاهد فلماً تصادف شخص يشرب الكولا!!.. أو يقود البورش.. وفي الحقيقة هي مدفوعة قيمتها للمنتجين.. فهم بذلك يخاطبون العقل الباطني للشخص.. فلقد أثبتت الأبحاث بان الشخص عندما يشاهد إعلان فإنه بحواسه يميز الحقيقة من الكذب فإما أن يقبل أو يرفض.. واغلب الأحيان يرفض.. فلذا بدأوا بمخاطبه العقل الباطني.. وهي مهارة من مهارات الإقناع.. فهل تستطيع أنت أن تقوم بذلك؟ وتسوق سلعك بطريقة غير مباشرة؟

التفاوض

كلمه كبيرة.. توحى بان هناك طرف يجب استمالته وإقناعه.. نتائج نهاية أي مفاوضه لن يخرج عن أربع حالات فقط. لننظر جميعاً الى أنواع التفاوض في أي مكان وزمان سواء صفقات أو حتى تبادل أطراف الحديث مع احد الزملاء.. وسوف نضرب مثال على اثنين (الطرف المتلقي) و (الطرف المؤثر) مع كل نوع:

- ١- التعصب (كل طرف متمسك برأيه)
 - ٢- الاستقطاب (يزيد تنافر الطرفين في كل مره يتحدثان)
 - ٣- الإقناع (ينجذب الطرف المتلقي للطرف المؤثر)
 - ٤- التفاوض (كل طرف يتخذ آلية لتضييق الخناق على الآخر)
- تلك كانت أنواع التفاوض.. الآن دعني آخذك بجولة لإلقاء نظرة من بعيد على أهم ما يميز المسوقين البارعين عند التفاوض والتي تساهم في عمليات الإقناع :
- ١- يحرص على وضع صورته ممتازة بأول لقاء (الانطباع الأول):

دراسات وبحوث وتجارب تحذرنا من الظهور لأول مره أمام العميل بشكل مخالف أو غير لائق!!..عندما تسمع عن شخص أو اتصلت به أو زارك في موقعك فأنت دخلت الامتحان والذي يجب أن تكون جاهز له في أي وقت ومكان معه. أن أول ما يلفت انتباهك مطابقة شكله على الصورة الذي تخيلتها ..فإذا كان الشخص غير مهتم بشكله وأناقته سوف يؤثر ذلك عليك ونفس الشيء عليه..ويرسل بصرك مؤشرات لعقلك عن هذا الشخص لتترجمه بسرعة خلال دقائق فيما أن ترتاح أو غير ذلك..يجب أن تكون بأبها صوره لك في أول لقاء وتترك بصمات ممتازة عن شخصيتك ..والأبحاث العلمية تؤيد المقولة التي تقول (انه من الصعب أن تتاح لك فرصة الانطباع الأول مره ثانيه)..وهذا يفسر لنا حرص بعض الشركات العالمية كالفنادق وشركات الدعاية والإعلان على أن يظهر موظفيها بأفضل صورهم وتدفع لهم مقابل ذلك..لأنهم الواجهة للشركة والذين سوف يعطون الانطباع الأول للعميل بطريقه حديثهم وشكلهم.

٢- يقدمون نفسهم بكل حرارة ويعرفون بأنفسهم للطرف الآخر عن مؤهلاتهم ووضعهم الاجتماعي ولا يشعرون بالحرج حتى وان كانوا بسطاء..فالفكرة إعطاء الطرف الآخر لمحمة سريعة عنهم لاختصار مده توطيد العلاقات.

٣- المصداقية والأمانة: من منا لا يحب أن يسمع الحقيقة والصدق؟.يظن اكثر المفاوضون أنهم بكذبهم وغشهم يكسبون ويحققون إنجازات ناجحة.ولكن مع الزمن تنكشف حقيقة كل كاذب.والشخص عندما يعرض سلعته ويبدأ باختلاق الأكاذيب تظهر عليه صفات ودلائل كذبه..مما يجعل اغلب كبار المفاوضين حال ما شاهدوا تلك الدلائل الانسحاب بكل أدب.فإذا ضع أمامك الصدق بكل كلمه تقوله هذي أول نقطه.ولا تقل مالا تعرفه حتى لا تتعرض لسؤال بعد أن فتحت الباب على نفسك يتسبب بوضعك بموقف المهزوم..

٤- لا يبالغون في قولهم وحديثهم.وإعطاء ما هو مفيد باختصار ليدعوا الفرصة للطرف الآخر بالأسئلة والذي يعتبر مؤشر جيد للإقناع عندما يبدأ بذلك.

٥- دائماً يقولون لك:كن مستعماً جيداً..ولا تقاطع حديث الطرف الآخر...وركز دوما في عينيه لتبين له اهتمامك ..حتى ولو كان ما يقوله قد سمعته عشرات المرات بين له انك مهتم به..وعند مقاطعته للمداخلة استأذن..وفي حاله مقاطعه شخص لحديثكم فوراً يجب أن تستوقفه وتطلب منه عدم فعل ذلك مره أخرى..أنت بذلك فرضت شخصيتك على الجميع خاصة أمام من تحاول إقناعه.

٦- لا يجعلون أي محاوله للإقناع أو قاعه مفاوضات خالي من الأدلة والبراهين وإذا أمكنهم شهادات عملاء سابقين

٧- لا يخفون الجوانب السلبية بالمنتج..فهذا يزيد من ثقة الطرف الآخر والعملاء بهم قبل منتجهم... (تذكر أن لا تجعل ذكرك للجوانب السلبية بآخر الحديث اجعلها في البداية .. لترسل رسالة للطرف الآخر بان يثق بك ثم يبدأ بيني قراره على بقيه حديثك وعدم مفاجأته بالنهاية).

٧- يمتازون باختيار الكلمات الجديدة والغير مستهلكه..بالإضافة الى استخدامهم لكلمات لها علاقة بطبيعة عمل العميل
مثال:

لنفرض بان من أريد إقناعه هو مهندس فأقول له:إن هذا المنتج (مبني) على (قواعد) متينة....الخ
٨-يدرسون نفسه وشخصيه الطرف الآخر وعمل معادله سريعة ومعرفة نوعيتهم (وهذا يطول شرحه
سوف نأخذ لمححه بسيطة عنه بعد قليل)

الآن بعد أن عرفنا أهم الأساسيات التي يجب أن يتصف بها المتفاوض البارح .ننتقل الى مهارة رائعة
يقوم بها المتفاوضون البارعون ليزيد من فرصه إتمامهم للصفقات وهي: دراسة شخصيه الطرف المراد
إقناعه والى أي الفئات ينتمي؟ إن معرفه ذلك يساهم على اختيار الأسلوب والطريق الصحيح للإقناع
فهناك أشخاص يحبذون الوسائل المرئية وهناك أشخاص يحبذون لغة الأرقام.وهناك أشخاص يحبوا
أن يروا المنتج بعينه ويجب أن يلامسوه والا لن يقتنعوا....الخ وقد يحتاج المتفاوض المبتديء الى
وقت طويل حتى يتعرف ماذا يريد الطرف الآخر ليتم إقناعه .والدراسات الطويلة لخصت لنا أهم أربع
فئات وكل فئة من نوعين تحدد نوع الطرف..

كما يلي:

١-حسي (الشعوريون أو العاطفيون)

٢-حدسي

وبعد ذلك هل هو: ١-انبساطي، ٢-انطوائي

ثم يلي ذلك:

١-شعوري، ٢مفكر

وأخيرا هل هو: ١-محكم، ٢-إدراكي

إذا استطعت أن تحدد نوع الطرف الآخر وانتمائه..تمكنت من استمالته لإقناعه وجذبه إليك .. أقدم
أسلوب بالإقناع(أسلوب الخسارة) وتتلخص في : (خلق انطباع عند العميل بالخسارة إذا لم يشتري
السلعة) أسلوب ناجح خاصة مع الأشخاص من يتصفون بسمات (العاطفيون)
السبب يعود بكل بساطه بان لا احد منا يحب أن يخسر أو يفقد شيء..فوظف المقنعون البارعون
هذه الغريزة لصالحهم.

لقد قام الباحثون بعمل تجربة لإثبات ذلك وأهميتها ..فقاموا بإعداد نشرات بصيغتين للنساء وذلك
للسرعة بعمل كشف منتظم للثدي لاكتشاف أي ورم مبكر للسرطان ..فكان الكتاب الأول يؤكد على
الآثار السلبية الناتجة عن عدم إجراء الفحص الذاتي المنتظم والخسائر التي سوف تجنيها المرأة بعد
ذلك،وحيث أن النساء اللاتي لا يجرين الفحص تكون الفرصة ضئيلة لاكتشاف الورم مبكراً!!!...أما
الكتيب الثاني فكان يركز على الآثار الايجابية الناتجة عن إجراء الفحص الذاتي المنتظم،وان النساء

اللاتي يجرين الفحص تكون لديهن فرصه اكبر لاكتشاف الورم الذي لا يزال قابلاً للعلاج. وبعد خمس شهور اكتشف الباحثون أن النساء اللاتي قرأن الكتيب الذي يركز على العواقب السلبية كن اكثر ممن من اجرين الفحص ممن من قرأن الكتاب الثاني. مثال آخر:-

١- عندما يعرض مندوب عازل حراري لأشعه الشمس للسيارات سلعته يستطيع أن يقدم عرضه بطريقتين:

الأولى: بان المنتج سوف يخدمه كثيرا ويؤمن بروده اكثر بنسبه عاليه وحماية سيارته من الحرارة العاليه!!

الثانية: الخسارة التي سوف يجنيها صاحب السيارة من عدم استخدامه للعازل وصرفه للكثير من الأموال بالإضافة الى تهلاك مراتب السيارة وتعرضها للحرارة.. مما يضطره لتصليح ما قد تلف!! تلاحظ أحيانا ببعض الإعلانات والتي تحمل عنوان (لا تخسر الفرصة)..أو (لا تخسر فرصة العمر) الاخيره كانت لها مردود أفضل من بعض الإعلانات التي تقول (فرصة العمر)...

الشائع بيننا مفاوضة اغلبنا مع السماسرة أنفسهم (اكثر من وسيط) وعدم مخاطبه ومفاوضه (العميل نفسه) وهذا نجده في عالم العقار. فشيء طبيعي أن لا تتم الصفقة، فالذي ينقل سلعتك أو عرضك شخص غير واعى ومقنع ولا يرسم تخيل كافي للطرف الآخر وقد يكون ضعيف شخصيه أما الطرف الآخر فتقتل البيعة بالرفض ليأتي ويبلغك ذلك. فلا تستغرب فشل بعض الصفقات.

حيل التفاوض القذرة:

ليس هناك من مبرر للشعور بالغضب من الشخص الذي يلجأ الى حيل التفاوض القذرة، لان المفاوضات المحنك يجب أن يحرص على التركيز على القضايا، واعتبار التفاوض نوع من أنواع المباريات. إذ أن أي مفاوض على سطح الكرة الأرضية سوف يسعى لبذل كل ما في وسعه لانتزاع أفضل صفقة من الطرف الآخر.

يجب أن تكون من المهارة بحيث تستطيع كشف هذه الحيل غير الأخلاقية، بل وتعرف كيفية مقابلتها بمنتهى المرونة.

وعليك أن تعرف المناورات الغير أخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها وهي :

طلب المحال:

كأن يخترع المفاوض المقابل مثلاً طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبية منتج معين يستغرق تصنيعه عشرة أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل وان ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلاً. ولكن إذا كان ذلك ممكناً فيجب أن يكون بثمن.

الخطأ المتعمد:

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يتعمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلا وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تحقيق كسب أو إيقاع الطرف الآخر.

مثال أن تشتري سيارة ويتعمد البائع عدم كتابة جزء معين مثل التكييف أو المسجل أي عدم كتابة سعره مما قد يتسبب في إلغاء الاتفاق مثلا. ففي هذه الحالة عليك أن تبين له بأنه تعمد ذلك . أو أن يقوم المشتري مثلا في آخر التفاوض بطلب التسليم في وقت هو يعرف انه مستحيل أن يكون التسليم فيه .

وجميعهم في هذا الخصوص يقصدون تعطيل الاتفاق أو تأخيره أو التهرب منه في اللحظات الأخيرة لإعادة صياغته لإحساسهم مثلا بأنهم قد وقعوا في صفقة خاسره ويريدون عذرا للتهرب منها. وبذلك يأتي الرد من البائع بان ذلك غير ممكن وهنا يبدأ في فرض شروط مثلا بأن يقول له إذا كنتم لا تتمكنون من التسليم في الفترة المحددة فعليك تقديم خصم أكثر مقابل ذلك التأخير . لكي انتظر دون أن ابحث عن مكان آخر.

أن يقولك مالم تقله:

كان تكون أنت المشتري مثلا ومشغول في أعمالك ولا تجد الوقت ويرسل لك البائع الذي تعاقدت معه سابقا رسالة مفادها انه يفترض انك لم تحدد نوعا ما من بنود الاتفاق فيحدده هو بشكل غير واضح ويطلب منك الرد خلال مده معينه أن ترد وان لم ترد فسوف يعتبر ذلك موافقة منك . وهو يعلم مشاغلك ويستغل ذلك ليقولك مالم تقله.

في هذه الحالة يجب التصدي لمثل هذه التصرفات التي تعتبر غير أخلاقية في الاتفاقات من ناحية أنها غير محدده ومن ناحية أخرى انه بذلك يستغل مشاغلك وهو يعلم ذلك.

الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

ويحدث ذلك أحيانا وخصوصا عندما تكون مضطرا للقبول لاحتياجك الشديد لما تم الاتفاق عليه فيقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق.

وهنا عليك أيضا أن تصعد الأمر وتقول له انك تريد إعادة الاتفاق وصياغة التعاقد مرة أخرى لأنك غير راضاً عن ماتم الاتفاق عليه سابقا. أو تتحجج بسلطة عليا بأنها لم توافق على التعاقد مثلا أو لن تسمح بإعادة التفاوض أو تقوم بالإيحاء له بأنك تريد الانسحاب. وقد تكون لاحتياجك لهذا الاتفاق تقوم باجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل لا يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع أو أن تستخدم أمور أخرى عديدة لا مجال لذكرها تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب او اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد علاقتك الخاصة به مثلا.

ملاحظة:

دائماً أصحاب الصوت العالي أو المرتفع هم أكثر الناس في تقديم التنازلات

لعبة الطيب والشرير:

إن حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي إحدى حيل التفاوض الشهيرة، وقد صورها (تشارلز ديكنز) في المشهد الأول من قصته " الآمال العظيمة" . حينما كان بطل القصة الصغير (بيب) في المقابر ثم خرج عليه رجل ضخم مرعب، وكان هذا الرجل (متهما) ، وكانت قدماه مقيدتين بالسلاسل، ثم طلب الرجل من بيب أن يأتي له بطعام ومبرد من المدينة كي يتمكن من التخلص من قيوده، ووقع المتهم في حيرة من أمره حيث أنه كان يريد أن يخيف بيب كي يجبره على إنجاز ما طلبه منه، ولكنه في نفس الوقت كان لا يرغب في أن يضغط عليه بشدة حتى لا يتسمر الولد في مكانه من الرعب، أو يهرع الى البلدة لإبلاغ الشرطة بأمره. لذا لجأ المتهم الى حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير فقال المتهم: "أريد أن أخبرك يا بيب أنني أحبك وأنتي لن أتعرض لك بالأذى، ولكن يجب أن أحذرك من أن لي صديقاً مختبئاً هنا في الضباب، وهو شخص عنيف وأنا الوحيد القادر على السيطرة عليه. فإن لم أتمكن من التحرر من هذه القيود ولم تساعدني فسوف يلاحقك، لذلك يجب أن تساعدني، هل تفهم ما أقول؟"

إن استخدام حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي إحدى الوسائل الفعالة في الضغط على الآخرين مع تجنب المواجهة.

في الأفلام البوليسية، حيث يقود الضابط أحد المتهمين الى قسم الشرطة لاستجوابه ، يظهر المحقق بصورة رجل جامد وعنيف وشرس يسعى لتهديد المتهم بكل الطرق ويتوعد به بكل ألوان العذاب إن لم يتعاون معهم ، ثم يخرج الرجل بصورة غامضة لتلقي مكالمة هاتفية ليحل محله المحقق الثاني المكلف بتولي أمر المتهم الى أن يعود المحقق الأول ، ويبدو الرجل غاية في الحنية واللفظ ، يجلس المحقق ويصادق السجين ويعطيه سيجارة قائلاً: اسمعني يا فتى: إن الصورة ليست قاتمة كما تبدو ، هل تعلم أنني أتفهمك؟ وأنا أعلم كل ما يدور في هذا المكان فلماذا لا تدعني أساعدك؟ إنها محاولة جادة للإيحاء للمتهم بأن الفتى الطيب في صفه بينما واقع الأمر بالطبع ليس كذلك. يظهر الفتى الطيب ليم الصفقة عند النقطة التي يطلق عليها رجال المبيعات (النقطة الثانوية لعقد الصفقة)، يأتي الفتى الطيب ليقول للمتهم: إن كل ما يسعى المحققون وراءه هو المكان الذي خبأت فيه المسدس أو "أين خبأت الجثة" .

إن البدء بإحدى النقاط الفرعية ثم استكمال الأمر من عند هذه النقطة يعد إحدى الوسائل الفعالة ، بمعنى أن يسألك رجل المبيعات قائلاً: "إن كنت بصدد شراء هذه السيارة فما اللون الذي تفضله؟" وسمسار العقارات المحنك يقول: إذا قمت بالفعل بشراء هذا المنزل فكيف ستقوم بتأسيس غرفة المعيشة؟ أو أي من غرف النوم هذه سوف تختارها لتكون غرفة المولود الجديد؟ .

إن مثل هذه القرارات البسيطة هي التي تقود الى القرارات الكبيرة.

إن الآخرين يعمدون الى تطبيق هذه الحيلة معك الى حد يفوق تصورك ، راقب الأمور فسوف تجد أنك بما تخوض مفاوضات شخص واحد مقابل اثنين (وهذا ليس جيدا).

الإشارات:

هي احد البيانات ذات الشأن التي تعمل على إثارة الرعب في نفس المفاوض غير المحنك، أطلق على أسلوب"لك أن تقبل أو ترفض" اسم (بولواريزم)، ويرجع السبب في هذه التسمية الى لومبول بولوار الذي كان رئيسا للعمل في شركة جنرال الكترك في فترة الخمسينات والستينات من القرن الماضي.

والهدف منها تهديدك أو تخويفك كي توقع على الاتفاق بسرعة ، أفضل أسلوب للتعامل مع هذه الطريقة هو تجاهلها والاستمرار في عملية التفاوض .

إن انتظارك لحين مرور موعد الإنذار النهائي سوف يكشف لك هذا الخداع وبالتالي سيفقد هذا التهديد مصداقيته.

حين تتبين نقطة ضعف هذا العامل سوف يسهل عليك استخدام أقوى الحيل المقابلة ، وهي كشف خدعة الطرف الآخر بتخيطيه للموعد النهائي . ولكن عليك قبل ذلك أن :

- تختبر مصداقية الإنذار بأسرع ما يمكن.
- ارفض الإنذار وأخبر الطرف الآخر أنك لا تدري إذا كان بوسعك أن تنفذ المطلوب في الوقت المحدد.

- استخدم عامل الوقت، لأنه الحد الفاصل في مثل هذه المواقف التي يسعى فيها أحد الأطراف للتهديد، فكلما مرت فترة أطول بدون أن يقوم بتنفيذ تهديده كلما قلت فرصته في التنفيذ الى أن تتلاشى

- اكشف الخدعة وأعمد الى تخطي الوقت النهائي للإنذار.

السلطة المحدودة:

إن محاولة التفاوض مع شخص لا يملك سلطة اتخاذ قرار نهائي هو احد أكثر المواقف المثيرة للإحباط إلا إذا أدركت أن ذلك لا يتعدى كونه حيلة تكتيكية من الجانب الآخر . فان لم يكن كذلك فسوف يجتاحك شعور بأنه لن يتسنى لك أبدا التحدث مع صاحب سلطة القرار .

إن حيلة الرجوع الى السلطة العليا سوف يجنب الطرف الآخر الوقوع تحت ضغط وجوب اتخاذ قرار ، كما سوف يوفر له المزيد من الوقت لمراجعة المفاوضات .

يجب أن يتقن المفاوض البارح كيفية استخدام حيلة السلطة الأعلى وكيفية التعامل معها فهي إحدى التقنيات الأساسية التي يجب أن يلتفت إليها. احتفظ بحقك في الرجوع الى السلطة الأعلى

واسع دائما لانتزاع هذا الحق من الطرف الآخر وذلك بأن تنتزع منه اعترافا بأنه يملك سلطة اتخاذ القرار قبل انتهاء المفاوضات.

المقاطعات/التأخير:

إن المقاطعات والتأخير المخطط له في جلسات التفاوض يمكن أن يكون أداة مفيدة في تدعيم قضيتك، وأيضا حين يستخدمها خصمك فهي تعد مصدرا للإزعاج ويمكن أيضا أن تشتت انتباهك بما يكفي لوضع حد لفعاليتك، وبالتالي يجب أن تقلل من احتمالات التشتيت فيما عدا محاولات التشتيت التي تقوم بها أنت عن عمد.

إن إمكانية إعاقة المقاطعات لعملية التفاوض يمكن تقليلها بقليل من التخطيط مسبقا وقبل بداية المفاوضات، وتشكل الاتفاقات على تقليل عدد المشاركين وعقد الاجتماعات خارج مقر العمل جزءا من عملية الوقاية.

المعلومات الإحصائية:

لابد أن الطرف الآخر سيكون قادرا على تبرير ما يطلبه لو قام بواجبه، ومع ذلك تنبه الى مصدر معلوماته ، فلا يكفي أن يكون مصدرها شرعيا لكي تكون ملائمة ومناسبة ، فكثيرا من الوثائق يمكن أن تأخذ شكلا شرعيا وقانونيا لكنها في الحقيقة لا تخدم الهدف المطلوب كأن يتقدم لك الطرف الآخر بمعلومات (هي دقيقة فعلا) ولكنها لا تتحدث عن المنطقة المطلوب إجراء الدراسة عليها . وهي إحدى الحيل غير الأخلاقية وما يسمى بالخطأ المتعمد وهو تكتيك غير أخلاقي يبحث عن ضحية حيث يقوم صاحبها بإعداد عرض مع تعمد إسقاط احد العناصر أو التخفيض من قيمة احد البنود أو إخفاء معلومة من وثيقة .

إياك أن تلجا الى مثل هذه الأساليب لانتزاع ميزة فإنك إن تمكنت من الإفلات في المرة الأولى فانك ستسقط فريسة بكل تأكيد في إحدى المرات القادمة .

استراتيجيات التفاوض

إن الاستراتيجيات العامة للتفاوض عادة ما تندرج تحت فئتين: مدخل الحل المشترك للمشكلات(فائز/فائز) أو التفاوض على أساس من الخصومة الحادة.

أولا: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي:

١. استراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من

خلال:

التكامل الخفي.

* التكامل الأمامي.

* التكامل الأفقي.

٢. استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

* توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

* الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

١. مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

٢. مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

٣. مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

٣. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

٤. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقت كل منهما. وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:

توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

١. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على

الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانيا: استراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سرا وفي الخفاء،

بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

١. استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

* التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

* التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

* التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

* التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

٢. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة. ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

* وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

* زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم

مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

٣. استنزاف أموال الطرف الآخر. وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الاستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج التفاوض التوزيعي حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتمااتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مآكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما. وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقها ولم نحسب حساب لها.

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

* القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

* القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتقويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

* الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا منتظرا للإشارة التي

نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

١. البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

سياسات التفاوض

سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.

١. سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعتيم التفاوضية (التشكيك).

٢. سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية.

٣. سياسة أحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي.

٤. سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي.

٥. سياسة التنازل المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.

٦. سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.

٧. سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

مبادئ التفاوض

وتلخص في (٢٣) مبدأ:

كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.

٢- أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.

٣- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.

٤- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.

٥- تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.

٦- أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيديّة.

٧- ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة.

٨- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.

٩- الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.

١٠- أحد يحفظ أسرارك سوى شفّيتك.

١١- تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.

١٢- أن نتفاوض من مركز قوة.

١٣- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.

١٤- استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.

١٥- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

- ١٦- هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
- ١٧- لتفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
- ١٨- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- ١٩- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
- ٢٠- لتحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
- ٢١- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
- ٢٢- لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
- ٢٣- عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

أنماط القيادة:

- ١- باعتبار مصدرها :
- قيادة رسمية .
 - قيادة غير رسمية .
- ٢- باعتبار السلوك القيادي :
- ١- حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين : : ٥ أنماط .
- مرتكزات السلوك : ١- الاهتمام بالعمل . ٢- الاهتمام بالعاملين .
- أ_ القائد السلبي (المنسحب) :
- لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل .
 - ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء .
 - لا يحقق أي أهداف ؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه .
 - تكثر الصراعات والخلافات في العمل .
- ب . القائد الرسمي (العلمي):
- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
 - ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.
- ج . القائد الاجتماعي (المتعاطف):
- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
 - يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.

• اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

د . القائد المتأرجح:

• يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.

• يمارس أسلوب منتصف الطريق.

• يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

هـ . القائد الجماعي (المتكامل):

• يهتم بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.

• روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.

• يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.

• يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.

• يستمد سلطته من الأهداف والآمال ، ويربط الأفراد بالمنظمة ، ويهتم بالتغيير والتجديد .

٢ . حسب نظرية النظم الإدارية: ٤ أنماط:

مرتكزات السلوك: ١- الثقة بالعاملين . ٢- قدرة العاملين.

أ . القيادة المستغلة (المتسلطة):

• درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.

• التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.

• ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء المرؤوسين.

• استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

• يستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .

ب . القيادة الجماعية (المشاركة):

• درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.

• استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.

• درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.

• مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

• يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .

ج . القيادة المتسلطة العادلة:

• درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.

• تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.

• يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

د . القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.
- ٣ . حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط :
- مرتكزات السلوك: ١- الاهتمام بالعمل. ٢- الاهتمام بالعاملين. ٣- درجة الفاعلية.
- أ . القائد الانسحابي:
- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.
- ب . القائد المجامل:
- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- ج . القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):
- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.
- د . القائد الوسطي (الموفق):
- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- الحل الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطمح زكماً لكنه يحدث جذاماً!.
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.
- هـ . القائد الروتيني (البيروقراطي):
- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.
- و . القائد التطويري (المنمي):
- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعامل.

• ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز . القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- تتركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

ح . القائد الإداري (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
- يحقق أهدافاً عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.
- ٤ . حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج القيادة الموقفية. ٤ أنماط. مرتكزات السلوك ١- درجة التوجيه. ٢- درجة الدعم والمساندة.

أ . القائد الموجه D: إخباري.

- درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.
- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

ب . القائد المساند S: مشارك.

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.
- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

ج . القائد المفوض D: مفوض.

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

د . القائد الرئيس C: استشاري.

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.
- ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

ج . باعتبار أساليبها:

١ . تسلطية استبدادية . ٢ . شورية . ٣ . حرة فوضوية

هناك عاملان رئيسيان يؤثران على أساليب القيادة:

الاهتمام بالأشخاص.

الاهتمام بالإنتاج.

وبناء على هذين العاملين هناك خمسة أنماط من القيادة:

١ . القيادة الهزيلة:

وهي التي لا تهتم بالأشخاص ولا تهتم بالإنتاج، والمدير في هذا النمط من القيادة هو من النوع الذي لا يفعل شيئاً فهو يريد أن يترك وشأنه، سياسته الابتعاد عن المشاكل.

٢ . قيادة المهمات:

اهتمامها الرئيسي هو الإنتاج، المدير في هذا النمط قليل الاهتمام بالأشخاص ويدفعهم دفعا للإنتاج المطلوب بأي ثمن، وهو مدير مستبد، عنيد في تفكيره، شديد المراس والبطش.

٣ . قيادة النادي :

شعارها الاهتمام بالأشخاص والعلاقات الحميمة بين المدير والأشخاص أما العمل فيهتم بنفسه.

٤ . قيادة الطريق الوسط:

المدير هنا يمارس قدراً كافياً من الضغط على العاملين للحصول على إنتاج متوسط ونفس الوقت يهتم بمشاعر موظفيه ومشاكلهم ويحاول إرضاءهم.

المدير لا يضع نصب عينه أهدافاً مثالية لا بالنسبة للإنتاج ولا لعلاقات العمل يبحث دائماً عن حل وسط.

دوائر القيادة :

إذا ما رغبت مجموعة أو منظمة في تعريف قيادة ما لها فان تلك العملية ستتطلب إما التعيين أو استبدال القادة.

إن الجماعات التقليدية المغلقة تعتمد على رابطة الدم أو الأقدمية لاختيار القادة أو المرشحين للقيادة كالملكية والأنظمة العشائرية وغيرها.

أما التحالفات السياسية فتكون ضرورية في الأنظمة الانتخابية ولكن المهارات والشخصية التي تبرز في الحال يمكن أن تؤمن القيادة في الجماعات الأصغر.

تهدف العديد من المنظمات والجماعات الى تعريف ونشر مكن القيادة والقدرة عليها وخصوصاً في الأعضاء الأصغر سناً في المجتمع.

إن قضايا التخطيط والتشريع لعملية الاستبدال يمكن أن تصبح مهمة في الأوقات التي يجب فيها تبديل القائد وفقاً لكبير السن أو الحوادث أو الموت.

القيادة كمرحلة في دورة الحياة الإنسانية:

بعض الثقافات وبالأخص تلك التي لها مرجعية عمرية أو متعلقة بالحكمة ترى أن القيادة كجزء أساسي من دورة الحياة للشخص، فكما يتراءى في الصبي ملامح البلوغ فالبالغ يمكن أن يمتلك مبادرات القائد، مثل هذه المجتمعات يمكن أن تتطلب تعزيزاً خاصاً لهذا المبدأ وهذا المجد المرتبط بالأعضاء البارزين من اجل أن يحتفظوا بمناصبهم، وإذا لم يعد الأعضاء البالغون قادرين على الصيد أو القتال أو لعب دور كامل في العمل الجسدي فيجب أن يكون موقع هؤلاء الشيوخ هو الراحة والاحترام وإسداء الحكمة والقيام بالتعليم.

الألقاب التي تؤكد السلطة

في القرنين التاسع عشر والعشرين اتخذ العديد من الناشطين السياسيين طرقاً غير تقليدية ليصبحوا مسيطرين في مجتمعاتهم، فهم ومجتمعاتهم عبروا عن إيمانهم بالقيادة الفردية القوية ولكن الألقاب الموجودة من صنف الإمبراطور والرئيس لم تكن مناسبة لهم أو غير كافية أو إنها بدت غير دقيقة في بعض الحالات، إن تلك الألقاب الرسمية وغير الرسمية التي وظفوها هم وأتباعهم تعبر عن تبجيل عام لقيادة تلك التشكيلات الملهمة والاستبدادية، ومن هذه الحالات:

في ايطاليا - بينيتو موسوليني ، الفوهرر في ألمانيا- أدولف هتلر، القائد العزيز في كوريا الشمالية- كيم جونج أيلان.

إن البنية الكاملة للتسلسل العسكري وفكرة وألقاب هيئة الضباط تأتي لتعزيز الأهمية المرتبطة بالقيادة وللسلسلة الضباط في الجيش، كما أن نفس النمط من الألقاب يمكن أن يظهر في الكنيسة المسيحية حيث يدل لقب "البishop" على شيء يختلف عما يدل عليه لقب الكاردينال وهكذا.

القيادة بين الزعماء

يقول العلماء بان الإنسان وحيوان الشمبانزي من بين كل الحيوانات التي تعيش على الأرض تتشارك في تشابه ميلها الى العنف والإقطاع والتنافس من أجل التوحد خلف الذكر الرئيسي في المنطقة . وبالمقارنة فأن قرود "البونوبوس" وهي ثاني أكثر الأصناف الحية قريباً من الإنسان تظهر ميلاً الى

تتبع الأنثى الأعلى مرتبة التي يمكنها بمساندة بقية الإناث أن تثبت أنها بقوة الذكر الموجود في المنطقة، فإذا ما كانت القيادة تنص على امتلاك أكبر عدد من الأتباع فإن الأنثى في قرد "البونوبوس" دائماً ما تظهر القيادة الأقوى والأكثر فاعلية.

إن النزعة المضادة لتواجد النساء في موقع القيادة باعتبارها موقعاً للمسؤولية تظهر في العديد من الثقافات في العالم. ففي عالم ٢٠٠٢ كان للسويد أعلى نسبة من النساء في السلطات التشريعية ولكنها لم تكن إلا نسبة ٤٣%. أما الولايات المتحدة فاحتلت المركز 57 عالمياً بنسبة ١٥% فقط من النساء المشرعات.

إن تفسير ذلك هو أن هؤلاء النسوة يمكن أن يحتلن أفضل منصب يمكنهن الوصول إليه في قيادة مجموعة ما يمكن أن يرتفع تبعاً للمناسبة ولعدد الإتباع الذين يمكن أن يتقبلوهن كقائدات أو قائدات مساندات.

في مثل هكذا سيناريو فإن مسحة القيادة ستعتمد على متطلبات الوضع الموجود وإن القيادة الدائمة يمكن أن تصبح أمراً يمكن استقراؤه من خلال سلسلة من الأوضاع المشابهة.

القيادة بوصفها طليعة:

يمكن أن تظهر حالة الإتباع في بعض الأحيان دون وجود نية للقيادة، إن المثال المشهور الذي يقول بان حشود حيوان "اللاموس" يمكن أن تتبع أول حيوان منها يلقي بنفسه من على سفح عال. إن المجتمع البشري يعطينا أمثلة عن التقليد فصناعة الملابس - على سبيل المثال - تعتمد عليه، فمسوقو الملابس يصممون ملابس للحفلات ومن بعدها يعرضون تقليدات لها اقل سعراً من اجل أولئك الراغبين بتقليد الشخصيات المهمة المحنقة.

إن مصطلح القيادة قد يوحي في بعض الأوقات بأنه يعني الفوز في موقع في سباق ما فقد نجد من يتحدث عن المتسابق الأول في سباق العدو أو عن المتقدم في الانتخابات كما لو انه في موقع القيادة، ولكن هكذا قيادة لا تتضمن أي تأثير في العمليات وهنا يمكننا أن نجد تمايزاً بين من هو في الطليعة وبين عملية القيادة.

أما القيادة من الخطوط الأمامية بالمعنى العسكري فيمكن أن توحى بالجرأة وتعرض النفس غير الضروري للخطر، إن هذا ليس بالضرورة يمكن أن يعطينا إستراتيجية قيادة ناجحة على المدى البعيد.

البنية والقيادة

إن أولئك الذين يقيمون القيادة أو أنواعا معينة من القيادة يمكن أن يأخذوا بالحسبان المشاكل في تطبيق بنى قيادية ثابتة، فالبنية الهرمية التي تكون فيها السلطة نابعة من القمة يمكن أن تقمع المبادرين وإن لا تترك مجالاً للقادة المستقبليين لأن يكونوا في حلقات المستويات الداعمة. كما إن الإيمان بالديمقراطية العالمية المباشرة قد يصبح أمراً غير واسع الانتشار.

إن العديد من الأنظمة القيادية تطبق قوانين مختلفة لمستويات مختلفة من القيادة.
إن القادة الاستبداديين يلتقون في الأمم المتحدة بمستويات تمثيلية متساوية مع الحكومات المنتخبة
في قيادة كلية للمنظمة.

كما أن بعض الديمقراطيات المنعزلة يمكن أن تمنح بعضاً من صلاحياتها إلى قادة دكتاتوريين
بصورة مؤقتة في حالة الأزمات الطارئة كما كان يحدث في روما القديمة.
البنى الداعمة للقيادة :

على الرغم من أن مريدي مدرسة "الرجل العظيم" المتمثلة بالقيادة السورية يرغبون منا أن نؤمن بأن
الجادبية والشخصية بإمكانهما فعل المعجزات فإن معظم القادة ينشطون في إطار بنية من المؤيدين
والعملاء التنفيذيين من الذين ينفذون ويراقبون الإرادة التي يعبر عنها القائد، إن هذا الاقتطاع لأهمية
القيادة قد ينفذ كتذكير على وجود الأتباع.

إن المزيد أو الأقل من البيروقراطية يمكنها أن تصبغ الشخص التافه العديم اللون على أنه قائد فاعل
بالكامل، كما أن المنظمات البيروقراطية يمكنها أيضاً أن ترفع أناساً غير مؤهلين إلى مستويات
القيادة.

أما في البيئات المتحركة الحديثة فإن التنظيمات البيروقراطية بدأت تصبح أقل تواجداً بسبب عدم
قدرتها على التعامل مع الظروف السريعة التغير.

إن القائد ذا الصورة العظيمة يمكن أن يشجع نوعاً آخر من التسلسل الهرمي، وهو الولع بالقيادة بين
القادة الفرعيين الداعمين الذي يشجعهم على التحكم بالموارد التابعة لإمبراطورياتهم الفرعية وإن يرجعوا
إلى القائد الأعلى فقط من أجل التحكيم.

تحديد ما الذي يصنع "القيادة" الفاعلة

في مقارنتها لأنماط القيادة المختلفة تفحصت الدراسات الأساليب التي تنشأ بموجبها القيادة وتذوي
وذلك وفق التوزيع الطبيعي المنصوص عليه بقوانين راسخة وفي بعض الأحيان من خلال فرض
القوة الغاشمة.

إن أبسط الطرق لقياس فاعلية القيادة يأتي من تقييم حجم الأتباع الذين يمكن للقائد أن يحشدهم،
ووفق ذلك فإن أدولف هتلر كان قائداً فاعلاً على الرغم من أن هذا التقييم قد يقيس السلطة وليس
القيادة، ولتقييم القيادة بصورة مضبوطة يجب علينا تقييم مدى التأثير في الأتباع
الذي يعد مقدار حجم القيادة. إن ذلك قد يتضمن اختبار نتائج نشاطات القائد تجاه هدف أو رؤية أو
معطى ما.

وهناك من يرى بأن القائد المؤثر هو الذي يوحد الأتباع تحت رؤية مشتركة من شأنها تحسين
منظمة أو مجتمع ما بصورة كبيرة، وإن القيادة التي تمنح قيمة "حقيقية" وثقة يمكن تسميتها بالقيادة
التحويلية، ولتتميز هذه القيادة من القيادة الانتقالية والتي تبنى السلطة من خلال فعل ما يمكن أن

يجلب المزيد من الأتباع. إن القيادة التحويلية تتطلب تقيماً للنوعية بصورة مستقلة عن مطالب السوق المتمثلة بعدد الأتباع.

إن النموذج الفاعل للقيادة يرى القيادة على أنها مجموعة من التصرفات التي تساعد مجموعة ما على تنفيذ مهمة ما والوصول الى غايتها أو أداء وظائفها، في هذا المثال فان القادة الفاعلين يشجعون على التصرفات الفاعلة ويبتعدون عن التصرفات غير الفاعلة.

إن أنموذج المسار - الهدف الذي طوره "مارتن ايفنز" فان لدى القائد وظيفة توضيح المسار المفضي الى الهدف المتعلق بالمجموعة وذلك من خلال تلبية احتياجات مؤيديه.

يضع البعض مصطلح قائد الاوركسترا لوصف نوعية العملية القيادية، فالقائد الفاعل يشابه قائد الاوركسترا في العديد من الأوجه.

المؤهلات المقترحة للقيادة:

تقترح الدراسات لمؤهلات الأشخاص المرتبطين بالقيادة ما يلي :-

. الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه.

. توجيه المبادرات والمشاريع.

. الإلهام المتعلق بجاذبية الشخصية بالنسبة للآخرين والقدرة على استغلال ذلك من اجل تحفيز الآخرين.

. الارتباط الى الدور والخدمة من اجل قضية ما .

. إحساس واضح بالغاية والأهداف الواضحة والتركيز والالتزام.

. توجيه إي فعل باتجاه المهمة من خلال توجيه الناشطين على قضاء الوقت في الأماكن التي يمكن أن تظهر فيها النتائج -

التفاوض - رفض الحتمية - القدرة على تشجيع وتنشئة أولئك الذين يتحدث إليهم - اتخاذ نماذج للقيادة -

المعرفة الشخصية - الوعي الذاتي - القدرة على قيادة النفس بصورة مشابهة لقيادته للآخرين -

القدرة على اختيار الفائزين - تفهم لما يقوله الآخرون بدلاً من الاستماع الى الطريقة التي يقولون

بها الأشياء .

إن هذه الطريقة في تعداد مؤهلات القيادة والتي تسمى " نظرية المسحة "تفترض مسحات معينة أو

مميزات شخصية من شأنها أن تميل الى الوصول الى القيادة الفاعلة، إن الصعوبة تكمن في إثبات

هذه النظرية.

إن الاشتقاقات الأقوى لهذه النظرية ترى أن مميزات القيادة على أنها أمر فطري مما يشير الى بعض

الأشخاص على أنهم " ولدوا ليكونوا قادة" وذلك وفقاً لبنيتهم النفسانية، ويرى البعض من الباحثين أن

مهارات القيادة ليست تعداداً للمسحات ولكنها أنموذج للدوافع، ويرون أن القادة الناجحين سيميلون الى

امتلاك حاجة كبيرة للسلطة ومقدراً كبيراً من السيطرة على الذات.

لكن نظرية القيادة الاوضاعية تعطينا رؤية مختلفة وهي تنبع من أن الأوضاع المختلفة تدعو الى بروز مميزات شخصية مختلفة، ووفقاً لهذه النظريات فليس هنالك خلفية نفسية مثلى للقائد. إن أنموذج القيادة الاوضاعية المقدم من قبل الباحثين " هيرسي وبلانشرد" يرى أن هنالك أربعة أنماط من القيادة وأربعة مستويات من تطور الأتباع، ويرى هذا الأنموذج أن نمط القيادة يجب أن يتطابق مع المستوى الملائم من تطور الأتباع. وفيه نجد أن تصرف القيادة يصبح وظيفة ليس فقط لمميزات القائد ولكن لمميزات الأتباع أيضاً، أما النماذج الأخرى فهي تقدم جملة من المتغيرات الاوضاعية وهذه هي :-

طبيعة المهمة وإذا ما كانت ناشئة أم روتينية . السياسات والمناخ والثقافة التنظيمية- أولويات أولئك الذين لديهم تفوق قيادي- توقعات الأمور البادية للعيان-ردود الأفعال المتبادلة مع الأتباع أما الباحثان " فروم و يوتون" فيستخدمان متغيرات اوضاعية أخرى : طبيعة المشكلة- متطلبات الدقة- القبول بالمبادرات- تحديدات الوقت- تحديدات الكلفة. ولقياس تصرفات القيادة يمكننا تصنيفها وفقاً لأنماط القيادة المختلفة . حيث يرى بعض الباحثين أن هنالك خمسة أنماط قيادية مختلفة مبنية على قوة القيادة في الاهتمام بالناس واهتمام في الوصول الى الغاية.

بينما يرى البعض الآخر أن هنالك ثلاثة أنماط قيادية وهي الفاشستية والديمقراطية والمعتدلة مبنية على مقدار التأثير الذي تحدثه السلطة الممارسة من قبل القائد.

القيادة والرؤية :

إن القيادة تتضمن عنصر الرؤية ماعدا حالات القيادة غير الطوعية . إن الرؤية تعطي التوجيه الى عملية التأثير. إن القائد أو مجموعة القادة يمكن أن يمتلكوا رؤية مستقبلية تساعد في قيادة المجموعة بنجاح الى الهدف. إن تلك الرؤية يجب:-أن تبدو كصورة بسيطة في عقلية القائد - تصف الحالة المستقبلية مقارنة بالحالة الحالية- العمل كجسر بين الحالة الآنية والحالة المستقبلية المتفائلة- الظهور بالمظهر المقبول لتشجيع الأتباع- النجاح في التحدث للأتباع على المستوى العاطفي والروحي ووفقاً لهذه النظرية فان القيادة لكي تظهر فان القادة يجب أن يتبادلوا الرؤية مع الآخرين بطريقة تجعل من الأتباع يتبنون تلك الرؤية وكأنها رؤيتهم الخاصة. إن العديد من الأساليب تساعد في هذه العملية كالرواية القصصية والاقتراسات والتصرفات الرمزية والقيادة إقتداءً بمثال التحفيز والعقوبة.

علاقة القيادة بالإدارة :

يربط بعض الباحثين القيادة بصورة كبيرة الى فكرة الإدارة ، بينما يرى البعض الآخر أن الاثنين متطابقان لذا يمكن النظر للقيادة على أنها :-

مركزية أو غير مركزية . واسعة أو مركزة- ذات قرارات توجهها الظروف أو أنها مرتكزة على واقع

أخلاقي - جوهرية أم مشتقة من بعض السلطة ويرى الباحثون إن الإدارة تتكون ببساطة من القيادة المطبقة في حالات الأعمال أو أنها بكلمات أخرى تشكل مجموعة جانبية من عملية القيادة الأوسع. ويقولون " إن القيادة تظهر في كل مرة يحاول فيها شخص ما التأثير على تصرفات مجموعة ما بغض النظر عن السبب، إن الإدارة هي نوع من القيادة يكون فيه تحقيق أهداف المنظمة هو الغاية الأسمى. "

وقد يكون التمييز الواضح بين القيادة والإدارة ذا فائدة ويوحي بوجود علاقة تبادلية بين القيادة والإدارة وان المدير المؤثر يجب أن يمتلك مهارات القيادة وبالعكس.

ويرى الباحث "وارن بينيس" أن هنالك اثني عشر تمايزاً بين الحالتين :-

المدراء يديرون بينما القادة يبدعون - المدراء يسألون كيف ومتى بينما القادة يسألون ماذا ولماذا-
المدراء يركزون على النظام والقادة يركزون على الناس - المدراء يقومون بالأشياء بصورة صحيحة والقادة يفعلون الأشياء الصحيحة- المدراء يحافظون على الحالة والقادة يطورون- المدراء يعتمدون على السيطرة والقادة يوحون بالثقة- المدراء لديهم منظور قصير الأمد والقادة بالعكس- المدراء يقبلون بالأمر الواقع والقادة يتحدون الأمر الواقع- المدراء عينهم على الأرض بينما ينظر القادة نحو الأفق- المدراء يقلدون والقادة يبتكرون- المدراء ينافسون الجندي التقليدي الجيد بينما القادة يكونون هم أنفسهم- المدراء يستنسخون التجارب والقادة يظهرون تجارب أصلية ويرى الباحث " بول بيرتس" بان المدراء يهتمون بالمهام بينما يهتم القادة بالناس ولكنه لا يغفل أن يركز القادة على المهام من حيث أن احد مميزات القائد هو الإنجاز، ولكن الاختلاف يأتي من كون القائد يرى أن الإنجاز يحدث من خلال النية الطيبة ودعم الآخرين بينما لا يرى المدير ذلك.
إن دور القائد هو جعل الآخرين يتتبعون مساراً أرساه هو أو رؤية قام بتبنيها من اجل إنجاز مهمة ما.

إن الاختلافات في الخلط بين القيادة والإدارة يمكن أن تحدد لنا أنماط مختلفة من الإدارة فبعض أنماط الإدارة تميل لتعزيز حالة القيادة، فمن ضمن مجموعة يمكن لأي احد أن يمتلك إدارة ديمقراطية أو تعاونية . أما الأنماط الأخرى من الإدارة كالإدارة الاستبدادية أو المصغرة فتعتمد على وجود قائد يعطيها توجيهها للعمل . إن هذا لا يعني أن أي منظمة لا تمتلك قائداً منفرداً يمنحها اتجاهها في العمل هي بالتالي منظمة ضعيفة القيادة.

القيادة من قبل مجموعة

على النقيض من القيادة الفردية فان بعض المنظمات قد تبنت حالة القيادة الجماعية. وفي هذه الحالة فان هنالك أكثر من شخص يعطي التوجيه للمجموعة ككل. إن الأنموذج الشائع من القيادة الجماعية هو الفرق الوظيفية المتقاطعة وتتكون من أشخاص بمهارات مختلفة من جميع أجزاء المنظمة يتجمعون من اجل قيادة مشروع ما. ويمكن أن يتضمن ذلك تقاسم السلطة بالتساوي في كل

القضايا ولكن الأكثر شيوعاً هو استخدام القيادة بالمداورة. حيث يصبح عضو الفريق القادر على تولي الأمر في مرحلة ما قائداً مؤقتاً للمجموعة.

القيادة المشتركة

للتوفيق بين القيادة الفردية وقيادة المجموعة المفتوحة عادة ما تظهر بنى قيادية مؤلفة من شخصين أو ثلاثة . ففي روما القديمة كان هنالك قنصلان عوضاً عن ملك منفرد.

إذن ما هي القيادة؟

بعبارة مبسطة، القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقاً في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد. أما في المنزل، عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد. النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما.

الهدف: هدفك في هذه المنطقه من التطوير الاحترافي يجب أن يكون معرفة وإحراز أكبر قدر ممكن من صفات القيادة الفعالة، وأن تتعرف على الأنماط المختلفة للقيادة وكيف ومتى تطبق كل منها.

قد حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة. وقد ذكرت أهم هذه الصفات (من وجهة نظري) مع شرح مختصر لكل منها.

الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.

الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.

الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.

النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتميز بين المهم وغير المهم.

الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة. الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.

التضحية: يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.

مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير. القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... الخ.

القائمة السابقة ليست قائمة شاملة لجميع الصفات، ولكنها نموذج لبعض أهم الصفات في القائد الجيد.

قد تعرف شخصا تشعر أنه قائد جيد وتريد أن تدرس نمطه في القيادة. إذا كان الوصول لهذا الشخص في متناول اليد، فقد يكون من الجدير بالاهتمام بمقابلته وتنسيق لقاء لمناقشة هذه الصفات بالإضافة لمعتقداته حول نجاحه وكيف استطاع إنجازها. ستكون محظوظا إن وجدت الناصح المخلص.

الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية.

مكونات الوضع القيادي:

هنالك ثلاث مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قرارا يتعلق بالقيادة أو أنماطها. هذه المكونات هي:

أنت - القائد.

مرؤوسيك - وهم الذين سيساعدون في إنجاز الأعمال المطلوبة.

الوضع نفسه - الهدف المراد تحقيقه، والعمل المطلوب إنجازه.

التفكير بكل عنصر من العناصر السابقة لاتخاذ القرار بشأن نمط القيادة يشار إليه بـ "قيادة الموقف" وهي نظرية تطورت من قبل د. فرد فيدلر والتي تركز على أن أكثر نمط قيادي مناسب يعتمد على الوضع الذي يواجهه القائد.

والآن، لنأخذ نظرة بسيطة لكل عنصر من عناصر الوضع القيادي.

أنت: مقدرتك على التأثير في رؤوسيك لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه. فكلما كان تأثيرك أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر. وكلما زادت معرفتك بهم كلما زادت قدرتك على قيادتهم. لذلك عليك بمعرفة رؤوسيك.

رؤوسيك: من غيرهم لن تكون قائدا. ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوتك مستمدة منهم. فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام. الموظفين المتعلمين الأكفاء الواثقين من قدراتهم لن تكون استجابتهم جيدة مع النمط القيادة الدكتاتوري. أنهم يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على إنجاز الأعمال بمفردهم. يتوجب عليك معرفة احتياجاتهم ليتمكنك تحفيزهم وتشجيعهم.

الوضع: في العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هي المناسبة. على الجهة الأخرى، فالعمل الذي يسمح بالإبداع أو في المكان الذي يوجب مشاركة جميع الأعضاء في العمل ربما تكون القيادة الديمقراطية هي المناسبة. إن معرفة كيف ومتى تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم.

مقياس الكفاءة الإدارية:

يمكننا باستخدام هذا الاستبيان تقييم الأشخاص لمعرفة مدى صلاحيتهم للقيادة. فكلما زاد عدد الدرجات التي يحصل عليها الفرد، يعني ذلك ارتفاع كفاءته القيادية.

الريادة: يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة، ويكونون محط أنظار من حولهم، وكثيرا ما يحتلون مركز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل. كما نجد على الطرف الآخر أناسا يرضيهم أن يكونوا تابعين لا توكل إليهم مهام من أي نوع. بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة. استنادا إلى ملاحظتك لأداء شخص معين كيف تقوم هذا الشخص مقارنة بأقرانه؟

قيادي من الطراز الأول (٥ نقاط)

قيادي في أغلب الأحيان (٤ نقاط)

متوسط الكفاءة القيادية (٣ نقاط)

يميل إلى الانقياد أكثر من القيادة (نقطتان)

تابع مأمور لا يحدد عن التبعية (نقطة)

أصالة التفكير: بعض الناس مستقلون مبدعون في تفكيرهم، ولهم "آراءهم الخاصة" في معظم الأمور. فهم يحللون الأمور ويفسرونها ويتوصلون إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل. بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك، وكثيرا ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين، قبل أن يُعملوا فكرهم، فليعتمد تقديرك للشخص على ما يقوم به من أعمال فعلا.

أصيل التفكير فوق العادة (٥ نقاط)

أكثر إبداعا من الشخص العادي (٤ نقاط)

في مستوى غالبية الناس (٣ نقاط)

يميل إلى الاعتماد على غيره في الأفكار (نقطتان)

لا يظهر أي رغبة في التفكير الأصيل (نقطة)

سحر الشخصية: يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم، بينما يخلف البعض الآخر انطباعا سيئا بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم. ويلقى صاحب الشخصية البشوشة الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشخصية المنفردة قلما يسعى إليها الناس، وغالبا ما يكون صاحبها مهملا من الآخرين. المطلوب هنا تقويم الشخص من حيث مواقفه تجاه الناي ومواقف الناس تجاهه.

من أكثر الناس قبولا في المجتمع يألف ويؤلف (٥ نقاط)

يتمتع بشعبية جيدة (٤ نقاط)

متوسط - يلقي الترحيب المعتدل لكنه غير متميز (٣ نقاط)

قليل الشعبية (نقطتان)

يترك انطباعا سيئا لدى أغلب الناس (نقطة)

الاتصال بالناس: بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة، بينما على الضد من ذلك، هناك من يتحدث ببطء وبتردد وبطريقة غير جذابة. وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين.

المطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره. هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون إليه في يسر ومتعة عندما يتكلم؟ حاول أن تتذكر تجارب محددة في هذا الشأن.

متحدث بارع (٥ نقاط)

فوق المتوسط في القدرة على التعبير وتوصيل الأفكار (٤ نقاط)

على مستوى أغلبية الناس (٣ نقاط)

متحدث غير جيد (نقطتان)

على مستوى متدن جدا في الحديث (نقطة)

أمين ويمكن الاعتماد عليه: بعض الناس موثوق بهم لدى الآخرين، ويعتبرون أمنا في جميع المواقف، ويحوزون على احترام الجميع. والصورة المقابلة هو الشخص الذي لا أمانة له ولا يمكن الاعتماد عليه في شيء. والمطلوب دراسة المرشح كما تعرفه أنت شخصيا وبناء على ما عرف عنه وتحديد موقعه في ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله.

يتمتع بدرجة عالية من احترام الناس وثقتهم (٥ نقاط)

في عداد من يعتمد عليهم (٤ نقاط)

على مستوى أغلبية الناس (٣ نقاط)

يعتمد عليه في بعض الأحيان (نقطتان)

لا يعول عليه (نقطة)

يتم جمع النقاط بتحديد مدى كفاءة الشخص المرشح للقيادة. ويكمن تقديم هذه الاستمارة لأكثر من شخص للإجابة عليها ومن ثم جمع الدرجات واستخراج المتوسط.

القيادة وفريق 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 تطويعه لخدمة أهدافها.

فإن لم تستطع هذه القيادة تطويع المستقبل ليتلاءم 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 كقائد 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 المتبصر تُخرج أفراد الفرق خارج منطقة الراحة ليتدربوا على ظروف وأعمال وأوضاع ليست مألوفة إليهم، وليتحصنوا بالبصيرة ووسع الأفق والتدريب 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 إتقانها، ويتبادل أفراد الفرق الآراء ويضعون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفاعل. 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 تمارينات 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. إحرار نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة.
٢. تطوير الثقة والتفاني والفهم بين الأفراد.
٣. إدراك مدى الطاقة المخترنة 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

ولكي يعمل الفريق بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الأعضاء الآخرين ، وتقديم الدعم الصادق لكل عضو في الفرق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه .

إن بناء الفريق يساعد المجموعة على العمل كوحدة واحدة . فبناء الفريق يعزز الروح المعنوية، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية ، ويناقش هذا الكتاب عملية بناء الفريق من وجهة نظر القائد، ومن هذا الكتاب سنتعلم كيف :

١-تغرس روح التعاون في الفريق.

٢- تتعامل مع الخلافات داخل الفريق.

٣- تبتكر حلولاً للمشكلات التي تواجه الفريق، وفي اتخاذ القرارات.

٤- توظيف عملية التقييم ، ومنح المكافآت في تحديد مدى تقدم الفريق وزيادة فاعليته.

تعريف الفريق

إن السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ما هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه . قد يكون الأعضاء يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها

من خلال أنشطتهم . ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً، فهم يساندون بعضهم البعض ، ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح.

ولأسف فإن أغلب المجموعات مجرد تجمع من الشخصيات، ويكون لكل واحد منهم أولوياته الخاصة التي قد تكون أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها ، وغالباً ما تتميز المناقشات والعلاقات في مثل هذه المجموعات بتضارب الأولويات ووجود مراكز قوى داخل المجموعة ، كما تتسم تلك العلاقات والمناقشات بالتماشي مع القرارات في الظاهر دون الالتزام بها بعمق في الحقيقة ؛ بل إن الأفراد في مثل هذه المجموعات لا يمانعون في تحقيق مكاسب شخصية على حساب الآخرين.

أنواع فرق العمل

يوجد العديد من أنواع المجموعات التي يمكن تطويرها لتصبح فرق عمل مترابطة وهذه بعض النماذج الأكثر انتشاراً:

أولاً : اللجان ، والتي عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.

ثانياً : المجموعات ذات المهام المحددة ، والتي تعد في الغالب مجموعات مشكلة مؤقتاً لحل المشكلات أو للتعامل مع المسائل التي تتداخل فيها الوظائف أو السلطات.

وأي واحدة من هذه المجموعات قد تعمل بشكل متفرغ أو بشكل غير متفرغ في فترة انعقادها.

الصفات التي تميز الفريق الفعال ، والفريق غير الفعال:

غير الفعّال

الفعّال

المعلومات:

١- تتدفق أساساً من أعلى [الإدارة] إلى أسفل [الموظفين] وبطريقة أفقية ضعيفة.

٢- محجوبة، وممنوعة.

٣- تستخدم لامتلاك النفوذ.

١- تتدفق بحرية من أسفل [الموظفين] إلى أعلى [الإدارة] ومن أعلى إلى أسفل.

وداخل المستويات الإدارية الواحدة.

٢- يشترك فيها جميع أعضاء الفريق.

٣- واضحة وصريحة.

<

٤- رسائلها غير كاملة مشوشة.

علاقات الأعضاء:

١- الثقة

١- الشك والانقسام

٢- الاحترام

٢- المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة

٣- التعاون

٣- التنافس

٤- الدعم

٤- انعدام الدعم

الخلافا:

١- يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك

١- غير مرغوب فيه

٢- حول الموضوعات وليس الأشخاص

٢- هدام بالنسبة للصفات والأشخاص

جو العمل:

١- واضح

١- مفكك

٢- غير قائم على التهديد

٢- يعتمد على التخويف

٣- غير تنافسي

٣- يسوده الحذر

٤- قائم على المشاركة

٤- ينقسم إلى مجموعات مغلقة

اتخاذ القرارات:

١- بالإجماع

١- بأغلبية التصويت أو الإجماع

٢- يتم عن طريق الاستخدام الجيد

٢- التأكيد على النفوذ

لمصادر المعلومات

٣- يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات

٣- التخبط والتنافر

الابتكار:

١- المزيد من الخيارات

١- تتحكم فيه مراكز القوة

٢- موجه نحو إيجاد الحلول

٢- الاعتماد على الجهد والنشاط

السلطة:

١- يشترك فيها الجميع

١- محجوبة

٢- يتوقف على الكفاءة

٢- تُمنح بعض مفاوضات كثيرة لأفراد

٣- تتوقف على الإسهام للفريق ككل

بعينهم

٣- وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام

لمصدر القوة.

الحفز:

١- الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق

١- التحرك وفقاً لأهداف مفروضة

إجبارياً

٢- إشباع حاجات الانتماء

٢- الضغط والإجبار

٣- إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال

٣- تجاهل الأهداف الشخصية

الفريق

٤- تقدير الإنجازات الفردية دون النظر

لاعتبارات الفريق

المكافآت:

- تركز على الإسهام للفريق وتقدير

- تقوم على أسس غير واضحة، وعلى

ثالثاً: دوائر الجودة، وتضم مجموعات من الموظفين والمشرفين للبحث عن طرق لزيادة فاعلية مجموعات العمل عن طريق إنتاجية أعلى وجودة أرقى.

رابعاً : مجموعات المشروعات ، التي تتكون للعمل في مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد أو تشييد مصنع أو مبنى جديد أو إنشاء برنامج كمبيوتر ، قد يكون وجود مجموعات المشروعات مؤقتاً مثل المجموعات ذات المهام المحددة، حيث تتحل المجموعة بانتهائها من تنفيذ مهمتها.

تشخيص مجموعتك

توجد نقطة منطقية يمكنك أن تبدأ منها عملية بناء فريقك وهي النظر بحرص للمجموعة التي تنوي المشاركة فيها ، ما الذي يميز أعضاء المجموعة ؟ أكمل اختبار التشخيص التالي ، كم عدد العبارات الصحيحة عن فريقك ؟

تشخيص المجموعة :

فكر في كل عبارة لمعرفة ما إذا كانت تسري على مجموعتك أم لا. إذا كان وصف العبارة نادراً نسبياً فتعامل معها على أنها لا تنطبق على مجموعتك . أما إذا كانت تنطبق فأشر إلى ذلك بعلامة تدل على تحققها كثيراً أو على تحققها بصورة عارضة.

نادراً/أبداً

أحياناً

كثيراً

١. أعضاء الفريق يبحثون

عني للتحدث عما يرون أنه

يحدث داخل المجموعة أو

للشكوى من النقص أو بطء

التقدم.

O

O

O

٢. توجد شكاوى عديدة حول

قضاء المجموعة الكثير من

الوقت الاجتماعات

O

O

O

٣. يبدو أن بعض الأعضاء

O

O

O

يشعرون أنهم لا يحصلون
على المعلومات المطلوبة في
الوقت المناسب

٤. يجب إعادة النظر وتعديل
قرارات المجموعة التي تم
اتخاذها والموافقة عليها من
قبل، مرة أخرى

0 0 0

٥. أعضاء المجموعة يقدمون
إلي اقتراحات حول تحسين
كفاءة المجموعة.

0 0 0

٦. عند طرح أفكار جديدة
يبدو أنه يكون هناك اهتمام
كبير حول ما هو خطأ في
هذه الأفكار، وليس حول
كيفية الاستفادة منها.

0 0 0

٧. يصيبي الإحباط - في
الاجتماعات - من المناقشات
المطولة التي لا تنتهي أبداً
عند حل ما.

0 0 0

٨. بعض الأعضاء لديهم
معلومات أكثر من البعض
الأخر حول التطورات التي
تحدث داخل القسم والشركة
ككل.

0 0 0

٩. يوجد بالمجموعة بعض
الشخصيات القوية المغرورة

0 0 0

مما يجعل المشاركة أمراً
صعباً للجميع.

١٠. يجب على أحد الأعضاء
أن يقوم بالتدخل في مناقشات
المجموعة للحفاظ على
التركيز على الهدف.

١١. جميع قرارات المجموعة
تعد حلاً وسطاً.

١٢. أعضاء المجموعة ذوو
أسلوب تصادمي.

١٣. التوافق والانسجام يميزان
مناقشات المجموعة.

١٤. نصل إلى اتخاذ القرارات
عن طريق أغلبية التصويت.

١٥. لا أحصل من أعضاء
المجموعة الآخرين على تقييم
حول قيادتي.

١٦. الأعضاء لا يستمعون
لبعضهم البعض.

١٧. يحاول بعض الأعضاء
السيطرة على مناقشات
المجموعة ، والعمل وفق
أولوياتهم الشخصية.

١٨. تدور مناقشات سرية

هادئة من وراء الستار.

١٩. البعض يتساءل ' ما
الذي نحاول عمله؟' و 'ما
جدوى كل هذا؟'

O O O

٢٠. يتعاون الأعضاء مع
بعضهم فقط عندما أوضح
لهم أهمية عمل ذلك .

O O O

٢١. يتسم بعض الأعضاء
بصفة القيادة ، وما يحدث هو
أنهم يسيطرون مبكراً على
مناقشات المجموعة

O O O

٢٢. مناقشات مجموعتنا
تستمر في معالجة نفس
الموضوعات القديمة.

O O O

٢٣. يتخذ الأعضاء موقف
التحفز عندما يواجهون
مقاومة تعترض أفكارهم.

O O O

٢٤. تتكون مجموعات فرعية
حزبية عند مناقشة بعض
الموضوعات الرئيسية.

O O O

٢٥. أطالب الأعضاء بإبعاد
الشخصيات من مناقشات
المجموعة.

O O O

٢٦. بعض الأعضاء

O O O

يجمعون عن المشاركة في
المناقشات.

٢٧. ينحدر الخلاف إلى

مرحلة التشاحن ، وتصيد
الأخطاء.

٢٨. يبدو أن بعض الأعضاء

يفضلون إحراز النقاط
الشخصية على كل ما سواه.

٢٩. أسمع البعض يقولون '

ما الفائدة من الكلام ؟'.

٣٠. يطالبني العديد من

الأعضاء بالانحياز لأحد
الجوانب

_____	_____	_____	
X3	X2	X1	المجموع الفرعي
_____	_____	_____	
=====	+==	+==	مجموع النقاط
_____	-		المجموع الكلي

أعط نفسك عن كل اختيار من النوع 'كثيراً' نقطة واحدة ، أما الاختيار 'أحياناً' فله نقطتان والاختيار 'نادراً/أبداً' ثلاث نقاط اضرب كل رقم في عدد الجمل الذي ينطبق عليه.

للتوضيح : إذا كان اختيارك لـ'أحياناً' عشر مرات ، واختيارك 'كثيراً' عشر مرات ، والاختيار 'نادراً/أبداً' عشر مرات، فإن المجموع الكلي لما حصلت عليه من نقاط يصبح ستين نقطة.

تحليل التشخيص

كلما زاد عدد النقاط التي حصلت عليها، كانت مجموعتك في تقدم نحو بناء نفسها لتصبح فريقاً نموذجياً، إذا كان عدد نقاطك هو الحد الأقصى، أي تسعون نقطة [الرقم ثلاثة وثلاثون مرة] - فيمكنك اعتبار نفسك استثناءً حقيقياً ومحظوظاً أيضاً بانتمائك إلى مثل هذه المجموعة الفعالة بدون - أو تقريباً بدون - أي مؤشرات للحوجز التي تعوق عملية بناء فريق ناجح، وعلى العكس، إذا كان عدد نقاطك ثلاثين نقطة، فلا يمكنك بأي حال وصف مجموعتك بالفريق ، وإذا كان عدد نقاطك بين الستين والتسعين فإنك في طريقك نحو بناء الفريق، لكن تبقى أمامك مسافة تجتازها قبل أن تصل أنت ورفاقك إلى مرحلة الاستمتاع بالمزايا والوفيرة التي يحققها العمل كفريق، وليس كمجرد مجموعة.

فوائد فريق العمل :

الفائدة الأولى: التعاون وهو الفائدة الأساسية .

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

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

الفائدة الثالثة: الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد ، والمواهب، والقوى

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

الفائدة الرابعة: اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد

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

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

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

مقارنة بين نمط الإدارة في بلد ناجح وآخر...

في بلد متقدم تعتمد الإدارة فيه على الوضوح في الإجراءات ، والأنظمة والقرارات ، وتصبح الثقة هي رمز العمل ، وتخفي التعقيدات الإجرائية ، يصبح من معالم ذلك النظام ، أو النمط الإداري السمات الآتية:

(١) الاعتماد على السكرتير أو المساعد في تصريف كثير من الأمور الإجرائية اليومية ، فيتيح هذا الأسلوب للمدير التفرغ ، وتخصيص الجزء الأكبر من وقته للتخطيط والتفكير ، وعقد اللقاءات ، وتحقيق مكاسب لإدارته.

(٢) تخفي المركزية في اتخاذ القرارات ، وتتضاءل الفروق والحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتتنوع الصلاحيات والاختصاصات ، ويحس كل عضو في المنشأة بأنه يسهم في القيادة ، وفي اتخاذ القرارات، فيدفعه ذلك إلى مزيد من الإخلاص في عمله ، والولاء له، والتفاني في خدمة أهداف المنشأة التي يعمل فيها.

(٣) يسود الوضوح في خطوات العمل وإجراءاته ، ويعمم التنظيم في حركة العمل اليومي، وتغدو الأمور كأنها تسير نفسها، فتقل الأسئلة والاستفسارات حول جزئيات العمل ، لأن كل موظف في المنشأة يعرف واجباته بوضوح.

٤) تكون الأنظمة والقوانين واضحة وحديثة ولا تحتمل التأويل، والتفسير، وليس هناك استثناءات من الأنظمة أو تحايل عليها، أو تفسيرها لخدمة المصالح الخاصة.

٥) تتصف بيئة العمل بالحركة الدائبة : لقاءات ثنائية وجماعية، وانتقال بين المكاتب لنقل الإجراءات أو تبليغها.

٦) تختفي المظاهر المصطنعة في الشخصيات والمواقف، وتظهر كل الأمور على حقيقتها، ويذهب الرئيس إلى مرؤوسه، ويجلس بقربه، ويحاوره في مكتبه، ولا يتردد في نقل الأوراق بين الإدارات والمكاتب، ولا يأنف من عمل القهوة لنفسه، وضيوفه أحياناً.

٧) يقل الاعتماد على استخدام الورق في الإجراءات حيث تبلغ كثير من التعليمات والإجراءات بالهاتف وشفوياً، اعتماداً على الثقة، ويتم الاعتماد كثيراً على النماذج المعدة والمطبوعة سلفاً لكثير من الإجراءات، ويسهم في جعل الأمور واضحة وغير خاضعة للاجتها.

وهكذا نجد أن كل الأمور في مثل هذه البيئة الإدارية الصحية مهيأة وميسرة لمصلحة العمل، وتعمل على تركيز جهود العاملين في اتجاه تحقيق أهداف المنشأة، فليست هناك تعقيدات إدارية تأخذ جزءاً من وقت العاملين، وتشغل أذهانهم عن الإنتاج، وليس هناك حواجز كبيرة بين الرؤساء والمرؤوسين تجعل المرؤوسين يترددون في طلب التوجيه أو مكاشفة رؤسائهم بما لديهم من أفكار ومقترحات وملاحظات يرون أنها تخدم مصلحة العمل، بالنسبة للأنظمة وإجراءات العمل فهي واضحة، لا تحتمل الاستفسارات من المرؤوسين، أو الاختلاف في التأويل والتطبيق، أو تسخيرها لخدمة المصالح الشخصية والمنافع الذاتية.

ماذا في البلدان المتخلفة إدارياً:

إذا أمعنا النظر في أنماط وسلوكيات المديرين في إحدى البلدان النامية، ولو راقبنا أحد المديرين في تلك البلدان وهو يؤدي عمله، بدءاً من الطريقة التي يدخل فيها إلى مكتبه إلى أن يخرج منه، لبرزت لنا أمور كثيرة، تبين أول ما تبين الفارق بين الأسلوب الإداري في ذلك البلد، وبينه في بلد آخر متقدم، كما يتضح لنا كم هي الإدارة مظلومة كفن، وموهبة، ومبدأ، عندما نجدها تُغتال في عصر التقدم الفكري والعلمي والتقني، ستظهر لنا أمور غريبة تلتصق بالإدارة وهي بريئة منها، إذ يصبح من سمات الإدارة البارزة في ذلك البلد:

١. التمثيل الإداري، والمقصود به أن يحاول المدير أن يظهر في صورة غير الصورة الحقيقية لشخصيته، فيتظاهر بالتعالي والكبرياء والغطرسة على المرؤوسين، وبفهم الأمور بطريقة أفضل منهم، ويتلذذ بإصدار الأوامر والتعليمات، ولا يتردد في توبيخ المرؤوسين ولومهم، ولو كان ذلك على مشهد من زملائهم.

٢. ويدخل في نطاق ذلك الاهتمام بالمظاهر والأثاث في المكتب، إذ غالباً ما يلجأ المدير، أو المسئول إلى تغيير شكل المكتب، ونوعية الأثاث بين فترة وأخرى، ويتدخل في اختيار الألوان وقطع الأثاث، وحتى في نوعية الأقفال، والغرف الملحقة، التي يحلو له أن ينزوي فيها بعيداً عن أصحاب المصالح والمراجعين، والملاحظ أن هناك ارتباطاً بين مدى تمتع المسئول بالمقدرة الإدارية واهتمامه بمثل

هذه الأمور، وتولد الرغبات المظهرية لديه، وغالباً ما يعمد المسئول الضعيف إلى اللجوء إلى مثل هذه المظاهر وفي مقدمتها كما ذكرنا هيبية المكاتب لإخفاء بعض جوانب الضعف في شخصيته الإدارية.

٣. إكثار المدير من الاجتماعات لإخفاء عجزه عن حل مشكلات العمل، ويحاول بهذه الاجتماعات الإيحاء بأنه مدير يؤمن بالمشاركة واتخاذ قرارات جماعية، وهو في واقع الأمر، وفي الغالب، يريد استعراض ما يملكه من مهارات كلامية، ويرضي غروره بأن يرى الجميع يستمعون ويصغون إليه، ولا يستطيع أحد مقاطعته، ومثل هذا المدير لا يسمح لأحد بالكلام إلا عندما يأذن له، ولا يرضى أن يعارض رأيه أحد، وهو يحاول توجيه الاجتماع والكلام بحيث يؤمن الجميع على ما يقول، وهو بهذا يخادع مرؤوسيه، ويخدعهم، ويجعلهم يخفون عنه أكثر مما يظهرون له، لأنه بأسلوبه يستميلهم إلى تأييد كل ما يصدر عنه، ويوحي لهم بالرضا عن مؤمن على ما يقول، فيدفع بهذا المخلصين منهم إلى التزام الصمت، والإعراض عن المشاركة، والبوح بأرائهم ومقترحاتهم، خوفاً من إغضاب المدير، فينعكس هذا سلباً على نفسيات الموظفين، وعلى أعمال الإدارة، ونتائج هذه الأعمال.

٤. تكون الأنظمة والإجراءات والأهداف عادة غير واضحة، فتكثر الاستفسارات والأسئلة وتباين الإجابات، ويكثر التأويل، ويختلف التطبيق بين وقت وآخر، وعادة يطوع الغموض في الأنظمة والإجراءات، ويفسر وكيف لمصلحة التوجه الذي يراد للإجراء أن يسير فيه، أو الذي ينسجم مع ما يريده المدير، وكثيراً ما يصاب العاملون في مثل هذه الإدارة بنوع من الإحباط، ويعانون من كتمان ما يشعرون به من امتعاض، ولا يستطيعون التعبير عنه خوفاً من فقد وظائفهم، أو وصفهم بالمشاغبيين ومثيري المشكلات على الإدارة، كما أن الأهداف التي يعملون من أجلها غير واضحة لهم، ولا يحسون برابطة الانتماء.

٥. يُغرق المدير نفسه في العمل الورقي، لأن كل التعليمات لا بد أن تصدر منه، ولا بد أن يوضح كل الإجراءات والخطوات التي ينبغي تطبيقها، ويتخوف المرؤوسون عادة من اتخاذ أي إجراء دون توقيع وتأشيرة المدير لكي يسلموا من التوبيخ واللوم وربما العقاب، ويجد المدير نفسه غارقاً بين أكوام من الورق والتقارير والخطابات، ومشغولاً بها عن التخطيط، والتفكير في التطوير، وتحديث وتوضيح الإجراءات.

٦. غالباً ما يقرب المدير حوله ضعاف الشخصية، ومحدود القدرات والمواهب، من مساعدين ومستشارين، لأنه يجد أن ذلك أسهل لتقبل توجيهاته وتعليماته، وتنفيذها دون إبداء رأي أو معارضة، وكلما قلت ثقة هذا المدير في نفسه برزت هذه الظاهرة أكثر في محيط إدارته ومن حوله، لأنه يعرف أن تقريب الأقوياء والأذكياء حوله وتبنيهم ربما يثير عليه المشكلات ويحدث بعض الصراعات في الرأي بينه وبينهم، لأنهم سوف يكون لهم رأي مستقل في كثير من الأمور، وسيلفت ذلك النظر إليهم أكثر، ويجعلهم يبرزون أكثر منه في محيط المنشأة وربما خارجها، وهذا يجعله يتخوف من أن يستحوذوا على اهتمام الرأي، والمتعاملين مع المنشأة، ولذلك يفضل أن يبقى هو في الصورة دائماً دون غيره، وأن يكون من حوله تابعين له في تنفيذ سياسته وتوجهاته وأرائه، دون معارضة أو إبداء رأي يختلف مع ما يراه هو.

٧. تتصف القرارات بالتخبط والفردية والتعارض، إذ ليس هناك منهج واضح في دراسة المشكلات وإشراك الآخرين والاستفادة من تجاربهم، أو استعراض العوامل المؤثرة فيها، والمتأثرة بها، وغالباً ما تتخذ القرارات بسرعة وبدون تروي، ويفاجأ العاملون بالقرارات تصدر مباشرة من مكتب المدير، دون تنسيق مسبق أو معرفة سابقة بها، وفي بعض الأحيان لا يجد المدير في نفسه الشجاعة لإعلام العاملين بهذه القرارات، ذات التأثير المباشر عليهم، مكتفياً بتوقيعها وترك تبليغها لسكرتيره أو مدير مكتبه، دون أن يقبل المناقشة فيها بعد إصدارها ومعرفة ردود فعل العاملين أو ملاحظاتهم حولها.

٨. ينظر المدير في هذه البيئة الإدارية إلى العالمين نظرة دونية يشوبها الكثير من التعالي والخيلاء والكبرياء وربما الغرور، ويحس إحساساً داخلياً يحاول إخفائه ويظهر عليه أحياناً أنهم وجدوا لخدمته وتأييده وتهئية المناخ له للعمل في راحة تامة دون مشكلات معطياً لنفسه كل الحق في محاسبتهم على التقصير والغياب والتأخر عن العمل متناسياً نفسه وغائباً عنه أنه هو القائد وهو القدوة.

٩. وغالباً ما يجند هذا المدير بعض العاملين ويسخرهم لخدمته الشخصية بعيداً عن واجبات العمل التي وظفوا من أجلها فهناك من يحمل حقيبتة ويؤدي متطلباته الشخصية ويسافر معه للقيام بخدمته الذاتية وكل هذا من أجل إرضاء غروره الشخصي، أو ما يشعر به من نقص، ولتكملة مظهره الشخصي الناقص أمام الغير، وإضفاء هالة من الاحترام والتقدير لنفسه، ويصل الأمر إلى أبعد من ذلك، ففي بعض البلدان يستغل المدير نفوذه بتوظيف خدم منزله أو من يتولون خدمته الشخصية على حساب العمل.

١٠. يعمل المدير على تركيز معارفه وأقاربه والمحسوبين عليه في وظائف قريبة منه ، لكي يستمد منهم قوته ونفوذه ن ويسخرهم لتنفيذ ما يصدره من أوامر وقرارات ، وتبني السياسات التي يؤمن بها ، وشيئاً يصبح لديه نوع من الإحساس بالعظمة ، وأنه أصبح مطاعاً في كل شيء ، فيسارع أصحاب المصالح إلى التقرب منه ، ودعوته لحضور مناسباتهم ، وبناء علاقات قوية معه ، مبنية على قضاء مصالح متبادلة ، ويبدأ في استخدام نفوذه لتحقيق مكاسب ويبدأ في استخدام نفوذه لتحقيق مكاسب ومصالح شخصية ومادية ، وغالباً ما يبدأ هذا التوجه لديه بشيء من الحيلة والحذر والكتمان ، ثم ما يلبث أن يصبح سمة ملازمة له ، ويصبح العمل بالنسبة له أمراً ثانوياً ، ووسيلة للهيمنة واستخدام النفوذ ، وقضاء المصالح الخاصة.

من الإدارة إلى القيادة:

الفرق كبير بين إدارة المؤسسة وقيادتها؛ فالإدارة تعني تسيير المؤسسة بأفرادها وأنظمتها بموجب تعليمات وأوامر أو قرارات صادرة من المدير في الغالب، ولها نظام عمل محدد مسبقاً يمشي عليه العاملون.. وبالتالي فإن الإدارة قد تتضمن أحياناً الروتين، والانغلاق، والفوقية، والصرامة، وغير ذلك من مظاهر الضبط والتقنية، وبالتالي فهي تتمركز على الأبدان والطاقات العضلية والمكننة في الإنجاز - في الغالب-.

بينما القيادة تختلف عن ذلك لأنها تعني: إدارة البنية الهيكلية المتكاملة للمؤسسة والتفاعل بين أقسامها وعناصرها روحياً وعاطفياً وفكرياً لتحقيق الأهداف المرسومة، آخذة بالاعتبار واقعها والبيئة المحيطة بها ورضا أفرادها العاملين فيها، وأولئك الذين يقفون خارجها من الذين ينظرون إليها بعين الاعتبار والتقدير.. أو المنافسين الذين يسابقونها في ميادين العمل.. وبالتالي فهي تتمركز على الفكر والطاقة الروحية للأفراد والنظام الأسري في الارتباطات والتعاون والمحبة المتبادلة بين الجميع.. ومن الواضح أن أي تجمع بشري يحتاج من أجل دوام سير عمله وبقائه آمناً وسعيداً إلى قيادة، أكثر من حاجته إلى الإدارة، لأن طموحات الإنسان قد لا يليها المدير بل يليها القائد الذي يسير بالأعمال وينشطها ويطورها باستمرار.. من هنا ينبغي أن نفكر دائماً في أن نجعل من مؤسساتنا غرف قيادة وتوجيه وترشيد لا دوائر ولا إدارات.. حتى تكون في القمة وتحظى باحترام

الجميع وتستطيع أن تدعي لنفسها أنها حققت شيئاً في الحياة الإنسانية..
مكونات القيادة الإدارية:

وهي عبارة عن جملة من العناصر من شأنها أن تجعل من المدير قائداً له من التأثير الفكري والروحي والإداري أكثر من غيره بحيث يستجيب له الأفراد طوعاً وعن قناعة قبل المسؤولية والمنصب والحق والواجب.

وأبرز المكونات القيادية ما يلي:

(١) السلطة: ونعني بها المكانة وحق القيادة والقدرة على التأثير، وبعبارة موجزة هي قدرة إعطاء الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين للتأثير عليهم -حسب اختلاف المفاهيم الإدارية- فإن الإدارة الوظيفية تعتمد في تأثيرها على الآخرين على القرارات والأوامر الصادرة من فوق وحب الثواب وتجنب العقاب المتحفة في كل فرد. بينما الإدارة الرائدة تعتمد على التوجيه والترشيد والقناعات الناشئة عن تحاور الرؤساء ومشاورة العاملين في القرارات من فوق، والشعور بالمحبة والمسؤولية والهدفية التي تعتمل في نفوس الأفراد. وكيف كان؛ فإن القيادة الإدارية تقوم على جملة من الأسس لا تتحقق من دونها وهي كالتالي:

أ- الدور الوظيفي أو الاجتماعي الذي يحتله المدير.

ب- المعرفة والخبروية والحكمة التي يحملها المدير بين طيات نفسه ولمسات يده.

ج- قوة الشخصية وخصال العظمة والنفوذ الذي يتمتع به. وقد يرى البعض أن المال والقدرة على الدفع هي نقطة جوهرية أخرى في القدرة على التأثير وهذا قد يصح في بعض الأحيان، إلا أنه لا يشكل لنا قيادة إدارية يستجيب لها الأفراد طواعية وعن رغبة وقناعة - في الغالب-، كما لا يحقق لنا أعمالاً متماسكة ودائمة وأثارةً باقية.. ولذا حصرنا الخصوصيات القيادية بالثلاثة المذكورة لأنها الأقوى تأثيراً بالفعل والتي تصنع الشخصية القيادية بمعناها الفاعل والمؤثر ولعل الرسم البياني التالي يوضح الأمر أكثر.

ولعل من المناسب الخوض ببعض التفاصيل المرتبطة بالخصوصيات المذكورة:

الأولى: السلطة القائمة على الدور الوظيفي أو الاجتماعي:

وهي سلطة نابعة من قوة الدور الذي يؤديه المدير، وفي الدوائر الرسمية تنشأ غالباً من مركز العمل الوظيفي القائم على الترتيب الهرمي في السلطات، ويعتبر المركز الوظيفي هو الذي يمنح السلطة ويعطي الدور الفاعل للقائد المدير، بخلاف المؤسسات الاجتماعية والثقافية في الغالب، فإنها تنشأ من مدى وأهمية الدور الذي يؤديه المدير؛ فقد نجد من هو أقل مركزاً يملك تأثيراً أكبر ممن هو أقوى منه، وممارسة هذه السلطة تنشأ من حق الرئيس في مخاطبة مرؤوسيه بما يلي:

- ما يجب عمله، أي تحديد الوظيفة.

- في أي وقت ينفذ والى أي وقت ينتهي، أي تعيين المبتدأ والمنتهى.

- بأية طريقة ينجز، أي كيفية التنفيذ.

و أنت ترى أن كل شيء في هذه الإدارة يعود إلى المدير.. وهنا تكمن النقطة الجوهرية بين المدير الناجح أو الفاشل، من الآخر الذي هو على درجات أكبر من النجاح؛ ففي الوقت الذي يحصر الأول السلطات والقرارات بيده ولا يشرك فيها أحداً من مرؤوسيه وأصحابه، يوزع الثاني الأدوار ويشرك الآخرين بقراره ويعددهم مشاورين له ومساعدين حقيقيين، لا آلات صماء عليها الطاعة وحسب؛ لذلك فإن النجاح في الأول ينحصر بقوة شخصية المدير ومدى أهمية وشدة مراقبته للأعمال، وبالتالي فإن الفخر يعود إليه أولاً وآخراً في الانتصارات كما أن الفشل رهين آرائه وقراراته.. هذا ويمارس المدير الوظيفي سلطاته -في الغالب- حسب المراحل التالية:

التفكير والتخطيط - إعطاء الأوامر - تعيين الوظائف وكيفية الإنجاز - مراقبة التنفيذ بشكل متواصل - وربما فرض عقوبات إذا لم تنفذ الأدوار بشكل جيد وكذا المثوبات في الإنجاز الجيد. بينما الثاني يجعل من العاملين فريقاً ومن العمل ماكينة يشترك في تحريكها الجميع والكل له دور في تفعيلها وتنشيطها كما يحظى ببعض السلطة، كما وله قسط من الفخر والنجاح.. وطريقة ممارسة السلطة يوضحها الرسم التالي:

وأكثر ما يتجلى هذا الأسلوب في المؤسسات الاجتماعية الناجحة، وتتجلى أهميته ودوره الكبير في تحقيق الانتصارات في أوقات الأزمات والمشاكل أو التعرض لصدمات كبرى، كما هو ملحوظ في المؤسسات التي تقوم بإنقاذ شعب من الاستبداد أو مقاومة غزو خارجي أو انتشار الناس من الفتن الداخلية. وتعمل بعض الحكومات المنفتحة على إقامة جبهات مشتركة تضم المعارضة والسلطة لمواجهة الأخطار أو التخطيط للبناء، كما هو ملحوظ في العديد من الدول الحرة، بينما نجد الأمر معكوساً في الدول المستبدة التي لا يعطي الحاكم فيها حق الرأي والتخطيط والتنفيذ لغيره، فيعرض بلده وشعبه إلى الدمار والتراجع في مختلف المجالات.. وهذا كما ينطبق على الحكومات والأنظمة، ينطبق أيضاً على سائر المنظمات والمؤسسات، صغيرة أو كبيرة وفي أي صعيد ومعترك..

الثانية: السلطة القائمة على الخبرة والمعرفة:

وهي سلطة الخبير أو العارف المحنك، ويسمى البعض سلطة المعرفة والحكمة؛ لأنها تقوم على حق أن يكون صاحب السلطة مستشاراً أو خاضعاً لفضيلة المعرفة التي يمتلكها، وهي في الحقيقة سلطة العلم؛ فإن من الواضح أن العلم وتجاريه يفرض نفسه على ميادين الحياة كما يهيمن بسلطته على عقول البشر وأرواحهم. وكل إنسان بطبعه الأولي يستسلم أمام العالم العارف في مجاله. ومن هنا نشأت النظرية الإدارية القائمة على التخصص واعتبرت أن الأنظمة والقوانين والمعرفة هي التي تمنح القائد الإداري سلطاته والقدرة على التأثير.. وتعد السلطة المعرفية من أهم المعايير التي تقود المؤسسات إلى النجاح؛ لذا ينبغي توفرها في جناحي العمل؛ أي المدراء والعاملين.. وهي ضرورية جداً لسير الهيكل العام في المؤسسة، لأنها تشكل - مبدئياً - الاستعداد لتقويم الأفراد تبعاً لخبرتهم

وكفاءتهم سواء كانوا رؤساء أو منفذين؛ لذلك فإنها تقوم على القناعة والاستجابة المنطقية للقرار، أو التوجيه الناشئ من أهله الذين يمتلكون خبرة في مجالهم. وبالتالي فإن الطابع الرئيس لهذه السلطة هو العقلانية لأنها مبنية على الاعتقاد بحقائق العلم وشرعية الرئيس العارف بمعاييره وطرقه. ولعل من الأمثلة التي توضح ما نريده، ما يلي:

- الطبيب في المستشفى والمهندس في المعمل والضابط في المعسكر. وهنا تكمن أهمية التربية والتعليم في المؤسسات التي تطمح إلى النجاح؛ إذ لا يكفي أن يكون المدير مضطرباً بمهامه ما لم يصنع لنفسه جيلاً من المضطربين في مختلف المجالات، ليقود مؤسسته بطريقة علمية ويضمن لها البقاء والاستمرار والنجاح لوجود ما يكفي من الطاقات الخبيرة في الإنجاز.. وهذا لا يتحقق إلا بوضع خطة للتربية والعمل عليها جنباً إلى جنب سائر الأعمال والوظائف، ثم تعضيدها بخطوات عملية في هذا السبيل كتفويض الأدوار وتوزيع السلطات وفسح المجال للآخرين في المشاركة في الرأي والقرار.

الثالثة: السلطة القائمة على قوة الشخصية:

وتقوم هذه السلطة على التأثير القوي للمدير على مرؤوسيه.. وهو لا يتم إلا إذا تمكن المدير من أن يحتل موقعاً خاصاً في قلوب أفرادها لما يتميز به من مؤهلات كثيرة يسلم الجميع بأنها رجحت كفته على غيره مثل:

- القدرة على الحكم (الرؤية الصائبة والقدرة على اتخاذ القرار).
- الحس المرهف.
- الأخلاق النبيلة.
- العدالة في التعامل.
- الإخلاص والنزاهة.
- المحبة والرعاية العاطفية (المدارة).
- التقاني للعمل (رعاية المصالح العامة) وللآخرين (المشاركة في الآلام وآمالهم).
- المنطقية في التفكير والتنفيذ (الخبرة والتخطيط).

وغير ذلك من صفات نفسية وعقلية وإدارية كبيرة تجعل الآخرين يستجيبون له بشكل عفوي وعن قناعة واختيار... ومن الواضح أن هذه الخصوصيات من السهل التحدث عنها، إلا أنها في ميدان العمل من أعقد الأمور وأصعبها، لما تتطلبه من المجاهدة والجد وكبح جماح النفس، لذلك لا تتوفر إلا في عظماء البشر وهم القلائل.. وهي قيادة يسميها البعض بأنها ملهمة لأنها تمتلك سيطرة تقوم على التقاني والإخلاص، وجعل المدير المتصف بها بطلاً جماعياً، أو قدوة وأمثلة له طابع مقدس أو محترم وتقوم على قدراته النفسية الكبيرة أو إنجازاته البطولية الرائعة.. وعلى الرغم من توافر هذا النوع من القيادة في العديد من المؤسسات خصوصاً الاجتماعية منها، إلا أنها تعاني من أزمات

حقيقية في جهات ثلاث هي كالتالي:

الأولى: إن ردود الأفعال الناجمة عن الفشل في هكذا زعامات تعود قوية وقاصمة لظهر المؤسسات والأفراد معاً؛ لما تشكله من إحباطات إذا تحطمت الصورة المقدسة للمدير الفذ في أنظار أصدقائه. الثانية: إن أكثر ما تلائم هذه النظرية، المؤسسات العاملة في العالم المتخلف -المستبد- فإن طبيعة الاستبداد، تجعل من المدير قائداً تعطيه صفة الإلهام والرمزية، وتجعله في وضع مقدس لا يقبل النيل أو المس، بل يسعى الجميع لنيل الزلفى منه وكسب وده ورضاه، ومن الواضح أن هذا لا يتم إلا عبر التبجيل والتعظيم الكاذبين.. وبالتالي فإن خطورة هذا النوع من الإدارة تكمن في أنه قد ينتهي بالمدير إلى الصنمية المطلقة، وبالأفراد إلى جملة من المترلفين، وتصبح معايير التقدير والتفاضل، هي الولاء لا العلمية والكفاءة، وأخيراً يصبح العمل آلة وجسراً لطموحات المدير ورغباته الخاصة، إذا لم يحسب لها حسابها منذ بادئ الأمر.

الثالثة: إنها قيادة قد لا تتكرر ولا تستمر فيمن يأتي بعدها -كما إذا تقاعد المدير أو مرض أو انتقل أو مات أو ما شابه ذلك- لذا فإن المهمة الشاقة تكمن في العمل على تكريس الصفات المثالية في الأفراد، وتكثير القادة المثاليين في المؤسسة، وهذا لا يتم إلا إذا خضنا عمليات تربوية شاقة ومتواصلة؛ أو حولنا القيادة إلى جماعة أو هيئة أو فريق يقوي بعضه بعضاً ويكمل دوره بالاستشارات والحوارات المفتوحة والعلاقات اللامركزية بين الأفراد. ومن هنا فكر جمع من المتخصصين في علم الإدارة بطرح طريقة جديدة يراها أنها تناسب تغييرات العصر وتحولاته وقدموا رأياً آخراً لسلطة المدير واعتبروها تقوم على ثلاثة محاور هي:

أ) الإدارة بالمعلومات؛ أي جمع وتحليل ونشر المعلومات الواردة من داخل وخارج المؤسسة والمعلومات الرسمية وغير الرسمية والمعلومات المكتوبة والشفهية.

ب) الإدارة بالبشر؛ كممارسة الزعامة وخلق العلاقات الإنسانية وشبكات فرق العمل.

ج) الإدارة بتنفيذ العمل؛ والتي تطبق من خلال تنفيذ المهام والأعمال والنشاطات بشدة التركيز والمتابعة والنجاح في الأداء، ويعتبر المدير مثالياً عندما يتصرف جامعاً بين هذه المحاور الثلاثة. سلطة حمل الراية:

(٢) المسؤولية: وهي ما يعبر عنها بحمل الراية، أو الشخص الذي يضع النقاط على الحروف، ويعلق الجرس في عنق الأسد.. وهي تعني أن يتحمل المدير أو الأفراد الآخرون قراراً في وظيفة ما تعهدوا بها والتزموا بإنجازها وطوعوا أنفسهم لقبول بكل ما يترتب عليها من فوائد وأضرار.. فإن كثيراً من الأعمال تبقى دون إنجاز بسبب فقدان المدير، كما أن الكثير من المدراء يفشلون لأنهم لم يحملوا الراية -كما ينبغي- أو لم يلتزموا بشرائطها.. وفي مقابل ذلك نجد بروز العديد من الكفاءات الجديدة بلا تعيين أو تنصيب لأنهم تحملوا الهم ورفعوا اللواء وساروا إلى الأمام.. وفي المؤسسات قد تتوافق المسؤوليات مع انسجام العامل مع جو العمل، وينجم عن هذا الانسجام نتيجتان:

إحداهما إيجابية: بجهة أن التقدير والتكريم والتحفيز هو الذي يقابل به النجاح. وثانيهما سلبية: من جهة أن الشخص يعرض نفسه للعقاب أو اللوم إذا لم يكمل العمل المطلوب إنجازه، أو لم يقم بكل شرائطه التي كان يفترض أن يهيئها لإنجاح الإنجاز. ومن هنا نعرف أن الالتزام والتعهد هو أحد أهم مكونات القيادة الإدارية، ولدى تفويض الأدوار أو تخويل المدراء، ينبغي أن نفكر أولاً بالفرد الملتزم بقراره، أو ذلك الذي يحمل اللواء ويمشي إلى تحقيق الأهداف، وفي الغالب فإن الذين يرفعون الرايات عالية ينتزعون اعتراف الآخرين بهم ولو بلا مناصب أو أدوار مخولة إليهم من فوق.. لأن العمل والجد والمثابرة بذاتها قيمة تفرض نفسها على الجميع؛ فكيف إذا اجتمعت قيمة الهمة والعمل مع مشروعية التفويض في توزيع الأدوار أو تفويض السلطة؟ من هنا أصبحت المبادرة والاهتمام مكاناً (لممارسة الإدارة) والتي تتخذ وفقها المسؤوليات في الغالب.

طباع القادة وأمزجتهم: مهما بلغ الإنسان من قوة الفكر ورجاحة العقل، فإنه يبقى للطبع والمزاج الأثر في حركاته وسكناته، وقد ورد في الحديث الشريف: (غلب الطبع الأدب) لذا قد لا ينفك الإنسان من بعض عاداته وهو يمارس أدواره الوظيفية، وفي حديث آخر العادات قاهرات فمن اعتاد شيئاً في سره وخلواته فضحه في علانيته وعند الملأ، لذا ينبغي أن نعوّد أنفسنا على خصال الخير ونطبعها بطابع الكمال، لتظهر على مواقفنا وأعمالنا، ومن هنا يرى بعض علماء النفس أن للمزاج الشخصي للأفراد الدور الكبير في تشكيل طريقة ممارستهم للسلطة أو تعاطيهم مع الأمور، سواء كانوا في القمة أم في القاعدة، ومن هنا تعتبر طباع القادة وأمزجتهم من أهم المكونات الأساسية للقيادة، وقد أجريت دراسات وافية على سلوكيات الرؤساء في العمل وصنفت نمطيات القادة إلى أكثر من تصنيف، أهمها اثنان:

الأول: ينظر إلى المدراء من حيث المحصلة النهائية التي ينتجونها في أعمالهم، لذا يعتمد هذا التصنيف على تحليل شخصية المدير وصفاته النفسية والكفاءات العامة والضرورية التي يتمتع بها حين ممارسة السلطة، ولذلك صنف المدراء إلى أصناف متعددة حسب مزاياهم وكفاءاتهم وهي كالتالي:

- ١- الواقعي: أي العملي أو الحدسي المتسلط الذي يهتم بالنتائج المباشرة.
 - ٢- المثالي: أي المنهجي أو النظري الذي يتعارض مع الواقعي ويتبع مثلاً له.
 - ٣- الانتهازي: أي الذي يستخدم الواقعية أو المثالية تبعاً للحالة أو الموقف والفائدة.
 - ٤- التصالحي: أي الاستشاري الذي يسعى لإقامة التوازن في المؤسسة.
- الثاني: حيث ينظر إلى المدير من حيث طباعه الخاصة في مركز القيادة وقد ميز هذا التصنيف بين أشكال خمسة من القيادات وهي كما يلي:

١- المحتكر: وهو المنفذ الذي يعرف كل شيء بحركية كبيرة، لكنه لا يريد تفويض شيء من مهامه أو صلاحياته للآخرين، كما لا يأخذ في حسابه البيئة المحيطة أو استمرار المؤسسة (طبيعة الوحدة

والتفرد).

٢- القنّاص: وهو الذي يعرف ما يتوجب عليه فعله بعد تحليل البيئة بشكل مباشر، لكنه يهدف إلى فعل ذلك من خلال مدة قصيرة (العجول).

٣- المجدد في التنظيم: وهو الذي يعرف التنسيق مع الآخرين انطلاقاً من مركزه، لكنه مهّد بالأحادية (المنظم).

٤- الحكيم: الذي يحسب لكل شيء حسابه ويعتبر المحرك الذي يسحر في فترات الأزمات، وإذا لم يفوز أدواره ويكثر من معاونيه ومستشاريه فإنه يبتلى بالفردية أيضاً.

٥- المتلاعب: وهو المحرك، يتعامل مع الأمور حسب المصلحة التي يتوخاها، لذلك فهو في وقت السلم مسالم ويجمع الآخرين على السلم، وفي زمن الحرب يجمعهم على الحرب وفي كلتا المرحلتين يتبع المصلحة التي قد يأتي بها السلم وقد تأتي بها الحرب.

(٤) خصائص المرؤوسين: وتأتي في الرتبة الرابعة من مكونات الإدارة خصائص العاملين وصفاتهم الشخصية أيضاً؛ إذ في الغالب تنقسم الفئات العاملة إلى فئتين لكل واحدة منهما خصوصيتها وطريقتها.

الأولى: هم الموظفون، ونعني بهم الأشخاص المحرومين من الطموح ويرفضون المبادرات في الغالب ولا يحبون أعمالهم، كما لهم أهداف شخصية مختلفة عن أهداف المؤسسة، ويبحثون عن الأمان والسلامة في عملهم، لأن المهم عندهم إنجاز الوظيفة بقدر ما توفر لهم السلامة المعيشية وتجنب الأضرار والمساءلة.

الثانية: هم الهادفون؛ ونعني بهم الأشخاص الذين يقبلون بذل الجهود ويسعون إلى تحقيق طموحاتهم وتصوراتهم، وهم أكثر فاعلية ونشاطاً، كما هم أكثر تقانياً وتضحية ومعايشة لآلام المؤسسة وآمالها.. هذا ويمكن أن توجد فئة ثالثة تكون وسطاً بين الفئتين الأولى والثانية.. إذ قد تنشأ مجموعة من الأفراد يجمعون بعض صفات الوظيفيين مع حماسة الهادفين، ولعل هذه الفئة هي الأكثر حضوراً في المؤسسات، إذ قلما نجد فرداً يتصف بخصوصيات إحدى الفئتين.. نعم قد يبدو عليه طابع إحداها أكثر من الأخرى، وبالتالي يطبعه بسماتها و بالصفات البارزة أو الغالبة فيه، إلا أنه تبقى للمسات الفئة الأخرى تأثيرها على تصرفاته. وتتسم خصوصيات كل فئة حسب طبيعة ومزاج الفرد .

ذهنية التغيير في القيادة الإدارية:

التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة ولن تتجح المؤسسة دائماً ولكنها على الأقل ستحاول، فيمكن لعملية التغيير أن

تحدث صداماً. ويمكن أن يكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره على المؤسسة وعلى الموظفين .

والمدخل لإدارة التغيير لا يسلم بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في القائد الذي يميل للتغيير والذي تسانده آليات التغيير الفعّالة بل يسلم أيضاً بأن التغيير ينفذه العاملون وأن تصرفهم ومساندتهم هما الأهم ومن أهم أهداف إدارة التغيير هو تحقيق الالتزام بالتغيير .

ومن ثم فإن إدارة التغيير الناجحة تتطلب تفهماً للآتي :

الأنواع الرئيسية للتغيير .

كيفية تأثير التغيير على الأفراد .

عملية التغيير .

كيفية إيجاد الالتزام بالتغيير .

أنواع التغيير

هناك نوعان رئيسيان للتغيير: هما التغيير الاستراتيجي، والتغيير الوظيفي .

التغيير الاستراتيجي

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية – ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد .

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط .

التغيير الوظيفي

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة .

كيف يتغير العاملون ؟

إذا أردنا أن نستوضح جيداً الطرق التي يتغير بها العاملون فإن علينا الرجوع للافتراضات التالية :
يكون اختيار العاملين لتصرفاتهم اختياراً واعياً .

المعلومات التي يستخدمها العاملون في اختيار تصرفاتهم تستمد من البيئة .

تتم اختياراتهم على أساس :

-الأمور المهمة بالنسبة لهم .

-آرائهم عن قدراتهم على التصرف بطرق معينة .

-العواقب التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصرفات التي يفعلونها .

وهنا نقدم بنود نظرية " باندورا" للمعنيين بإدارة التغيير :

كلما توثقت الصلة بين تصرف معين ونتيجة معينة كلما ازدادت احتمالات قيامنا بهذا التصرف .

كلما اشتدت رغبتنا في تحقيق النتائج كلما ازدادت احتمالات قيامنا بهذا التصرف الذي نعتقد أنه

يؤدي إلى هذه النتائج .

كلما ازدادت ثقتنا في القيام بتصرف جديد بصفة فعلية كلما ازدادت احتمالات محاولتنا للقيام بها .

إذا أردنا تغيير تصرف العاملين فإنه يجب علينا أولاً: تغيير البيئة التي يعملون بها. وثانياً: بإقناعهم

أن التصرف الجديد يستطيعون القيام به (التدريب مهم في هذه الحالة) وثالثاً: بإقناعهم بأن هذا

التصرف سيؤدي إلى نتيجة سيقدرونها.وأى خطوة من هذه الخطوات السابقة لا تكون ميسرة. ولكن

إذا أردنا تنفيذ هذه الخطوات ,فيجب علينا أنت نتعلم المزيد عن عملية التغيير .

عملية التغيير

التغيير كما عرفته " روزابث موسى كانتر " هو عملية تحليل " الماضي لاستنباط التصرفات الحالية

المطلوبة للمستقبل " ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة

المنشودة في المستقبل .

وتبدأ هنا العملية بإدراكنا للحاجة للتغيير .وتحليل هذه الحالة والعوامل التي أوجدتها ينتهي بتشخيص

للصفات المميزة للموقف وبيان الاتجاه الذي تتم فيه هذه التصرفات. ثم يمكننا بعد ذلك التعرف على

الطرق الممكنة للتصرف وتقييمها واختيار التصرف المفضل منها .

ومن الضروري أن نقرر بعد ذلك كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى. وإدارة عملية التغيير في هذه

الحالة الانتقالية هي مرحلة حاسمة في عملية التغيير. ومن هنا تنشأ مشكلات إدخال التغيير والتي

يجب التغلب عليها. وهذه المشكلات يمكن حصرها في مقاومة التغيير، وفترات الاستقرار البسيطة،

ومستويات الضغط المرتفعة والطاقة الغير موجهة، والصراع وفقدان القوة الدافعة. وهنا تكون الحاجة

لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات المحتملة لإدخال التغيير .

ومرحلة الإنشاء يمكن أن تكون عملية شاقة عند التخطيط للتغيير. ويظن العاملون أن عملية التغيير

عملية دقيقة ومنطقية بحتة تسير من أ إلى ب - وهي ليست كذلك على الإطلاق. أما عن تنفيذ

التغيير - فهو كما وصفه " بيتيجرو " و " ويب " هو عملية تكرارية وتراكمية وإعادة صياغة صالحة

للاستخدام .

المدخل لإدارة التغيير

لقد تساءل " ميشيل بير " وزملاءه في مقالة تمهيدية بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو " لماذا لا تحدث برامج التغيير تغييراً؟ " خاصة وأن معظم هذه البرامج التي توجهها نظرية التغيير تتصدع أساساً. تقرر هذه النظرية أن التغييرات في الموقف تؤدي إلى تغييرات في التصرف. وطبقاً لهذا النموذج فالتغيير مثل تجربة التحول، بمجرد أن يلتزم الناس سرعان ما نتابع التغييرات في تصرفاتهم. هذا ويعتقد بيير وزملاءه أن هذه النظرية تعيد عملية التغيير إلى الوراء تماماً .

التصرف الفردي - في الحقيقة - تجسده تماماً الأدوار التنظيمية التي يقوم بها الأفراد لذلك فإن الطريقة الفعالة لتغيير التصرف هي وضع الأفراد داخل إطار تنظيمي جديد يفرض عليهم أدواراً ومسؤوليات وعلاقات جديدة. وهذا يخلق - بمعنى آخر - موقفاً " يفرض " مواقف وتصرفات جديدة على الأفراد .

ويحدد " بيير " وزملاءه ست خطوات للتغيير الفعال تركز على ما يسمونه " بتنظيم المهام " - أي إعادة تنظيم أدوار العاملين والمسؤوليات والعلاقات لحل مشكلات العمل المعينة في الوحدات الصغيرة ليتمكن تحديد الأهداف والمهام تحديداً واضحاً. والهدف من الخطوات المتداخلة التالية هو بناء دورة مدعمة تدعياً ذاتياً للالتزام والتنسيق والكفاءة. وهذه الخطوات هي :

- 1.تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل .
- 2.إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة .
- 3.توفير الإجماع على النظرة الجديدة والكفاءة لتشريعها للتقدم بها .
- 4.نشر الحيوية والعزم الجديد على جميع الأقسام دون دفعها من القمة - فلا تفرض الخلافات واجعل كل قسم يكتشف طريقة للنظام الجديد .
- 5.تأسيس الحيوية والعزم الجديد عن طريق السياسات والأنظمة والهياكل الرسمية .
- 6.مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير .

إن المدخل الذي اقترحه " ميشيل بيير " وزملاءه يعتبر مدخلاً أساسياً للإدارة الفعالة للتغيير ويرتبط به عدداً من الإرشادات العامة نوضحها فيما يلي :

الإرشادات العامة لإدارة التغيير:

إن تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاماً شديداً وقيادة مثالية من صفوة المسؤولين . من الضروري فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة . يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة به .

من الضروري بناء بيئة عمل تساعد على التغيير، أي تطوير الشركة لتصبح مؤسسة تعليمية . إن كانت هناك استراتيجية شاملة للتغيير من الأفضل التعامل معها بمزيد من العناية (باستثناء

ظروف الأزمات) ويجب تقسيم برنامج التغيير إلى أجزاء يكون المسؤولون عن تنفيذها العاملون .
نظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير .
يتضمن التغيير تدفقات من النشاط بمرور الوقت وقد يتطلب القدرة على تحمل الجهود المحبطة أو
إيجاد مراحل إضافية بطيئة للتعديل يمكن أن تسمح خلالها بحدوث تدفقات قصيرة الأجل من
الأعمال الإضافية (بتجرو، و ويب) .
التغيير يتضمن الفشل كما يتضمن النجاح وحالات الفشل يجب أن نتوقعها ونتعلم منها .
الوثائق والبيانات التي يتطلبها التغيير هي أهم الأدوات اللازمة لإتمامه ولكننا نؤكدنا على الحاجة
للتغيير تعتبر أسهل من تحديدنا للطريقة التي يتم بها التغيير .
من الأسهل تغيير التصرف بتغيير العمليات والهياكل والنظم عن تغيير المواقف أو الثقافة المشتركة .
كثير من العاملين بالمؤسسات يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير وهم الذين يتم اختيارهم
كعوامل لإحداث التغيير .
مقاومة التغيير أمر حتمي وذلك إذا شعر الأفراد المعنيين أنهم سيصبحون أسوأ حالاً - سواء كان
هذا بصورة واضحة أو ضمنية - وإدارة التغيير عديمة الكفاءة تتسبب في إحداث هذه المقاومة .
في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات وعدم الترابط والفوضى يكون
التغيير حتمي وضروري. وعلى المؤسسة أن تعمل بكل إمكانياتها لتوضيح السبب في ضرورة التغيير
ومدى تأثيره وعلى كل فرد. علاوة على ذلك فيجب أن تبذل كل الجهود لحماية مصالح من يتأثرون
بالتغيير .
اكتساب الالتزام بالتغيير
الإرشادات العامة السابقة تشير إلى اتجاه واحد، بعد تحديد سبب ضرورة التغيير وتحديد الأهداف
وكيفية تحقيقها فإن أهم شيء هو التزام المعنيين بالتغيير المقترح .
ولذلك يجب أن تشمل استراتيجية اكتساب الالتزام بالتغيير المراحل التالية :
1-الإعداد: في هذه المرحلة يتم الاتصال بالشخص أو الأشخاص المحتمل تأثرهم بالتغيير المقترح
ليكونوا على علم به .
2-القبول: في المرحلة الثانية تقدم المعلومات عن الهدف من التغيير والطريقة المقترحة لتنفيذه
وتوضيح آثاره على المعنيين. والهدف من ذلك هو تقديم مفهوم لمعنى التغيير والحصول على رد
فعل إيجابي وقد يكون هذا ممكناً إذا تتبعنا المراحل التالية :
إذا كان التغيير متمشياً مع رسالة المؤسسة وقيمتها .
إذا كان التغيير لا يهددهم .
إذا أوفى التغيير باحتياجات المعنيين .
توفر سبب قوى وواضح للتغيير .

قيام المعنيين بتخطيط برامج التغيير وتنفيذها في مقابل حصولهم على تأييد العاملين .
اتخاذ الخطوات الكفيلة لتخفيف الآثار الضارة للتغيير .
إنه لمن العسير بل من المستحيل توفر كل المتطلبات السابق ذكرها. لذا يجب ألا يستهان بأهمية المشاكل الناجمة عن اكتساب الالتزام بالتغيير .
ومن الجدير بالذكر أنه أثناء هذه المرحلة يجب ملاحظة ردود الأفعال الإيجابية والسلبية للتغيير واتخاذ الإجراء اللازم وفقاً لذلك. ويتم أيضاً في هذه المرحلة تعديل الخطط الأصلية لمواجهة التحفظات القانونية أو الأفكار المضادة لها .
3-الالتزام: في المرحلة الثالثة يتم تنفيذ التغيير ويصبح المفعول. ولذلك فإنه يجب السيطرة على عملية التغيير وردود أفعال العاملين. وستنشأ - لا محالة - عقبات ومعوقات ومشكلات غير متوقعة وردود أفعال سلبية من جانب من يواجهوا بحقيقة التغيير. ومن الضروري تقديم رد على النقد المشروع الموجه للتغيير ومبررات إحداثه كما هو مخطط له .
وبعد التنفيذ على هذا النحو يجب تبني التغيير بعد أن تثبت جدواه. ويتم اتخاذ القرار - في هذه المرحلة - إما بالاستمرار في التغيير وإما بتعديله وإما بإلغائه. ويجب أيضاً أن نأخذ في اعتبارنا آراء المشاركين في التغيير .
أخيراً وبعد إجراء التعديلات الإضافية المطلوبة يتم الاعتراف بالتغيير ويصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وأعمالها .

إن القيادة الإدارية تحتاج بين الحين والآخر الى تغير وتجديد مستمرين في ملائمة ومسايرة للتطورات التقنية والاجتماعية والاقتصادية حيث بات سرعة التغيرات تلك لا يمكن مجاراتها بعم تغير جذري لطريقة التفكير ونبذ التقاليد الإدارية الموروثة والتي لا تعتمد على الفكر التطوري الإنساني ولا تتلاءم مع التطورات التقنية المتسارعة.

لقد جابه العديد من الإدارات الحكومية في الغرب مشاكل كبيرة فيما يخص وجود جذور تلك التقاليد الإدارية البالية في المؤسسات الحكومية الرسمية فلا ريب أن القيادات الإدارية قد دخلت في مراحل متقدمة من العمر لا يمكنها مزاوله العمل دون الحاجة الى التقنيات الجديدة في الاتصال وخرن المعلومات وتحليلها فنرى مثلا إن العديد من القيادات الإدارية لا يزالون يواجهون صعوبات جمة في فهم واستخدام التقنية الحديثة في معالجة البيانات آليا عن طريق استخدام الكومبيوتر رغم أن هذا الجهاز موجود في مكاتبهم.

نحن نعيش عالما في تغير مستمر ودائم وحتى يتعدى ذلك أحيانا منظومة العرف والعادات التي تتبعها شعب من شعوب العالم التي بصورة أو بأخرى تنعكس سلبا أو إيجابا على أداء القيادة الإدارية وكل شئ مقبول في الماضي ليس بالضرورة أن يعمل بها وربما تتحول بمرور الزمن الى مناقض

لمعارفنا الحديثة. الإدارة تتغير نحو تفعيل نشاطاتها بحيث يلائم التطورات في المجتمع ومع ذلك التفعيل يترتب أمور كثيرة وقد نرى أحيانا أن الإدارات تتوجه في استراتيجياتها نحو الترشيح وعدم التبذير في عالم يكثر فيه المشاكل والمصاعب الاقتصادية. المبدأ الأساسي في جميع التغييرات هي ديمقراطيتها بحيث يكون الجميع بصورة أو بأخرى قد شارك في اتخاذ القرار. هذه الديمقراطية المؤثرة تكون تحديا للقيادة الإدارية نفسها إذا لم تكن ملائمة لفكر القيادة فالقيادي الجيد يحاول دوما إيجاد الطرق والسبل اللازمة لمشاركة أكثر عدد من العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات وهذا التفعيل لدور العاملين يؤدي بدوره الى سهولة تطبيق تلك القرارات. نرى أن العاملين في المؤسسة الديمقراطية فخورون بما يعملون أو يقدمون من خدمات أو إنتاج. فإذا تسائل القائد الإداري من العاملين معه عن ماهية الأمور التي يفخرون بها في عملهم وهل هم راضون عن أدائهم وكيف يرى المواطنون وقيمون هذ الأداء أليسوا هم في نهاية المطاف المستفيدون النهائيين من الخدمة المقدمة؟ أليسوا كذلك بالنسبة للعاملين رب العمل النهائي وبدونهم لا يبقى معنى للخدمة أو الإنتاج؟

أسباب التغيير والتجديد:

ما الذي يدفع بالمرء الى اتخاذ قرار هجر القديم وتبني الجديد المجهول الغير مجرب؟ وما سيأتي به التغيير ما لم يتمكن من إنجازه القديم؟ هل هناك دوافع غريزية لدى البشر تدفعهم الى التجديد أو التغيير والبحث المستمر عن الجديد أم أن ملائمة الواقع الجديد والاستمرارية وضمان البقاء عوامل تدفع بالمرء الى اتخاذ قرار التغيير رغم ما ينتج عنه من مقاومة وفوضى ورفض للجديد المستحدث أو ربما ينعته احدهم ب " بدعه" ويكون نهاية المطاف والطريق. نرى من الناحية العامة أن هناك العديد من الأسباب الداعية الى التغيير أهمها:

التطور الحاصل في البيئة المحيطة بنا (العولمة ، قصر دورة الحياة السلع الإنتاجية والخدمات ، سرعة التطور التقني ، تغيرات طرق العمل ، ...) هذه بعض التغييرات التي تفرض على القيادة الإدارية وتدفعها الى اتخاذ قرارات التحديث والتغيير حيث أن القيادة الواعية ترى مجمل الصورة بأكملها نتيجة حتمية وشرطية للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة التي تنعكس على مجمل نشاطات وفعاليات ومسؤوليات القيادة الإدارية.

القلة في الكادر القيادي واعتماد القيادة الإدارية على استشاريين ومجموعات مؤازرة وعلى شكل مجاميع تشترك في مشروع مؤازر للقيادة الإدارية. لذا يستوجب تناسب دور القيادة الإدارية وتتلائم مع الطرق الحديثة للعمل نرى هنا أهمية ظهور مجاميع مستقلة ضمن الإدارة تعمل منفصلة أو على شكل شبكات منظمة تعمل بصورة جماعية.

كذلك نرى أن احد أسباب التغيير هو ظهور العنصر النسائي في القيادة الإدارية بعد أن كانت هذا المجموعة الفعالة من المجتمع بعيدة عن القيادة التي ظل العنصر الرجالي المسيطر عليها. هذه الطبقة الجديدة من النساء المثقفات والواعيات لمسئوليتهن في المجتمع قد تكون طرفهن في الإدارة

مختلفة عن زملائهم ولذا يستوجب على الإدارة اتخاذ قرارات التغيير .
استخدام العلم كأداة وسلاح في داخل المؤسسات والمنظمات أدى الى ظهور نوع جديد من الرقابة
بين الإدارات تعتمد على أساس "العلم" حيث رقابة الأفراد من ناحية تسلحهم بالمعارف الحديثة
والتقنية الحديثة.
تزايد تلك المعارف والعلوم وباستمرار بين العاملين أدى الى مشاركتهم الفعالة في الإدارة وقراراتها
بالإضافة الى تحولهم الى جهة تقيم وتراقب وتؤثر على أداء القيادة الإدارية من ناحية ومن ناحية
أخرى تشارك في عملية التخطيط ورسم سياسات الإدارة و في عملية المتابعة.
وجود القيادة الإدارية على راس السلطة الإدارية مهم للعاملين وحاجه ملحة حيث شعور الأمن
والاطمئنان والضمان في الحياة العملية مرتبط دوما بوجود سلطة قيادية قوية وواعية.
كما نرى أن النموذج الاسكندنافي للإدارة تعتمد على إرادة الفرد ومدى قابليته في تحمل المسؤولية
الشخصية . إن الرؤية الفوقية للإداري يدفعه دوما الى التغيير . وهذا القناعات تتغير بمرور الزمن ولا
يبقى شيئاً مكانه وإذا علمنا بان تلك القناعات تعتمد على أساس علمي نرى أن تغييرها يصاحب
التطورات العلمية والتقنية من ناحية ومن ناحية أخرى تكون تلك الإصلاحات والتغيرات تقدمية باتجاه
الموجب دوما وليست سلبية هدامة.

مراحل التغيير :

مرحلة ردود الفعل :

الحاجة الى التغيير تأتي من عدم الرضا بالموجود ورؤية الجوانب السلبية فيها وفي تطبيقها الحالي ,
هذه الحاجة تكون متفاوتة من شخص الى اخر حسب موقعه في داخل المؤسسة ومدى ارتباطه
المباشر والمعني بالأمر الذي يراد تجديده ويقابل ذلك رفض مشابه لما يأتي من تجديد كذلك خاصة
إذا كان قرار التجديد من السلطات العليا دون اخذ رأي العاملين في المؤسسة وإعلامهم عن تلك
التغيرات . هذه الحالة تؤدي الى نشر الشائعات والأفكار السلبية الغير علمية والتي تعتمد في الأساس
على افتراضات خيالية وقد ذكرت عدد منها كفقد الوظيفة أو المكانة والدرجة وأمور أخرى كثيرة.
القيادة الإدارية المحنكة ترى في تعميم المعلومات بين العاملين هدفا أساسيا يسهل عملية التجديد في
المؤسسة وتعيد الأمن والاطمئنان والثقة الى نفوس العاملين فيها. إن إيصال تلك المعلومات الأولية
عن التغيير الى كافة المستويات الإدارية في المؤسسة مهمة جدا لردم الخلل الذي قد يسببه فقدان
جزء من العاملين لتلك المعلومات. هذا ونرى أن القيادة الإدارية تتجه عن طريق الندوات والحوار
المفتوح بين القيادة والعاملين في عملية تحاورية لتبادل الجديد من المقترحات والآراء والأفكار الجديدة
والإلمام بكافة جوانب المشاكل والمعوقات التي تجابه العاملين في المؤسسة. إن الجدول الزمني
للتغيير والإسراع به مهم جدا ويأتي بنتائج ايجابية. من ناحية أخرى يجب توفير الوقت الكافي للعاملين
للوصول الى تفاهم كلي تجاه التغيير وقبولها.

مرحلة المقاومة للتجديد أو التغيير:

كلما كانت المشاركة كبيرة في عملية التغيير كلما كانت النتائج ايجابية وتطبيق التجديد أسهل ومقبول لدى الجميع ،هذا المبدأ العام يمكن تطبيقه في كافة مجالات الحياة.

في الوقت الذي يرى فيه الباحثون بان الإنسان بحد ذاته ايجابي نحو التغيير وتلك حالة طبيعية وفطرية حيث أن الكائن الحي يرى نفسه يكبر ويتوسع سنة بعد أخرى ويواجه التحديات في الحياة والمستجدات باستمرار بروح من التقبل للتغيير وملائمة الواقع الجديد حيث يطور المرء نفسه أمام المستجدات من اكتشافات الأجهزة والتقنية الحديثة. في حين رفض التغيير والتجديد مرحلي تزول المقاومة بمجرد زوال التحدي(رغم كونها حياتيه في عمر الحضارات) والدخول الى مرحلة جديدة قد تأخذنا الى تغيير اخر ويصبح التغيير الخير في باب الماضي. يجب أن لا ننسى أن المقاومة لرياح التغيير تأتي بالدرجة الأولى من الداخل بين العاملين في المؤسسة وربما من القيادة الإدارية نفسها ومن المواطنين المستفيدين الحقيقيين من خدمات المؤسسة وأخيرا وليس آخرا من المؤسسات الأخرى وربما من الدول المجاورة أو المجتمع الدولي عندما تكون تلك التغييرات تمس مصالحهم الأساسية.

أسباب مقاومة التجديد:

المقاومة تأتي من الخوف من فقدان الوظيفة أو المركز الإداري بالدرجة الأولى خاصة في تغييرات الهيكل التنظيمي للمؤسسات حيث زوال العديد من الوظائف واستقدام الجديد من الأقسام والدوائر والوحدات الإدارية والخدمية والتقنية أو المعلوماتية. ولا ريب أن ترشيد الاقتصاد وبرامج التقشف تأتي بتغييرات جوهرية أساسية في تركيب البنى الأساسية للمؤسسة من ناحية العاملين والموظفين. قد يكون هاجس المقاومة متأتية من الإحساس بتغيير مكان العمل أو الوظيفة كذلك أو ربما النقل الى مؤسسة أخرى أو مدينة أخرى.

يرى العديدين أن أي تجديد يأتي بتغيير في ماهية العمل نفسه وربما يقع على عاتق العاملين أمور جديدة ليس لهم إمام كافي بها كما في تغيير المؤسسات الى مؤسسات تعليمية يكون العلم فيها أساسا والتقنية الحديثة مبدأ أساسيا في تقديم الخدمات وقد يؤدي كل ذلك الى أن العاملين الغير ملمين بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات قد يفقدون وظائفهم إذا لم يتمكنوا وبسرعة من التأقلم ،التدريب ،الاستيعاب وتعلم الحديث والجديد انظر مثلا الى استخدام الحاسب الالكتروني في مؤسسات الدولة.

هناك أمور أخرى تدعو المرء الى مقاومة رياح التغيير تخص به شخصا كفقده لمكانته الاجتماعية أو الوظيفية وفقده كذلك نظام الحوافز والترقيات والمكافئات. ربما يأتي التغيير بقيادة جديدة لم يتعود عليها العاملين من حيث الأساليب والطرق الجديدة في الإدارة وعدم تعود العاملين على تلك الأساليب الجديدة. هنا نرى أهمية الأنظمة الديمقراطية في الإدارة .

القيادة الإدارية عليها أن تتعلم من المقاومة وتستفيد في رسم سياساتها وخططها التغييرية في المستقبل

وربما أحيانا الى تأجيل التغيير واختيار الوقت المناسب وحال سريان التغيير على القيادة الإدارية غلق صفحة وباب القديم وعدم الرجوع إليه واعتباره مرحلة من مراحل تطور الإدارة تاريخيا كي تتمكن من مواجه التحديات والمستجدات الجديدة.

كما أن مبدأ المقاومة يكون على أساس الاحتفاظ بالقديم والمعروف وعدم استبداله بالجديد والغريب والغير مجرب. وهذا تفكير خطي مقارن لا يرى الفائدة من التغيير لا بل ينتظر التغيير من الخارج وعندما يتم تغيير الآخرون يأخذ هو بالمبادرة الى التغيير.

مرحلة تحقيق الهدف:

هذه المرحلة تسودها الفوضى التي تقود في النهاية الى التغيير والقبول والرضوخ إليه. هنا نرى أن الأكثرية قد نال التغيير استحسانهم وتحول الى جزء طبيعي من حياتهم اليومية. تعتبر أوقات الأزمات من أخصب الأزمنة لإجراء التغيير والتطوير وحتى الإبداع، فالمستجدات والتحديات الجديدة تفرض دوما تغييرا فكريا وفي أساليب وطرق العمل. هذه المرحلة تستوجب فيه أن تقوم القيادة الإدارية استبيان المستجدات في التفكير لدى العاملين وتقبل آرائهم البناءة واقتراحاتهم التي تأخذ بالإدارة الى مرحلة جديدة من التغيير، وبذلك تزرع القيادة بذور الإصلاح في نفوس الناس من العاملين في المؤسسة وفي عين الوقت تمارس احد ركائز الديمقراطية في الإدارة بالسماع الى آراء العاملين وتوجهاتهم.

إن الأفق الواسعة لتطبيق الديمقراطية في الإدارة تؤدي الى سهولة التطوير والتغيير والسير في طريق الموازي للتطور التقني الحديث ويقابلها دوما الانطواء على النفس وصعوبة التغيير والجمود من كل النواحي وعدم رؤية الصورة كاملة واضحة وتؤدي في النهاية الى التفكير بنظرية النظم في المؤسسات حيث التفاصيل الصغيرة مهمة لرؤية الصورة بالكامل وبحجم اكبر كما جاء به المفكر "بيتر سنك" في كتابه "القاعدة الخامسة" ١٩٩٥ . وقد رأى قبل ذلك العالمان توم بيتر وروبرت وترمان عام ١٩٨٢ أن الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة عامل مقرر في تفوق المؤسسة وكل تنظيم قوي يؤدي الى النجاح بينما تطرق كاتب القاعدة الخامسة الى أهمية الربط بين المجتمع المعرفي والمجتمع الصناعي في قاعدة خامسة يربط كالجسر بين المجتمعين أما جون كوتر وجيمس هسكت فيطرحان نظرية المؤسسة التعليمية عام ١٩٩٢ رابطين نجاح المؤسسة بالثقافة العالية السائدة فيه والتي تشبع تطلعات العاملين والإدارة والمستهلك تلك المنظمة التي تتلاءم وبسرعة مع المستجدات الجديدة في المجتمع وتلبي رغبات المواطنين. المؤسسة التعليمية تتحول الى مؤسسة يتعلم العاملين فيه وتكون "العلم" السلعة الأساسية لها.

المرحلة البحثية يراها أصحاب نظرية المؤسسة التعليمية كأساس لبناء المؤسسة حيث يرون أن شخصية القيادة الإدارية الذي يفكر كنظام عضوي يربط بين الحوادث والمؤثرات المعقدة والمختلفة

وتأثيراتها فيما بينها. الوصول الى درجة الخبير في المؤسسة عن طريق التطوير والتدريب والبرامج الشخصية الخاصة حيث رؤية الواقع المحيط بواقعية. وكنماذج للتفكير في الاستفادة من التجارب في التقييم انطلاقاً من الفعاليات الشخصية والتعلم ضمن المجاميع حيث قابلية التطور ضمن مجموعة عمل ذو تفكير ورؤية من منظور مستقبلي خاص بالمجموعة. هنا نرى خاصية القيادة الإدارية في التعلم وفي تعريف الواقع حيث أن التعليم التقليدي غير كافي لتعليم الإداريين كيف يتعلموا وعليهم بناء الإدارة الجديدة كنظام اجتماعي.

مرحلة الرهان:

وضع الثقة والأمل بيد المستقبل وتعين أهداف نبيلة وسامية عالية وربما الى درجة المستحيلة كي تكون للكفاح معنى اخر وللنجاح والتفوق طعماً اخر. عندما تصل القيادة الإدارية في عملية التجديد الى المرحلة الأخيرة يكون معظم العاملين في المؤسسة قد باركوا التجربة وقبلوا بمبدأ التغيير. إن تقييم تجربة التغيير مهم وحيوي للقيادة الإدارية في سعيها للنجاح في المستقبل في أي تغيير محتمل. إن مبدأ ديمقراطية الإدارة مهمة جداً حيث نرى أن العاملين قد يكونون في مراحل مختلفة من عملية التغيير ويتوقف على أمور شخصية بحته كتنقبل التغيير ومدى استعداد العام للشخص تجاه التغيير والإصلاح.

أن الإدارة ليست عملية سهلة إلا أن المدير الناجح عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات حتى يكون بارعاً في عمله.. وأهم هذه المهارات تتلخص في المحاور الثلاثة التالية:

١. حل المشاكل واتخاذ القرارات وهو ما يصطلح عليه بـ(تحليل المهارات).
٢. نشر المعلومات وتنظيمها وتوضيح الأهداف والخطط والأساليب بواسطة إشراك الآخرين فيها بشكل مباشر أو غير مباشر وهو ما يصطلح عليه بـ(مشاركة المهارات).
٣. القيادة وبث الحماس في نفوس العاملين وهو ما يطلق عليه بـ(التأثير على المهارات).

وقد أثبتت التجارب والدراسات أن المدراء الذين يتقنون التعامل مع هذه المحاور الثلاثة بشكل جيد وفعال يتمكنون من إنجاز أصعب المهمات..

حل المشاكل :

لا أحد منا يستطيع أن ينكر وجود المشاكل أو يتجاوز الأزمات.. فأن كل واحد منا معرض لمواجهة المشاكل يومياً . على اختلاف مستوياتها . وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل لأنّ هذه حالة طبيعية تلازم حياة البشر بما هم مختلفون في الأفكار والأذواق والآداب والأمزجة..

إلا أن الفشل أن نقف عاجزين أمام المشاكل لا ندري من أين نبدأ؟ وكيف نتعامل معها؟ ومن هنا فإنّ من الضروري أن نذكر ببعض الخطوات الأساسية لمكافحة المشاكل وحل الأزمات.. فنقول: ينبغي أن نعرف أولاً أن الطريقة الفضلى لمعالجة أيّ مشكلة هي الاعتراف بوجودها وهذا يتطلب منا في الكثير من الأحيان تواضعاً وواقعية وصراحة مع النفس ومع الآخرين.. كما أنّه أول خطوة باتجاه السلامة أيضاً لأنّ التكرّر للواقع أو تجاوز حقائقه لا يغيّر من المعادلة شيئاً بل يزيد الأمر أعضالاً..

ثم إلى متى يمكن للإنسان أن يتغافل عن الواقع؟!

إن المدير الذي يعترف بوجود المشكلة سيكون أكثر منطقية وثبات وبالتالي أقدر على مواجهتها لذلك نؤكد أن أول خطوة باتجاه الحل هو الاعتراف بالمشكلة ثم بعد ذلك تبدأ الخطوة الثانية بمعالجتها كلياً أو تحجيمها وتخفيف آثارها.. ولكي نتمكن من وضع الحلول الصائبة هناك بعض التعليمات التي يمكن أن تساعدنا في هذا الهدف.. من أهمها:

١. معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة فإنّ ما من ظاهرة إلا ولها أسبابها فتشخيص سبب المشكلة هو بنفسه يدلنا على طريق معالجتها أيضاً في كثير من الأحيان.

٢. وضع الخيارات العديدة لمعالجة الأزمة ليكون باب الاختيار مفتوحاً أمامنا.

لانتخاب أفضل الحلول وأكثرها معقولة واتزاناً في الأهداف والأساليب وتعدد الخيارات قد نتوصل إليه، نحن وقد نتوصل إليه عبر المشاورات والمحاورات وهو الأفضل في أكثر الأحيان.

٣. الموازنة بين الإيجابيات والسلبيات أنّ إجراء الموازنات في عملياتنا الإدارية دائماً يعود علينا بنتائج نفسية وعملية كبيرة لأنّ المدير الذي يحاول تفهّم وضعه الإداري ويدرس مشاكله بحكمة وتعقل ويوازن بين الإيجابيات والسلبيات في كل مشكلة سيكون أكثر ثباتاً وصبراً وتفهماً في معالجة الموقف أيضاً.. لأنه ليس كل مشكلة سلبية دائماً ولا كل إيجابية مكاسبها إيجابية دائماً بل ربّ سلبية تعود علينا بالنفع لأنّها تدلنا على مواقع الخلل فتعيننا على معالجته وربّ إيجابية تصينا بالغرور أو زيادة الطمأنينة فتحجب عنّا النظر إلى الجوانب الأخرى من العمل فتعود علينا بالأزمة من جديد لذلك ينبغي أن ننظر إلى الأمور بمنظار متوازن يدرس الإيجابيات كما يدرس السلبيات وبهذا يكون قرارنا أكثر واقعية وتقاؤل..

إذن.. الحكمة كل الحكمة في مواجهة المشاكل بواقعية وتواضع ثم التفكير

الجدي المتوازن بالدوافع والأسباب التي أدت إلى حصولها ولملمت كل شاردة أو واردة لها علاقة بها لأننا بهذه الطريقة سنهتدي إلى الحل تلقائياً.

اتخاذ القرارات :

عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب..

والخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أي اتجاه نسير..

لأننا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلقة دون حل.

طبعاً علينا أن نتذكر أن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة في نفس الوقت لذلك يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة فإنّ التقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى المساوئ ويقوّض الكثير من أهدافنا كلنا نعلم أنّ هناك خيارات طويلة الأمد.. فعلياً أن نعرف الهدف الذي نسعى إليه من أجل الإلمام الكافي بإيجاد الخطوات اللازمة إليه وكيفية تطبيقه لأنّ مفتاح النجاح دائماً هو اتخاذ القرارات الصحيحة..

والقرارات الصحيحة لا تخرج من الارتجال أو التسرع.. بل لابد لها من صبر ومعرفة وحكمة وتعقل.. هذا أولاً..

وثانياً: عندما نتخذ قراراً يتوجب علينا أن نطلع الآخرين عليه أيضاً قبل الحسم وبعده خاصة في القرارات التي تتعلق بهم شخصياً أو نوعياً..

وثالثاً: ينبغي أن نتحرى النتائج بعينين مفتوحتين لتتأكد من فعالية القرارات والآثار الناجمة عنها.. فإنّ مثل القرار كمثل المطر إذا أوجدنا له قنوات صحيحة تصبه في الأراضي العطشى نكون قد وفرنا لأنفسنا المزيد من الطاقة والريح كما حققنا لأنفسنا الكثير من النجاح.. أما إذا تركناه بلا تنظيم ولا موازنة أو رقابة فقد يجر لنا الأضرار الكبيرة. ولعلّ هذا الشيء الذي يميّز المدير الناجح من غيره فإن بعض المدراء يكتفي بإصدار القرار متصوراً أن العمل الناجح يديره القرار والصرامة فيه إلا أن النتائج العملية أثبتت عكس هذا المفهوم..

مشاركة الآخرين

لابد للمدير الناجح من أن يشارك الآخرين بأفكاره.. كما لابد له من تزويدهم بالتعليمات اللازمة بقراراته وأهدافه وأساليبه.. حتى يحصل على حماية جماعية في التعاون والتنسيق وتحقيق الأهداف.. ولكي يتمكن من تحقيق ذلك لابد وأن يتمتع بكفاءة عالية في بعدين:

١. المحاوره والتأثير.

٢. استخدام اللغة الواضحة..

لا شك أن إشراك الآخرين بفعالية يحتاج إلى ذكاء ووضوح في التفاهم والحوار بين المدير والعالمين معه..

ولكي يكون المدير واضحاً مفهوماً فيما يطمح ويريد لابد وأن يكون:
* واضحاً فيما يودّ قوله.. وإن شئت قلت.. لابد وأن يكون واضحاً في فكرته..
* يعرف الوسيلة الأفضل لإبلاغ فكرته عبر جلسة حوار مثلاً أو كتابة رسالة أو مكالمة هاتفية ونحو ذلك.

* التأكد من فهم المخاطبين لها بشكل جيد وفعال..
وإذا شعر المدير بأن رسالته غير مفهومة أو غير واضحة فلا يعدم أن يستعمل أسلوب التكرار بنفس التعبير أو بتعابير مرادفة أخرى فإن التكرار هنا حسن لأنّ المهم أن يتأكد من صحة وسهولة ووضوح فكرته ووصولها إلى العاملين بشكل جيد ودقيق.. وإلا فإنّ من المستصعب جداً على مدير يريد أن يتعامل مع أطراف عدة في مناطق بعيدة وشاسعة أن يعتمد على أسلوب واحد في التفاهم..
هذا بشكل عام.. وبشكل خاص فيمكن أن نقول إن عقد الاجتماعات المستمرة وجمع الأطراف المعنية هو من أفضل الأساليب نجاحاً في إشراك الآخرين وإسهامهم في الأفكار والقرارات.
فمن خلال الاجتماعات يتمكن المدير من معالجة المواضيع المهمة بعمق وموضوعية وإحاطة بالإيجابيات والسلبيات.

كما يشعر الآخريين بالمزيد من الثقة والتعاون والرضا لأنّ الاجتماع فرصة سانحة لإبداء الاقتراحات أو الانتقادات والعتاب والتنقيص..
لذا فإنّ من الضروري جداً أن نعرف نوع الاجتماع قبل تحديد موعد عقده.. فإنّ الاجتماعات على ثلاثة أقسام في الغالب:

* اجتماعات فكرية.. تنظيرية.. تخطيطية هدفها توضيح الأفكار وبلورة الرؤى وطبخ القرار على نار هادئة في الأبعاد المختلفة للعمل.

ومن الواضح أن الفكر يقود العمل وكلما ارتفع مستوى المدير ومعاونيه فكرياً ارتفع مستوى أدائهم وازداد العمل حكمة ونجاحاً. وهذا لا يحصل بلا مناقشات وحوارات مستمرة.. وهنا تتجلى أهمية عقد المؤتمرات الدائمة في الشؤون المختلفة.

* اجتماعات إدارية.. دائمة.. تتعلق بمشاركة العاملين بالأفكار وإحاطتهم بالمستجدات والتعرف على أوضاع العمل ووضع الحلول أو تطوير الأساليب وهي في نفس الوقت تعد ضرورة إدارية لكل مؤسسة ومدير..

تعد أيضاً سوراً متماسكاً للعمل والعاملين يشعرون فيه بالمزيد من التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي كما يعرفهم على بعضهم أكثر فأكثر.

* اجتماعات طارئة تعقد في الغالب لحل مشاكل مستحدثة أو مستعصية أو اتخاذ قرار سريع أو توزيع أدوار استثنائية لمعالجة الأمور.

والملاحظ في بعض من الأحيان أن كثرة الاجتماعات قد تسبب نتائج معكوسة إذا شعر الآخرون بأنها أصبحت بلا فائدة أو ليس لها دور ظاهر في مسيرة العمل وهي ملاحظة جديرة بالاهتمام أن وجدت لها مصداقية. لذلك علينا أن نعرف أن الاجتماعات ضرورة إدارية لكل مؤسسة وفي نفس الوقت نسعى لكي تكون واضحة الأهداف ظاهرة النتائج ولكي نتأكد من ذلك علينا أن نضمن صحة سيرها بشكل إيجابي وفعال ومن أهم مظاهر صحة الاجتماعات هو ضبطها بطريقة جيدة ويتضمن هذا . في بعض جوانبه . تحديد وقت البدء بها وعدم انزعاج المشتركين فيها وعدم سيطرة البعض على مجرياتها وإلغاء دور الآخرين وعدم تسلط الفوضى والتسيب في مجرياتها.. وهذه أمور في غاية الأهمية وتتطلب إدارة حكيمة وفاعلة للوقوف أمامها.

ولكي نضمن اجتماعاً ناجحاً وفعالاً ومؤثراً علينا أن نوفر العناصر التالية:

١. أن يعرف الحاضرون ما هو سبب وجودهم في الاجتماع ولماذا شاركوا؟
٢. أن يدون ما دار في الاجتماع من أفكار ومقترحات بشكل واضح وملخص.
٣. تحديد الأدوار وتوزيعها بشكل مدروس وعادل.
٤. وضع سقف زمني . إجمالي . لمتابعتها والتأكد من تنفيذها.

فإننا إذا لا نلتفت إلى هذه الملاحظات فقد تصبح اجتماعاتنا قليلة الفائدة الأمر الذي يضطرنا لتركها والتخلي عنها وهذا أمر من شأنه أن يفقد مصداقيتنا بين العاملين كمدراء كما يكرس الروح التشاؤمية والإحباط بين الأفراد هذا مضافاً إلى أنه سوف يكلفنا المزيد من الجهد والوقت والتفكير لأننا سنضطر لعقد اجتماعات أخرى من أجل ضبط هذا الاجتماع أو ليكون البديل الأفضل في الوقت الذي كنا في غنى عنه إذا التفتنا إلى ضبط الاجتماع الأول بشكل جدي وفعال.

وطبعاً قد يكون من المناسب أحياناً أن تتخذ الإدارة تبديل الاجتماع المفكك باجتماع أفضل وأكمل إلا أن المشكلة ليس في عقد الاجتماع وإنما في تنظيمه وإدارته بشكل جيد. فأننا ما دمنا لم نعالج السبب الأساس الذي اضطرنا لتبديل الاجتماع الأول باجتماع آخر فإن المرض قد يسري إلى الاجتماع الثاني وهكذا..

كتابة التقارير

يتصور البعض أن كتابة التقارير عملية روتينية لا جدوى منها في تحسين الأوضاع الإدارية أو تطويرها.. إلا أن هذا التصور ناقص بالقياس إلى النتائج الكبيرة التي تعود بها التقارير على أعمال المؤسسات فإن فوائد التقارير ليست منحصرة في لممة الأفكار والرؤى وأرشفة المعلومات.. بل هي:

* تساعد في تنظيم المعلومات بحيث يفهمها الجميع وتكون مرجعاً ونوراً يستضاء به لأنها نتاج عقول الجميع وخلاصة تجاربهم.

* تحدد لنا دائماً ماذا ينبغي أن نعمل في المستقبل وماذا ينبغي أن نعمل الآن.

* إنَّها بنك من المعلومات عن الأوضاع الإدارية السائدة كما هي خزين من الأفكار يعرفنا عوامل قوتنا ويميزها عن عوامل ضعفنا وهذه أمور لها دخل مباشر في اتخاذ القرار الأصوب..
لذلك فإنَّ التقارير الجيدة لها دور مباشر وكبير في تحسين القدرة الإدارية كما له دور في اختصار الزمن والطاقات فضلاً عن دلالاتها الكبيرة على جدية الإدارة واحترامها لآراء أفرادها والعاملين معها..
وبهذا نعلم أن التقرير الناجح يتمكن أن يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في إدارة الأعمال خصوصاً تلك البعيدة عن المدير أو مركز القرار إلا أن التقرير لا يكون ناجحاً ما لم يمتاز ببعض الخصوصيات الفاعلة أهمها..

* سهولة قراءته ووضوح عبارته.

* قصر جملة وجامعيتها مع ذكر التاريخ وفي بعض الأحيان يكون لذكر الأسماء المشاركة فيه ونحوها دور اكبر في زيادة فاعليته..
ومضافاً إلى ذلك فإنَّ طريقة تقديم التقرير وتحضيره لا يقل أهمية عن محتواه، فعندما يكون التقرير واضحاً ومنسقاً يسهل على القارئ فهمه و يكون دوره أكبر.

القيادة والتأثير على المهارات:

كلنا نعلم أن الإدارة لا تقتصر على شخص المدير بل تشمل جميع العاملين معه فإن من الصعوبة بمكان أن نقدر على تنفيذ كل شيء بأنفسنا بل في كثير من الأحيان تعود الفردية على العمل بالنتائج الفاشلة لذلك لا بد لكل مدير من معاونين ومستشارين وعاملين.. ولكي يضمن النجاح الأحسن في الأداء مع قلة الأزمات والمشاكل لا بد وأن يستخدم أسلوب الحث والدفع المعنوي وبث روح الحماس والنشاط في نفوسهم وهنا تبرز أهمية القيادة بشكل جدي..
فلكي يضمن المدير تعاون الآخرين في تحقيق أهدافه عليه أن يقوم بدور القائد، فإن من الواضح أن العمل لا بد له من رأس يتشخص ويتقوّم به..

إلا أن الرأس كلما كان أكثر واقعية وقدرة كان أقدر على جمع الآخرين إلى لواءه.. ويضم دوره إلى أدوارهم في تحقيق الأهداف إذ لا يمكن للمدير أن يترك العمل إلى الآخرين ويتنحى جانباً عنه كما ليس من الصحيح أن يتفرّد بالأمور ويجعل كل شيء على عاتقه ويهمش أدوار الآخرين أو يهمشهم شخصياً ولكي يكون المدير قائداً عليه أن يوازن بين الأعمال الواجب على الجماعة القيام بها مع تلك الواقعة عليه..

إذ من الواضح أن دور المدير يغيّر أدوار العاملين معه.. لأنَّه راس العمل فينبغي أن يأخذ دور الرأس أيضاً الوظيفة ودور الرأس يظهر في التفكير والتخطيط والرقابة والإشراف لا التدخل في كل شاردة أو واردة في العمل..

أن توزيع الأدوار بشكل جيد وفسح المجال للآخرين في ممارسة أدوارهم يتطلب من المدير اهتماماً أكثر في:

(١) التنظيم العادل والحازم للأدوار وتوزيعها..

(٢) كسب ثقة العاملين معه وحث روح الرضا والمحبة بينهم.

(٣) دفع الآخرين للعمل بطريقة جدية.

(٤) شدّهم المستمر للأهداف المطلوبة.

فإنّ المدير الذي يمتلك هذه الصفات تصبح الإدارة بيده أمراً سهلاً وناجحاً وسيتمكن من تحقيق انتصارات كبيرة في فترة قياسية..

الحث والتشجيع:

لا شك أن قوة العمل بقوة القائمين عليه.. وأول نقطة قوة في كل واحد منّا هي روحه ومعنوياته.. ولكي يتحفّظ المدير بمستوى نجاح من الأداء عليه أن يبعث الحماس دائماً في نفوس معاونيه.. وهناك دوافع تساهم مساهمة كبيرة في دفع العاملين نحو العمل ينبغي على كل مدير الالتفات إليها أهمها:

١. إشعارهم بأنهم جزء من الكل وأن العمل منهم واليهم..

٢. إشعارهم بأنّ المشاركة في العمل ثم الأداء الأحسن يضمن أهدافهم الشخصية أيضاً.

٣. ويبقى لطريقة المعاملة بين المدير وبين زملائه التأثير العميق في نفوسهم ودفعهم على العمل بجد ومثابرة.

٤. ضمان الحاجة المادية.. فإنّ دعوة الإنسان إلى التجرد من الحاجات المادية أمر يقرب إلى الشعار منه إلى الواقع إذ أنّ ضرورات الحياة تلح على الإنسان في الكثير من الحاجات وتتطلب منه إشباعها..

ومن الصعب في الغالب على العامل الجيّد أن يضمن معيشته بشكل جيد كما يضمن أداءً جيداً في العمل..

لذلك فإنّ من الضروري على الإدارة أن توقّر الحاجات المادية للعامل الجيد لكي تضمن منه أداء أفضل أيضاً..

ولا ننسى أن الحاجات المادية إذا لم تشبع قد تجر الأفراد المخلصين أحياناً إلى طرق لا تعد مقبولة كما تجر غيرهم إلى المزيد من التراجع..

وعليه فإنّ قدرة المدير تتجلّى بوضوح في تماسك أفرادهِ روحياً وعملياً..

وهناك خطوات يمكن أن تعينه على تحقيق ذلك..

منها: عندما يوزّع الأدوار ينبغي أن يلقي مهمة الدور على عاتق صاحبه بلا تدخل منه سوى التوجيه والإرشاد.

منها: منح الآخرين الحرية الكافية لكي يعملوا على طريقتهم ويجتهدوا في تنفيذها ما دامت لا تضر بالاتجاه العام.

ومنها: التقدير والثناء والإشادة بالصفات الإيجابية في العاملين والسعي لنشرها بين الآخرين وتقدير النجاحات. فبالرغم من أن النجاح يستحق أن يمدح ويذكر بنفسه دائماً إلا أنّ ذكره بشكل خاص من قبل المدير بين الأفراد تزيده احتراماً وتقديراً كما يزيد المؤسسة تماسكاً فضلاً من زرع الأسوة الحسنة بين العاملين.

وبعد كل ذلك يبقى للمدير دور هام آخر أيضاً يتلخص في:

* مراقبة نشاطات العاملين ودوافع نشاطهم.

* مراقبة التصرفات السيئة كالاستياء والنفور والإحباط واللامبالاة وسوء الظن.. والاهتمام لإزالتها بالتوجيه الإيجابي وزرع الثقة والاطمئنان .

* إبداء الاهتمام بالأعمال المنوطة بالعاملين وتشجيعهم وتذكيرهم بأن كل دور يقومون به هو شيء مهم في الحاصل العام وفي تسيير عجلة العمل إلى الإمام وبالتالي فإن ما يقومون به يستحق الاحترام والتقدير ..

* أن يكون المدير نفسه ايجابياً في تصرفاته وثاباً في طموحه ثابتاً في أعماله وقراراته ما دام اتخذها بعد دراسة ومشاورة وتمحيص فإن مقتضى احترام المستشارين وإشعارهم بالرضا وأهمية الدور المنوط به يوجب على المدير الناجح التقيد به.

ومن هذا نعلم.. أن معاملة الآخرين بالتي هي أحسن والتأكد من أنهم يجيدون ما يقومون به والاهتمام بهم وبأعمالهم من أفضل الطرق لحفظ روح التماسك والحماس نحو العمل..

التربية.. والترشيد

ويبقى الدور الأكبر الذي ينبغي أن يلتزم به المدير الناجح هو التربية والتنمية المستمرتين للكفاءات والطاقات الإدارية..

فإن ديمومة العمل الإداري وضمن الأداء الأحسن وتطوير الأهداف والأساليب يتوقف بشكل فعال على الدماء الجديدة والطاقات النامية فيه..

وحيث أن الطاقات لا تأتي من العدم بل بحاجة إلى عمليات تربية وتطوير مستمر فإن أفضل طريقة لضمان الطاقة الأفضل والخبرة الأكفأ هي إبرازه من العمل ذاته فإن بعد تولي الأفراد للأدوار منذ البدء وتناميهم مع تناميها بشكل تدريجي وناشط يجعلهم أكثر قدرة على تولي الأدوار الأهم شيئاً فشيئاً لأنه بمنزلة الطبخ على نار هادئة.

إذن أول خطوة في التربية تقوم على أساس توزيع الأدوار وإيصالها إليهم ثم من بعد ذلك يأتي ثم يأتي في آخر المطاف دور التفويض..

فإن تفويض الأدوار الإدارية للآخرين يسهل على المدير تنفيذ الكثير من دور الإسهام والمشاركة في بعض القرارات المهمة ثم المشاركة في تنفيذها..
الأعمال وبنجاح باهر..

لأن التفريغ والتخصص للأفراد يزيد من حسن الأداء كما يخلي المدير الكثير من المسؤوليات التي تعينه للتفرغ إلى الأهم أو التخطيط والمتابعة الأفضل وفي نفس الوقت يوفر له المزيد من المعاونين والمساعدین الذين يتربون تحت إشرافه ورعايته.. وهو أمر يعود عليه بالكثير من المدراء في وقت قياسي إلا أن من الواضح أن هذا يتطلب منه:

* إبداء الثقة بالآخرين.

* وتحميلهم للمسؤولية بشكل واقعي وفعال.

* تحديد نوع العمل المطلوب منهم وما هي الأهداف المرجوة.

ولكي نسهل عملية التفويض علينا أن نقوم بتقسيم الأعمال إلى مهام ثلاثة أساسية هي:

١. المهام التي يتوجب علينا حتماً تفويضها للآخرين.

٢. المهام التي يفترض تفويضها إلى الآخرين.. ولا زالت بأيدينا..

٣. المهام التي تحتاج إلى أعداد من أجل تفويضها. في المستقبل..

إذ كلما كان الدور أكبر كان شعورنا بالتخوف من تفويضه أكبر أيضاً إلا أننا إذا عملنا ببعض الخطوات سنجد أن ذلك سهلاً أيضاً والخطوات هي:

- أن نتأكد أولاً من مقدرة الأفراد الذين نريد تفويض الدور إليهم وإمكانيتهم على القيام بالدور بشكل مرضي.

- نتأكد أنهم جيّدون ما يفعلونه ولو نسبياً لأنّ الحد الأمثل في الغالب متعذر الرقابة والإشراف لزيادة مهاراتهم المستمرة حتى نهئهم للدور ونعدّهم للمسؤولية.

* إسهامهم شيئاً فشيئاً في الدور كي يتدرجوا معه في النمو والتطور.

ولنعلم دائماً أن تفويض الأدوار ولو باتخاذ المساعدين والمعاونين يعطينا فرصة أطول للتخطيط والتنظيم والتطوير مما يجعل الإدارة عملية سهلة ويسيرة.

المدير الناجح، والمدير الفعّال:

كشف استطلاع أجره مركز (غالوب) الأمريكي أن المديرين السيئين هم السبب الرئيس في ترك الموظفين والعمال الجيدين للعمل، وأن الموظف عندما يترك وظيفته فإن هدفه ترك المدير وليس الشركة. وأكدت الدراسات أن الموظفين يبقون في وظائفهم لأسباب عديدة غير المال.. فالشعور بأن عملهم يحظى بالتقدير، وبأنهم يساهمون في إنجاز مهمة الشركة أو المؤسسة، وأن لديهم أصدقاء في

مكان العمل، ومدير جيد يديرهم فعلاً. فإذا كنت صاحب عمل ولاحظت أن الموظفين الممتازين يتركون الشركة فعليك أن تبحث عن السبب في الإدارة. فإذا كان المدير هو ذلك الحالم الذي أنشأ الشركة فإنه قد يكون المشكلة.. فنفس الطاقة والاندفاع الذي أوصل الشركة إلى ما وصلت إليه تخلق في الواقع نوعاً من القلق في صفوف العاملين الذين سيجدون صعوبة كبيرة في تحديد الاتجاه الذي تقودهم إليه أفكار المدير وربما يكون الحل في هذه الحالة تكليف شخص آخر بتولي الإدارة. والموظفون الموهوبون يحتاجون في الحقيقة لمدير عظيم، وبقاء هذه المواهب في الشركة مرهون بعلاقتهم مع المدير، وأصحاب العمل الذين يخسرون كفاءات مهمة عليهم إعادة النظر في ثقافة موقع العمل. لقد حدد الاستطلاع الذي أجراه معهد (غالوب) (العوامل التي تجعل موقع العمل جذاباً وهي: - الشعور بأن الموظف أو العامل يعرف ما هو متوقع منه. توفير المواد والمعدات المناسبة لأداء الوظيفة. إتاحة الفرصة للموظف أو العامل لتقديم أفضل ما عنده. الشعور بأن هناك من يهتم به وبآرائه. وبما أن المدير المباشر يؤثر إلى حد كبير في توفير هذه المعطيات فإن القاعدة هي أن المدير الجيد يحافظ على الأفراد الجيدين. إن المدير الناجح هو مدرب يجد الوسائل والطرق المناسبة لمساعدة رؤوسيه على المساهمة ويطور قدراتهم بشكل مستمر. والمدير الجيد يعرف كيف يحفز أفرادهم، وهو لا يعرضهم للفشل بوضعهم في المكان الخطأ أو تكليفهم بالأعمال التي لا تثير اهتمامهم. فإذا كنت مديراً ولديك أفراد ممتازون فإنهم قد يجدون على الأرجح عروض عمل في أماكن أخرى.. وإذا كنت تشعرهم بقيمتهم وتمنن قدراتهم فإنهم يشعرون بأنهم مهمون عندك وسيفكرون مرتين قبل أن يتركوا العمل لديك.. والشركات التي تتجح في المحافظة على عمالها لديها مديرون يحققون بيئة عمل ديناميكية تفيد الموظفين وتؤدي إلى ازدهار العمل. وعندما يشعر المدير أفرادهم بقيمتهم بالاستماع إلى أفكارهم وتشجيع تعاونهم، فإنهم سيفضلون البقاء حتى إذا جاءهم عرض عمل آخر.. والمحافظة على العمالة الجيدة هي مفتاح الإنتاجية والربح.

المدير الفعال:

تعريف: هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه. فمدير الشركة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفة محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات منه بحكم منصبه نطلق عليه مدير فعال. والفعال أو الفعالية هي مسألة محكومة بتحقيق نتائج يصرف النظر عن الجهود التي قام بها والاجتماعات التي حضرها والخطابات التي أرسلها (فالمسألة ليست مسألة نشاطات أو جهودات ولكنها مسألة نتائج) فالفعالية تتمثل في تحقيق نتائج عالية ولا تكون الفعالية بكثرة الجهد المبذول والوقت المستغرق في

العمل بقدر تحقيق النتائج المتوقعة .

وهي ليست صفات يتحلى بها المدير ولكنها نتائج متوقعة منه بحكم المنصب .

الفرق بين المدير الفعال والمدير الناجح .

المدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه أما المدير الفعال فهو الذي يعتمد على سلطته الشخصية والرسمية .

بمعنى أن كثيراً من المديرين يحصلون على مستوى مقبول من النتائج طالما كانوا موجودين في

مواقعهم يلاحظون العمل ويتابعونه وبمجرد أن يتركوا العمل أو يتغيروا فأن الإنتاج ينخفض وربما

يصل إلى حد الاضطراب والفوضى والانهيار

ولكن مدير الفعال يستمر العمل ويرتقي باستمرار حتى في غيابه .

ويمكن أن يكون المدير ناجحاً وغير فعال وذلك لأنه يؤثر في سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط

.

ويمكن أن يكون المدير ناجحاً وفعالاً في نفس الوقت وتأثيره سيؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة

إنتاجية في الأجل الطويل . وهذا هو المطلوب .

الفعالية الشخصية " السيطرة الذاتية "

يقول (وارن بينس) لا بد قبل أن يكون المدير فعالاً أن يكون هذا المدير فعالاً أولاً على المستوى

الشخصي . فلا بد قبل أن تدير الآخرين أن تدير نفسك أولاً .

فلا بد أن تكون لك رؤية مستقبلية فالرؤية بمثابة حلم مطلوب تحقيقه ، فيه إحساس بفرض نبيل

ووتر انفعالي يحفزه هو شخصياً قبل أن يحفز الآخرين . ولا بد لأي شخص أن تكون مصداقيته عالية

فليس هناك أمل في شخص لا يثق الناس فيه ومن اجل أن يتمتع بثقة الناس لابد وأن يتوحد معهم

وجدانياً " أي يشعر بمشاعرهم .

ولا بد لأي إنسان لكي يكون فعالاً أن يوف أهدافه وإذا تعددت الأهداف فلا بد من تحديد الأولويات "

نظرة المدير الفعال للزمن :

ينظر إلى الوقت على انه أعلى شيء في الوجود لا يمكن إحلاله أو شراؤه أو استنجاهه ولكنه بالرغم

من ذلك فهو يفهم الوقت على انه مورد يجب استثماره في المستقبل .

بمعنى أن الوقت استثمار محسوب قد يحقق مردود مستقبلي إي نظرة مستقبلية .

فالوقت ثمين والحرص عليه عظيم ومدير المدرسة الفعال يعمل على استغلاله الاستغلال الأمثل في

كل ما هو مفيد ومثمر للمدرسة من تنظيم للأعمال وتحديد زمن محدد للإنجازات والحرص على

جدولة الأعمال زمنياً وعمل الخطط اللازمة لذلك

التفكير واتخاذ القرارات لدي المدير الفعال :

إن طريقة تفكير المدير الفعال تقترب إلى أن تكون طريقة تفكير منهجية علمية وتفكير مرتب منطقياً

وتفكير خالٍ من التحيز والانفعال وتفكيراً إبتكارياً إبداعياً وتبنى قراراته على معلومات وتشخيصات دقيقة ويشجع المرؤوسين على المشاركة في التشخيص وفي اتخاذ القرارات .
السلطة والتنظيم :

مفهوم المدير الفعال للسلطة : أن مفهوم المدير الفعال أو المدير الأكثر فعالية للسلطة يختلف اختلافاً جوهرياً عن مفهوم السلطة عند باقي المديرين ، فهو لا يتصور أن السلطة هي الحق المعطى له من أعلى لإلزام الآخرين كما لا يتصور أن السلطة هي سلطة القبول من التابعين أي من أسفل ، على حد تعبير المدرسة السلوكية كما انه لا يتصور انه السلطة تمارس بشكل غير مباشر إن المدير الفعال يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف فالموقف هو صاحب السلطة وهو الذي يملئ ما يجب عمله فهو ينظر إلى السلطة على أنها التزام بهدف في إطار متطلبات الموقف .

وبالتالي فإن المدير الفعال ينظر إلى مفهوم التنظيم على انه تنظيم عضوي حيث يمكن لأي فرد في الشركة أن يتصل بأي فرد في الشركة لأي سبب في أي وقت إذا كان يرى أن ذلك ضروري لتحقيق الأهداف الكلية .وهو لا يؤمن بأن هناك تعارضاً بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والمدير الفعال ينظر إلي التنظيم على انه نظام منسق إدارياً لا تتعارض فيه مصلحة الأفراد والجماعات مع مصلحة الشركة.

الرقابة عند المدير الفعال :

إن مفهوم المدير الفعال للرقابة أنها رقابة ذاتية وأن الخطأ يكون نتيجة سوء فهم ولا بد من معرفة سببه .بمعنى إن المدير الفعال له طريقة للرقابة متميزة وفريدة : حيث يعتبر أن الرقابة الذاتية ممكنة جداً في ضوء الالتزام وأن كل مدير قادر على رقابة نفسه من أجل تحقيق الأهداف وبالتالي فإن سبب الخطأ لا بد أن يكون نتيجة سوء فهم وعلى ذلك فمن الواجب البحث عن سبب الخطأ وليس البحث عن المتسبب في الخطأ

أخطاء إدارية:

1-يخطئ من يظن أن يستطيع وحده إدارة العمل والأفراد بدون مشاركة الآخرين ، إن الإدارة هي عملية مشتركة.

2.يخطئ من يعتمد في إدارته على أسلوب الأمر والنهي ، فإنها أساليب قد ثبت فشلها ولا يعتمد عليها حتى الآن إلا المدراء في حديقة الحيوان!!!

3-وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مبدأ إداري ، وأنت إذا نظرت إلى القطاعات الحكومية ورأيت متخصصاً في الكيمياء الحيوية يعمل مسئولاً للعلاقات العامة ، فاعلم إلى أي حد فسدت الإدارات..

4- المدير في المكتب: جملة يجب أن ينتهي التعامل بها واستخدامها تماماً في جميع قطاعات

العمل

- 5- لا تعامل العاملين معك على أنهم أطفال ، تعطيهم عند الإنجاز وتمنحهم عند الخطأ ، ولكن ابحث في أسباب الخطأ وابتحث عن عوامل الإنجاز ، وبعد ذلك لا بأس بالتحفيز أو العقاب.
- 6- ربما يسبب التحفيز بعض الإيجابيات ، لكنه وحده لا ينشئ التقدم.
- 7- طريق تخويف العاملين من العقاب- قد تنتج قليلاً لإنجاز بعض الأعمال ، ولكنها طريقة لا تصلح للارتقاء بمستوى الجودة.
- 8- المساواة مبدأ قد يظلم كثيراً من أصحاب المواهب ، ولكن العدل مبدأ لا يظلم أحداً... إن الفرق بين المساواة والعدل أن المساواة تقتضي تسوية الجميع في العطاء والمنع رغم اختلاف قدراتهم وصفاتهم ، إلا أن العدل يعطي لكل ذي حق حقه.
- 9- اختيار مجالس الإدارات ينبغي أن يكون دقيقاً كاختيار مجالس الوزارات في كل دولة ، إنهم فئة يعود إليها القرار في المؤسسات.
- 10- يخطئ كل مدير لا يعتمد على فرق العمل في أداء المهام المطلوبة إن الاعتماد على الأفراد وحدهم يسبب القصور مهما كان الأفراد نابغين!!!...
- 11- لا تكثف بصمت الأعضاء للاستدلال على موافقتهم ، في أحيان كثيرة يعترض البعض بالصمت أكثر من الاعتراض بالكلام.
- 12- احذر أسلوب الإقناع المؤقت ، أو الإحالة على أوقات أخرى لتمرير القرارات...إنها نوع من الدكتاتورية المقنعة!!!.
- 13- لا تصدر أحكاماً مسبقة على أحد قبل أن تجلس معه وتسمع منه وتقبل من كلامه وتقتنع وتتناقش!!
- 14- لا تستسلم للتقليد إلا عند العجز عن الابتكار ، إن الابتكار وظيفة من وظائف القائد ينتظرها الآخرون منه.
- 15- لا تحدد أولويات العمل على أساس رؤية فردية ، كما إن تحديد الأولويات عند بروز مشكلات طارئة من الأخطاء الإدارية الخفية...
- 16- لا تجعل خطة العمل بمنأى عن التطبيق الفعلي ، فإن ذلك هو السبيل إلى الفشل الأكيد ، ولكن اجعل خطة عملك هي أساس لجميع تحركاتك وتصرفاتك وقراراتك.
- 17- إذا أردت الخروج عن خطة العمل فلا تفعل ، ولكن ضع خطة عمل جديدة تراعى فيها المستجدات الجديدة.
- 18- مدير بغير تخطيط يعنى فشل لعمل المؤسسة ، فلا تقبل عملاً قبل أن تضع له خطة ولا تنتظر نجاح عمل غير مخطط.

19-تحديد اولويات عملك يعنى التركيز عليها لا مجرد كتابتها على الورق.
20-الرؤية المستقبلية للعمل دليل نجاح القيادة في الإحاطة بالمتغيرات وقصور الرؤية دليل القصور

كيف تحقق أكبر الأهداف باستخدام أقل الوسائل؟قاعدة ٢٠_٨٠

نحن نبذل جهوداً كثيرة ووسائل متعددة لا نستغلها جميعاً في تحقيق الأهداف بل نكاد لا نستفيد بأكثر من ٢٠% منها لتحقيق الأهداف .

ونحن نسعى في هذه القاعدة للوصول إلى بذلك ٢٠% من الجهد لتحقيق ٨٠% من الأهداف .
تطبيقات عملية للقاعدة :

-في الأعمال التجارية قد تأتي أكبر نسبة من الأرباح من نسبة قليلة جداً من المنتجات ٢٠/٨٠ .
-في الاستقراء والبحث نحن نأتي بأكثر نسبة من الاستنتاجات عن طريق استعمال نسبة لا تتعدى خمس المعلومات المتاحة والأفكار المعروضة .

-في مجال التربية نحن لا نطبق مما نعرفه من مبادئ التربية أكثر من نسبة قليلة نحصل بها على أكثر ما نتمنى من النتائج !!

-في الموارد يتحكم 20% من سكان العالم في ٨٠% من موارده بينما يبقى الباقي لا يحصل إلا على النسبة الباقية يعانون الفقر والجوع .
هل هذه القاعدة دقيقة؟ :

-أول من وضع هذه القاعدة في الإدارة هو الاقتصادي الإيطالي الشهير 'بارينو' عام ١٨٩٧ عندما وجد أن توزيع الثروة في مجتمعه هو بهذه النسبة فعلاً وأن الأثرياء القليلين هم الذين يتحكمون في نسبة لا تقل عن ٨٠% من الثروة .

-وهذه القاعدة قاعدة تقريبية وصفية لما يحصل من وصولنا من جهة بذل الوسائل للوصول للأهداف ، وقد تصدق بصورة دقيقة في بعض الأحيان ، بل إن بعض الإداريين يراها دقيقة لأكثر مدى ويرى أن تحققها أمر واقع بالتجربة .
أهمية هذه القاعدة :

تأتي أهمية هذه القاعدة من حيث إننا مطالبون بتقليص الهادر والمنفق في جهودنا ومواردنا عن طريق تطبيقها وإقياً يمكننا فعلاً استغلال أقل جهد ممكن للوصول لأكثر نتيجة مرجوة .
كذلك فنحن عن طريق تطبيقنا لها سنتوجه للتركيز والاهتمام بأكثر الوسائل فعالية وأهم الموارد تأثيراً للوصول لأفضل النتائج .
كيف تعمل القاعدة :

عندما تريد أن تحقق غاية معينة فإنك تجمع لتحقيق هذه الغاية عدداً من الوسائل وعند تطبيق ذلك بالتجربة العملية ستجد أن كثيراً من هذه الوسائل لم ينتج لك الأثر المطلوب لتحقيق تلك الغاية ، وستجد أن بعض هذه الوسائل تدعم بعضاً وبعضها يضعف بعضاً ، وستجد أن الفعال من هذه

الوسائل هو أصغر قدر وأنه سيحقق لك نسبة كبيرة من الغايات المطلوبة وأن نسبة كبيرة من الوسائل لم تحقق إلا شيئاً يسيراً أولم تحقق شيئاً أصلاً .

كيف نستفيد من هذه القاعدة ؟

يمكن الاستفادة من هذه القاعدة عن طريق التقييم Evaluation المستمر لأداء الوسائل المختلفة في كل عمل إداري للوصول لأفضل الوسائل تأثيراً .

2-لابد من استثمار الوسائل الفعالة لأنه عن طريقها تتحقق أكثر الأهداف .

3-لابد من تجميع مجموع الوسائل المتلائمة التي تربط بينها روابط تقوي فاعليتها ولا نكتفي بفاعلية الوسيلة – فإن الشركة قد تفشل في عملها رغم أن كل العاملين بها مدربين لأن علاقاتها سيئة .

4-ينبغي على المدير تغيير وسائله دائماً وتحديد أهدافه المنجزة وتحديد أي الأهداف المنجزة ثم تحقيقه بأي الوسائل فإن هذا التغيير سيوصل إلى أفضل مستوى للتقدم .

القاعدة والتطبيق على الواقع الإداري :

أ- ترجمة الأرقام :

الرقمان ٢٠ و ٨٠ هما رقمان افتراضيان والنسبة ٨٠/٢٠ لا تعني بالضرورة أن تحقيق ٨٠% بالضبط من الأهداف يستدعي بالضبط فقط ٢٠% من الوسائل بل إن المقصود هو أنه في التطبيق الواقعي الإداري تقترب النسبة الحقيقية من ٨٠/٢٠ ، فقد تكون ٧٠/٣٠ بمعنى أن ٣٠% من الوسائل الفعالة تحقق ٧٠% من الأهداف أو قد تكون ٧٥/٢٥ ، وقد تكون غير ذلك وكذلك لا يشترط أن يكون مجموع الرقمين يساوي ١٠٠ بل يمكن للنسبة أن تكون مثلاً ٩٠/٤٠ وهو ما يعني أن ٤٠% من الوسائل تحقق ٩٠% من الأهداف وهكذا ..

فنحن نتعامل مع نوعين من الأعداد :

أعداد الوسائل يساوي ١٠٠% وأعداد الأهداف ويساوي ١٠٠% .

ب- التفكير بالقاعدة [تطبيقات عملية على التفكير بالقاعدة] :

في الحياة الدراسية : على أساس إتباع هذه الخطوات :

١-حدد المواد الأساسية التي لها أكبر مجموع من الدرجات واجعلها نصب عينيك في المذاكرة والمراجعة .

٢-أما المواد الباقية وهي كثيرة – وليس لها نفس القيمة الكبيرة من الدرجات – فعليك اختيار الأجزاء الهامة منها – وهي قليلة – وهي التي يتكرر ورودها في الامتحانات فعليك بدراستها دراسة جيدة .

٣-يبقى عندك أجزاء كثيرة من تلك المواد التي اخترت منها الهام منها فعليك دراسة هذه الأجزاء الكثيرة – غير الهامة – دراسة سريعة بمجهود قليل – ٢٠% .

٤-حاول المراجعة للجميع بنفس درجة التركيز السابقة في الدراسة .

في العلاقات الشخصية :

لاشك أننا نتعرف يومياً على أنماط مختلفة من الناس بل وتربطنا بكثيرين علاقات كثيرة وقد تكون علاقاتنا إيجابية وقد تكون سلبية فنحن بحاجة إذن إلى تحديد أقل عدد من هؤلاء للوصول إلى أكبر نتيجة من قوة العلاقات . فعلينا إتباع التالي :-

١-انتقاء أفضل الشخصيات التي تتوافق مع أهدافك ومنهاجك في الحياة - ولتكن 20% ممن تعرف .
٢-التركيز معهم في العلاقة الشخصية والتقرب إليهم وتوطيد الصلات معهم بدرجة كبيرة - ولتكن ٨٠ %

٣-بالنسبة للشخصيات الأقل أهمية فيمكن أن نتعامل معها باهتمام أقل - ٢٠% من الاهتمام مثلاً.
احذر !!!

-أن تقم هذين الرقمين في كل شيء؛ فليس لهما قداسة؛ومن ثم فلا تقلق إذا جاء الواقع مغايراً لهما
!!!
-أن تجعل القاعدة ذريعة لعدم التفكير !!
انتبه !!

قاعدة ٢٠ / ٨٠ بين يديك وسيلة جديدة للتفكير ، ولكن تحقيقك لـ ٨٠% من النجاح في تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد عناصر النجاح الهامة بدقة وإلا كان الفشل .

نصائح وتوجيهات لاكتساب البصيرة التي تمكنك من رؤية قاعدة ٨٠/٢٠ وتطبيقها بفعالية :

- ١- تطلع دائماً إلى الأداء المتميز واهتم بالإنجاز البارز . وحاول أن تعزو هذه الإنجازات إلى أهم عدد من الوسائل والعناصر الفعالة التي ساهمت في إنجازها .
- ٢-لا تحجم عن الخوض في أي مشروع جديد إشفافاً من حجم الجهد والموارد المطلوبة لأدائه على خير وجه . ذلك أن ما تسعى إليه يجب أن يكون هو تحقيق ٨٠% من النجاح وليس ١٠٠ % .
- ٣-انتق أهدافك بدقة لكن لا تبلغ حد الإيمان الأعمى بنجاحها رغم تغير الظروف .
- ٤- لا تتردد في تغيير أهدافك واختيار أهداف جديدة عند تغير الظروف المحيطة ، ولا تتمسك بأهدافك القديمة إذا لم تحرز النجاح الذي خططت له والأفضل لك أن تتخلى عنها بمحض رغبتك قبل أن يجبرك غيرك على ذلك !!
- ٥-ابحث عن النجاح والتميز في نطاق ضيق ٢٠% فقط من المجال الذي تظن أنه يمكنك التأثير داخله . فالتركيز يوفر لك الفعالية الناجمة عن الحشد ، تماماً مثل حزمة الأشعة التي تتركز في بؤرة العدسة المحدبة .

٦-تخل عن الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها بطريقة أفضل وبسرعة أكبر، و لا تقم إلا بالأنشطة التي تحبها بنسبة ٨٠% وابتعد عن التنافس في الأنشطة التي لا تحبها إلا بنسبة ٢٠% ،

لأنه من الغالب أنك ستخسر وتفقد جزءاً من طاقتك ووقتك .
٧- تذكر أن ٢٠% من المحاولات الفاشلة تسبب ٨٠% من [عقدة الفشل] فركز جهدك على الأنشطة التي تمنحك الإحساس بالنجاح .

٨- لا تمنح أي موظف أكثر من ٢٠% من الفرص التي يعتقد أنه جدير بها ليظهر ٨٠% من فعاليته وفي المقابل طبق نفس المعيار على نفسك؛ فلا تعتقد أن مديرك سيمنحك أكثر من ٢٠% مما تطالب به لتثبت له جدارتك بنسبة 80% .

٩- امنح الأهداف الحاسمة ٨٠% من وقتك وجهدك و لا تفرط أو تبالغ في وضع الأهداف التي تفقدك تركيزك .

يتضح مما سبق أننا يجب أن نتعامل مع قاعدة ٢٠ / 80 بطريقة غير حرفية . أي علينا ألا نتخذ من الرقمين ٢٠ و ٨٠ أرقاماً مقدسة فنراها في كل الظواهر ونقحمها في كل المجالات . فلا يجب أن نخضع الواقع للقاعدة , بل علينا أن نخضع القاعدة للواقع . فكما أشرنا سابقاً ، لا يجب أن تتطابق الأرقام تماماً مع الواقع بل قد تظهر بعض الاختلافات الطفيفة ، التي يجب مراعاتها . بمعنى آخر ، علينا أن نتخذ من قاعدة ٢٠ / ٨٠ أسلوباً للتفكير وليس ذريعة لعدم التفكير . وأسلوب التفكير ٢٠ / ٨٠ يؤكد أنه من الممكن أن تحصل على نتائج ممتازة باستخدام وسائل قليلة ولكنها فعالة.

- في التجارة واستثمار الأموال :
عليك بإتباع الآتي :

- ١- حدد لنفسك المهارات الأساسية التي تتقنها أو السلع الأساسية التي تنتج أكبر ربح .
- ٢- حاول التركيز على تلك المهارات وهذه السلع وحاول الاستفادة بها بأكبر طاقة للاستفادة .
- ٣- حاول تغيير أنماط عملك وغاياتك الربحية كل فترة ومعها حاول اختبار مهاراتك وسلعائك الربحية وانتبه للعلاقة المتلائمة بين وسائلك ومدى إنتاجيتها .

في الأجازات وأوقات الفراغ :

حدد أهم الأنشطة والهوايات التي تمنحك أكبر قدر من الراحة أثناء الأجازة وواظب عليها .
في الإدارة والمشروعات الاستثمارية :
ربما يكون الاستخدام الأمثل للقاعدة التي نحن بصددنا تتجلى فائدته في التطبيق الإداري للمشروعات المختلفة فهو المجال الخصب لإثبات صحة النظرية وإمكانية الاستفادة منها .
إن صعوبة المتابعة والتقييم للعمل الإنتاجي وصعوبة التخلص من العيوب في الخطوط الإنتاجية كان سبباً رئيساً في إهمال الحصول على مستوى مطلوب من الجودة الشاملة ، بعد أن حاول كثيرون من العاملين الإداريين تطبيق فكرة الجودة الشاملة ، تلك الفكرة الهامة القائمة على المتابعة والتقييم وإخراج العيوب وتقليل الهدر والفاقد .

الهدف العظيم الذي تسعى إليه فكرة الجودة الشاملة هو تقليل العيوب أو منعها تماماً ولما تأكد صعوبة تحقيقه وارتفاع تكاليفه فقد أهمله كثير من المنتجين .

ونحن هنا نطبق قاعدة ٨٠/٢٠ للوصول إلى أعلى إنتاجية بأقل عيوب كالآتي :

١- تقسيم العيوب الموجودة إلى قسمين :

أ- عيوب خطيرة ومسئولة عن أكبر نسبة من الشكاوى - ٨٠ . %

ب- عيوب بسيطة ومسئولة عن أقل نسبة من الشكاوى - ٢٠ . %

٢- نقسم خطوات الإنتاج كالتالي :

أ- خطوات مسئولة عن العيوب أ السابقة .

ب- خطوات مسئولة عن العيوب السابقة.

٣- يتم التركيز على متابعة أهم ٢٠% من كل قسم .

إن هذه الطريقة سوف تساعد على تحسين جودة المنتجات بصورة ملحوظة وإزالة أكبر نسبة من خطر مشكلات الجودة مع التقليل من النفقات .

مبادئ أساسية في استخدام القاعدة :

تعتمد هذه القاعدة على مبدئين أساسيين يندرج تحتها كل الخطوات الأخرى :

١- الاختيار الدقيق للعناصر المؤثرة القليلة - التي تقع في فئة ٢٠% - وللأخرى - فئة ٨٠ . - %

٢- الربط القوي بين الوسائل والنتائج بأساليب جديدة ومبتكرة ومتغيرة ومن الواضح أن تطبيق هذين

المبدئين يتطلب من المدير قدرة مميزة على حسن التقدير والذكاء وبعد النظر مما يتطلب حسابات

وأرقام ، وللحصول على تلك الميزة ينبغي الإلمام الكامل بالظروف والملابسات والعلاقات بين

الوسائل العاملة وإليك بعضاً من النصائح اجعلها علامات على الطريق:

علامات على طريق تطبيق القاعدة :

١- تطلع دائماً إلى الأداء المتميز وحاول الوصول إلى الإنجاز الكبير وحاول دائماً معرفة أهم

الوسائل والعناصر الفعالة التي تساهم في هذا الأداء المتميز .

٢- لا تحجم عن المشاركة أو البدء في أي مشروع جديد إشفاقاً من حجم الجهد أو الموارد المطلوبة

لأدائه ذلك لأن ما تسعى إليه هو تحقيق 80% من النجاح وليس ١٠٠ . %

٣- اهتم بالفعالية والتأثير على أوقات متوسطة وقصيرة ولا تشغل بالك بالمدى الطويل ، فبطول المدة

تتبدل الأحوال والأحداث.

٤- حاول دائماً تغيير الوسائل المستخدمة قدر الاستطاعة مع تقييم فاعليتها على فترات قصيرة.

٥- يجب أن تسعى إلى التميز في نطاق ضيق [٢٠%] من المجال الذي تظن أنه يمكنك التأثير

داخله ، ويمكن أن نطلق عليه التركيز الذي يوفر الفعالية والتأثير.

- ٦- اختيارك لأهدافك بدقة لا يعني إيمانك الأعمى بنجاحها رغم تغيير الظروف وسارع في تغيير أهدافك إذا لم تحرز النجاح المخطط له ، اقتل أهدافك قبل أن يقتلها الواقع أو المنافسون.
- ٧- اترك الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها بطريقة أفضل وبسرعة أكبر وانتقل إلى المنافسة على أعمال أخرى تستطيع أن تخطف الأضواء فيها.
- ٨- لا تقم إلا بالأنشطة التي تحبها بنسبة ٨٠% وابتعد عن الأنشطة التي لا تحبها ، وتذكر أن ٢٠% من المحاولات الفاشلة تسبب ٨٠% من حالات الإحجام.

الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي

المؤسسات التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال في المبيعات والأموال

بعض المدراء لا وقت لديهم لوضع أهداف لوحدهم الإنتاجية

قصور الموارد المتاحة يشكل عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ظهور المشكلات يعطي انطباعاً سيئاً عن التخطيط الاستراتيجي في أذهان المدراء

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالاستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام ١٩٦٢ الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية.

وفي عام ١٩٦٥ أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والاستراتيجية المعتمدة.

وفي عام ١٩٧٦ عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجريه انتهيا فيه الى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كينر وتريجو) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام ١٩٨٥ للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام ١٩٩١ جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة.

وفي عام ١٩٩١ أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ما سمي بالاستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام ١٩٩٢ أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا ماكдонаلد كانون فولكس فاكين) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

نتائج مذهلة للإدارة الاستراتيجية :

ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، سلسلة مقالات تناقشتها العديد من المجالات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال الكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت في:

تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهر بائية الى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.

تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.

تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.

خلق جو عمل جديد.

تشجيع المبادرة الفردية.

القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات الى الإدارة المتوسطة الإشرافية.

ارتفاع الإنتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.

ويتمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور ويلش من خلال الأفكار التالية:

التخلي عن البيروقراطية.

تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة الى العمال مع تفويض الصلاحيات.

التخلي عن التقنية المتدنية والمكثفة والمتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.

الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.

فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.

التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين

وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة.. وان يلتزم الفكر

الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغيير في السياسة الدولية والتطور

التكنولوجي.

وقد كانت أهم مرتكزات نجاح (ويلش) أنه:

ألغى الشكليات البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الإجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية.. الخ، وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الإطلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج ايجابية باهرة.

اعتمد مبدأ إغناء القرار الإداري فألغى ثلثي المناصب الإدارية وهذا لايعني إلغاء ثلثي عدد المديرين بل ثلثي المناصب، إذا فهمت على أساس كونها أدواراً إدارية وليست مواقع للمساهمة في مسيرة الشركة ونجاحها.

اعتمد مبدأ تفويض السلطة الذي أدى الى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة الى العاملين معهم.

اعتمد مبدأ (شركة بلا حدود) حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد الشركة ويتم نقلهم بين المراكز المختلفة والتخصصات المتنوعة لإغناء خبراتهم والتوصل الى استعمالات متعددة للمستجدات التقنية.

ويبقى السؤال: **ماذا نعني بالمنهج الاستراتيجي في الإدارة؟ وماذا نتوقع من اعتماد هذا المنهج؟**

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الإدارة الاستراتيجية يفوق عدد المنظمات التي لا تأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي الى النجاح والنمو والاستمرار.

إحدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهاوس) عام ١٩٧٠ دلت على أن المنظمات التي اعتمدت هذا المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والآلات فاقت المنظمات الأخرى المماثلة التي تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الأسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة أخرى أجراها كل من (ايستلاك وماكدونالد) أن المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جداً في المبيعات والأموال. ودراسة أخرى قام بها كل من (كارجرو واليك) أكدت أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة.

أما الدراسة التي قام بها كل من (شوافلر وبازل وهيني) على ٥٧ منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمد في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

ما هو المنهج الاستراتيجي في الإدارة؟

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت الى النهج الاستراتيجي في الإدارة ولعل أهمها: ما قاله الدكتور (إبراهيم منيف) في كتابه تطور الفكر الإداري المعاصر: (هي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك).

وحسب (معهد ستانفورد) : (هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها). وحسب تعريف (كبرن): هي صورة التوجه الى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً. وحسب (أومايا): فإن جوهر الاستراتيجية في الإتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها. والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار

إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو إلغاء القرار أو تجميد الإجراء.

وبصورة عامة فإن ايجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي في الإدارة تتمحور في:

يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها theme وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.

يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية: حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

يساعد على تخصيص الفائض من الموارد: حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.

يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.

يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا: من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم الى مناصب الإدارة العليا في المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي_:

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ:

وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل:

امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحدهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.

ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة.

أين تمارس الإدارة الاستراتيجية؟

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات الى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاستراتيجية business unit str agic) وتعرف بالاتي: أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية.

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات في وحدة أعمال استراتيجية واحدة. وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة

والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الاستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية

أولاً الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

ويعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه.

والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.

تحديد المنتج والسوق.

تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

ما هو الغرض الأساس للمنظمة؟

ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟

ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟

كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق أغراضها؟

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها الى الأسواق؟

من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

كيف (للوحدة) أن تتنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لاتهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي : الإدارة العليا 1/2 الصف الثاني لها 1/2 الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة.

وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الاستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الاستراتيجية هي التخطيط.

مكونات الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الإدارية الاستراتيجية في تحديد: غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي وتنتهي بعملية التقييم.

الرقابة التقييمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الاستراتيجية:

تبدأ الرقابة التقييمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها وأثناءه وبعده ذلك أن هذه الرقابة التقييمية تتولى:

إجراء المسح التقييمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الاستراتيجية.

استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً الى اختيار وصياغة الاستراتيجية.

اعتماد التقييم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.

تقييم محتويات الاستراتيجية.

تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.

تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول الى الاستراتيجيات التي تستخدمها.

تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. وان يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

المراجعة الاستراتيجية: إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين وغالباً ما يتم الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال.

تستهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق: درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.

فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.

درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي الى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين:

تحديد أسباب الانحرافات: هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الاستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية؟ وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها: الاستيضاح عن مدى ملائمة الاستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.

الإجراءات التصحيحية وذلك من خلال:

أما تعديل الاستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

وأخيراً: فإن عملية التقييم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية تؤدي تلقائياً الى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها أي المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها وفي المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي.

وتضم الإدارة الاستراتيجية ما يلي : - المسح البيئي سواء (داخليا - أو خارجيا Environmental scanning - التخطيط الاستراتيجي) وضع الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى Strategy) - formulation التطبيق الاستراتيجي - Strategy implementation والتحكم والتقييم Evaluation & control لذلك فإن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على عمليات الرصد والتقييم للفرص الخارجية والتهديدات من خلال دراسة نقاط القوة والضعف ،وتسمى عادة بيان أو إدارة الأعمال " Business Policy " كل الإدارات التي تتبنى مثل هذه الخطط بعيدة المدى والاستراتيجية ، وفي المقابل فإن إدارة الأعمال لها توجيهات عامة تتفق مع اهتماماتها بحيث تتكامل فيها العديد من الأنشطة الوظيفية ،والإدارة الاستراتيجية لكونها عمل حقلي تتداخل فيه اعتبارات عده لإدارة الأعمال بالإضافة إلى الرصد البيئي والاستراتيجي المكثف ، لذا فإن اسم الإدارة الاستراتيجية بدأ يحل تدريجيا محل مصطلح إدارة الأعمال .

مراحل الإدارة الاستراتيجية :العديد من النقاط والتقنيات المختصة بالإدارة الاستراتيجية قد تم استخدامها وتطويرها بنجاح في عدة مؤسسات أعمال مثل " جنرال اليكتريك " ومجموعة بوسطن الاستشارية ومع مرور الوقت تبنت مراكز البحوث الأكاديمية هذه النقاط والتقنيات ودرستها بشكل أكثر تعمقا وتفصيلا . في البداية كانت الإدارة الاستراتيجية تستخدم فقط في المؤسسات الكبرى والشركات متعددة الجنسيات مع زيادة مخاطر الأخطاء كأخطاء التكلفة فقد جعلت كل المديرين المتخصصين والمحترفين في كل الهيئات أو المؤسسات تأخذ نظم الإدارة الاستراتيجية بجدية حتى تحفظ لنفسها بالقدرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى المشابهة . تبنى أفضل المديرين ما يساير التغيرات العالية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال أربعة أطوار أو مراحل تسمى مراحل الإدارة الاستراتيجية . المرحلة الأولى : الخطة المالية الأساسية(الميزانية) حيث يقوم المديرين بعمل خطة جادة عندما يطلب منهم إعداد ميزانية العام القادم - فتوضع المشروعات المقترحة بكل تفاصيلها الدقيقة وجميع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة . وعادة ما تأخذ قوة البيع

خيرا ضئيلا من المعلومات البيئية .إن مثل هذا التخطيط المبسط يعتبر البداية في عمل الإدارة الاستراتيجية ولا يزال يحتاج الى وقت محدد فهناك بعض الشركات تتطلع الى وقت قصير أسابيع مثلا : إلا أن الوقت المحدد لوضع الخطة بشكل عام هو مدة سنة للميزانية .

المرحلة الثانية :الخطة السنوية أصبحت غير مفيدة في تحفيز خطط بعيدة المدى ، لذا فقد حاول المديرين وضع خطط خمسية " خمس سنوات " وذلك لأن الكثير من الأعمال تحتاج الى وقت أكثر من عام ، وبالإضافة الى المعلومات الداخلية فإن المديرين يجمعون أيضا أي معلومات متاحة من البيئة المحيطة واتجاهاتها على مدار خمس سنوات مستقبلية . وهذه المرحلة أيضا تحتاج الى وقت قد يستغرق شهراً كاملاً للتحقق من المعلومات وملائمة الميزانية لها وتفتح الميزانية والاعتمادات المالية المطلوبة لوضع الخطة الخمسية .

المرحلة الثالثة :مرحلة التخطيط الاستراتيجي : حيث لا تخلو هذه المرحلة من البعد الأساسي فإن بعض الإدارات العليا تضع بعض الخطط التي تضمن للشركة أو المؤسسة من زيادة وكلائها في الخارج ودعم قدرتهم على المنافسة وتغيرات السوق والتخطيط في هذه المرحلة يخرج من يد المديرين الصغار الى مجموعة عمل الخطة والاستشاريين الذين يضعون الخطوط العريضة التي تعمل على أساسها مجموعة وضع الخطة بتجميع المعلومات ووضع التصورات المستقبلية لذا فقد قام الخبراء العسكريين بتطوير وحدة استخبارية من اجل دعم قدرة بلادهم على المنافسة في الأسواق حيث تجتمع مجموعة من المديرين رفيعي المستوى مع مجموعة العمل مرة كل شهر على الأقل لتقييم الوضع وتحديث الخطة الاستراتيجية حسب المستجدات مثل هذا التخطيط " الصاعد - هابط " يؤكد على استراتيجية مبدئية محددة في المستويات العليا ويترك لصغار الإداريين موضوع وحرية التطبيق فالسياسات العليا توضع من قبل الاستشاريين على مدى خمس سنوات .

المرحلة الرابعة :في هذه المرحلة فإن الخطة الاستراتيجية لا يتم اعتمادها إلا بعد التأكد من مداخلات وتحفظات المديرين في المستوى الأدنى في العديد من القطاعات المختلفة والعديد من المستويات ومجموعات العمل .

فتطوير وتكامل الخطة الاستراتيجية تهدف الى الوصول الى إنجاح قطاعات الشركة بموضوعاتها المختلفة الأساسية .والخطة الاستراتيجية تتضمن موضوعات التطبيق والتقييم والسيطرة والتحكم ، بالإضافة الى محاولة وضع التصورات المستقبلية الصحيحة، فإن الخطط يجب أن يكون فيها مرونة الحساسية للتغيرات يمكن معها تحويل الخطط الخمسية الى خطط استراتيجية تفكر في كل المستويات في المؤسسة .

المعلومات الاستراتيجية التي اتاحت مسبقا توضع أمام المستويات العليا يكون مصدرها شبكة محلية للمعلومات خلال المؤسسة وبدلا من مجموعة العمل المركزية في التخطيط فإن الاستشاريين من الخارج والداخل يجب أن يكونوا متاحين لقيادة مجموعات العمل ، ورغم أن التخطيط الاستراتيجي

محلله القيادات العليا، إلا أن الاستراتيجي هو نتاج التفاعل بين المستويات في القيادات. ولم يعد في يد القطاعات العليا فقط وبما يعنى أن جميع من في المؤسسة يجب أن يكونوا مشاركين .

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة:

- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل .
- ودعنا نبدأ بتعريف وفهم معنى (الجودة) ومقصودها قبل الخوض في مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- أولاً : تعاريف الجودة
- يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني (النوعية الجيدة) أو (الخامة الأصلية) ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد .
- وإليك جملة من التعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم :
- (الرضا التام للعميل) أرماند فيخبوم ١٩٥٦ .
 - (المطابقة مع المتطلبات) كروسبي ١٩٧٩ .
 - (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد) جوزيف جوران ١٩٨٩ .
 - (درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة) ديمع ١٩٨٦ .
- ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة .
- فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة .
- وحيث أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة) .
- وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص للجودة .
- أما عن رأي الشخصي فإنني أرى الجودة بأنها هي (الريادة والامتياز في عمل الأشياء) .
- فالريادة : تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل .
- والامتياز : يعني الإتقان (الضبط والدقة والكمال) في العمل .
- ثانياً : تعاريف (إدارة الجودة الشاملة)
- هناك تعاريف عديدة المفهوم (إدارة الجودة الشاملة) ويختلف الباحثون في تعريفها ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور ديمع عنها فأجاب بأنه لا يعرف وذلك دليلاً على شمول معناها ولذا فكل واحد منا له رأيه في فهمها وبحصاد نتائجها وكما قيل (لكل شيخ طريقة) .
- وهنا أجمل لك مجموعة من التعاريف التي تساعد في إدراك هذا المفهوم وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة المرجوة منه لتحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف وبالتالي كسب رضا العميل .

تعريف ١ : (هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدي تحسن الأداء)

معهد الجودة الفيدرالي

تعريف ٢ : (هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل)
جوزيف هابلونسك

تعريف ٣ : (عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى)

تعريف ٤ : قام ستيفن كوهن ورونالد براند (١٩٩٣) بتعريفها على النحو التالي :

الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .
الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد .

الشاملة : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له

تعريف ٥ : (التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة) .

تعريف ٦ : (تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما ، ابتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل) بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل) .

تعريف ٧ : (التركيز القوي والثابت على احتياجات العميل ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل) .

وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوماً واحداً وهو كسب رضا العملاء .

وكذلك فإن هذه التعاريف تشترك بالتأكيد على ما يلي :

١ - التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى .

٢- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة .

٣- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء .

وأخيراً أضع بين يديك هذا التعريف الشامل لمفهوم (إدارة الجودة الشاملة) كما أراه من وجهة نظري :

(هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق

لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة

والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع

مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل)

ثالثاً : أهداف الجودة الشاملة وفوائدها

- إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو :
- (تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم) .
- هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي :
- ١ - خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .
 - ٢- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل .
 - ٣- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات . وإليك جملة من أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة :
- ١ - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
 - ٢ - إشراك جميع العاملين في التطوير .
 - ٣ - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
 - ٤ - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .
 - ٥ - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
 - ٦ - تحسين نوعية المخرجات .
 - ٧ - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .
 - ٨ - تحسين الربحية والإنتاجية .
 - ٩ - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
 - ١٠ - تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر .
 - ١١ - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
 - ١٢ - تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر .
 - ١٣ - زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم .
 - ١٤ - تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .
 - ١٥ - زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة .

رابعاً : المتطلبات الرئيسية للتطبيق

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة . وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق .
أولاً : إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة .

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة . إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (راجع ما ذكرناه عن المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول - سادساً) وذلك بتغيير الأساليب الإدارية .

وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة .
ثانياً : الترويج وتسويق البرنامج .

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق . إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها .
ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة .

ثالثاً : التعليم والتدريب .

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة .

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير . وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها . فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات .

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء .

رابعاً : الاستعانة بالاستشاريين .

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .
خامساً : تشكيل فرق العمل .

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع .
وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .
سادساً : التشجيع والحفز .

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة ، وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته . وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .
والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج .
سابعاً : الإشراف والمتابعة .

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطيء ومتابعة إنجازاتهم وتقييمها إذا تطلب الأمر . وكذلك فإن من مستلزمات الجنا الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .
ثامناً : استراتيجية التطبيق .

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها .
١ - الإعداد : هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى . ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة .

٢ - التخطيط : ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .

٣ - التقييم : وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها .
خامساً : مراحل مشاريع التحسين

تمر مشاريع التحسين للعمليات بعدة مراحل بدءاً من اختيار العملية وحتى تنفيذ مقترحات التطوير ، وفي كل مرحلة يتم استخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة لإنجاز الهدف المطلوب . وسنتناول في هذا الفصل هذه المراحل وفي الفصل السادس سيتم عرض بعضاً من أدوات الجودة التي تستخدم في كل مرحلة .

المرحلة الأولى : اختيار المشروع / العملية

هنا يتم تحديد مجال الدراسة حيث يتم التركيز على عملية رئيسية واحدة من أعمال الإدارة أو القسم في المؤسسة والمعيار في اختيار المشروع يتم بناء على الأسس الآتية :

- ١ - أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكراراً وتستهلك معظم الوقت داخل القسم .
- ٢ - أن تكون العملية تستهلك أغلب موارد القسم من حيث العمالة ، المواد ، السيارات ، العدد ، أجهزة الحاسب الآلي .. الخ .
- ٣ - أن تكون الأهم للعملاء .

إن سوء اختيار المشروع أو العملية سيؤدي حتماً إلى إضاعة الفرص لتطوير العمليات الحساسة للعميل أو للمؤسسة وكذلك فإنه يعتبر عاملاً من عوامل فشل برنامج الجودة في المؤسسة.

ومن الأدوات والتقنيات التي تستخدم لاختيار المشروع نذكر مايلي :

- ١ - تعصيف الأفكار .
- ٢ - تحليل المنتجات والخدمات .
- ٣ - استبيان العملاء .

المرحلة الثانية : تحليل العملية .

وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم الخدمة أو المنتج ويتم تحليل جميع المهام من حيث أهميتها وفائدتها للعميل أو للعملية وحساب الوقت لكل مهمة في العملية . وأيضاً يجرى هنا تحديد الأسباب الداعية للقيام بهذه المهام وكيفية أدائها .

إن هذه المرحلة تساعد كثيراً في كشف التحسينات الممكنة ومن الأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة ما يلي :

١ تخطيط العملية .

٢ تحليل العملية .

٣ تحليل السبب والنتيجة .

المرحلة الثالثة : جميع المعلومات وتحليلها .

ويتيم هنا تحديد المعلومات المطلوب جمعها وكميتها والطريقة المناسبة لجمعها . وبعد ذلك يتم تحليلها واتخاذ القرار المناسب .

وهذا يستلزم الاتصال بالعملاء والتعرف على متطلباتهم من خلال المسح الميداني أو توزيع

الاستبيانات أو دعوتهم للاجتماع بهم ، والأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة :

١ اختيار العينة .

٢ الأدوات الإحصائية .

٣ الرسومات البيانية .

٤ استبيانات العملاء .

المرحلة الرابعة : ابتكار التحسينات .

بناءً على المعلومات المتوفرة والتي تم جنيها من المرحلتين السابقتين ، يتم هنا تقديم مقترحات وأفكار

التحسين . ومن الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة ما يلي :

١ تعصيف الأفكار .

٢ استبيانات العملاء .

المرحلة الخامسة : تحليل الفرص .

وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم تحليل ايجابيات وسلبيات فرص التحسينات التي تم التقدم بها وذلك

لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها . إن التحليل الجيد للتحسينات ومعرفة مالها وما عليها يساعد كثيراً

الإدارة العليا بالموافقة عليها أو رفضها .

ومن التقنيات المستخدمة ما يلي :

١ تقييم الأفكار .

٢ تحليل التكاليف والفوائد .

٣ تحليل مجالات القوى .

٤ مخطط الطوارئ .

٥ تعصيف الأفكار .

وينتهي مشروع التحسين بتقديم الخطة لتطبيقها في المؤسسة ويتم مراجعتها من وقت لآخر .

خصائص الإدارة الناجحة ١ - التركيز على الجانب الإنساني في العمل والاهتمام بتطوير العامل

ليتطور العمل.

٢ - جدولة برامج المؤسسة وأساليبها ومطابقتها مع عناصر النجاح.. وأهم هذه العناصر :

تحديد الأهداف: حتى لا تستنزف المؤسسة طاقاتها ومواردها في أهداف خارجة عن طبيعة وجودها.

التخطيط المدروس: حيث يجعل سير المؤسسة من المبدأ إلى المنتهى هدفاً لا عشوائياً.

التنظيم: الذي يحدّد وظائف كل فرد ودوره وعمله ونوعية ارتباطه بالمؤسسة وتأثيره في اتخاذ القرار.

تنمية الموارد: فلكي تستمر المؤسسة لأبد من نمو الموارد الإنسانية والمالية التي تشكل العصب

الحيوي لاستمرارها.

بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الوظائف مثل التنسيق مع المؤسسات الأخرى، والتوجيه، والرقابة والمحاسبة، وتقييم الأداء.

كل هذه العناصر تشكل نهجاً مدروساً لمفهوم الإدارة الناجحة الذي يعتمد على التخطيط لا الارتجالية وقراءة المستقبل ثم ضمانه بحكمة وبروية.

٣ - تكاملية الوظائف الأساسية وترابطها: أي أن لكل عنصر من هذه العناصر يتكامل مع بقية العناصر ويرتبط بها ارتباطاً وثيقاً «من باب انتقاء الجزء يعني انتقاء الكل». وهذا يعني أن نجاح أداء الإدارة الناجحة يتوقف على الالتزام بهذه العناصر المقومة؛ فهي عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً يسهم بدرجة ما في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أداء أحد الأجزاء بمقداره سينعكس على النظام كله ويصيبه بالضعف والخلل. فلو ضعفت على سبيل المثال وظيفة تنمية الموارد المالية أصيبت وظيفة التخطيط أو التنظيم بالضعف أو الشلل الجزئي وهكذا..

٤ - إن النشاط الإداري الناجح لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد أفق العمل الإداري إلى فترات مستقبلية تحتاج المؤسسة فيها إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل الأفضل أخذاً في الاعتبار الاستفادة من الخبرة الماضية. وإذا استطاعت المؤسسة أن تستطلع المستقبل وتبرمج خطتها على ضوءه فإنها تستطيع أن تواجه العراقيل بسهولة وتغوز بالمستقبل. أما المؤسسات التي تركز إلى خلفيات وتعيش مشكلات الحاضر فقط فإنها تدلف إلى المستقبل بغموض وقلق وخوف من القادم، وهذا أمر يفقدها الثقة ويصيبها بالهزيمة.

٥ - إن العمل الإداري الممتاز لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث تؤثر البيئة في الغالب تأثيراً مباشراً على إمكانيات المؤسسة وأسس اختيارها لسبل العمل. فالمؤسسة التي لا تأخذ في الاعتبار البيئة والظروف الزمانية والمكانية لا تستطيع أن تستمر في أدائها بشكل جيد، فالمؤسسة التي تعيش في بلاد ذات أجواء ديمقراطية لا تستطيع أن تعمل بالنظام الدكتاتوري داخل المؤسسة. والمؤسسة التي تعمل في بلاد ديكتاتورية تعاني كثيراً إذا أرادت أن تعمل بطريقة منفتحة لذلك كان على أصحاب المؤسسات أن يوجدوا أساليب للموازنة بين الأهداف التي يحملونها والبيئة التي يعاشونها ليضمنوا لأنفسهم النجاح.

إن بعض المؤسسات لا تريد أن تتبع تغيرات الظروف فتظل متمسكة بالأجواء القديمة التي كانت تعيشها من دون إجراء موازنة منطقية بين ضرورة التغيير وضرورة الحفاظ على بعض الثوابت لذا تتعرض في الغالب إلى الانهيارات تلو الانهيارات، لأن التغيير إذا صار ضرورة يعني أن هناك خللاً في الأفكار أو الأساليب وهناك حاجة إلى التغيير فإذا لم نعدله نحن ونتعامل معه بمرونة فإنه سوف يُفرض علينا من خارج المؤسسة بعد نزع خسائر فادحة.

- ٦ - لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بمنأى عن المؤسسات الأخرى، فهي تحتاج إليها ويتأثر عملها وإدارتها بما تفعله الإدارة في المؤسسات الأخرى. ولهذا فإن الإدارة الناجحة تمتاز بأنها قادرة على إيجاد الاعتماد المتبادل بين المؤسسات وإيجاد حالة التكامل فيما بينها. حالة التكامل هذه يمكن أن تنبثق عنها مجموعة من العناصر الإيجابية التي لها دور كبير في التقدم، منها:
- إلغاء أو تجميد حالة الصراع والصدام التي يمكن أن تستنزف طاقات وموارد المؤسسة.
 - الاقتصاد في صرف أو توفير الموارد حيث يمكن الاستفادة من موارد المؤسسات الأخرى.
 - الاستفادة من تجارب وخبرات تلك المؤسسات عبر برنامج تبادل الخبرات.
 - مضافاً إيجاد حالة التلاحم الاجتماعي التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نمو وبناء المجتمع بشكل عام، هذا بالإضافة إلى الكثير من الإيجابيات الأخرى.

ومن كل هذا تظهر حقيقة أساسية مهمّة وهي أن الإدارة الناجحة هي الإدارة المدروسة الناظرة للإنسان بما هو كائن مبدع وخالق مضافاً إلى إنسانيته فتطبق روح الإدارة لا قوانينها الآلية وهياكلها الجامدة، وتعمل مع الإنسان كمسؤول ومع المؤسسة كمسؤولية جماعية مشتركة لا فردية مفروضة قسراً. إن الإدارة المتفوقة تعبر عن ماهية الإنسان وطبيعته التي تتطلع نحو الحرية والاختيار والاستقلال والاعتماد على الذات ضمن إطار الاعتماد على المؤسسة، حيث يجد الإنسان قوته ونمو شخصيته في المؤسسة كما تحقق المؤسسة بإرادة أفرادها المبدعين وحسهم الاجتماعي والجماعي أقصى أهدافها وغاياتها...

الجودة الشاملة :

مقدمة عن الجودة

قبل التكلم عن الأيزو لابد من معرف ما هي الجودة ؟ يمكن تعريف جودة منتج ما بأنها (صلاحيته للاستخدام) وهنا نعني مجمل المميزات لتحقيق الاحتياجات الموصوفة والمتضمنة وبهذا أصبحت الإدارة من أجل الجودة هي وظيفة الإدارة الكلية للتأكد من أن متطلبات الزبون قد تم تحديدها والإيفاء بها بشكل مرض ويتوافق مع المتطلبات - قد تختلف حاجات الزبون مع الوقت مما يعني مراجعة دورية لمتطلبات الجودة. وبما أن كل الأعمال تبدأ من الزبون، تدرك كافة الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وبشكل متزايد في كل مكان القدرة التنافسية للجودة. فالزبون الذي يشتري منتج ما لديه توقعات معينة تحدد عوامل عدة من حيث الاستخدام المقصود والشكل والأداء وقد تؤثر جميعها على هذه التوقعات. فإذا كان المنتج يلبي توقعات الزبون عند الاستخدام عندها سيسر الزبون ويقول أن المنتج ذو جودة عالية أو مقبولة. لذا تعتمد جودة المنتج على قدرته على أن يكون في مستوى توقعات الزبون .

وجودة المنتج هي عامل رئيسي في أي قرار شراء إذ تحب الجهة المشتريّة أن تعرف قبل وضع أي

طلب شراء ما إذا كان المورد قادراً على تأمين منتج يتوافق مع كافة متطلباتها. وعادة، يطلب المشتري عينات من الموردين المحتملين ويقوم بالتحقق والفحص لتحديد فيما إذا كانت العينات تتناسب مع المواصفات. وقد يعتمد المشترون الكبار إلى إرسال خبراء فنيين لتقييم أنظمة إدارة الجودة للموردين وللتأكد من أن هؤلاء الموردين سيكونون قادرين على توريد منتجات ذات جودة متسقة. لحد من المشاكل الناجمة عن الطبيعة الشخصية والكلفة العالية التي يضطر المشترون لتحملها في حال أرادوا تقييم نظام الجودة لمورد ما، بزغت الحاجة لوجود نظام للتأكد من الجودة مقبول عالمياً ليكون المؤشر أو المرجع في تقييم نظام الجودة لدى أي مورد. ويجب أن يكون نظام الجودة بالشمول المطلوب لتحقيق أهداف الجودة كما ويجب أن يصمم لإرضاء حاجات الإدارة الداخلية في المنظمة ويطلب لأغراض التعاقد وتقييم الجودة الإلزامي للبرهنة على تنفيذ عناصر نظام الجودة المحدد . ونورد فيما يلي التعريفات الخاصة بالجودة كما قدمتها المنظمة الدولية للمواصفات (ISO):

- تعرف الجودة بأنها مجمل مميزات مادة ما تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المتضمنة .

- وتعرف سياسة الجودة بأنها رغبة وتوجه منظمة ما فيما يتعلق بالجودة بالشكل الذي حددته الإدارة العليا رسمياً .

- وتعرف إدارة الجودة بأنها نشاطات مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة وضبط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة .

- ويعرف ضبط الجودة بأنه التقنيات التشغيلية والنشاطات المستخدمة للإيفاء بمتطلبات الجودة .
- يعرف تأكيد الجودة بأنه كافة النشاطات المرسومة والمنظمة التي تنفذ ضمن نظام الجودة والمشروحة حسب الحاجة لتأمين أو لإيجاد ثقة كافية بأن جهة ما ستقوم بالإيفاء بكافة متطلبات الجودة .

- تعرف حلقة الجودة بأنها الوظائف التي تشكل جزءاً من الدورة الصناعية وتؤثر على جودة المنتج مثل التفتيش والتسويق والخدمة ودراسات السوق وتطوير المنتج وهندسة التصنيع وشراء الإنتاج

ما هو معيار الجودة؟

المعيار هو عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها. فعلى مستوى الشركة يكون الهدف الأساسي من توحيد المعايير هو زيادة ربحية الشركة. أما على المستوى الدولي فيكون الهدف الأساسي هو ترويج التجارة بين البلدان وإزالة العوائق الفنية التي تقف في وجه التجارة وحماية الصحة والسلامة والبيئة في الوقت الذي يحدد فيه معيار المنتج المتطلبات التي يجب توفرها ليكون المنتج صالحاً للاستخدام . تحدد معايير خدمة ما المتطلبات الواجب توفرها للتأكد من ملاءمتها للغرض وبما أن مفهوم إدارة

الجودة مفهوم حديث نسبياً لذا ما زالت الكثير من الشركات لا تدرك بوضوح مدلول تعابير مثل (مقياس المنتج) و(معيان نظام الجود)

يحدد مقياس المنتج المواصفات أو المعايير الواجب توفرها في المنتج ليكون متلائماً مع المتطلبات المحددة للمعيان/ الزبون. ويخول المبدأ الأساسي في شهادة المنتج المصنع، من خلال الترخيص، استخدام علامة محددة على المنتج للتأكيد بذلك على أن المنتج يتوافق مع متطلبات محددة. وتصادق على توافق المنتج مع المواصفات المحددة جهة مانحة للشهادة معترف بها ومن خلال مراقبة دورية لمنتجات الشركة الممنوحة لهذه الشهادة .

يتضمن نظام الجودة لمنظمة ما الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والمصادر المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة جودة شامل لتحقيق أهداف الجودة. يعرف مقياس نظام الجودة طريقة إدارة الجودة في الشركة للتأكد من أن المنتجات تتلاءم مع المتطلبات/المقاييس الموضوعية والشركة حرة في وضع أي مستوى جودة لمنتجاتها، على أساس اعتبارات التسويق ومتطلبات الزبون. يساعد مقياس نظام الجودة الشركة على إدارة نظام الجودة لتحقيق مستوى الجودة المطلوب والملائمة مع المعيار. وفي حالة التعاقد يساعد تنفيذ نظام مثل "الإيزو ٩٠٠٠" الشركة على فهم متطلبات الزبون كما تدار عمليات الأقسام الوظيفية المختلفة بطريقة تضمن أن المنتج والخدمة النهائية تفي بكافة المتطلبات المتعاقد عليها.

تعريف الايزو (ISO)

هي المنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization ، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من ٩٠ هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية " ISOS " والتي تعني " " Equal " متساوي. خاتمة جولة الاورغواي

مما تقدم يتضح أن جولة الاورغواي استغرقت سبع سنوات متصلة من النقاش والدراسة كانت تتمحور حول المصالح الاقتصادية للدول الكبرى ، وبالتالي فإن ما تضمنته الاتفاقية يعكس توازن القوى والمصالح بين هذه الدول ويراعي الصراع القائم بين التكتلات الاقتصادية ، كما أنه يساهم في دعم وتسريع عمليات تدويل الاقتصاد التي تقودها الشركات المتعددة الجنسيات من وراء الستار لجعل العالم سوقاً دولية واحدة على صعيدي الإنتاج والتسويق . والدول الكبرى هي وحدها القادرة على إعادة ترتيب أوضاع وقوانين التجارة الدولية ضمن إطار النظام العالمي الجديد ... ويمكن القول بالتالي أن الاتفاقية لا تحقق العدالة والمساواة في المكاسب بين الدول الغنية والدول النامية ، وليس سراً أن إبرام اتفاقية "الغات" لم يكن سهلاً بل رافقته الخلافات والضغوط الكبيرة ، وتخللته المساومات بين الدول المتقدمة صناعياً ولم يكن للدول النامية دور فاعل ولم تؤخذ رغباتها ومصالحها بعين الاعتبار كلياً هناك.

ما هو نظام الايزو؟

إن تحرير التجارة الدولية يتطلب من جملة المتطلبات نظاماً موحداً ، او مقبولاً من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة. وقد وضعت هذا النظام منظمة المواصفات الدولية وهي إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة المتواجدة في جينيف التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد وهي التي وضعت مؤخراً أسسا وضوابط ومقاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية. تقدم المديرية العامة للمواصفات والمقاييس معلومات للمصدرين العمانيين حول كيفية الحصول على نسخ لمعايير الايزو كالمعلومات المتعلقة بالوكالات الاستشارية التي تساعد المنظمات العمانية في الحصول على الشهادة .

تتضمن سلسلة الايزو ٩٠٠٠ مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة. ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر. وسلسلة الإيزو ٩٠٠٠ ليست مجموعة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخدم في تطبيقات مختلفة .

- تنشر مقاييس الإيزو ٩٠٠٠ في أربعة أجزاء هي الإيزو ٩٠٠١ ، 9002 ، 9003 ، 9004 ، وتعتبر مصدرا لتحديد وتعريف باقي السلسلة .

- إن الإيزو 9001 هي اشملى وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج . كما يتعامل إيزو ٩٠٠١ مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات .
- يطبق إيزو ٩٠٠٢ على السلع التي لا تتطلب تصميميا ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والترتيب والخدمة .

- يطبق إيزو ٩٠٠٣ على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار .
- يعرف إيزو ٩٠٠٤ عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل اكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما .

تتسلم الشركات شهادة إيزو 9000 بعد التدقيق للتأكد من أنها تتوافق مع مقاييس إيزو ٩٠٠٠ من قبل جهة إصدار الشهادات المعترف بها، وقد أصبحت الإيزو ٩٠٠٠ ذات أهميه متزايدة في السنوات القليلة الماضية لأن المصدرين اكتشفوا بأن التوافق معها وان لم يكن ملزما إلا انه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية. فلقد أصبح الزبائن في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماما بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى، وفي المستقبل القريب وتبعاً لما تظهره توجهات السوق الدولية

ستصبح سلسلة الإيزو ٩٠٠٠ مقياساً معترفاً به دولياً لنظام إدارة الجودة. ومن الجدير بالذكر أن الإيزو ٩٠٠٠ ستغدو منتشرة بمرور الوقت مما سيؤدي إلى الحصول على ميزات تنافسية للوصول إلى سوق عالمية تنافسية وخاصة الأسواق الأوروبية وأسواق حوض الباسفيكي وقد تم إدراج متطلباتها في معايير الجودة المقترحة في اليابان عام ١٩٩١. والتي تمت المصادقة عليها أيضاً في سنغافورة وماليزيا والعديد من الشركات الصينية، كما وأقدم عدد من الشركات الأوروبية على التسجيل في الإيزو ٩٠٠٠

يوفر الحصول على الإيزو ٩٠٠٠ منافع متزايدة في السوق الدولي ويزيد صورة الجودة أيضاً للشركة مع زيادة في الإنتاجية والربحية يتبعها انخفاض في شكاوى الزبائن. كما يجب أن يدرك الموردون المصدرون بأنه قد يكون مطلوباً منهم أيضاً أن يحملوا شهادة إيزو ٩٠٠٠. ففي كثير من الأوقات تجمع شهادة الإيزو ٩٠٠٠ تأثير كرة الثلج حيث تتوسع دائرة من يطلب منهم الحصول على الشهادة بحيث يطلب من كافة الموردين للمواد الداخلة في تصنيع البضاعة أن يحملوا هم أيضاً هذه الشهادة.

يمكن أن تكون عملية تنفيذ واستصدار شهادة إيزو ٩٠٠٠ عملية مكلفة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة ويستغرق وقت تحضير الشركة عادة من ٦ إلى ١٢ شهر. ويرى الكثيرون أن الكلفة تفوق المكاسب والصورة التي سيركزون عليها في السوق الدولي. قد لا تكون شهادة إيزو 9000 مطلوبة دائماً للمنتج المراد تصديره لذا من الضروري أن يقوم المصدر بدراسة الفوائد الداخلية والخارجية ثم يضع خطة وقد يحتاج لرأي خبير في هذا المجال

إن التحول الذي تشهده المنظمات العامة من الاهتمام بتوفير الخدمات للمستخدمين إلى الاهتمام بجودة تلك الخدمات وتقديمها بصورة أفضل كان نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي تمر بها القطاعات الإدارية بمختلف أنواعها وتبعيتها. وبعد أن أصبح أغلب الخدمات التي تقدمها أجهزة الدول المختلفة متوافرة للمستهلك انتقل الاهتمام إلى مستوى جودة الأداء لتلك الخدمات، إذ أصبح المستهلك يتطلع إلى خدمات أرفع في المستوى والجودة وأكثر كفاءة وفعالية. ذلك لأنه أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً إرشادياً Paradigm وتغييراً كبيراً في التفكير والممارسة الإداريين. إنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن. وهي أيضاً مجموعة أدوات إحصائية، وأدوات لقياس الجودة. إن العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة ماثلة في الآتي:

(١) اشتداد حدة التنافس في التجارة، وما يترتب عليه من إنتاج أفضل من حيث النوعية والأسعار. كما أن إدراك المنظمة لإمكانية توجه المستهلك إلى شراء بضائع مماثلة، قد جعلها تبعد

عنها فكرة رفع الأسعار ، بل راحت بدلاً من ذلك تطبيق الجودة الشاملة حتى تستطيع تلبية حاجات المستهلك في مثل هذه السوق التنافسية .

(٢) أصبح التنافس كونياً أو عالمياً Global . فالمنتج الذي كان يعتبر من قبل من اختصاص شركة دون أخرى ، غدا الآن ، وبفضل التكنولوجيا ورأس المال المتنقل ، وينتج في أماكن مختلفة .
(٣) الاتجاه العام نحو الخفض Privatization .

(٤) تطور بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً ، مثل كوريا الجنوبية ، تايوان ، الفلبين ، اندونيسيا ، وغيرها

(٥) شدة المنافسة العالمية ، والعجز المتواصل في الميزان التجاري الأمريكي Trade Deficit كانت سبباً آخر من أسباب وضع استراتيجيات أمريكية خاصة بتحسين الجودة .

إن الجودة مرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها ، ومن ذلك يبرز مدلول ما قاله دكتور ديمينج Deming من أن الجودة "ليس لها أي مدلول دون الرجوع لمتطلبات العميل" (١٥) .
والجدير بالذكر أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أحد المقومات الإيجابية لتتبع الأداء .

وتعني إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أم خدمة) حتى الانتهاء منه . وهي "شاملة" لتأثيرها على كل شيء في المنظمة ، وشمولها كل فرد في التنظيم من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله ، وهي "كلية" لأنها تتطلب الالتزام والممارسة في كل نشاطات المنظمة ومن العاملين كافة .

وقد اختلف الكتاب حول تعريف محدد لهذا المفهوم . إلا أنهم اتفقوا حول بعض جوانبه الأساسية ، ومن هذه التعريفات كما نوهنا سابقاً:

- أنها تعاوني يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل .

- أنها تعني إيجاد ثقافة متميزة الأداء ، حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء ، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة ، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل ، وبفعالية عالية ، وفي أقصر وقت .

- أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة .
ما هي شهادة الإيزو ٩٠٠٠؟

تقدم المديرية العامة للمواصفات والمقاييس نصائح للمصدرين العمانيين تتعلق بشهادة الإيزو وفيما يلي إجابات قد تعتبر نموذجاً مفيداً .

يتضمن مدلول شهادة إيزو ٩٠٠٠ الحصول على شهادة إيزو ٩٠٠١ - ٩٠٠٢ - ٩٠٠٣ - من قبل جهة معترف بها أو طرف ثالث . الإيزو نفسها لا تعطي الشهادة إذ أن شهادة إيزو 9000 هي تأكيد من قبل جهة إصدار الشهادة أو طرف ثالث على إن نظام إدارة الجودة الذي يغطي ناحية

محددة من النشاطات قد تم تقييمه ووجد انه يتوافق مع مقاييس إيزو ٩٠٠٠ .

9001 ويختص بالمنشآت التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والتركيبات والخدمات ويتطلب هذا النموذج الوفاء بعشرين شرطاً للجودة

9002 ويختص بالمنشآت التي تقوم بالإنتاج والتركيبات والخدمات دون التصميم والتطوير ويتطلب هذا النموذج الوفاء بتسعة عشر شرطاً للجودة

9003 ويختص بالمنشآت التي يقوم عملها على الفحص النهائي على المنتج مثل بعض المختبرات والورش ويتطلب هذا النموذج الوفاء بستة عشر شرطاً للجودة

يمكن أن تقوم الشركة نفسها بالتقييم والتدقيق لتصادق على أنها تدير عملياتها بكفاءة وقد تدعوا زبائنهم لتدقيق نظام الجودة فيها لكي تعطيم الثقة بان الشركة قادرة على تسليم المنتجات أو الخدمات التي تفي باحتياجاتهم أخيراً قد تطلب خدمات جهة مستقلة مانحة لشهادات نظام الجودة للحصول على شهادة إيزو ٩٠٠٠ ، ولقد برهن هذا الخيار على انه مطلوب جداً في السوق بسبب المصادقية المعطاة للتقييم المستقل وبهذا يمكن للشركة أن تتجنب التدقيق المتعدد من قبل زبائنهم أو أن تقلل من تكرار ومدة تدقيق الزبائن. كما يمكن اعتبار الشهادة كبرهان تقدمه الشركة للزبائن المحتملين ولاسيما عندما يكون المورد والزبون يتعاملان مع بعضهما للمرة الأولى أو بعيدين عن بعضهما جغرافياً، كما هو الحال عادة في مجال التصدير .

نتج عن شهادة طرف ثالث للإيزو ٩٠٠٠ قبول واسع في السوق فيما بين المشتريين ومنافذ البيع. والأعمال في كافة أنحاء العالم هي القوة الدافعة وراء الإيزو ٩٠٠٠ إذ يخفف تنفيذها العوائق الفنية الممكنة في وجه التجارة .

المعادلة هي شرط آخر يشير إلى الإجراء الذي تعطي بموجبة جهة ذات سلطة اعترافاً رسمياً بان جهة أو شخصاً قادراً على القيام بمهام محددة. وفي سياق إيزو ٩٠٠٠، سيقوم جهاز معادلة بمعادلة الشهادة أو بلغة بسيطة يقوم بالاعتراف بجهة الإصدار على أنها أهل للقيام بإصدار شهادات إيزو ٩٠٠٠ لأنظمة إدارة الجودة .

تعزز المعادلة الاعتراف المتبادل فيما بين الجهات المصدرة للشهادات والتي تعمل على أساس مبادئ ومنهجيات موحدة ، وقد توقع مجموعة من الجهات المانحة للشهادات على اتفاقيات متبادلة بحيث تعترف كل منها بالأخرى وتعتبر جميعها ذات قيمة متساوية .

يطلب من الشركات عادة تنفيذ نظام إدارة جودة يتلاءم مع المواصفات الدولية ، ولتقييم الحاجة إلى نظام إدارة جودة أفضل يجب على الشركة المصدرة دراسة ما إذا كانت تعاني من إنتاج ضعيف أو تكرار حالات عدم التماسق في الإنتاج أو تكرار شكاوى الزبائن وحالات كثيرة من استخدام الكفالات وتأخير في التسليم وكساد في البضاعة .

ما هي الإيزو ١٤٠٠٠؟

تصدر حالياً أول سلسلة من المقاييس الدولية لأنظمة الإدارة البيئية من قبل المنظمة الدولية للمقاييس، تقدم إيزو ١٤٠٠١ عناصر نظام إدارة بيئية فعال يمكن أن يتكامل مع متطلبات الإدارة الأخرى مما يساعد الشركات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية. يتيح نظام إيزو ١٤٠٠١ تحديد الإجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسة والأهداف البيئية وتحقيق وإظهار التوافق مع هذه الأهداف، فوق هذا، وخلافاً لأي مؤشر آخر يهدف إلى إعطاء توجيه عام لتنفيذ وتحسين نظام الإدارة البيئية، يحدد الإيزو ١٤٠٠١ متطلبات إصدار الشهادة و إعلان نظام الإدارة البيئية في الشركة، ويعطي التوافق مع المقاييس وضعا تنافسيا للشركات المصدرة والهدف الأساسي من سلسلة إيزو ١٤٠٠٠ هو تشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة وجدوى في هذه المؤسسات بحيث تصبح جزءاً من نظامها. وتمثل سلسلة الإيزو ١٤٠٠٠ للشركات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدراً لتقديم الإرشاد لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل الممارسات العالمية، نورد فيما يلي المقاييس الأساسية التوجيهية لكافة الشركات حول التأسيس والصيانة والتدقيق والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية للشركة .

أنظمة الإدارة البيئية:

إيزو ١٤٠٠٠ / ١٩٩٧ - المقاييس مع إرشادات الاستخدام.

إيزو ١٤٠٠٤ - 1996 / الخطوط العامة الموجهة لمبادئ الإدارة البيئية وأنظمتها والأساليب الداعمة لها.

خطوط موجهة للتدقيق البيئي:

إيزو ١٤٠٠١ / ١٩٩٦ - المبادئ العامة.

إيزو ١٤٠١١ / ١٩٩٦ - تدقيق أنظمة الإدارة البيئية.

إيزو ١٤٠١٢ / ١٩٩٦ - معايير تأهيل المدقق البيئي.

للصاقات البيئية والإعلان:

إيزو ١٤٠٢٠ - للصاقات البيئية والإعلانات - المبادئ الأولية.

إيزو ١٤٠٢٠ - الادعاءات البيئية الواضحة.

إيزو ١٤٠٢٤ - برامج الممارسين والمبادئ التوجيهية والممارسات وإجراءات استصدار الشهادة.

تقييم دورة الحياة:

إيزو ١٤٠٤٠ - تقييم دورة الحياة - المبادئ والإطار.

إيزو ١٤٠٤١ - تقييم دورة الحياة - الأهداف والمدى - التعاريف وتحليل الموجودات.

إيزو ١٤٠٥٠ - إدارة البيئة - مفردات.

الهدف من الايزو:

وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التي

يجب توافرها في المنشآت لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه في النهاية خدمه / منتج وفق المتطلبات المحددة مجال عمل المواصفة إيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠

تستخدم المواصفة من قبل المنشآت التي:

تحتاج إلى أن تبين قدرتها على توفير المنتج بشكل متماثل باستمرار ويتطابق مع متطلبات العميل والأنظمة المتبعة.

تهدف إلى تدعيم إرضاء العميل من خلال التطبيق الفعال للنظام متضمناً عمليات التطوير المستمرة للنظام والتأكيد على المطابقة لمتطلبات العميل والأنظمة المتبعة

فلسفة المواصفة إيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠

إن نظام الجودة الجيد سيؤدي إلى ممارسات إدارية جيدة تحقق متطلبات الخدمات والمنتجات المحددة من قبل العميل بتمائل وثبات ودون تذبذب أو اضطراب.

لا يمكن المحافظة على مستوى ثابت للجودة في غياب نظام جودة موثق ومطبق.

لا يوجد سبب يدفع فرداً حريصاً على وظيفته للقيام بأعماله بطريقة تختلف عن الطريقة الموثقة والمسلمة إليه بعد تلقيه تدريباً كافياً عليها.

جميع الأنشطة يجب أن:

تخطط (قل ما تفعل PLAN)

تتخذ (افعل ما تقول DO)

تتابع وتسجل (برهن على ما تقول CHICK)

تقوم (تعلم من الأخطاء وحسن وطور العمل ACT)

هل يعني الإيزو الكمال ؟

إن حصول المنشأة على شهادة الجودة العالمية لا يعني الكمال، إنما يعني أن جميع الأعمال والإجراءات التي تؤدي في نهاية المطاف إلى إنتاج سلعة أو خدمة ما ، هي إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال.

وبالتالي فإن مراجعتها باستمرار يساعد على تطوير الأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج النهائية مما يؤدي تحسينه وتطويره ..

المنتجات و الدول التي تشملها الايزو:

أصدرت المنظمة الدولية للتقييس "ISO" منذ إنشائها عام /1947/ ولغاية عام /١٩٩٧/، /١٠٩٠٠ مواصفة في المجالات الآتية: الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، والمعادن، ومعالجة المعلومات، والتصوير، والزراعة، والبناء، والتكنولوجيات الخاصة، والصحة، والطب، والبيئة، والتغليف والتوزيع. أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه

سلسلتين من المواصفات هما ISO 9000 ، ISO 14000 ، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة. تعمل في إعداد المواصفات المذكورة ٩٠٠ لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي ٨٠٠ مواصفة قياسية كل عام.

اعتمدت اليوم أكثر من ٥١ دولة في العالم مواصفات ISO 9000 كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الأوروبي ودول EFTA واليابان والولايات المتحدة وغيرها. الأسباب التي أدت الى شيوع نظام الايزو ٩٠٠٠:

هناك عدد من الأسباب وراء صدور المواصفات القياسية الايزو ٩٠٠٠ من أهمها:

١- ظهور تكتلات اقتصادية إقليمية مثل السوق الأوروبية المشتركة وغيرها من التكتلات ككتل تمور آسيا.

٢- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية:

٣- الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة.

٤- سهولة تبني وتطبيق مواصفات الإيزو وشيوعها على المستوى العالمي.

٥- انعكاسات تطبيق الايزو على فاعلية الأداء.

أهمية الحصول على شهادة الإيزو

تكمن أهمية الحصول على شهادة الايزو ٩٠٠٠ في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول الى قلب المستهلك ويذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الايزو ٩٠٠٠ ومن أهمها مايلي:

١- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية انجبت.

٢- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.

٣- المساعدة في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل الفائدة من العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب أو المسترجعات الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الشركات.

٤- تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.

٥- تمكين الشركة من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.

٦- تحفيز موظفي الشركة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول الى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلا عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيداً عن العمل التقليدي الاجتماعي.

٧- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.

٨- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التالف والعيب وزيادة المبيعات.

أما في حالة تطبيق نظام الايزو على المؤسسات فإن هناك العديد من المميزات التي تنعكس ايجابياً على مستوى أداء المؤسسة حيث يتم التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في إمكانيات المؤسسة من حيث المواد ووقت العاملين كما أن النظام الإداري المتميز من خلال الايزو يساهم في تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ويجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلاً، كما يمكن النظام جميع منسوبي المؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة، لمزيد من التطور والتحسين كل في مجاله مما يترك أثراً نفسياً ايجابياً على العاملين، كما أن التدقيق الداخلي ومراجعات الإدارة المنظمة التي من صلب نظام الايزو تجعل النظام يعمل لخدمة المؤسسة وليس العكس، علاوة على أن النظام يساهم في ربط كل أقسام المؤسسة ويجعل عملها متاعماً بدلاً من وجود نظام إداري منعزل لكل قسم أو إدارة وهذا بالتالي يؤدي الى انضباط أكثر وتحليل أدق للمشاكل التي يمكن أن تحدث هذا الى جانب أن تطبيق النظام يقلل من البيروقراطية الإدارية الى حد بعيد ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا وإضفاء لمسات مهمة ودقيقة في مجالات مختلفة وتحليل وترتيب الأنظمة المساندة كالإدارة المالية والمشتريات والعقود والأمن والسلامة، الخ. والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هل الايزو غاية في حد ذاتها أم وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة؟ مما لاشك فيه أن الوسيلة والغاية كلمتان نسبيتان واستخدام أي منهما للدلالة على الأمر المطلوب يعتمد اعتماداً رئيسياً على الموضوع مدار البحث وعلى صاحب الشأن، فما يعتبره الآخرون غاية يمكن أن ننظر إليه على انه وسيلة والعكس صحيح. وفي الواقع إن شهادة الايزو ٩٠٠٠ شأنها في ذلك شأن الشهادات العلمية التي يعتبرها البسطاء غاية في حد ذاتها، بينما ينظر إليها أصحاب الرأي على أنها وسيلة للبحث والتحصيل، ويحسن التذكير هنا بوجود اختلاف جوهري بين الشهادتين، شهادة الايزو تمنح للمؤسسات والشركات ولا يجوز منحها للأفراد بينما تمنح الشهادات العلمية لأفراد ولا يجوز منحها للمؤسسات. وفي الحقيقة إن شهادة الايزو تعتبر وسيلة لا غاية فهي وسيلة لمنهجية العمل وضبطه وتطويره والتقليل من المعيب والحد من تكلفة الإنتاج وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة التي هي في نهاية المطاف وسيلة أيضاً لكسب رضا المستهلك مما ينعكس ايجابياً على نجاح المؤسسة أو الشركة. لقد أصبحت الجودة الشاملة هدفاً لكل المؤسسات الطموحة التي تترفع بنظرها عن مواقع أقدامها وتتنظر الى المستقبل المشرف بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث. ومن المؤكد إن أهم ما يميز نظريات ونظم وآليات الجودة الشاملة أنها تركز على مفهوم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال استشراف آفاق المستقبل بدلاً من الريح السريع المتعجل.

ولقد اثبت الواقع والتجربة إن الجودة الشاملة بمفهومها وأبعادها وأصولها العلمية والمهنية هي السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراتها والذي ساعد المؤسسات الإنتاجية العالمية الكبرى على كسب السبق وكسب المنافسة والتربح على قاعدة صلبة في السوق العالمية الدولية، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة الإنتاجية مطالبة بالتأكيد على هذا المبدأ واعتباره أساساً وهدفاً تبني عليه هيكله أعمالها وإنتاجها، هذا وعلى الرغم مما يكتنف نظم الأيزو من غموض وصعوبات إلا أنه يجب أن تتسلح به المؤسسات الإنتاجية السعودية والخدمية ليس فقط باعتبارها شهادة أو جواز سفر تيسر على المنتج تخطي الحدود الدولية بل لكونها آلية تساعد المؤسسة أو الشركة على إصلاح نفسها وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها والتمشي مع التطورات الراهنة في ظل منظمة التجارة العالمية لاسيما أنه لا محيص من خوض غمار الساحة الدولية وترويض النفس للتعاشي معها وذلك لأسباب منها أن العالم بأسره قد أصبح سوقاً متكاملة وإن الدول النامية مرتبطة بها السوق ارتباطاً وثيقاً ولم يعد هناك خيار، وإن الدول النامية تعتمد على الاقتصاد العالمي من أجل تصريف بضائعها وللحصول على رأس المال والتكنولوجيا والخبرات، ومن كل ما سبق يتضح أن على الدول مساندة الركب نتيجة للثمار الطيبة التي يمكن قطافها عبر القفز على قطار منظمة التجارة العالمية مما ينعكس ايجابياً في تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات في الأسواق الدولية وزيادة الصادرات الصناعية وحماية المنتجات الوطنية من الإجراءات التعسفية التي قد تفرضها الدول الأجنبية وضمان عدم التمييز ضد الصادرات الوطنية في الأسواق الأجنبية لمصلحة منتجات أخرى وتهيئة الظروف المناسبة للاستثمارات الجديدة والتوسع الاستثماري وبالتالي تقوية الاقتصاد ورفع مستوى نموه.

كيف يتم منح شهادات الأيزو؟

توفر المديرية العامة للمعايير والمقاييس للمصدرين العمانيين المعلومات المتعلقة بكيفية الحصول على شهادة الأيزو وفيما يلي الخطوات الخاصة بعملية الحصول على الشهادة .
لا يوجد شيء يمكن أن يسمى "شهادة إيزو" لأن إيزو تصدر فقط مقاييس دولية تعترف بجهة إصدار الشهادات مثل معايير إيزو ، فأصدار الشهادة هي عملية تقوم بموجبها جهة مانحة للشهادة/طرف ثالث بإعطاء تأكيد مكتوب بان المنتج والعمليات أو الخدمة تتوافق مع متطلبات محددة وتتبع أهمية الشهادة من الحاجة إلى تأكيد الجودة على شكل شهادة والتي يمكن أن تكون شهادة طرف أول/المزود بالشهادة للطرف الثاني أو الطرف الثالث، ويتم إعطاء الشهادة عند الإتمام الناجح للتقييم من قبل جهة مانحة للشهادة طرف ثالث تبعا لإيزو 9001، 9002 .
وقد أصبحت عملية إعطاء الشهادات حالة تعاقدية تتيح للمنظمات إظهار التزامها بالجودة وللموظفين كذلك لحملهم على التغيير نحو ثقافة الجودة. ونورد فيما يلي الخطوات التي يجب إتباعها عند التحضير لإصدار الشهادة :

- التعليم والتدريب على مبادئ الجودة مع الإشارة إلى إيزو ٩٠٠٠ .
- مراجعة شاملة لكافة الأشكال التنظيمية والإجراءات المتبعة للتحسين إن وجدت .
- تصميم وتوثيق الأنظمة والإجراءات .
- الاختبار الأولي من خلال التدقيق الداخلي ... الخ .
- التنفيذ .
- التدقيق الداخلي والخارجي للإجراءات والعمليات .
- تقوم اليوم أعداد متزايدة من الشركات العاملة في مجال التصدير على تحضير نفسها للحصول على الشهادة أو لتظهر أن نظام إدارة الجودة فيها يتوافق مع إيزو 9000 من خلال الحصول على شهادة من طرف ثالث كوسيلة تسويقية وكسلاح في المنافسة على تأكيد الجودة والخدمات للزبون ونورد فيما يلي خطوات التحضير للحصول على شهادة إيزو 9000 بشكل أكثر تفصيلاً .
- خطوات الحصول على الشهادة :
- تشكيل مجموعة جودة .
- تحديد أهداف الجودة .
- التشاور حول أهداف الجودة الكلية .
- تحديد أهداف كل قسم .
- تحضير وتوزيع مصفوفة توضيح لسياسة الجودة .
- تعيين ممثل يقدم التقارير للإدارة .
- إجراء برامج التوعية بإيزو ٩٠٠٠ وللجميع في الشركة .
- تحضير مصفوفة تشرح ما هي الإجراءات التي ستكتب في نظام الجودة .
- وضع الإجراءات التي تشكل نظام الجودة .
- مقارنة هذه الإجراءات مع الإيزو ٩٠٠٠ دورياً .
- كتابة الإجراءات الإضافية .
- إصدار الإجراءات العامة لكل المنظمات التي تتعلق بوثائق الرقابة والبيان الرقابي وتدقيق الجودة والتدريب وغيرها .
- عقد البرامج التدريبية للتدقيق الداخلي، معايير Spc/Sqc/5s .
- كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الإجراءات المتنوعة .
- إجراء التدقيق الملائم ومراجعة الوثائق .
- إجراء التدقيق الداخلي .
- إجراء المراجعات الإدارية .
- اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي .

- اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة .
- الحصول على الشهادة .

و في الآونة الأخيرة أصبح الحصول على شهادة (إيزو) دعاية للشركات حيث انتشرت الإعلانات عن المصانع التي تحصل على شهادة الايزو. وهذا التسابق المحموم نحو شهادة الايزو يهدد بجعل مسألة الجودة مسألة عادية تؤثر فيها عمليات التقليد والدعايات مع أن الجودة كانتمء والتزام هي أكبر من ذلك بكثير. لذا لا بد من التطرق لبعض النقاط المهمة حول هذا الموضوع الجاد.

أولاً: الحصول على شهادة بالجودة شيء والانتماء إلى الجودة شيء آخر، فالانتماء إلى الجودة يتطلب أموراً واحتياجات واهتمامات في غاية الرقي والجودة منها ما هو مادي (أموال وأصول) ومنها ما هو بشري (مهارات وسلوكيات) ومنها ما هو فني (معرفة وتأهيل) الخ. كما أن الانتماء إلى الجودة يفرض تغييرات جذرية في المنشأة أو المصنع بدءاً من شكل الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة إلى شخصية المدير واهتماماته . ولكي نفرق بين المنشأة التي تهتم بالجودة قولاً وفعلاً والأخرى التي لا تعير الجودة أهمية كافية أو تنظر للجودة كشعار وشهادة فقط نجد أن هناك اختلافات كبيرة جداً وعميقة جداً بين هاتين المنشأتين خاصة من حيث:

الاهتمام بالبحوث والتطوير .

الاهتمام بالتدريب والتنمية البشرية .

تحقيق الريادة التقنية.

تشجيع العمل الجماعي والابتكار

فتح خطوط الاتصال و استمراريتها.

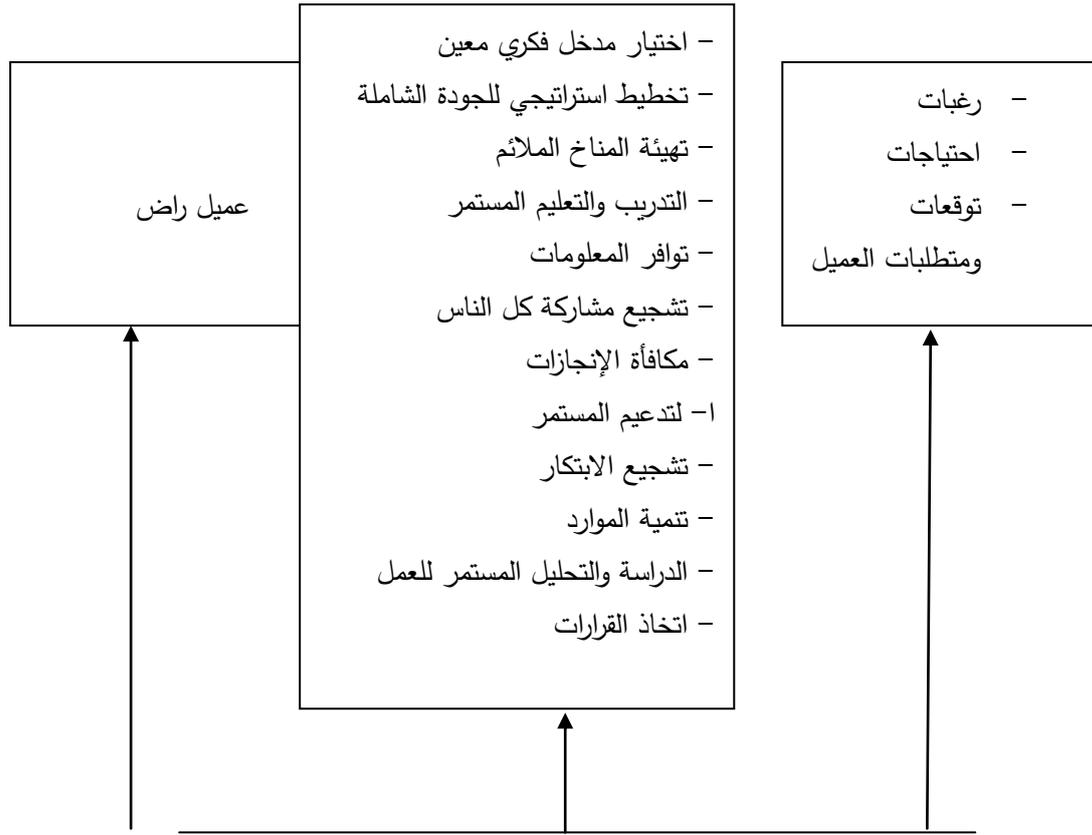
توفر القيادات الواعية والمتفتحة .

الاهتمام بالمستهلك وجعله (العامل الأول) الذي يؤثر على قرارات وتصرفات المنشأة.

إذن الجودة كمبدأ يعني الاهتمام بهذه المتطلبات أما المنشأة التي تحاول الحصول على شهادة (إيزو) كدعاية فارغة فهذه لا ناقة لها في الجودة ولا جمل.

ثانياً: الجودة قبل أن تكون شهادة هي سلوك وثقافة على مستوى القائد والأفراد بل وعلى مستوى المنشأة ككل . والتفكير في تحقيق الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك ويعتبر هذا النمط التفكيري الهادف مكسباً للإدارة وللمنشأة وللمجتمع ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعني شيئاً البتة إذا لم يصاحبه استعداد وولاء وتضحية.

ويمكن التعبير عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال مدخل النظم بالنموذج الآتي :



تشير الموارد إلى مجموعة الخصائص والمعايير التي تشكل المستوى الذي تكون فيه الخدمة أو السلعة تلبية لاحتياجات الزبائن أو جمهور المتعاملين مع السلعة ، مما يفرض أداء العمل المطلوب نظرية صحيحة من أول مرة وفي كل مرة First time and ever .
 وحين نقول جودة فإننا نعني جودة التصميم ، وجودة السفير ، وجودة أداء العمل ، وذلك على النحو التالي :

- **جودة التصميم Design Quality :**

تشكل الأساس التي تبني عليه جودة ونوعية مراحل العمل الأخرى . فإن لم يكن تصميم الخدمة جيداً أو مليئاً للاحتياجات فإن الجودة لا تتحقق بغض النظر عن جودة أداء العمل أو تقديم الخدمة . لذا فإن جودة التصميم تشكل قاعدة لتكامل نوعية جميع مراحل الخدمة بدرجة عالية من المعايير والشروط المناسبة .

- **جودة التنفيذ Executing Quality :**

تعتمد جودة التنفيذ على مستوى جودة التصميم من حيث استمرار نوعية المراحل . فالمنتج يمر بعدة عمليات تنفيذية قبل وصوله للعميل . وبالتالي فإن أي عيب في هذه العمليات يؤدي إلى إحداث خلل في نوعية الخدمة أو السلعة المقدمة ، مما يترتب على ذلك تكلفة عالية في الإنتاج .

- جودة أداء العمل Work Quality :

يتعلق هذا الجانب من الجودة بالأداء الوظيفي . وإذا علمنا أن الإدارة العليا في المنظمة تتعامل مع نوعين من الزبائن العاملين فيها ، فإن متطلبات إحداث الجودة يستلزم العمل على رفع مستوى كفاءة أداء العاملين في المنظمة .

إن ما تقدم يدفع إلى القول أن مؤشرات الجودة الشاملة ماثلة في :

- العمل المتواصل على إرضاء العملاء .
- الحد الأدنى من السلع التالفة وغير المطابقة للمعايير .
- التحسين المستمر للسلع والخدمات المقدمة .
- تحسين العمليات الإنتاجية .
- قصر فترة تطوير المنتجات الجديدة .
- المرونة العالية في تلبية طلبات السوق .
- الالتزام بجدول تسليم السلع والخدمات للعملاء .
- قصر مراحل العمليات باستخدام تكنولوجيا حديثة ووسائل إدارية جديدة .
- تبني عمليات التخطيط الإستراتيجي .
- الاستخدام الأفضل لجميع العاملين في المنظمة .

وأن مؤشرات الجودة المتدنية ماثلة في :

وفي المقابل ، فإن أية منظمة تريد أن تطبق إدارة الجودة الشاملة عليها أن تنتبه إلى مظاهر أو مؤشرات ضعف الجودة ، وهي :

- ١- زيادة عدد مرات التفتيش .
- ٢- سوء إدارة العمليات المتغيرة .
- ٣- استغراق الوقت الطويل في إنجاز العمليات .
- ٤- الزيادة المفرطة في عدد الاجتماعات .
- ٥- عدم تقبل العملاء للخدمات المقدمة ، وزيادة عدد شكاوى العملاء . زيادة دوران العمل ، وخسارة كفاءات مهنية جيدة ، وعدم الشعور بالرضا الوظيفي .
- ٦- قضاء كثير من الوقت في إنجاز العمليات البسيطة ، وعدم رضا المديرين عن الأعمال .
- عدم تقبل الشكاوى بالرغم من زيادتها .
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات .

- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها .
 - زيادة عمليات الرقابة والتفتيش .
 - عدم الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم .
 - تسرب العاملين الأكفاء والعمال المهرة من المنظمة .
 - زيادة الاجتماعات .
 - غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة .
 - الانتقال إلى النظرة الشاملة للمنظمة ، والانشغال بالجزئيات والتفاصيل ، وما هو ثانوي .
- أثبتت العديد من الدراسات أن الجودة المتدنية تكلف المنظمة كثيرا ، وقد تصل تكلفتها إلى ٣٠ % من التكلفة الكلية للإنتاج . وتشمل هذه التكاليف تكلفة التالف منها وتكلفة التصحيح التي تتكبدها المنظمة أو مقدم الخدمة . كما تشمل أيضاً التكلفة التي تتحملها المنظمة وتصيب سمعتها بسبب المنتج الرديء باختصار تتمثل هذه التكاليف في الآتي :
- (أ) **التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة مشاكل الجودة** والتي يتم اكتشافها قبل بيع المنتج أو قبل تقديم الخدمة إلى المستهلك . مثال ذلك ، تكلفة البضائع تامة الصنع غير المطابقة للمعايير المحددة ، كذلك السلع التي يجب إتلافها أو إعادة تصنيعها . هذا بالإضافة إلى مشاكل الإنتاج العديدة الأخرى التي تكتشف قبل بيعها إلى المستهلك .
- وفي مجال تقديم الخدمات ، وجد أن المصارف تتحمل تكلفة عالية بسبب كشف حسابات غير واضحة قبل إرسالها للعملاء ، إضافة إلى تكلفة الأوراق في آلات الطباعة ، وتكلفة ضياع كشوفات ومستندات أثناء انتقالها من قسم إلى آخر ، وتكلفة تعطيل الأجهزة المستخدمة (كأجهزة الحاسوب) وما تسببه من تأخير في تقديم الخدمة اللازمة بالوقت المناسب .
- (ب) **التكاليف التي تتحملها المنظمة الناتجة عن انزعاج العميل ، وفقدان الثقة بالمنتج أو الخدمة المقدمة** . وقد يترتب على ذلك مشاكل أخرى كالمطالبة بالتعويضات أو تقديم الشكاوى . أن العميل غير الراضي عن الخدمة المقدمة ينقل شكواه إلى ما لا يقل عن (٢٥) شخصاً آخر .
- (ج) **تكاليف التقييم أو التقدير** ، وهي التكاليف الخاصة بالتفتيش والبحث عن أسباب تدني النوعية ، وتشمل أيضاً تكلفة الاختبار اللازم لتصحيح الأخطاء .
- وفي المقابل فإن تكاليف الجودة الشاملة تتمثل فيما تتحمله المنظمة لمنع حصول التلف أو لعدم مطابقة المواصفات ، ولإعادة تصميم النظام وتحسين العمليات . وذلك لكي يكون المنتج حسب المواصفات أول مرة وكل مرة . كما تشتمل على تكاليف التخطيط للجودة ، وتخطيط العمليات الإدارية ، وتحسين العمليات الحالية ، إضافة إلى تكلفة تدريب العاملين لتطبيق المواصفات المطلوبة من الإنتاج أو الخدمة المقدمة .
- عناصر إدارة الموارد الشاملة :**

تتمثل عناصر الموارد الشاملة في الآتي :

- ١- التركيز على العميل Customer Focus .
 - ٢- مشاركة الأفراد People Involvement .
 - ٣- التحسين المستمر للعملية Continuous process Improvement .
 - ٤- استخدام الفرق (بناء الفرق) The Use of Teams (Team Building) .
- أ) التركيز على العميل Consumer Focus :

أن الهدف من كل الأعمال والجهود المبذولة هو إجراء التحسينات اللازمة من أجل تقديم سلع وخدمات أفضل للعميل ، خاصة أن العملاء في الوقت الحاضر غير متسامحين كثيراً فيما يتعلق بالجودة والخدمة الرديئة ، وهم على استعداد لتحويل اتجاهاتهم إلى المؤسسات التي تقدم خدمات أفضل وجودة أعلى . ويعني ذلك أنه يجب على هذه المنظمات أن تكون على معرفة وعلم بأن مخرجاتها التي تنجزها جيدة من وجهة نظر العميل .

ومما تجدر الإشارة إليه أن العميل الخارجي غالبا ما يقوم بالطلب والضغط على العميل الداخلي (الموظف) لزيادة الخدمات المقدمة له بمستوى عال من الجودة ، الأمر الذي يتطلب البحث عن أفضل الوسائل لإرضائه ، وخاصة أن العميل عندما يأتي إلى المنظمة لطلب خدمة أو سلعة معينة يحضر معه مجموعة من التوقعات ، وعند إتمام العملية يقيم كيف قوبلت توقعاته على الشكل التالي :

فشل التوقعات Failed Expectation : يقرر العميل أن الخدمة لم تلب توقعاته ، ولذلك يصبح محبطا وغاضبا ، وعلى استعداد لإيجاد طرق أخرى لتلبية توقعاته دون الحاجة لخدمات المنظمة ومنتجاتها .

١- **تلبية التوقعات Met Expectation** : تتم العملية كما يتوقعها العميل . وهذا يعزز توقعاته العملية **تجاوزت التوقعات Exceeded Expectation** : تتم العملية بأحسن مما يتوقعها العميل ، وهذا يؤدي إلى زيادة ثقته بمنتجات المنظمة وخدماتها .

وأفضل الطرق لمعرفة توقعات العميل هي عمل استفتاء عن مدى رضاه عن الخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة . وفيما يلي بعض المبادئ الإرشادية لتحسين أداء المنظمة وعلاقتها مع العملاء :

- ١- تطوير رؤية لخدمة العميل ، وبناء استراتيجية لرفع مستوى الخدمات والسلع في المنظمة .
- ٢- وضع خطة تسويقية للتعرف على العملاء ، واحتياجاتهم ، وتلبية هذه الاحتياجات .
- ٣- تبني استراتيجية تقوم على وضع الحلول السريعة والملائمة ، وتقديم خدمات ذات جودة عالية .

- ٤- تبني الفلسفة التي تقوم على أساس : زود الآخرين بما تحب أن يزودك به .
- ٥- توفير المهارات الإدارية والتدريب لمساعدة الموظفين في علاقتهم مع الزبائن .

٦- إعادة تصميم نظام المسار الحالي لتحسين الاستجابة ، وزيادة المسؤولية ، وجمع المعلومات عن خدمة العملاء .

٧- تطوير معايير أداء لمستوى الخدمة التي يجب توفيرها للعميل لإرضاء توقعاته .

٨- تثقيف الجهاز الإداري في المنظمة حول تلبية متطلبات العميل عن طريق العملاء الداخليين (الموظفين) .

ب) مشاركة العاملين :

يعتبر كل فرد من أفراد التنظيم ، حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، بدءاً من المدير حتى أدنى المستويات الإدارية معنياً بالمشاركة ، في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية بأقل التكاليف . ويعتبر الأفراد في ظل هذا المفهوم مورداً للإبداع والأفكار الخلاقة ، ويجب استغلال خبراتهم ومعارفهم وضمأن تعاونهم لتطبيق هذه الأفكار .

إن الخطوة الأولى نحو الإدارة بالمشاركة تتمثل في إقناع كل فرد من أفراد المنظمة بدوره في إدارة الجودة الشاملة . وهذه هي مسؤولية الإدارة العليا ، حيث أن درجة الالتزام والحماس الحقيقيين من قبل الإدارة العليا يحددان ، إلى حد كبير ، دافعية العاملين تجاه الجودة .

إن عمل الأفراد معاً كأعضاء الفريق واحد يشدّ همهم ويجعلهم قادرين على الخلق والإبداع وتحمل المخاطر المحسوبة في محاولة لإيجاد حلول جيدة للمشكلات القديمة ، كما أن مشاركة الموظفين الواسعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات يزيد من ولائهم للمنظمة ، مما يؤدي لروح معنوية أعلى ، وتحسين أداء العمل وتطويره .

ج) التحسين المستمر للعمليات :

تعتبر فلسفة التحسين المستمر أقوى مرشد للتغيير في المنظمات إذا أرادت البقاء والنمو ، وتتطلب هذه الفلسفة التزاماً مبدئياً من إجراء التحسينات وتقليل الاختلافات وتحقيق رضا العميل ، كما أنها تتطلب التزاماً واشتراكاً وشعوراً بالمسؤولية الشخصية من أولئك الذين يشتركون في العمليات

Processes ، كما تتطلب أيضاً العمل مع الموردين ، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وتقليل الوقت والجهد الضائع ، وهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة ، وهو أن كل الأفراد في المنظمة من مختلف المستويات والأقسام لهم علاقة بعملية التحسين المستمر ، ويجب تسخير معارفهم ومهاراتهم لتحسين العمليات ، وذلك من خلال التنسيق الدقيق بين الأقسام التي تسير من خلالها هذه العمليات لتحقيق الفهم المتبادل لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي .

وأحد العناصر المهمة في أية مبادرة للتحسين المستمر للعمليات هو اختيار العمليات الرئيسية Key Process التي تؤدي بشكل مباشر إلى فائدة العملاء ، وتعزز الأداء الفعال للعمليات ، أو يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحديد وتحسين الكثير البسيط من العمليات بدل أن يركز على القليل الحرج ، ويتعين على المخططين لبرنامج إدارة الجودة الشاملة بناء معيار اختيار واضح

للعمليات التي ترتبط بشكل قوي بمؤشرات رضا العميل الداخلي والخارجي . وإحدى الطرق المهمة في تحديد مؤشر رضا العميل هو تقييم التغذية الراجعة Feed Back التي تقيم رضا العميل .

ومن الخصائص التي تميز العمليات التي تحتاج للتحسين ما يلي :

- ١- أن العملاء سوف يستفيدون من هذه التحسينات .
- ٢- أن العملاء الداخليين والخارجيين يعانون من مشكلات في العمليات .
- ٣- أن العملية متصلة مباشرة بمؤشرات ذات علاقة باحتياجات العملاء .
- ٤- أن العملية مهمة لفعالية الأداء الحالي للمنظمة .
- ٥- أن العملية مستقرة إلى درجة يمكن معها تحليلها وقياسها وتحسينها .
- ٦- أن المنظمة قادرة على تخصيص الموارد المالية والبشرية لتحسين الجودة .

(د) فرق العمل :

تعتبر فرق العمل عنصرا أساسيا في أي جهد لإدارة الجودة الشاملة ، وهي لا تذهب أبعد من تشجيع المديرين على تحليل أعمالهم ، وعزل العمليات التي تسبب المشكلات أو التي تحتاج للتحسين ، وإيجاد الحلول المناسبة لها . فالفكرة الأساسية في إدارة الجودة الشاملة هي التكامل في عمل الفرق ، إذ يستخدم هذا التكامل لتشجيع التعاون Collaboration في تخطيط تحسينات الجودة ، والإجماع Consensus في التعامل مع الآراء المتعارضة ، والصراع الخلاق Creative Conflict الذي يشجع الابتكار والإبداع .

ويقول جون ب . بلست John P.Plest (٢٤ : ١٩٧) : "أن فرق العمل لا تستطيع أن تعمل في بيئة مهلهلة غير متينة البناء ، بل يجب أن تلاقي الدعم والموارد اللازمة من قبل راعي البرنامج Spenser بترتيب تعيين منسق أو سهل Facilitator يتم اختياره من بين الأفراد الموثوق بهم من ذوي العلاقات الطيبة مع أقرانهم ، وممن يتمتعون بتفكير عقلاني ، ليقوم ، بمساعدة لجنة توجيه Steering Committee تتكون من المدير العام والإدارة الوسطى والإدارة العليا وتحت إشراف قائد الفريق الذي يتم اختياره من قبل الإدارة انطلاقا من قناعتها بخبرته وإنجازاته في العمل المطلوب . ودور المنسق لمهمة التنسيق وإسداء المشورة لجميع المستويات الوظيفية في المنظمة هو القيام بتدريب الفرق على حل المشكلات ، والعمل مع قادتها لكي يصبح تدريب كل فريق في النهاية من مهام قائده .

وعلى الرغم من فعالية هذا الأسلوب إلا أن من الخطأ أن تختار الإدارة جميع أعضاء الفريق . أن الأسلوب الأفضل هو اختيار أحد العاملين كقائد للفريق ، وهذا بدوره يقوم باختيار أعضاء فريقه ، فالعاملون في المنظمات لديهم فهم وإدراك لقدرات زملائهم في العمل أكثر من الإدارة .

على أن معظم المنظمات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قامت بتشكيل مجلس للجودة من كبار المديرين بعد التطبيق بوقت قصير ليقود جهود تحسين الجودة ، ووضع استراتيجية المنظمة ، وهذه

المنظمات شكلت صفوفًا ثانية من مجالس الجودة الفرعية وفرق عمل مختلفة (مثل فرق تحسين العمليات) لتكون صفوفًا تالية .

ومن أهم الواجبات التي تقوم بها فرق العمل : تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها وتطوير الحلول المناسبة ، وتقديم التوصيات للإدارة لتطبيق ما هو ممكن منها . إضافة إلى متابعة الإجراءات التصحيحية التي تتخذ لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة . لذا فإن الصلاحيات الممنوحة لهذه الفرق تؤثر سلبًا أو إيجابًا على نتائج تنفيذ هذا النظام .

وعلى الرغم من الدور المهم التي تقوم به فرق العمل في تحسين الجودة فإن العديد من المتخصصين في أدبيات إدارة الجودة الشاملة يحذرون من المبالغة في عدد هذه الفرق .

يجب تجنب استخدام عدد كبير من فرق العمل لأن في ذلك هدرًا للموارد المخصصة لبرامج إدارة الجودة الشاملة بشكل سريع . وعلى أي حال فإن الفرق التي تشكل للتحسين يجب أن تمتلك أكبر طاقة ممكنة لتنفيذ التغييرات التي يمكن أن تغير المؤسسة .

٢- التدريب على مهارات الجودة المناسبة مع الاهتمام بالإجراءات الإحصائية على كل المستويات.

٣- تطوير نظام للمكافآت ونظام خاص لتقدير المتميزين من الموظفين.

٤- القضاء على كل من معوقات تحسين الجودة والإنتاجية.

٥- اعتماد وسائل اتصال مستديمة لمتابعة الجودة والإنتاجية.

وأخيرًا أشار "هايد و جوردن" Hyde & Jordan إلى بعض العناصر المكونة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وهي : (٤)

أ- التحليل الإحصائي.

ب- تقييم الموارد البشرية.

ج- متطلبات العميل.

د- إعادة صياغة أساليب العمل الإدارية.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تقوم إدارة الجودة الشاملة على ستة مبادئ هي :

١- **التركيز على العميل Focus On The Customer :**

العميل هو مراقب الجودة الأول ومحور اهتمام المنظمات ، ومصدر دخلها الأساسي، ولا يقتصر التركيز على العميل الخارجي للمنظمة التي تركز كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزه لشراء منتجاتها أو خدماتها بل تشمل جميع العاملين داخل المنظمة ، الذين يتوقف على أدائهم تحقيق

مستوى الجودة المطلوب إذ يعتبر المدير عميل السكرتير والسكرتير عميل الشؤون الإداريةالخ إذ يقدم كل واحد لعميله العمل المطلوب على أكمل وجه.

٢- التركيز على العمليات والنتائج معاً : Result On The Process As Well As

لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج فحسب مقبولاً ، بل يجب أن تمتد عمليات الجودة والملاحظة حتى على العمليات وتصميمها لتعطي نتائج بلا أخطاء ، ويجب أيضاً الاهتمام بأساليب العمل وكيفية الأداء واستمرار تطور هذا الأداء والرقابة على المخرجات وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات ، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء .

٣- الوقاية من الأخطاء : Prevention Versus Inspection

يعني هذا المبدأ الإقلاع عن سياسة إطفاء الحرائق في إدارة الأعمال ، والشروع باستخدام أساليب ومعايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء العملية الإنتاجية لمنع وقوع الأخطاء والمشكلات ، بدلا من استخدامها الأساليب والمعايير بعد وقوعها .

٤- حشد خبرات القوى العاملة : Mobilizing Experts Of the Work Force

تؤكد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أن القوى العاملة تتكون من أفراد أذكيا قادرين على الإبداع ، وهو عكس ما تفترضه المفاهيم التقليدية بأنهم أشخاص أغبياء لا يهمهم سوى الحصول على المال ، ففي ظل إدارة الجودة الشاملة تعتبر المكافأة المالية إحدى الطرق لتعويض الأفراد عن مجهوداتهم في مجال الجودة . إذ أثبتت الأبحاث والدراسات المتعددة أن للأفراد أهدافا أخرى غير المكافآت المالية تنمي اهتماماتهم بالمنظمة وانتماءهم لها وهي أهداف تحقيق الذات وتحقيق المكانة الاجتماعية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال عمله . فالعاملون يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء من خلال التدريب وإبداء الرأي والمشاركة في نشاطات المنظمة كافة، وأن يعطوا الفرص للحصول على المعلومات المتعلقة بعملهم ، وتسهيل مهمة حصولهم عليها من خلال توفيرها في مكان العمل . كما يجب أن ينظر إلى القوى العاملة بأنها تشكل مصدرا للمعلومات والمهارات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال ، وزيادة الإنتاجية ، وخفض التكاليف والفاقد ، ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق واحد قادر على تحقيق النجاحات المؤسسة ويستحقون المساندة .

٥- اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق : Fact-Based Decision Making

عند تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من توافر نظام معلومات ينقل الحقائق والمعلومات جميعها حول أداء المنظمة . بخاصة أن إدارة الجودة الشاملة تتبنى مفهوما مؤسسيا أو منهجا علميا في حل المشكلات تصبح معه هذه المشكلات بالنسبة لها فرصا للتحسين ، ويشترك في تنفيذ هذا المفهوم جميع العاملين من القمة حتى القاعدة من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وتوافر المعلومات والحقائق التي يتخذ على أساسها القرارات .

٦- التغذية العكسية : Feed Back

إن أي نظام لإدارة الجودة الشاملة لا بد له من توافر نظام فعال للتغذية العكسية حول رغبات وإنجازات العمال وردود فعلهم حول الأداء في المنظمة ، وتعتبر التغذية العكسية أمراً حيوياً لتمكين المديرين من توجيه العاملين لتحسين أدائهم في العمل ، وتعتبر أيضاً مؤشراً على مستوى التحسين مقارنة بالتحسينات السابقة . والمعلومات الراجعة تمكن الإدارة العليا من التعرف على : جوانب القوة في أداء الأفراد والجوانب التي تحتاج للتحسين والتدريب وعلى طموحاتهم المستقبلية وآرائهم حول أداء المنظمة .

تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تعود جذور إدارة الجودة الشاملة TQM إلى أعمال علماء الإحصاء والكتاب الأوائل في رقابة الجودة الإحصائية ، في العشرينيات من هذا القرن ، إذ تم استخدام خرائط الرقابة الإحصائية لأول مرة كأسلوب لتحسين الإنتاج الصناعي الضخم . وتوسع استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات (SPC) Statistical Process Control في مصنع وستن اليكتريك في شيكاغو في الثلاثينيات . وطبقت أيضاً بنجاح في الإنتاج الضخم للأسلحة ومواد الحرب خلال الحرب العالمية الثانية .

وفي أوائل الخمسينيات تم استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل كل من إدوارد ديمينج W.Edward Deming وجوزيف جوران Joseph M.Juran الذين تم استدعائهم لتعليم اليابانيين أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات لمساعدتهم في بناء صناعتهم التي دمرتها الحرب ، وفي تلك الفترة التقى كل من ديمينج Deming وجوران Juran وكارو إيشكاوا Kaoru Iskawa خبير اليابان الأول في رقابة الموارد الشاملة وأدخلوا تحسينات مهمة على مبادئ الجودة في مجال الرقابة على العمليات الإحصائية ، والتركيز على العميل ، والتحسين المستمر ، وفرق العمل . ومن الطريف أنه بينما تم التخلي عن إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية تبني اليابانيين هذا المفهوم ، وفي الوقت الذي كانت فيه اليابان تتعلم إدارة الجودة الشاملة كان التركيز في أمريكا على الإدارة الكمية ، إذ أن العالم كله كان بحاجة للمنتجات الأمريكية وكان عليها توفير هذه المنتجات ، ولكن أمريكا لم تكن تعي أن مكانتها الرفيعة كانت محفوفة بالمخاطر . فخلال عقدين من الزمن أعادت اليابان دولتها المحطمة ، وواصلت السيطرة على عدد من الأسواق العالمية خاصة في مجال صناعة السيارات والإلكترونيات ، وعبارة "صنع في اليابان" لم تعد دلالة على البضائع الرديئة بل تعني بضائع ذات جودة عالية وبأسعار منافسة .

ومن الجدير بالذكر أن ديمينج Deming عاش في اليابان فترة طويلة بعد الحرب العالمية الثانية حيث تبنت هذه الدولة نظرياته ، وأنشأت جائزة دولية باسمه "The Deming Award" الذين يبدعون في مجال الجودة تقديراً لجهودهم . ولقد تأثر ديمينج بالفكر الياباني الذي ينظر إلى مفاهيم

الحياة نظرة شمولية Holistic في الوقت الذي ينظر فيه الفكر الأمريكي للأشياء على اعتبار أنها أجزاء متميزة ، وبتجميعها نحصل على هيكل متميز ، وبهذا الروح استطاعت اليابان أن تحقق مستويات إنتاجية مرتفعة وبجودة عالية تفوق الغرب .

أما في الثمانينيات ، ونتيجة لمنافسة اليابان للولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية في الأسواق العالمية ، أفاق القادة السياسيون وأصحاب الأعمال لهذا التحدي ، وتمنت الكثير من الشركات الأمريكية أمثال : IBM ، Ford ، Corning ، Hewlett Packard وشركة فلوريدا للكهرباء والإنارة . Florida Power Light CO مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتبقى منافسة في السوق العالمية ، أو لاستعادة أسواقها المفقودة .

وفي عام ١٩٨٧ أعلنت الحكومة الأمريكية عن جائزة قومية للجودة تمنح للمؤسسات الأمريكية التي تحقق أفضل النتائج من تطبيق استراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة .

وخطت أوروبا أيضا خطى الولايات المتحدة في هذا المجال ، إذ تم في عام ١٩٨٨ تأسيس المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة لتحسين المركز التنافسي للصناعة الأوروبية في الأسواق العالمية .

فالمملكة المتحدة تنشر الآن مجلة بعنوان TQM Magazine وتتبنى مجموعة من الشركات الأوروبية أمثال Canons, Xerox, ICI مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها :

الأهداف :

إدارة الجودة الشاملة هي حركة إدارية جديدة في العالم الصناعي المتقدم

تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ . تحقيق متطلبات العميل والتركيز المتناهي على إرضائه بأعلى درجة ممكنة .
- ٢ . إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة .
- ٣ . تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية .
- ٤ . تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية . أي السبق والتطور والتوقع المستمر للتغيير والتطور في رغبات العميل .
- ٥ . رفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المطلوبة . أي التوصل إلى منتجات خالية من العيوب ، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب .
- ٦ . ترشيد الاتفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا تدور حوله غالبية الأمور في المنظمة .

٧. رفع كفاءة الأداء ومعدلاته بما ينعكس على تقليل التالف وتخفيض فترات التوقف .

٨. تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .

ولكي تتحقق هذه الأهداف يجب أن يكون هناك التزام من قبل إدارة المنظمة بمبدأ تحسين الجودة ، وهذا الأمر يتطلب تدريباً شاملاً لجميع أفراد المنظمة ، ودراسة وتحليل الأنظمة المختلفة في المنظمة بهدف تحسين الجودة للنظام ككل ، والاستماع إلى المستهلك (العميل) وإعادة تصميم السلعة أو الخدمة لتحقيق رضا المستهلك بصفة مستمرة . ويجب أيضاً ربط المكافأة بالأداء بحيث يصمم نظام للمكافآت لتشجيع تحسين الأداء ، ولتحسين الجودة على أساس أن كل العاملين في المنظمة يشاركون في نظام الحوافز .

على أنه ما يجدر الإشارة إليه أن الجودة الشاملة لا تعتبر أسلوباً إدارياً جديداً فقط ، بل تعتبر أيضاً فلسفة أساسية في كيفية التصرف في بيئة العمل ، تحمل الكثير من الوعود والفوائد للمنظمات العصرية التي تهدف إلى زيادة الأداء والربحية على المدى الطويل ، وتنمية الشعور بالانتماء المؤسسي لدى العاملين ، وبأنهم جزء من عملية التطوير والتحسين المستمر . وليس من المبالغة القول إن السبب الرئيسي في نجاح الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية هو سعيها الحثيث وراء إدارة الجودة الشاملة . كما أن اهتمام مؤسسات الأعمال في الولايات المتحدة حديثاً بهذه الإدارة لا يقل عنه في اليابان .

باختصار ، أن نظام إدارة الجودة الشاملة مطلوب للأسباب التالية :

- أنه نظام إداري متكامل يؤدي إلى تحقيق الربحية والكفاءة في الأداء في آن معا ، ويضمن سير جميع الإجراءات الإنتاجية والمالية والإدارية والخدمية بكفاءة تامة .
- يحقق إنتاجية أعلى ، ويحسن كفاءة العمليات .
- الحاجة إلى زيادة نصيب المنظمة من السوق .
- الوفاء بمتطلبات العملاء .
- زيادة الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة .

الفوائد :

(١) زيادة القدرة على التنافس Ability to complete :

تؤدي التنافسية إلى زيادة القدرة على تحقيق الربحية ، إذ أن تطبيق معايير الجودة سيزيد قدرة المنظمة على اكتساب الميزة النسبية .

(٢) إيجاد ثقافة مؤسسية Organization Culture :

إن تطبيق نظام الجودة يتطلب إيجاد نوع من القيم والمفاهيم المشتركة بين العاملين والإدارات التنفيذية داخل المنظمة ، فهذا النظام يهتم بالتكاملية واتساقية جميع العمليات والأنشطة داخل الوحدات الإنتاجية .

(٣) إيجاد مرجعية لتقييم الأداء التنظيمي Base for organization performance :
يعتمد تقييم الأداء على معايير ومؤشرات موضوعية لها صلة مباشرة بالأهداف أو بالمهام والأنشطة التي تضطلع بها المنظمة . ولما كانت الجودة تلتزم بمجموعة مواصفات وخصائص معينة فإن هذه الأخيرة تشكل قاعدة لتقييم العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة .

(٤) تحقيق رضا العميل Customer Satisfaction :
يتحقق رضا الجمهور المتعامل مع المنتج (سلعة أو خدمة) عندما تتكامل المواصفات مع المعايير التي يرى العميل أنها تلبى احتياجاته في هذا المنتج ، أن إدارة الجودة تركز على تخطيط وتصميم المنتج بما يتوافق مع رغبات ومستوى رضا العميل من حيث النوعية وأسلوب تقديم الخدمة والسعر .

(٥) زيادة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness :
تتحقق الفعالية التنظيمية عندما تكون المنظمة قادرة على بلوغ أهدافها وفقا للموارد المتاحة لديها . وما دامت الربحية أو رضا العملاء تعتبر الأهداف الرئيسية للمنظمات ، فإن نظام الجودة يحرص على تدعيم قدرة المنظمة إلى تحقيق ذلك .

مداخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المفكرين :

تقدم أدبيات إدارة الجودة الشاملة العديد من المداخل التي تعتمد على أئمة الجودة (Guru) الذين يعود لهم الفضل في ظهور حركة إدارة الجودة الشاملة ، ومن أشهرهم :

(أ) إدوارد ديمينج : Edward Deming :

وهو إحصائي ورياضي أمريكي ، عمل بالإضافة إلى اليابان والولايات المتحدة في بريطانيا ونيوزيلندا ، وتأسست في عام ١٩٦٥ جائزة باسمه تمنح لأحسن حركة تميز نفسها في إدارة الجودة الشاملة . وقد أطلق عليه التلفزيون الأمريكي في إحدى برامجه عام ١٩٨٠ "الأب الروحي للموجة الثالثة في الثورة الصناعية" وقد اهتم Deming بعملية الجودة وتوضيح مسؤولية الإدارة العليا تجاه تحسينها ، تلك المسؤولية التي تركز على :

- ١- إيجاد أهداف وفلسفة دائمة تتمثل في تحسين أداء الإنتاج والخدمة في المنظمة من أجل المنافسة والبقاء ، وهذا يحتاج إلى تفهم واضح والتزام ثابت من قبل الموظفين والإدارة العليا .
- ٢- البحث بعمق عن مسببات المشكلات ، والتحسين المستمر لكل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ، وبالتالي التخفيض المستمر للتكاليف .
- ٣- القضاء على العوائق التنظيمية بين الإدارات والأقسام المختلفة ، وجعلها تعمل كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجه المنظمة ، واتخاذ الخطوات اللازمة لإلغاء الصراع المدمر بين هذه الوحدات .

- ٤- تبني الفلسفة الجديدة للجودة وتفهمها من قبل الإدارة العليا وكل فرد في المنظمة ، تلك الفلسفة التي ترى أن التحسين المستمر في أداء الخدمة ورضا العميل هو الهدف الأساسي للمنظمة .
- ٥- التوقف عن فلسفة الشراء بناء على أقل الأسعار ، واستبعاد الموردين غير المؤهلين ، والاعتماد بدلا من ذلك على مقاييس الجودة والأسعار في آن واحد ، والتحرك باتجاه مورد واحد لكل صنف اعتمادا على علاقة طويلة الأمد من الثقة والمصادقية .
- ٦- تأصيل التدريب والتعليم في مجال العمل والإدارة لتحقيق التحسين المستمر للجودة ، بالإضافة إلى تحديد ما هو مطلوب من الموردين بالنسبة للمواصفات المطلوبة في السلع والخدمات
- ٧- تبني وتأصيل القيادة في الإدارة ، بحيث يكون الهدف الأساسي للقيادة هو مساعدة العاملين في تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية ، وتحسين الجودة بشكل مستمر .
- ٨- الابتعاد عن الخوف من التغيير وزرع الثقة وإيجاد مناخ ملائم للإبداع والابتكار ، وتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى وبالعكس لكي يعمل الجميع بأمان واطمئنان من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- ٩- التخلص من الشعارات والنصائح للقوى العاملة والاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين .
- ١٠- إلغاء الأهداف العشوائية والمعايير المبنية على الأرقام التي تطالب بمستويات إنتاجية أعلى دون توفير طرق ووسائل تحقيقها .
- ١١- إزالة المعوقات التي تحول دون اعتزاز العاملين بعملهم .
- ١٢- تطوير برنامج نشط للتعليم والتدريب والنمو الذاتي ككل موظف لتقديم خدمة ذات جودة متميزة للعملاء إشراك ودمج العاملين كافة في المنظمة من خلال العمل كفريق واحد لتحقيق التحول إلى نظام الجودة . جوزيف م جوران Joseph M. Jurana :
- هو عالم أمريكي ولد في البلقان ، وهو الآن في التسعينات من عمره ، ويدير معهد جوران للجودة ، وقد نشر في الخمسينات كتابه المشهور في الرقابة على الجودة Quality Control Hand Book الذي يعتبر مرجعا عالميا في هذا المجال . واشتهر جوران بفكرته الثلاثية (تخطيط ، ومراقبة ، وتحسين الجودة) ، ويرى أنها عمليات عالمية في إدارة الجودة الشاملة.
- وركز في كتاباته على ضرورة القضاء على مسألة التبذير والبطء في أداء العمل والتخلص من دواعي إعادة العمل . ويدعو المنظمات لاتخاذ الخطوات العملية لبدء برامج تحسين الجودة ، ويعتبر أن مجلس الجودة هو الخطوة الأولى في جهود تحسينها ، وأن التدريب المناسب على برامج تحسين الجودة هو ضرورة إلزامية للمديرين ، ويعتبر أيضا أن المصادر البشرية لا تقدر بثمن ، وأن جميع العمال فنانون Artisans .

ويرى جوران أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على تطوير الكفاءة الذاتية ووضع مسؤولية جودة المنتج على الفرد ، ويرى أيضا أن تدريب الأفراد على الجودة هي عملية طوعية إلا أنها تعتبر متطلبا سابقا للمشاركة في عمليات تحسين الجودة اللاحقة ، وهو يحذر من أن عدم إدراج الجودة في تقييم الأداء يعطي إشارة إلى أنها لها أهمية متدنية . وقد حدد جوران الخطوات التالية لتوجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة :

- ١- إيجاد ووعي حول الحاجة وضرورة تحسين الجودة .
- ٢- وضع أهداف للتحسين الدائم .
- ٣- بناء تنظيم لتحقيق تلك الأهداف يدور حول النقاط التالية : مجلس الجودة ، وتحديد المشكلات ، واختيار مشروع ما ، وبناء فرق العمل ، واختيار المسهلين Facilitators .
- ٤- تدريب كل موظف في المنظمة .
- ٥- تنفيذ مشروعات لحل المشكلات .
- ٦- تقديم تقارير تقدم العمل Progress Reports .
- ٧- الاعتراف بالآخرين .
- ٨- إيصال النتائج للعاملين .
- ٩- حفظ سجلات النجاح .
- ١٠- إدخال تحسينات سنوية في أنظمة المنظمة العادية وعملياتها ، والاحتفاظ بالزخم وقوة الدفع للأمام .

ج) فيليب كروسبي : Philip B. Crosby :

يعتبر ممارسا في مجال الجودة أكثر منه أكاديميا ، فهو لا يقل تأثيرا في تأصيل حركة الجودة الشاملة عن ديمينج وجوران . ومن أشهر كتبه : الجودة مجانا Quality Free . ويقوم برنامجه في إدارة الجودة الشاملة على التأكيد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الأداء ، ووضع المعايير التي تقيس بالإضافة إلى المخرجات ، التكلفة الإجمالية للجودة . واشتهر كروسبي بمبادئه الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي :

- ١- الجودة هي التوافق أو التوافق مع متطلبات العميل .
- ٢- تتحقق الجودة بالوقاية أكثر من علاج الضعف .
- ٣- معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفرية Zero Defects أي إتقان العمل من أول مرة .
- ٤- تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق Non Conformance مع المعايير وليس بمؤشرات معينة .

تطبيق إدارة الجودة الشاملة : البيئة والمراحل

بيئة إدارة الموارد الشاملة :

إن المحرك الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو تحفيز الأفراد للعمل ، وتعتمد هذه الإدارة على مبدأ عدم الخوف من المخاطرة وانتهاز الفرص . وأن تكون الإدارة منفتحة وصادقة مع الموظفين ، وتنشئ قنوات اتصال موثوق بها ، وتكافئ الأفراد وأصحاب الاقتراحات البناءة ، وتعترف بمشاركاتهم وتساعدتهم في حالة فشلهم .

ويدعو مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تقبل التغيير والتطور المستمر في المنظمة والحياة ، ويؤكد على الرقابة الذاتية ، وعلى الإبداع من قبل الموظفين ، ويطالب بتعاون نشط بدلاً من مجرد تلقي الأوامر والانصياع لها .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن بيئة إدارة الموارد الشاملة تتصف بالآتي :

- معالجة عدم رضا العملاء .
- تطوير نمط تعليم وتدريب طويل الأمد .
- بناء الفرق ، والعمل مع هذه الفرق ، مما يؤدي إلى تشكيل جماعات عمل موجهة ذاتياً .
- تشجيع الانفتاحية والمصادقية والعفوية في الاتصال مع الأفراد ؟ ، والتحرر من المخاوف ، والتقييد بالماضي .
- تقدير الاختلافات في الثقافات منعاً لكل تعصب ، والعمل في ظل هذه الاختلافات بشكل جماعي وموحد لإنجاح جهود إدارة الجودة الشاملة .
- إيجاد أجواء من الثقة والاحترام للكرامات الفردية .
- الاهتمام بالاتصال الفعال والتغذية العكسية .
- الإنصات للآخرين (فقدرة المديرين والموظفين للاتصالات لبعضهم البعض وللزبائن مهمة جداً في بيئة إدارة الجودة الشاملة) .
- تحليل المشكلات وحلها .
- توضيح الأهداف .
- حل الصراعات .
- تفويض السلطات .
- إدارة التغيير .
- تشجيع مشاركة الموظفين .
- الاهتمام بالرقابة أكثر من التفتيش .
- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق .
- إتقان العمل من أول مرة ، والتأكد على مبدأ العيوب الصفرية ، والتخلي عن مبدأ وضع مستويات مقبولة للجودة الذي يشجع وجود عيوب في السلعة أو الخدمة .

- تطبيق عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية أطلق عليها البعض اسم (سلة أدوات وأساليب الجودة The Quality Box).

- اعتناق مبدأ ملكية العاملين للمنظمة ومنجزاتها ، مبدأ الإدارة الذاتية.
دور إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام.

إن فشل المنظمات الحكومية في مجال تحسين الإنتاجية ونوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين جعل كثيراً منها يسعى باستمرار إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين الإنتاجية في مؤسسات القطاع الخاص. ومنها وأكثرها حداثة إدارة الجودة الشاملة ، حيث لجأت منظمات القطاع العام لهذا الأسلوب الحديث لأنه يهدف إلى تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة ، وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة ، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على ذلك الهدف.

وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نموذجاً طموحاً وأسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي يعتمد على بدائل واختيارات تعطي الفرصة لمنظمات القطاع العام لزيادة إنتاجيتها وتحسين الجودة في أدائها وزيادة قدرتها التعاونية ومكافأة الأداء الفردي المتميز . وخاصة أن العديد من الكتابات والأبحاث أشارت إلى إمكانية تطبيق هذا النموذج في القطاع العام.
مراحل التطبيق :

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمراحل الأساسية التالية :

الإعداد (التحضير) Preparation :

وهي المرحلة التي يقرر فيها كبار المديرين عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة ، وخلالها يتم إعداد المديرين وتدريبهم لإكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير. وتتطلب هذه المرحلة من مديري المنظمات تنظيم أنفسهم للسعي نحو الجودة كوسيلة لرضا العميل والحصول على مزايا تنافسية.

وعلى مديري المنظمات الذين ينوون القيام بمبادرات الجودة الشاملة أن يكون لديهم الوقت الكافي لزيارة الشركات والمؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، خاصة أن هذه المنظمات غالباً ما يكون لديها الرغبة للتحدث عن تجاربها، إنها في كثير من الأحيان تتقاعز بإنجازاتها في هذا المجال، وهذا يتطلب الجلوس مع أولئك الذين طبقوا إدارة الجودة الشاملة بنجاح للتعرف على تجاربهم كيف بدؤوا ، وكيف تعرفوا على عملائهم، وكيف مكنوا موظفيهم وفرقهم من تلبية احتياجات العملاء، وماهي الأخطاء التي ارتكبوها والدروس التي تعلموها، وفي هذه المرحلة يتم إعادة الاستعانة بمستشارين من خارج المنظمة لمساعدة الإدارة العليا على إقرار التطبيق ، ويصدر قرار بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

التخطيط : Planning

توضع في هذه المرحلة الخطط التفصيلية لتحسين الجودة والخدمة بلغة سهلة مفهومة للجميع، ويتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري والمنسق (المسهل) الذي يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة التعاونية وتسهيل عمل الفرق، ثم يلي ذلك تدريب المجلس الاستشاري والمنسق على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة. وفي أول اجتماع للمجلس الاستشاري تتم الموافقة على هذه الخطة عقب مناقشتها من الجميع ويختار الاستشاري استراتيجية التنفيذ ، ويحدد المشكلات التي قد تتعرض لها فرق العمل، التي يتكون كل منها من (٤) إلى (٨) أفراد تكون مهمتهم دراسة العمليات التنظيمية، والتوصل إلى أفضل الوسائل لتحسينها.

وجزء من الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو تقرير ما اذا كان التطبيق يشمل المنظمة بالكامل أو إحدى الإدارات أو أكثر، ومن الواضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع في منظمة كبيرة هو المفضل عادة، وهذه الطريقة تتطلب وقتاً ومالاً وأشخاصاً مدربين بشكل كاف. وفي هذا المجال، فإن وضع خطة استشارية وتطبيقها من قبل أصحاب الخبرة في المؤسسة والمستشار المتخصص في تنفيذ هذه البرامج يتم من خلال أربعة مداخل أساسية، هي :

- مدخل من أعلى الى أسفل.
- مدخل الأفكار الجيدة للعاملين.
- مدخل اقتراحات العملاء.
- مدخل الخدمات الإدارية التي تدعم الانتماء للمؤسسة.

وبالنظر الى ما يترتب عادة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغيير، وما يتوقع أن يصادفه هذا التغيير من مقاومة فإنه يجب على الإدارة أن تكون متأهبة لمواجهة المعارضة على كل مستوى وأن تكون على علم ومعرفة بأنه من الصعوبة تغيير مفاهيم الناس بين ليلة وضحاها ، ويمكن في هذه الحالة الاستعانة بالتدريب لمواجهة المقاومة قبل أن تحدث، كما أن السياسة الجيدة يمكن أن تقنع الجميع بمزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وإذا كان التخطيط من أهم وظائف الإدارة، وهو المدخل السليم لتحديد أهدافها الرئيسية وسبل تحقيقها من بين الطرق البديلة فإن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة يجب أن ينظر إليه على انه عملية تتم من الأعلى للأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، ويجب أيضا أن يحظى بدعم ومساندة الإدارة العليا والتزام الإدارة والموظفين في المنظمة بتنفيذ الخطة.

وعند وضع أي خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أنتناسب هذه الخطة ثقافة المنظمة واحتياجاتها، لأن ما يناسب منظمة ما قد لا يناسب منظمة أخرى، أي يختلف تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها وحجمها والتكنولوجيا المستخدمة ، فالخطة قد تكون طويلة أو قصيرة الأمد، ولكنها بالنتيجة يجب أن تكون حافزا للعمل وغالبا ما يتضمن التخطيط لإدارة

الجودة الشاملة مسح العملاء والتعريف بهم، وبناء فرق العمل لحل المشكلات، والتقييم الكامل

للمنظمة، والمشاركة المباشرة للموظفين من أجل توجيه الجهود نحو :-

- بناء ثقافة تهدف للتحسين المستمر في عمليات المنظمة.
- توفير خدمة ذات جودة عالية للزبائن الخارجيين مما يوازن مقاييس ومعايير المنظمة مع توقعات العملاء .
- الاتصال البناء مع العملاء الداخليين من أجل المشاركة في المعايير ذات الفعالية العالية.

خطوات التخطيط للجودة :

يلخص جوران Juran خطوات التخطيط للجودة في السلع والخدمات بما يلي :-

- ١- تحديد أهداف الجودة : وتتضمن هذه الأهداف أهدافا رئيسية تنبثق من كل منها أهداف فرعية ينبغي العمل على تحقيقها حتى تتحقق الأهداف الرئيسية.
- ٢- تحديد العميل : ويقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة، والمستهلك هو أهم عميل يتأثر بها، ويؤثر فيها الموردون من العملاء الخارجيين ،وكذلك المنتجون من العملاء الداخليين.

٣- تحديد احتياجات العميل : ان لكل عميل احتياجات فيما يتصل بالجودة ينبغي توفيرها، وهذا هو المعيار الرئيسي للجودة.

٤- تحديد ملامح المنتج أو الخدمة : تلك الملامح التي يجب أن تناسب احتياجات العميل، وتعتبر مرحلة التصميم من أهم المراحل التي يتم فيها تحديد ملامح المنتج أو الخدمة التي يجب أن يراعى فيها احتياجات السوق والاعتبارات القانونية.

وبكلمات أخرى،يتضمن التخطيط للجودة الشاملة إلى التخطيط لثلاثة مكونات أساسية هي :-

(أ) التخطيط الاستراتيجي للجودة.

(ب) تخطيط جودة المنتجات والخدمات.

(ج) تخطيط جودة العمليات.

(أ) التخطيط الاستراتيجي للجودة: Strategic Planning for Quality

يعني التخطيط الاستراتيجي للجودة تحديد الأهداف الرئيسية والخطوات والمقاييس والمعايير المناسبة لقياس مستوى الأداء لإدارة الجودة. ويشمل ذلك الإجابة عن أسئلة تتعلق بالجوانب الداخلية لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هو المجال الذي يمكن أن نعمل به ؟
- ماهي طبيعة التنافس ؟
- ماهي عناصر القوة والضعف لدى المنظمة ؟
- من هم الفئة المستهدفة ؟

- ماهي تطعات المنظمة المستقبلية ؟
- وفيما يتعلق بالجوانب الخارجية لابد من الإجابة كذلك على الأسئلة التالية :
- ماهي خصائص البيئة الاقتصادية المحيطة.
- من هم المنافسون في البيئة الخارجية
- ما هي خصائص البيئة السياسية والاجتماعية
- ماهي أبعاد التطور التكنولوجي ووسائل الاتصال.

ب) تخطيط جودة المنتجات والخدمات Service Quality

تبدأ عملية تخطيط جودة المنتجات والخدمات بتحديد العميل المستهدف لهذا المنتج ومن ثم تحديد مستوى الجودة المطلوب وبالتالي تحديد معايير ومواصفات هذا المنتج ومن ثم تأتي مرحلة تحديد العمليات التي تؤدي الى الوصول الى كل مواصفة.

ويوضح الشكل التالي طبيعة المفاضلة بين المواصفات والمنافسين :

المقارنة بالمنافسين

المتطلبات الرئيسية للعميل	ملاحظات ومواصفات المنتج الذي يلبي الطلب	الأول	الثاني	الثالث
متطلب رقم (١)	مواصفة ١ مواصفة ٢ مواصفة ٣	٥	٣	١
	مواصفة ١ مواصفة ٢			

من خلال هذا الجدول يتم تقييم كل مواصفة لكل منافس تبعا لمدى تلبيتها لاحتياجات العميل، فمثلا الرقم (٥) في العمود المحدد بالمنافس رقم (١) بدرجة متميزة ويعني الرقم (٣) في العمود الخاص بالمنافس رقم (٢) إن هذا المنافس يلبي احتياجات العميل في المواصفة رقم (٢) بدرجة متوسطة، ويعني الرقم (١) في العمود الخاص بالمنافس رقم (٣) إن هذا المنافس يلبي احتياجات

العمل في الموصفة رقم (٣) بدرجة رديئة، وبذلك يمكن الاستعانة بأحسن ما لدى المنافسين من مواصفات في تحديد معايير المنتج المنوي إنتاجه حتى يكون أكثر إرضاء للعميل.

ج) تخطيط جودة العمليات Operations Quality

تخطيط جودة العمليات لتحديد الأساليب التي يتم الوصول بها الى المواصفات والخصائص التي يرغبها العميل بالمنتج أو الخدمة والنقطة الأساسية في هذا النوع من التخطيط أنه يركز بشكل أساسي على أسلوب تقديم الخدمة Service Delivery أكثر من الجودة نفسها. ولتوضيح ما سبق فإن العميل حين يذهب الى دائرة حكومية أو الى شركة ما عادة ما يحاول الإجابة عن عدد من الأسئلة في ذهنه، وذلك على النحو التالي :

السؤال	الإجابة التي ترضي طموحاته
(١) هل هناك مكان لإيقاف السيارة	- هناك مكان آمن
(٢) هل تناسب ساعات عمل الشركة ظروفي؟	- ساعات العمل مسائية
(٣) كيف أبدأ بالحصول على الخدمة	- موظف الاستعلامات خبير بالإجراءات المتبعة
(٤) ماهي الأوراق والوثائق المطلوبة؟	- هناك كتيبات إرشادية يمكن الحصول عليها
(٥) كم يستغرق وقت الإجراءات	- وقت قصير والإجراءات سهلة.

- التقويم Assessment: تبدأ هذه المرحلة بعدد من التساؤلات المهمة التي يمكن في ظل إجابة المديرين عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ماذا يجب على المنظمة أن تفعل للمحافظة على مركزها التنافسي؟
 - ماهي الفوائد المترتبة على استخدام مبدأ إدارة الجودة الشاملة؟
 - ماهي أكثر الوسائل فعالية لتحقيق الاتصالات الجيدة داخل المنظمة وخارجها؟
 - ماهي أهداف المنظمة؟ وكيف يمكن تحقيقها؟
 - ماهي المعايير التي سوف تستند إليها لتأكيد اتجاه إدارة الجودة الشاملة؟
 - ماهي أوجه الاختلاف بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه؟ وما هي أوجه الضعف التي تود المؤسسة تغييرها؟
 - ماهي العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
 - ماهو نوع التدريب الذي يمكن أن يزيد من فعالية تحسين الجودة؟

- كيف يمكن تحديد رضا العميل ؟

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تحققت في أحد القطاعات ، وتعميم الفوائد التي نتجت عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قطاع من القطاعات، وكذلك تجاوز السلبيات التي حدثت أيضا ، كذلك دعوة المؤسسات والفروع التابعة للمركز الرئيسي لمناقشة التجربة التي تمت في أحد الفروع أو المركز الرئيسي وتبادل الآراء حولها، ودعوة الموردين لمناقشتهم في أهمية الالتزام بمبدأ إدارة الجودة الشاملة والحصول على تأييدهم بخصوص ما تم تحقيقه.

التحسين المستمر **Continues Improvement**:

الدرس الرئيسي المطلوب معرفته أن الجودة ليس لها نهاية وان الإحساس بأهمية الجودة الشاملة يجب أن يكون لدى كل شخص بالمنظمة. وان إدارة الجودة الشاملة تتطلب استمرار البحث عن التحسين بخطى ثابتة وممارسة التدريب المستمر، وتقييم ومكافأة التقدم وإعادة وضع أهداف التحسين، فالأشياء تتغير، وعلى المنظمات تحسين عملياتها لتلائم متطلبات عملائها وتوقعاتهم، وعليها توسيع دائرة الجودة عن طريق الوصول إلى مورديها لتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم.

ويمكن القول انه على المؤسسات التي تفكر في القيام بمبادراتها في تحسين الجودة أن تعير

انتباهاً واهتماماً للأعراض الخمسة التالية:

- ١- الانتشار السريع والمحموم محو التطبيق . وهذا النوع من الأعراض يتطلب رفق عملية التطبيق بجرعة النجاح الذي أحدثه التطبيق المركز في المرات السابقة.
- ٢- الإخفاق في اختيار العمليات الرئيسية فمن الحيوي أن تختار المؤسسات العمليات الرئيسية التي تؤدي بشكل مباشر إلى فائدة العملاء وتعزيز الأداء.
- ٣- إعطاء جرعات مركزة وذات مستوى عال من التدريب. وعال الغدارة في مثل هذه الحالات منع الجرعات الزائدة من التدريب ، وأتباع أسلوب التدريب قبل الوقت المحدد بقليل .
- ٤- كثرة فرق تحسين الجودة ، وهذه الحالة تتطلب التخطيط السليم في استخدام فرق التحسين. وتتبنى الاتجاه الذي يركز على نتائج استخدامها ، وأن تكون عملية بناء الفرق محددة وموثقة ومفهومة من قبل العاملين كافة.
- ٥- الارتباك والحيرة في نمطية قياس العمليات. وهذه الحالة تتطلب ربط مقاييس العمليات Process Measure بمؤشرات رضا العميل الداخلي والخارجي.

مستلزمات التطبيق :

إن عملية تحسين الجودة (QIP) Quality Improvement Process ليست برنامجاً مرحلياً فحسب ولكنها عملية مستمرة تمثل التزاماً مستمراً نحو الجودة . ومن الأساليب المهمة التي تؤدي لنجاح جهودات الجودة ما يلي :

- ١- تطوير تعريف عملي للجودة :

قبل البدء بعملية تحسين الجودة (QIP) يجب على الإدارة إجراء بعض التغييرات المهمة في اتجاهات الموظفين نحو أهمية الجودة في السلع والخدمات. ويجب أيضاً على الإدارة والموظفين أن يدركوا بأن مجهودات تحسين الجودة الناجحة يجب أن تكون مبنية على منع الأخطاء والهفوات قبل أن تحدث ، وتبني معيار الخطأ الصفري Zero Defect كشعار للمنظمة ، وتنمية أسلوب العمل الجماعي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، ونظراً لعدم وجود معيار أو مقاييس خدمة العملاء فإن رضا العاملين يستخدم كمؤشر لذلك.

٢- تدريب الموظفين على استخدام الجودة :

على الإدارة إعطاء قدر كبير من الأهمية للتدريب على أساليب محددة في إدارة الجودة مثل أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات ، وأساليب تحليل السبب والتأثير. ونظراً لكون عملية الرقابة الإحصائية على الجودة تعتمد على عملية التسجيل المستمرة والمتتالية من قبل الموظفين ، فإنها تساعد على تحديد العلاقة ما بين السبب والتأثير ، وتجعل العاملين أكثر إدراكاً لمساهماتهم في عملية تحسين الجودة.

٣- توفير الهيكل التنظيمي المناسب من خلال الفرق :

إن التدريب على أساليب الجودة يساعد على تحسين الجودة في السلع والخدمات. وهذا يتطلب استخدام هيكل تنظيمي بسيط بإحداث التغييرات المطلوبة. ففرق تحسين الجودة Quality Improvement Teams التي تتكون من إداريين من مستويات إدارية متنوعة تقوم بالإشراف اليومي على عمليات التحسين ، وتحدد نقاط عدم توافق في الجودة ، وتعمل كعامل ارتباط ما بين الإدارة والموظفين ، وتقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تنشأ أية مشكلة . وبعد ذلك يتم تعليم الأساليب التي طبقت لجميع الموظفين في المنظمة من خلال جلسات تدريبية داخلية.

٤- التأكيد على جودة الخدمة :

إن الأهمية بمكان توفير مستندات صحيحة بشكل مستمر ، واستقبال المعاملات والمستندات ومراجعتها وتدقيقها قبل تسليمها لأصحابها ، بالإضافة إلى التأكيد على مواعيد الخدمة التي يطلبها العميل. لأن الوقاية من الوقوع بالخطأ هي المفتاح في إعطاء خدمات ذات جودة عالية.

٥- الحصول على التغذية الراجعة من العملاء ومتابعتها :

في الوقت الذي يكون من السهل الكشف عن الخلل الخاص في السلع إلا أنه من الصعب الكشف عن الأخطاء في مجال الخدمات. لذا تعتبر التغذية الراجعة من العملاء ضرورية لقياس فعالية تحسين الجودة . ويرى الكثير من الكتاب أن الأسلوب المباشر هو أفضل وسيلة في تحديد انطباعات العملاء عن الطريقة التي يتم فيها إنجاز العمل بسؤال العميل عن الطريقة التي يتم يمكن أن نخدمه بها بشكل أفضل من خلال استبانة معدة خصيصاً للمساعدة في تحديث متطلباتهم وتحديد أية

متطلبات أخرى لم تكن واردة في السابق وهي وسيلة اتصال فعالة غير المكلفة لإجراء التغيير الملائمة.

التدريب وإدارة الجودة الشاملة :

أهمية التدريب :

يعتبر التعليم والتدريب أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج إدارة الجودة للتحويل من المدخل الكلاسيكي إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ويقول الخبراء أن الجودة تبدأ وتنتهي بالتعليم ، وأن التحدي لتحسين جودة المنتج وخدمة العميل ليس بالأمر السهل لجميع المنظمات ، فهو يتطلب تدريب وتطوير مهاراتهم ومعارفهم فيما يتعلق بالجودة .

ولكي تتحقق النتائج المرغوبة من عمليات تحسين مستويات الأداء والجودة في المنظمة ، يجب على المديرين أن يقوموا بتشجيع التدريب على العمليات الخاصة بتحسين الجودة بصفة مستمرة ، ولكي يتحقق هذا يجب أن يصبح هؤلاء المديرون متخصصين في مهارات إدارة الجودة الشاملة عن طريق إخضاعهم لعمليات تدريب مكثفة حول هذا المفهوم .

أكد ديمينغ Deming على التدريب والتطوير في عملية إدارة الجودة الشاملة ، وهذا التأكيد على التدريب والتعليم للموظفين في العمل هو بمثابة إعادة التدريب على مهارات جديدة تتغير بتغير عملية تحسين الجودة .

ومن أهم متطلبات تنفيذ خطة إدارة الجودة الشاملة توفير المهارات والمعارف اللازمة لممارسة الأنشطة الواردة بالخطة ، والتركيز على التدريب المرتبط بإدارة الجودة الشاملة لتنمية المهارات والسلوكيات التي تدعم تحقيق أهدافها .

وفي كثير من الحالات تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بمستشارين خارجيين في الجودة للمساعدة في تحديد وتطوير البرامج التدريبية اللازمة لتعريف القوى العاملة بالطرق الجديدة للقيام بالأعمال ، بالإضافة إلى إحداث قسم للجودة للمساعدة في تطوير البرامج .

ويرى معظم المتخصصين في أدبيات إدارة الجودة الشاملة أن النجاح في تطبيق هذه الإدارة يتوقف إلى حد كبير على إخضاع جميع العاملين في المنظمة للتدريب المستمر العنصر البشري هو محور النشاط في المنظمة ، وأنه يجب على كل منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة أن تضع التدريب والتوجيه في سلم أولويتها .

وبشكل عام فإن البرامج التدريبية التي تطرح بشكل واسع ومكثف تركز على مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وإعداد خطط العمل ، ووضع برامج التحسين ، وبناء فرق العمل ، وأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وقيادة الاجتماعات ، وأدوات وأساليب الرقابة الإحصائية على العمليات ، وأدوات تحليل العمليات ، وخدمة العميل ، وقيادة الفرق ، وأنظمة إدارة الجودة الشاملة ، ومشاركة

العاملين في عمليات التحسين ، وتجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة عمليات التحسين المستمر .

أنواع التدريب :

هناك ثلاثة أنواع معروفة للتدريب على إدارة الجودة الشاملة :

١- التدريب على الوعي بالجودة : Quality Awareness Training :

ينفذ البرنامج النموذجي للتدريب على الوعي بالجودة من خلال حلقة دراسية تتراوح مدتها ما بين يوم وثلاثة أيام ، أو يقوم المستشارون والمديرون العامون بتبيان مزايا إدارة الجودة الشاملة ، والتأكيد على أسباب أهميتها ، ومناشدة الجميع لإعطاء هذا الموضوع الأولوية القصوى .

٢- التدريب على مشاركة العاملين : Employee Involvement Training :

غالبا ما يكون برنامج تدريب الموظفين على المشاركة على شكل حلقات جودة ، تزود الأفراد بالمهارات اللازمة على حل المشكلات وتحليل المعلومات وصنع القرارات الجماعية ومقابلة المديرين .

٣- التدريب على رقابة العملية الإحصائية : SPC Training :

يركز هذا التدريب على تعليم استخدام الأساليب المرسومة المختلفة للتخلص من أسباب الانحراف ، وعلى إخضاع إجراءات العمل لحالة من الرقابة الإحصائية .

مراحل التدريب Training Phases :

١- الفهم والالتزام : Understanding & Commitment :

تغطي هذه المرحلة مسألة الفهم والالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة . وتزود كل فرد في المنظمة بصورة واضحة عن تطور استراتيجية المنظمة تجاهها . وتهدف هذه المرحلة من التدريب إلى تعريف الموظفين بماهيتها ، ولماذا هي مهمة ، وكيف تعترف المنظمة بإنجازها ، وتحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد في المنظمة بدءا من الإدارة العليا حتى المستويات الدنيا ، وتأكيد المصادقية والوثوق بجهود التحسين ، والحصول على التزام الأفراد بالسعي نحو تحقيق التحسين المستمر .

٢- أنظمة إدارة الجودة الشاملة : TQM System :

تغطي هذه المرحلة أنظمة إدارة الجودة الشاملة ، ... تزويد الأفراد بالمعرفة اللازمة عن هذه الأنظمة والنظام الذي اختارته المنظمة للتطبيق . ومن هذه الأنظمة على سبيل المثال .

٣- فرق التحسين Improvement Teams :

تغطي هذه المرحلة جوانب مختلفة من مشاركة أعضاء الفرق وأدوارهم الجديدة بالإضافة إلى عمليات تشكيل وقيادة الفرق ، وتخطيط العمليات والمشاريع ، وأساليب حل المشكلات .

٤- خدمة العميل : Customer Service :

تركز هذه المرحلة على المهارات المطلوبة من الأفراد للتعامل بفاعلية مع العملاء في مختلف المجالات مثل الاستماع وإظهار اللطف والاحترام ، ومعرفة حاجاتهم وتوقعاتهم ، والاستجابة دون تعصب ، ومتابعة تحقيق رضا العميل .

٥- تحسين ورقابة العمليات : Process control & Improvement :

تشتمل موضوعات التدريب في هذه المرحلة على رقابة العملية الإحصائية ، وأساليب تحديد الأسباب الخاصة بالانحراف والقضاء عليها ، وتوزيع البيانات ، وخرائط التتابع ، وخرائط الرقابة ، وأسباب الانحراف .

كيف تحفز الموظفين :

هل سبق لك أن تساءلت "لماذا لا يبدو موظفوك مندفعون للعمل مثلك؟" لست الوحيد الذي يتساءل هكذا. فمسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعدّ مشكلة رئيسية في الشركات الأمريكية، تكلف أرباب الأعمال الملايين من الدولارات من عوائد كل سنة. إنّ المشكلة واسعة الانتشار جدا بحيث يرى بعض الخبراء أنّ ٧٠ بالمئة من عمال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق. لذا، ما الواجب عليك عمله لتحفيز موظفيك للقيام بأفضل ما لديهم؟ خذ هذا الفصل لتتعلم كيف تحفّز موظفيك بفعالية.

هل تتوقّع الكثير من موظفيك؟

يصل الموظفون لمكاتبتهم في الوقت المحدد للبدء بالعمل. ومن ثم يقومون بأعمالهم بشكل جيد، وهم موجودون عند الحاجة لهم. فهل يعد طلب تقديم خدمات إضافية بسيطة للزبائن أمرا شاقا عليهم؟! هل الابتسام في وجه الزبون بدلا من العبوس في وجهه والإقلال من التذمر أمرا صعبة؟! مع العلم بأن الشركة تقدم خطة تقاعد وضمان اجتماعي جيدة، بالإضافة لأربعة أسابيع إجازة سنوية على الأقل. فلماذا لا زلنا نحصل على أداء أقل من المطلوب من موظفينا?!؟

موظف عامل مقابل موظف متحمّس للعمل

المشكلة أنّ المزايا والعطلة والراتب هي مقابل لخدمة الموظف، وليست لتحفيزه. الشركة تقدم هذه المزايا لكي تجذب وتبقي العمال الموهوبين. ألق نظرة على أيّ شركة وستجد أنّ هذا النوع من المقابل لخدمة الموظف أصبح قياسيا في الوقت الحاضر .

لذلك، فهي لا تحفّز الموظفين. في الحقيقة، حوالي ٥٠ بالمئة من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم. من الواضح، أن "عمل ما يجب القيام به للنجاة فقط" ليس ما تريده من موظفيك. إذا، إن كانت هذه المزايا وأيام العطلات الممنوحة من الشركة لموظفيها لا تحفزهم! فما العمل؟

موظفون بتحفيز غير محدود

الفرص بالنسبة لمؤسستك، هي أن يكون لديك أناس جيدون يعملون في مؤسستك. يريدون أن يدفع لهم بشكل عادل، ويعرفون ما تفكر به بخصوص عملهم، ويعرفون موقعهم الحالي وما يمكنهم عمله للترقي والوصول لمواقع أعلى. وما يهمك هو أن تراهم يعملون بأقصى ما يمكنهم. لكن قبل أن تتعلم كيف تقوم بهذا، عليك أولاً الإجابة على هذا السؤال: لكي تحفز موظفيك، هل تغيّر الموظف أو تغيّر التنظيم الذي يعمل فيه؟

الجواب الصحيح هو: تغيير التنظيم هو ما يجب القيام به. لأن تغيير الأفراد يأخذ الكثير من الوقت والجهد ولا يفيد الموظفين الآخرين. في الواقع، إن تغيير الموظفين ليس الحل الأمثل لإحداث أي تأثيرات بعيدة مدى.

لذا، من المحتمل أن تتساءل "كيف أقوم بتغيير منظمتي بالكامل؟" لا تقلق، إنه ليس بالصعوبة التي تتوقعها.

في هذا الفصل، سنعلمك عدة استراتيجيات لتحفيز موظفيك (بدون استعمال المال). ذلك صحيح! يمكنك جعل موظفيك يقدمون أكثر للشركة بدون تقديم وجبات طعام مجانية أو تقديم أيام عطلة إضافية.

حدد حوافز موظفيك الطبيعية

إنّ الموظفين الذين يعملون لشركتك يحفّزون طبيعياً. قد يفاجئك هذا الأمر، لكنّه حقيقي. كلّ ما عليك القيام به هو الاستفادة من قدرتهم الطبيعية، يمكنك ذلك من دون أن تنفق أي مبالغ تذكر. ذلك صحيح! بلا أموال. في الحقيقة، الأموال قد تنقص حماس الموظف وأدائه.

الخطوة الأولى في الاستفادة من قدرة موظفيك الطبيعية هي إزالة الممارسات السلبية التي تقلل من التحفيز الطبيعي لموظفيك.

الخطوة الثانية على منظمتك أن توجد وتطور محفزات حقيقة يمكنها إثارة الموظفين وزيادة اندفاعهم. بتقليل الممارسات السلبية وإضافة محفزات طبيعية، تكون قد وضعت نفسك على بداية طريق التحفيز الطبيعي للموظفين.

التحفيز الطبيعي للموظفين يعتمد على أنّ كلّ الناس عندهم رغبات إنسانية للانتساب، والإنجاز، وللسيطرة والسلطة على عملهم. إضافة لذلك، عندهم الرغبات للملكية، والكفاءة، والاعتراف، وأن يكون لعملهم معنى.

أزل معوقات التحفيز

فيما يلي قائمة بالممارسات التي تثبط من عزيمة الموظفين. هذه الأمور تشكل قوى مثبطة في العمل يجب تفاديها:

- املاً جو الشركة بالسياسات.
- كون توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين.
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين إتباعها.

- حدد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها.
- شجع المنافسة الداخلية بين الموظفين.
- احجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم.
- قدم نقدا بدلا من التعليقات البتاءة.
- اقبل مستوى الأداء المنخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا.
- عامل موظفيك بشكل غير عادل.
- استفد من الحد الأدنى من طاقة موظفيك.
- كم واحدة من هذه المثبطات موجودة بشركتك؟ وكم واحدة يمكنك إزالتها؟
- تطبيق وسائل التحفيز الطبيعية
- فيما يلي أمثلة بعض المحفزات التي ستساعد موظفيك على تحفيز قدراتهم الطبيعية. تذكر، تطبيق هذه الحوافز يكون من دون إنفاق المال. بدلا من أن التركيز على المال، ركّز على كيفية عمل بعض التغييرات ضمن منطمتك.
- إذا كان عمل موظفيك روتينيا، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين. • أعط موظفيك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم بها.
- شجّع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن شركتك.
- شجّع التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق العمل بينهم.
- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنّب النقد القاسي.
- طوّر الأهداف والتحديات لكلّ موظف.
- قدّم الكثير من التشجيع.
- أظهر الإعجاب بأعمال موظفيك.
- طوّر مقياسا يظهر التقدم في الأداء.
- توصل للرغبة الطبيعية للإنتاج عند موظفيك
- بإزالة مثبطات التحفيز وإضافة محفزات غير مكلفة تقوم بتحفز الرغبات الطبيعية الموجودة في موظفيك لتقديم أقصى مستوى للأداء والإنتاجية لديهم.
- فيما يلي بعض الرغبات الطبيعية الموجودة في الإنسان:
- الرغبة في النشاط.
- الرغبة في الملكية.
- الرغبة في القوة.
- الرغبة في الانتساب.
- الرغبة في القدرة.

- الرغبة في الإنجاز.
- الرغبة في الاعتراف به.
- الرغبة في أن يكون لعمله معنى.
- (حاول أن) و (احذر من) لتحفيز موظفيك
- لكي تتجح، على شركتك تقديم أعلى مستوى من الخدمة لكل زبون وموظف. كل عضو في الشركة يجب أن يعمل مع الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.
- كصاحب للعمل، ضع هذه الملاحظات فقي اعتبارك:
- حاول أن تقوم بهذه الأمور:
- ادفع أجور تنافسية. من الصعب إيجاد الموظفون الموهوبون، على كافة المستويات الإدارية، وتكلفة تدريبهم واستبدالهم عالية. حاول معرفة المبلغ التي تدفعه الشركات الأخرى؛ وحاول جعل عروض رواتبك وتسهيلاتك في مستوى منافس للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. أي موظف يشعر أنه يحصل على راتب أقل من جهده من الممكن أن ينتقل لشركة أخرى.
- قيم الأداء بإنصاف.
- ضع وصفا وظيفيا واضحا ومعقولا لكل موقع ومنصب في الشركة.
- استرشد بنموذج تقييم الموظفين عند المراجعة السنوي.
- تأكد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه.
- ولديه البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع، ويعرف الحقائق.
- وأنه أقام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق.
- طبق كل النتائج بشكل متساوي على الجميع.
- قم بمراجعة أخرى إن لزم الأمر.
- وثق جميع النتائج، الإيجابية والسلبية.
- أصغ. إن كان لدى العاملين مشاكل في العمل، ناقش هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني، واستمع لما يقوله الموظفون بعناية.
- وضع أهدافا لتحسن مساهمة الموظفين.
- وضّح توقّعاتك. من الممكن أن يؤدي الموظف عملا مميزا وبارزا، لكنه لا يمت بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته. تذكر، إنك تستأجر وتبقي الموظفين في العمل لإنجاز أدوار ومهام معينة؛ إنك لا تخلق أدوارا لموظفيك.
- قدّر الأعمال المتميزة. إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقّعات للأفضل، وأدا عملا مميزا وبارزا، دعه يعلم بأنك تقدّر مساهمته.
- شجّع الموظفين. التريبت على ظهور الموظفين في الوقت المناسب له أثر ملحوظ على زيادة

الإنتاجية. أشر لإنجازات الموظف، ليس فقط في وقت مراجعة الأداء، إنما حال حدوثها.

احذر أن تقوم بهذه الأمور:

استعمال حيل قصيرة الأمد. حيلة "موظف الشهر" قد تكون خطيرة. إن كان لديك ٥٠ موظفاً، يمكنك أن تقدّر كل واحد منهم بالترتيب لقيامه بعمل بارز، لكن بعد سنة أو نحوها، لن يهتم أحد بذلك. من الناحية الأخرى، إن كان لديك ٥٠ موظفاً ونفس الأربعة أو الخمسة يتناوبون الفوز، سيكون لديك بلا شك بعض المشاكل، منها اتهامك بالمحسوبية.

البدء باجتماعات عديمة الفائدة. استغلّ التقنية باستعمال الإنترنت أو المذكرات التوضيحية لتوزيع

وإيصال المعلومات المهمة على موظفيك، بدلاً من مقاطعة إنتاجيتهم باجتماع آخر.

التسامح مع الأداء الأقل من متوسط. إن كنت تتوقع من موظفيك تقديم أداء معيناً، عليك أن تضع

هذه الأهداف موضع التنفيذ من قبل الجميع. لا تسمح لموظفيك بتصيد أخطاء الآخرين. اجعل كل

شخص مسؤولاً عن مهماته ومسؤولياته.

تحفيز موظفيك بهذه البساطة!

انه كذلك! أنت الآن تعرف أسرار تحفيز موظفيك بفعالية. تذكر، لا تعمل على تغيير عادات أو

مواقف الأفراد، اعمل على تغيير الهيكل التنظيمي لتقليل مثبطات التحفيز وزيادة قدرات الموظفين

على تحفيز قدراتهم الطبيعية.

الفصل الرابع

كيف تختار و تؤسس و تدير مشروعك الصغير بنجاح

دراسة السوق

تعد دراسة السوق النقطة الأساسية لتوضيح إمكانية نجاح أي مشروع (تجارياً، صناعياً أو خدمياً) في تقديم منتجاته أو خدماته لأكبر عدد من المستهلكين وقدرة المشروع في الاستمرارية ومواصلة العمل. لذا يجب على صاحب الفرصة الاستثمارية إجراء مسح مفصل للسوق للحصول على كافة المعلومات التي تساعد على التأكد من جدواها قبل الدخول في الاستثمار لمعرفة إمكانية تحقيق الأرباح وتصميم المنتج بصورة مثالية وتحديد المواد الخام التي يحتاجها وتحديد السعر المناسب ومعرفة سلوك المستهلكين واحتياجاتهم.

وتشتمل دراسة السوق المقترحة على عدد من العناصر الرئيسية وهي:

السوق المستهدف:

يتم التركيز في جمع المعلومات من الإحصاءات والبيانات على السوق المستهدف لتصريف منتج المشروع، حيث أن هناك سوق منطقة وسوق محلية وسوق إقليمية وسوق دولية. وذلك لتقدير حجم الطلب على المنتج وبيان حصة المشروع من إجمالي الطلب في السوق المتاحة وتحديد الطاقة الإنتاجية المقترحة وتحليل السوق للتنبؤ بحجم الطلب المتوقع على المنتج في فترة زمنية مقبلة.

المنتج واحتياجات السوق :

يعتمد السوق في استيعاب المنتج على ذوق المستهلك النهائي للمنتج من حيث الأشكال والأصناف والمقاسات ومدى أهمية المنتج ومواصفاته ومميزاته وجودته. ويتم توفير ذلك بدراسة الحالات التجارية المختلفة التي يتوفر من خلالها المنتج: في حالة الاعتماد الكلي على استيراد المنتج يمكن الحصول على المعلومات عن طريق بيانات الاستيراد عن مواصفات المنتج وسعر الشراء والكميات المستوردة والعبوات ، كما يمكن الحصول على سعر بيع المنتج وحجم الطلب عليه عن طريق السوق المستهدف ، ودراسة فرصة إنتاج سلعة مماثلة بمواصفات تتناسب مع ذوق المستهلك . _ في حالة

إنتاج السلعة محليا، فالمطلوب معرفة عدد المنتجين والكميات المنتجة والمواصفات والأسعار وفجوة الطلب ونسبة زيادة الطلب في حالة أن إنتاج المصانع المحلية لا يكفي لتغطية طلبات السوق فقد ن فكر في إقامة مصنع جديد لإنتاج سلعة مماثلة.

٢- في حالة المنتج الجديد يمكن الاعتماد على تطور سلعة مماثلة قدمت للسوق وتطور مبيعاتها منذ إدخالها للسوق والتعرف على عدد المشترين في الشهر لتتوصل إلى كمية المبيعات المتوقعة للسلعة.

حصة المشروع من السوق :

تهتم الدراسة السوقية والتسويقية بالتنبؤ بحجم فجوة الطلب المتوقعة، ويستلزم أولا تقدير فجوة السوق السابقة والحالية والمتوقعة والذي يتم حسب إحصاءات علمية من خلال طرح العرض المتوقع للمنتج من الطلب المتوقع له لكل عام من أعوام المشروع، وذلك بالتعرف على تقدير الطلب وتقدير العرض تقدير الطلب: يمكن تقدير حجم الطلب على المنتجات من خلال التعرف على المستهلكين وأعمارهم وسلوكهم واحتياجاتهم ومعدل نمو هذه الفئات خلال السنوات السابقة وبناء على ذلك يتم تقدير حجم الطلب للسنوات القادمة.

٣- _ تقدير العرض: يمكن تقدير العرض على المنتجات من خلال التعرف على مجموع الطاقات الإنتاجية للمشاريع القائمة بالإضافة إلى الطاقات الإنتاجية للمشاريع التي حصلت على تراخيص ويتوقع أن تبدأ الإنتاج في الفترة المقبلة.

٤- التوزيع: لتوضيح الممارسات التي يستخدمها المنافسون في عملية التوزيع واختيار القنوات التي سوف يستخدمها لتوصيل المنتجات إلى العميل في المكان والوقت المناسب كتجار الجملة، تجار التجزئة، والوكلاء وحساب تكاليف عملية التوزيع.

٥- الترويج: لتوضيح الإجراءات والسياسات الترويجية الممكنة بالمنطقة والطرق المستخدمة بواسطة المنافسين لجذب الزبائن والتكاليف اللازمة لعملية الترويج كالبيع الشخصي، والإعلانات المطبوعة، والإعلان في الراديو والتلفزيون، اللوحات الإعلانية، اللافتات، الدعاية، الهدايا والمناسبات الخاصة والمعارض وغيرها.

٦- الأسعار: الحصول على معلومات عن أسعار الأصناف المنافسة وأسباب ارتفاعها وانخفاضها ومحاولة الحصول على أعلى نسبة ربح ممكنة.

٧- إجراءات البيع: كون البيع نقداً أم بالدين، وفترة السداد وأساليب التعامل بالدين وتضع في الاعتبار كل الظروف المحيطة بالقدرات الإنتاجية للمشروع والكفاءات التسويقية والبيع لرجال البيع والتوزيع وكذلك السياسات الموضوعية للتسعير والخصومات والحوافز.

الخطة التسويقية:

يتكون التسويق من العديد من الأنشطة المختلفة كالمبيعات، والدعاية، وخدمة العميل، والمنتج نفسه، إلى جانب تحديد الأسعار ووضع خطط التخفيضات واستراتيجيات الإنتاج والتوزيع ورسم صورة ايجابية للمنشأة في أذهان العملاء ولتحقيق النجاح في السوق لأبد من وضع خطة للتسويق وبالتالي تصبح الخطة بمثابة الموجه العام لتحقيق أهداف المنشأة وتحقيق أكبر ربح وعائد مادي وتقديم سلعة منافسة من حيث السعر والجودة والحصول على حصة السوق المخطط لها.

وتؤثر خطة التسويق في كافة الوظائف ذات الصلة بالنشاط الداخلي للمنشأة مثل التصنيع، الشؤون المالية، والمشتريات وخلافه.

دراسة تطبيقية للسوق

نبذة عن المشروع:

.....
.....
.....
.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المنافسون:

اذكر المنافسين في منطقة المشروع ومن خارجها والمناطق الجغرافية التي يغطونها:

مناطق تسويق المنافسين	منطقة مشروع المنافسين	منتجاتهم	المنافسون

اذكر أسعار ونوعية منتجات/ خدمات المنافسين وحجم السوق (المشاريع المشابهة لمشروعك):

حجم السوق بالدولار	النوعية) ضع إشارة X في المكان المناسب	السعر (ضع إشارة X في المكان المناسب)	المنتجات	المنافسون

لخص نقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون (كالأرأسمال الكبير، الخبرة في السوق، عدد كبير من الزبائن، وسائل ترويج مجدية، غير ذلك....)

.....
.....

.....
-------	-------

لخص نقاط الضعف عند المنافسين (كسعر مبيع عالي، عمل غير منظم، عدم مسك دفاتر،
أساليب ترويج غير مجديه، غير ذلك)

-٣	-١
.....
-٤	-٢
.....

عدد وسائل الترويج المعتمدة من قبل المنافسين:

- الوسائل المباشرة مع المستهلكين.
- طريقة العرض.
- التنزيلات.
- التسهيلات في الدفع.
- الإيصال المباشر للسلعة/ الخدمة إلى المستهلك.
- عن طريق الإعلان، مع تحديد.
- غيره

نمو المبيعات السنوية :

- ١ - ٢ %
- ٠ - ١ %
- ٣ - ٢ %
- ٤ - ٣ %

المستهلكين:

١- المنتجات/ الخدمات التي يقدمها المنافسون:

من هم مستهلكوا المنتجات/ الخدمات التي يقدمها المنافسون وهل تلبي حاجتهم..؟

رأي المستهلك (هل تلبية حاجته) ضع إشارة X في المكان المناسب		طبيعة عملهم	المستهلك		المنتج/ الخدمة
كلا	نعم		العمر	الجنس	

قدرة المستهلكين الشرائية بالنسبة للمنتج/ الخدمة المعروضة:

- قويه.
- معتدلة.
- ضعيفة.

طريقة انتقاء المستهلكين للمنتج / الخدمة (يتطلعون إلى):

- النوعية.
- السعر.
- النوعية والسعر.

٢. ما هي التحسينات أو الإضافات التي يرغب المستهلكون بإدخالها على المنتج/ الخدمة المعروضة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٣- المنتج/الخدمة المقترحة في مشروعك:

ما مميزات المنتج/الخدمة التي تقدمها في مشروعك (بالمقارنة مع المنتجات / الخدمات المتوفرة في السوق) والتي تعتمد بشكل كبير على قدرتك على المنافسة..؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المنتج/الخدمة التي تقدمها بالمقارنة مع المنتج/ الخدمة التي يقدمها المنافس الأول لك (من حيث النوعية والسعر):

التي يقدمها المنافس الأول (ضع إشارة X في المكان المناسب)		التي تقدمها (ضع إشارة X في المكان المناسب)		المنتج/ الخدمة
النوعية	السعر	النوعية	السعر	

هل الطلاب على السلعة / الخدمة المقترحة في مشروعك:

- على مدار السنة.
- موسمي.
- في أوقات المناسبات فقط.
- غير ذلك، حدد:

ما هي التعديلات التي سوف تحدثها على شكل السلعة الخارجي (التصميم، الألوان،
التوضيب.....)

.....

.....

ما هي التعديلات أو الإضافات التي سوف تدخلها على الخدمة التي ستوفرها:

حدد المنطقة الجغرافية المستهدفة لتسويق المنتج / الخدمة:

- محلياً.
- تصدير إلى الخارج.
- المحافظة.
- في الداخل و الخارج.
- البلد.
- غير ذلك حدد:

حجم المبيعات المتوقع للمنتج/ الخدمة التي تقدمها:

المجموع= سعر الوحدة + عدد الوحدات (المباة)	السعر للوحدة	عدد الوحدات في السنة	٩- المنتج / الخدمة
			١٠- المبيعات المتوقعة

ما هي الأساليب التي سوف تعتمد في الترويج :

- عن طريق المعارف والأقارب.
- الترويج شخصياً حيث تقوم بنفسك بإخبار الناس وترغبهم بالشراء.
- توزيع عينات على المستهلكين لتجربتها.

- إمكانية تقديم سلع/خدمات مختلفة من تلك المتوفرة من قبل المنافسين.
- الخصم مقابل البيع بكميات كبيرة.
- اللجوء إلى عروض مغرية (الشكل،الخصم، طريقة التوزيع،وغير ذلك من الوسائل الفعالة التي تراها مناسبة).
- الترويج عبر وسائل الإعلام المتنوعة.
- غير ذلك حدد:

الميزة للسلعة/ للخدمة التي تعتمد بشكل كبير على قدرتك على المنافسة في السوق هي:

- نوع السلعة الخدمة.
- نوع السلعة والسعر.
- نوع السلعة والسعر و التسويق.
- السعر.
- السعر والتسويق.
- التسويق.
- غير ذلك حدد:

اذكر نقاط القوة والضعف التي تملكها:

نقاط الضعف	نقاط القوة
١.....	١.....
٢.....	٢.....

الحصة المتوقعة من السوق:

- ١٠٠% (لا يوجد منافسين)
- % _____ (يوجد منافسين)

حدد المصدر/ المصادر التي تشتري منها المنتج/ الخدمة التي سوف تقدمها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الدراسة الفنية

تعتمد الدراسة الفنية على دراسة السوق وتحديد الطاقة الإنتاجية ومن ثم اختيار البديل التكنولوجي المناسب لهذه الطاقة . وتعتمد جميع الجوانب الأخرى لدراسة الجدوى مثل الجوانب المالية والاقتصادية، والتنظيمية والإدارية على دراسة الجوانب الفنية فهي نقطة البداية لتقديرات التكاليف والأرباح والعمالة والإدارة. وتتناول الدراسة الفنية للمشروع الجوانب الهامة التالية :

وصف المنتج:

لتحديد السمات الفنية للمنتج (حجم، وزن، لون)، وتحديد خصائص المنتج الملموسة وغير الملموسة، ووصف طريقة تغليف المنتج وخصائص التغليف.

وصف العملية الإنتاجية:

لتحديد التقنية المستخدمة وتكلفتها وتحديد المدخلات ومواصفاتها والمواد المساعدة وكمياتها مع وصف لعملية ومراحل الإنتاج.

الموقع والمساحة:

لتحديد موقع المنشأة ومزايا الموقع وتحديد المساحة اللازمة للمشروع ومعرفة تكلفة الموقع إن كان ملك أو إيجار، وخصائص الموقع كالاقتراب من الأسواق والاقتراب من المصانع المكلمة وتوفر عوامل الجذب للعمال وتوفر الطرق والمواصلات وتوفر المدخلات (مواد خام) وتوفر الخدمات.

المباني والتخطيط الداخلي:

إن كان سيتم شراءها أم بنائها أو كونها إيجار وتكلفة عناصرها كالمباني والآبار والصهاريج وشبكة الصرف الصحي والخصائص اللازم توفرها في المباني والرسم تخطيطي للموقع لتحديد المساحات المخصصة للممرات ومناطق التخزين وموقع الآلات.

الآلات والمعدات:

وصف تفصيلي للآلات من حيث عمل الآلة والحجم والسعة والسعر والمواصفات، والموردين وموقعهم وسمعتهم، والصيانة وقطع الغيار ومدى توفرها، وتكلفة النقل والتركيب.

المواد الخام:

وصف المواد الخام وأنواعها وأسعارها، ومعرفة الموردين للمواد الخام والموزعين ومدى توفرها وشروط الاستيراد، وتحديد الفترة الزمنية بين طلب المواد والحصول عليها، وحساب تكلفتها الإجمالية.

الأثاث والأجهزة الكهربائية:

لمعرفة احتياجات المنشأة من أثاث وتحديد نوعه وسعره ، بالإضافة إلى الأجهزة المكتبية اللازمة (آلة تصوير، وقرطاسيه، ومطبوعات وغيرها)، وأجهزة الكمبيوتر والطابعات والهاتف والفاكس.

الموارد البشرية :

لوضع الهيكل التنظيمي للمنشأة واحتياجاتها من موظفين وعمال مع تحديد المهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة ووضع الوصف الوظيفي والرواتب وعدد ساعات العمل.

تطبيق العملي الدراسة الفنية على المشروع

ما هو المنتج/ السلعة/ الخدمة:

.....
.....
.....
.....

تعريفه/ تعريفها:

.....
.....
.....
.....

مواصفاته/ مواصفاتها:

الدورة الإنتاجية:

اذكر عدد الدورات الإنتاجية في السنة لمشروعك والفترة الزمنية للدورة الإنتاجية الواحدة التي يتم فيها إنتاج السلعة حتى تصبح قابله للاستهلاك أو البيع:

الفترة الزمنية للدورة الإنتاجية الواحدة		عدد الدورات الإنتاجية في السنة
شهر	يوم	

اذكر ما يلي:

- القدرة الإنتاجية السنوية المتوقعة لمشروعك:

- عدد أيام العمل بالشهر:.

.....
.....

- عدد ساعات العمل/ باليوم:

.....
.....

- موقع المشروع:

.....
.....

- قيمة الإيجار: .

.....
.....

اذكر ما يحتاجه المشروع من:

- الآلات والمعدات التي يحتاجها المشروع، أنواعها، مصدرها، طريقة الدفع، الصيانة وقطع الغيار (في حال الحاجة لها):

الآلات/ المعدات	متوفر/ غير	المصدر	الكلفة بالدولار	طريقة الدفع
--------------------	---------------	--------	--------------------	----------------

المجموع:			

- المواد الخام: أنواعها، مواصفاتها، الكمية (قطعة، كيلو، دزينة...) ومصادرها، وحدد كلفة المواد الخام حسب تحديد الدورة الإنتاجية وحجم الإنتاج المتوقع:

المجموع	الكلفة	الكمية	متوفرة / غير متوفرة ومصدرها	المواد الخام) (المواصفات)

- في حال يحتاج مشروعك لمخزون حدد الكلفة. في حال التطوير، حدد إذا كانت بعض المواد موجودة:

موجودة	المجموع	الكلفة	الكمية	المواد الخام) (المواصفات)

المخزون: بضاعة / مواد خام إضافية لا تستعمل دفعة واحدة.

- في حال احتياج المشروع إلى مساعدين:

غير ثابتين	ثابتين	الشرح
		عدد المساعدين من أفراد العائلة
		المهارات اللازمة والتدريب
		العدد
		طبيعة العمل الذي يقوم به
		الكلفة (رواتب / أجور، الحوافز)
		مجموع الكلفة (العدد * الراتب / الأجر + الحوافز)

- إذا كان مشروعك بحاجة إلى توصيل الانترنت:

○ تكلفة الرسوم:

.....

.....

.....

..

○ المصاريف الشهرية:

تليفون	ماء	كهرباء	مصدرها
.....	(اشترك / مجانباً):
.....	كلفتها شهرياً:

الدراسة المالية

_ تكاليف المشروع الكلية (لدورة إنتاجيه كاملة):

١- مصاريف قبل التشغيل

غير متوفر	متوفر	الكلفة	الشرح
			رسوم ترخيص تشغيل
			رسوم توصيل الهاتف
			رسوم خلو للبناء
			تحضير دراسة جدوى المشروع / استشارة
			تدريب العاملين
			مصاريف أخرى
			مجموع المصاريف المستوجبة قبل التشغيل

٢- الأصول الثابتة:

غير متوفر	متوفر	الكلفة	الشرح
			ثمن شراء أو التحسينات على الأرض

			ثمن شراء أو التحسينات على المبنى
			المعدات
			الآلات
			بدل خلو في حال الإيجار
			الديكور
			أثاث
			مصاريف أخرى للأصول الثابتة
			مجموع تكاليف الأصول الثابتة
			مجموع المصاريف قبل التشغيل + مجموع تكاليف الأصول الثابتة

* مصاريف قبل التشغيل: هي المبلغ الذي تحتاجه لضمان استمرار العمل والذي تتوقع الحصول عليه من الدفعات، حصيلة السلع أو الخدمات المباعة للزبائن وتدفع هذه التكاليف عادة مرة واحدة ولا تسترد.

** الأصول الثابتة: هي ممتلكات المشروع والتي تستخدم لعدة دورات إنتاجية.

٣. التكاليف التشغيلية (لدورة إنتاجية واحدة)

- التكاليف التشغيلية الثابتة

غير متوفر	متوفر	الكلفة	الشرح
			إيجار المكان
			بدل عمل صاحبة المشروع

			رواتب المساعدين
			صيانة آلات
			مواصلات
			مواد لتوضيب البضائع
			تكلفة الدعاية / التسويق
			تكاليف ثابتة أخرى
			مجموع التكاليف الثابتة

*التكاليف التشغيلية: هي التكاليف الناتجة عن عملية الإنتاج وتحسب إما للدورة الإنتاجية أو لفترة زمنية معينة وتقسّم إلى قسمين: التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

** التكاليف الثابتة: هي تلك التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج لمدة زمنية محددة

. التكاليف التشغيلية المتغيرة

غير متوفر	متوفر	الكلفة	الشرح
			المواد الخام
			المخزون
			أجور المساعدين
			فواتير ماء، كهرباء، هاتف

			أجور نقل البضائع
			تكاليف متغيرة أخرى
			مجموع التكاليف المتغيرة
			مجموع التكاليف التشغيلية = مجموع التكاليف الثابتة + مجموع التكاليف المتغيرة

• التكاليف المتغيرة: عكس التكاليف الثابتة

تكاليف المشروع الكلية =

مجموع المصاريف قبل التشغيل + مجموع تكاليف الأصول الثابتة + التكاليف التشغيلية

حساب الأرباح والخسائر (السنة الأولى):

١. العوائد السنوية

المنتج/ الخدمة	عدد الوحدات في السنة (حسب الدورة الإنتاجية) (١)	السعر/للوحدة (٢)	المجموع= (١)* (٢)
-------------------	---	---------------------	----------------------

السنوية	الإنتاجية الرابعة	الإنتاجية الثالثة	الإنتاجية الثانية	الإنتاجية الأولى	
					إيجار المكان
					بدل عمل صاحب المشروع
					رواتب المساعدين
					صيانة آلات
					مواصلات
					مواد لتوضيب البضائع
					تكلفة الدعاية/والتسويق
					تكاليف ثابتة أخرى
					فوائد على القرض
					الزكاة السنوية المستوجبة
					مجموع التكاليف الثابتة

. التكاليف التشغيلية المتغيرة

مجموع التكاليف السنوية	تكاليف الدورة الإنتاجية	تكاليف الدورة الإنتاجية	تكاليف الدورة الإنتاجية	تكاليف الدورة الإنتاجية	الشرح

	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	
					المواد الخام
					أجور المساعدین
					فواتیر ماء، كهرباء، هاتف،
					أجور نقل البضائع
					تكاليف متغيرة أخرى
					مجموع التكاليف المتغيرة
					مجموع التكاليف التشغيلية السنوية

٣ - المصاريف السنوية

الشرح	عمر الاستهلاك *	الكلفة (٢)	الكلفة السنوية (١) / (٢)
-------	--------------------	---------------	-----------------------------

		(١)	
			التكاليف التشغيلية السنوية
			مجموع إهلاك المصاريف ما قبل التشغيل
إهلاك الأصول الثابتة			
			المباني
			الألات
			المعدات
			أثاث
			ديكور
			مصاريف أخرى للأصول الثابتة
			مجموع إهلاك الأصول الثابتة
			مجموع المصاريف

- المصروفات السنوية = مجموع التكاليف التشغيلية + الإهلاك السنوي.
- الإهلاك السنوي = الكلفة التأسيسية (مصاريف ما قبل التشغيل) + كلفة الأصول الثابتة.
- اللجوء إلى مرجع / دليل الآلات والمعدات لمعرفة العمر الزمني.
- معدل العمر الزمني للمباني: ٢٥ سنة.
- الآلات / المعدات الصغيرة ١٠ سنوات.
- المفروشات والديكور: ٥ سنوات.
- للمعدات المستعملة، طرح عدد سنوات الخدمة من العمر الزمني حسب جدول معدل العمر الزمني.

حساب الأرباح والخسائر ما قبل الفائدة (الشهري والسنوي)

الربح الشهري التقريبي (٣) = (٤) ١٢ ÷	الربح السنوي - (٢) = (٣) (١)	المصروفات السنوية (٢)	العوائد السنوية (١)

الكلفة الإجمالية للمشروع:

.....
.....

العائدات الإجمالية للمشروع:

.....
.....

المتوفر من رأس المال للمشروع:

.....
.....

المبلغ غير المتوفر من رأسمال المشروع:

.....

طريقة تدبير المبلغ الغير متوفر من رأسمال المشروع:

- مساعدة من الأقارب
- إقراض من التقارب
- إقراض من جمعية إقراضية
- إقراض من مؤسسة مصرفية

تاريخ تقديم الطلب لصندوق عبد اللطيف جيل لدعم المنشآت الصغيرة:

.....

طريقة المتابعة:

.....
.....

المسئول عن

المتابعة:.....
.....

الخطة التشغيلية/ خطة العمليات:

ملخص الإنشاء: اكتب باختصار الخطوط العامة لخطط التصميم والإنشاء، مفصلاً للإستراتيجية لنقل المشروع من الإطار النظري إلى الواقع.

ما هو موقف الإنشاء الحالي للمنتج / الخدمة / موقع الإنترنت..؟

.....
.....
.....
.....

ما هو التاريخ المتوقع للانتهاء من الإنشاء ؟ ما هي العوائق (إن كانت موجودة) والتي لابد للمنشأة من تخطيطها ؟ ما هي المهام المحددة التي ينبغي إتمامها..؟

.....
.....
.....
.....

من هم الأشخاص من خارج المنشأة الذي سيكون لهم علاقة بهذا العمل ...؟

.....
.....

.....
.....
كيف ستحافظ على معلومات / تكنولوجيا المنشأة أو الميزة التنافسية...؟

.....
.....
.....
.....
أعد قائمة بالموردين، ضع مقياس من خمس درجات لتقييمهم بحيث يحصل الأكثر ثقة وإعتمادية على ٥ . واكتب باختصار عن شروطهم والخصومات السعرية والتجارية التي يمنحونها..؟

المورد:

١-

.....
.....
٢-

.....
.....
٣-

.....
.....
٤-

.....
.....
٥-

السعر

الخصم

أكتب اللوائح والقوانين التي يمكن أن يخضع لها عملك والمتعلقة بكل المستويات الحكومية، بالإضافة إلى الموضوعات المحددة المتعلقة بالنشاط التي تعلمها.

.....

.....

.....

.....

- التصنيع:

ما هي طريقة إنتاجك؟.. صف العملية الإنتاجية للمنتج/ الخدمة ..؟

.....

.....

.....

.....

أكتب قائمة بالتكاليف المرتبطة بالعملية الإنتاجية. أضف إليها التكاليف المباشرة والتكاليف العامة، هذه المعلومات ستكون قيمة جداً لخطة العمل الرسمية.

.....

.....

.....

.....

ما هي احتياجات البحوث والتطوير ..؟ وما هي تواريخ التنفيذ والتكاليف المرتبطة بها ..؟

.....

.....

.....

.....

ما هي احتياجاتك من المعدات والتجهيزات ، المصنع، والمستودعات ..؟ ما هي تقديرات التكاليف المرتبطة بها ..؟

.....
.....
.....
.....

هل ستتعاقد مع متعاقدين من الباطن، تجار بائعين ... إلخ؟ ما هي إجراءات ضبط الجودة التي تقترحها..؟

.....
.....
.....
.....

هل سيكون لديك ماركة مسجلة أو حقوق ملكية لأي من منتجاتك/ خدماتك..؟ إن كانت الإجابة بنعم أكتب التفاصيل.

.....
.....
.....
.....

التأمين □

تتبع أهمية هذا القسم لارتباطه بتحديد المخاطر والخسائر التي قد يتعرض لها عملك. وهذه المخاطر ستشكل أساساً لاحتياجات التأمين لديك. وفيما يلي بعض أنواع التأمين المعروفة، ويمكنك إضافة المخاطر الأخرى المتعلقة بطبيعة الصناعة أو العمل الذي أنت بصدد:

ينطبق على	عناصر التأمين
-----------	---------------

عملي		
لا	نعم	
		تعويضات عمال
		الحرائق وعطب المباني
		مسئوليات العمل
		مسئوليات المنتج
		تغطية الآليات/ السيارات
		فقدان لمحتويات المباني أو سرقتها
		كسور الزجاج واللوحات الإعلانية
		موقوفات العمل
		الرعاية والعهدة والرقابة
		التأمين الوقائي

هل هنالك مخاطر أخرى متوقعة في مجال العمل تستوجب الانتباه لها، مثال (الديون الهالكة ، سرقة / قرصنة برامج الكمبيوتر) ؟ وكيف تستعد لتعويض الآثار المتوقعة لهذه المخاطر ؟

.....

.....

.....

.....

فريق الإدارة/ الموارد البشرية :

أظهر أن شركتك تمتلك الموارد البشرية المطلوبة لإنجاحها. أذكر فيما يلي فريق الإدارة لديك مع تفاصيل مؤهلاتهم ووظائفهم بالإضافة لأعضاء مجلس الإدارة والمستشارين.

من هم مدراء الأقسام الرئيسية ؟ وما هي خلفياتهم العلمية والمهنية..؟

.....

.....

إن الإدارة السليمة للموارد المالية هي إحدى الطرق الأساسية لنجاح العمل وضمان ربحيته وقدرته على سداد التزاماته المالية. في هذا الجزء يجب التفكير في بعض الموضوعات المالية التي سوف تتضمنها خطة العمل لإدارة مواردك المالية بفعالية. يجب عليك وضع ميزانية علمية وواقعية وذلك بتحديد حجم الموارد المالية المطلوبة عند بداية العمل (تكاليف البداية) وتلك المطلوبة لتسيير العمل (التكاليف التشغيلية):

الميزانية التشغيلية ويجب أن تعطى ٣ - ٦ أشهر الأولى لبداية التشغيل وهي تشمل :	ميزانية البداية تشمل الآتي
<ul style="list-style-type: none"> ○ العمالة ○ التأمين ○ الإيجارات ○ الإهلاك ○ سداد القروض ○ الإعلان والترويج ○ المصروفات القانونية والمحاسبية ○ مصروفات متنوعة ○ المصروفات الجمركية ○ الإمدادات واللوازم ○ مصروفات جدول الرواتب ○ الزكاة 	<ul style="list-style-type: none"> ○ تكاليف العمالة) ○ تكاليف قبل التشغيل (○ المصروفات القانونية / المهنية ○ التملك ○ مصروفات استخراج التراخيص والأذونات ○ المعدات ○ التأمين ○ الإمدادات / اللوازم ○ الإعلانات والترويج ○ الرواتب والأجور ○ المحاسبة ○ الدخل ○ المنافع ○ مصروفات جدول الرواتب

أعد قائمة بالتكاليف المتعلقة بكل قسم، و يجب أن تكون هذه الأرقام مبنية على بحوث تم إجراؤها أو على الخبرة أو المعرفة بطبيعة الصناعة / السوق .. إلخ . تذكر أن الميزانية التشغيلية يتم تجهيزها

عند ما يكون المشروع جاهزاً للبدء ، يجب أن تعكس هذه الميزانية أولويات بنود الصرف،
والمصروفات وكيفية مقابلتها (مع الإيرادات أو الديون) .

القوائم المالية:

١- قائمة التدفقات النقدية

٢- قائمة الميزانية المالية

٣- قائمة الدخل

(١) قائمة التدفقات النقدية :

تعكس المبالغ الحقيقية التي تم جمعها من المبيعات والمبالغ التي تم دفعها كمصروفات خلال الشهر .

أكتب قائمة بمصادر الدخل..؟

- المبيعات

.....
.....
.....
.....

- القروض

.....
.....
.....
.....

- الإستثمارات

.....
.....
.....
.....

أكتب قائمة بمصادر المصروفات.

- المصروفات الشهرية .

.....
.....
.....
.....

- تكاليف بدء العمل.

.....
.....
.....
.....

عند كتابة هذه البنود يجب التنبه إلى أثر الموسمية، والترويج ، والخصومات وشروط الدفع على التدفق النقدي الشهري .

لخص للتنبؤات المالية:

السنة (دولار)

-٥	-٤	-٣	-٢	-١	
-	-	-	-	-	صافي المبيعات
-	-	-	-	-	إجمالي الأرباح
% .	% .	% .	% .	% .	نسبة إجمالي الأرباح

-	-	-	-	-	صافي الدخل بعد الضرائب
% -	% -	% -	% -	% -	نسبة الأرباح بعد الضرائب
% -	% -	% -	% -	% -	العائد على رأس المال
% -	% -	% -	% -	% -	العائد على الأصول
% -	% -	% -	% -	% -	معدل / نسبة السيولة
% -	% -	% -	% -	% -	معدل / نسبة ما يمكن تحويله إلى نقد
% -	% -	% -	% -	% -	معدل / نسبة المديونية إلى رأس المال
-	-	-	-	-	معدل / نسبة المديونية
أذكر هنا كيف ستستخدم احتياجاتك من الموارد المالية خلال السنة القادمة، حدد شروط الاستثمار:					

الفصل الخامس

العقود الإلكترونية

قبل أن أختتم هذا البحث ، أجد أن من المفيد أن أتطرق "باختصار" الى النموذج الحديث من التفاوض والتعاقد الذي نشأ مع التقدم العلمي والتكنولوجي .

إن التقدم العلمي في المجال الإلكتروني، وما تبعه من تنمية معلوماتية، واتجاه التجارة الدولية إلى التجارة الإلكترونية الدولية، التي تقوم على السرعة في إبرام العقود وتنفيذها، وتغير مفهوم التجارة الكلاسيكية، إذ أصبحت عبارة عن منظومة معلوماتية تربط بين المنتج والمستهلك، كل ذلك أثر على الكثير من جوانب المعاملات بين الأفراد، ومنها التأثير البالغ على المراكز القانونية، وأسس التفاوض التقليدية، وأسس المسؤولية المدنية والجنائية، ونشأ كنتيجة لذلك ما يعرف بالمعاملات الإلكترونية، ونتج عن ذلك أن ثارت الكثير من التساؤلات المتعلقة بالمعاملات الإلكترونية مثل صفتها وتكييفها، والقانون الواجب التطبيق، وما إلى ذلك من تساؤلات .

إبرام العقود الإلكترونية :

العقود الإلكترونية هي العقود التي يتم إبرامها عبر شبكة الإنترنت، وهي تكتسب صفة الإلكترونية من الطريقة التي تبرم بها، فالعقد الإلكتروني ينشأ من تلاقى الإيجاب والقبول بطريقة سمعية بصرية عبر شبكة دولية مفتوحة للاتصال عن بعد، دون الحاجة إلى التقاء الأطراف المادي والتفاوض في مكان معين، أي انتفاء مجلس العقد الحقيقي، فمجلس العقد في العقود الإلكترونية مجلس افتراضي حكمي .

تنفيذ العقود الإلكترونية :

كما أن إبرام العقود الإلكترونية يتم عن بعد، فإن تنفيذه أيضا يمكن أن يتم عن بعد، دون انتقال الأطراف المادي والتفاوض في مكان معين، مثل عقود الخدمات المصرفية بين البنك والعميل (البطاقات الائتمانية)، وعقود الاستشارات القانونية بين المحامي وموكله، وعقود الاستشارات الطبية بين المؤسسات الطبية، وكل هذه العقود يتم تنفيذها عن بعد عبر شبكة للاتصالات عن بعد. أي أن العقد يتم تنفيذه على الشبكة مباشرة .

إثبات العقود الإلكترونية :

يتم إثبات العقد الإلكتروني بوسائل إلكترونية، حيث يتم إثباته عبر الوثائق الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني .

الوفاء بالمقابل في العقود الإلكترونية :

من حيث الوفاء بالعقود الإلكترونية فقد حلت النقود الإلكترونية محل النقود العادية حيث أصبح الوفاء يتم عن طريق البطاقات الائتمانية، وغيرها من طرق السداد الإلكترونية . القانون الواجب التطبيق على العقود الإلكترونية: حيث أصبحت العقود الإلكترونية تشكل نسبة كبيرة من حجم التجارة الدولية، وحيث إن كافة المعاملات الإلكترونية ذات طابع دولي، فإن أغلب النظم تجمع على خضوعها لقانون إرادة الأطراف أسوة بالعقود الدولية، حيث يقوم أطراف العقد من خلال

الشبكة ومن خلال الوسائل الإلكترونية باختيار القانون الواجب التطبيق على العقد بينهما .
وفي حال عدم تحديد الأطراف للقانون الواجب التطبيق، يتولى القضاء تحديد القانون الواجب التطبيق
بالنظر إلى قانون الدولة التي تم منها تقديم الخدمة، أو قانون الدولة التي يقيم فيها المستهلك .
لنقادي المشكلات التي قد تنشأ عند تنفيذ العقود الإلكترونية يُنصح بما يلي :
-دقة صياغة العقد باستخدام ألفاظ تتسم بالإحكام والانضباط وتجنب الألفاظ المرنة قدر الإمكان،
بحيث تعبر الصياغة عن نية ومراد الأطراف على نحو بيّن وواضح .
-تحديد العناصر الجوهرية مثل محل العقد من حيث مشروعيته، ومن حيث الالتزامات المتعلقة به
من تسليم وضمن، والمقابل من حيث كيفية الوفاء، ونوع العملة، لما ينطوي عليه السداد الإلكتروني
من مغالطات. بالإضافة إلى كافة الشروط المتفق عليها، والحقوق والالتزامات، والضمانات .
-تحديد القانون الواجب التطبيق، إذ يجب تحديد القانون الواجب التطبيق على العقد بدقة، تجنباً
للدخول في تعقيدات القضاء من حيث تكيف العقد لتحديد القانون الواجب التطبيق .
كما يمكن شمول العقد لبدل آخر لحل المشكلات التي قد تنشأ وهو التحكيم الإلكتروني، الذي يتم
فيه وضع إجراءات التحكيم وتبادل الوثائق إلكترونياً، وإصدار الأحكام التي تكون نافذة في حق
الأطراف في ضوء الإجراءات التي تم الاتفاق عليها .
-تحديد المستندات التي تكون جزءاً من العقد مثل الرسائل الإلكترونية والمطبوعات المتبادلة بين
الأطراف التي أفضت إلى التعاقد.
تثير أنشطة التجارة الإلكترونية والعلاقات القانونية الناشئة في بيئتها العديد من التحديات القانونية
للنظم القانونية القائمة ، تتمحور في مجموعها حول اثر استخدام الوسائل الإلكترونية في تنفيذ
الأنشطة التجارية ، فالعلاقات التجارية التقليدية قامت منذ فجر النشاط التجاري على أساس
الإيجاب والقبول بخصوص أي تعاقد وعلى أساس التزام البائع مثلاً بتسليم المبيع بشكل مادي
وضمن نشاط ايجابي خارجي ملموس ، وان يقوم المشتري بالوفاء بالثمن أما مباشرة (نقداً) أو
باستخدام أدوات الوفاء البديل عن الدفع المباشر من خلال الأوراق المالية التجارية أو وسائل الوفاء
البنكية التقليدية ، والى هذا الحد فان قواعد تنظيم النشاط التجاري سواء الداخلية أو الخارجية ،
وبرغم تطورها ، بقيت قادرة على الاحاطة بمتطلبات تنظيم التجارة ، اذ بالرغم من تطور نشاط
الخدمات التجارية والخدمات الفنية واتصال الأنشطة التجارية بعلاقات العمل والالتزامات المتعلقة
بالإمداد والتزويد ونقل المعرفة أو التكنولوجيا ، فان القواعد القانونية الناظمة للأنشطة التجارية
والعقود أمكنها أن تظل حاضرة وقادرة على محاكاة الواقع المتطور والمتغير في عالم التجارة ، لكن
الأمر يختلف بالنسبة للتجارة الكترونية ، فالتغير ، ليس بمفهوم النشاط التجاري ، وإنما بأدوات
ممارسته وطبيعة العلاقات الناشئة في ظله ، كيف لا ، ويتوسط كل نشاط من أنشطة التجارة
الإلكترونية الكمبيوتر والانترنت أو شبكة المعلومات ، إن اثر وجود التقنية وهيمنتها على آلية انفاذ

النشاط التجاري في ميدان التجارة الالكترونية ، بل ضرورتها لوجود التجارة الالكترونية ، كان لا بد أن يخلق تحديا جديدا أمام النظم القانونية القائمة.

والسؤال الذي يثور ، ما هي التحديات القانونية التي ظهرت في حقل التجارة الالكترونية؟؟
هل التجارة الالكترونية مجرد نشاط تجاري بين غائبين يمكن أن تطبق عليها نصوص التعاقد بين الغائبين المقررة في التشريعات المدنية؟؟
وهل التحدي الوحيد أنها تعاقد بين غائبين؟؟

المشكلات القانونية في ضوء مراحل التجارة الالكترونية .

إن تحديد تحديات التجارة الالكترونية القانونية ، يستلزم تصور العملية من بدايتها وحتى نهايتها بشكل عام لا تفصيلي ، ومن ثم توجيه مؤشر البحث نحو استخلاص عناوين التحديات ، ومن ثم بيان محتوى التحدي وما تقرر من حلول مقارنة لمواجهته .

التجارة الالكترونية في صورتها العامة ، طلبات بضاعة أو خدمات يكون فيها الطالب في مكان غير مكان المطلوب منه الخدمة أو البضاعة ، وتتم الإجابة بشأن توفر الخدمة أو البضاعة على الخط ، وقد يكون الوضع - كما في المتاجر الافتراضية - أن تكون البضاعة أو الخدمة معروضة على الخط يتبعها طلب الخدمة أو طلب الشراء من الزبون المتصفح للموقع ، وعلى الخط أيضا ، وبالتالي يمثل الموقع المعلوماتي على الشبكة ، وسيلة العرض المحددة لمحل التعاقد وثمنه أو بدله في حالة الخدمات على الخط (أي عبر شبكات المعلومات) . وتثير هذه المرحلة (السابقة على التعاقد فعليا) مشكلات وتحديات عديدة ، أولها ، توثق المستخدم أو الزبون من حقيقة وجود الموقع أو البضاعة أو الخدمة . وثانيهما مشروعية ما يقدم في الموقع من حيث ملكية مواده ذات الطبيعة المعنوية (مشكلات الملكية الفكرية) . وثالثها تحديات حماية المستهلك من أنشطة الاحتيال على الخط ومن المواقع الوهمية أو المحتوى غير المشروع للخدمات والمنتجات المعروضة . ورابعها :- الضرائب المقررة على عائدات التجارة الالكترونية عبر الخط ، ومعايير حسابها ، ومدى اعتبارها قيذا مانعا وحادا من ازدهار التجارة الالكترونية . وهذه التحديات أيضا ترافق المراحل التالية من خط نشاط التجارة الالكترونية ، فالموثوقية وحماية المستهلك تحديان يسيران بتواز مع سائر مراحل أنشطة التجارة الالكترونية .

المرحلة التالية تتمثل في إبرام العقد ، بحيث يتلاقى الإيجاب والقبول على الخط أيضا ، ويتم ذلك بصور عديدة بحسب محتوى النشاط التجاري ووسائل التعاقد المقررة على الموقع ، أشهرها العقود الالكترونية على الويب ، والتعاقدات بالمراسلات الالكترونية عبر البريد الالكتروني ، وبوجه عام ، تتلاقى إرادة المزود أو المنتج أو البائع مع إرادة الزبون ، ويبرم الاتفاق على الخط ، وهنا تظهر مشكلتين رئيسيتين :- اولهما توثق كل طرف من صفة وشخص ووجود الطرف الآخر ، بمعنى

التوثيق من سلامة صفة المتعاقد . وحيث أن من بين وسائل حل هذا التحدي إيجاد جهات محايدة تتوسط بين المتعاقدين (سلطات الشهادات الوسيطة) لجهة ضمان التوثيق من وجود كل منهما وضمن أن المعلومات تتبادل بينهما حقيقية ، وتمارس عملها على الخط من خلال إرسال رسائل التأكيد أو شهادات التوثيق لكل طرف تؤكد فيها صفة الطرف الآخر . وثانيهما :- حجية العقد الالكتروني أو القوة القانونية الإلزامية لوسيلة التعاقد ، وهذه يضمنها في التجارة التقليدية توقيع الشخص على العقد المكتوب أو على طلب البضاعة أو نحوه أو البينة الشخصية (الشهادة) في حالة العقود غير المكتوبة لمن شهد الوقائع المادية المتصلة بالتعاقد إن في مجلس العقد أو فيما يتصل بانفاذ الأطراف للالتزامات بعد إبرام العقد ، فكيف يتم التوقيع في هذا الفرض ، وما مدى حجيته أن تم بوسائل الكترونية ، ومدى مقبوليته بينة في الإثبات ، وآليات تقديمه كبينة إن كان مجرد وثائق وملفات مخزنة في النظام ؟؟؟؟

إن بيئة التجارة الالكترونية توجد وسائل تتفق وطبيعتها ومن هنا وجدت وسيلة التوقيع الرقمي (**Digital Signature**) لتحقيق وظيفة التوقيع العادي على نحو ما سنوضح فيما يأتي .

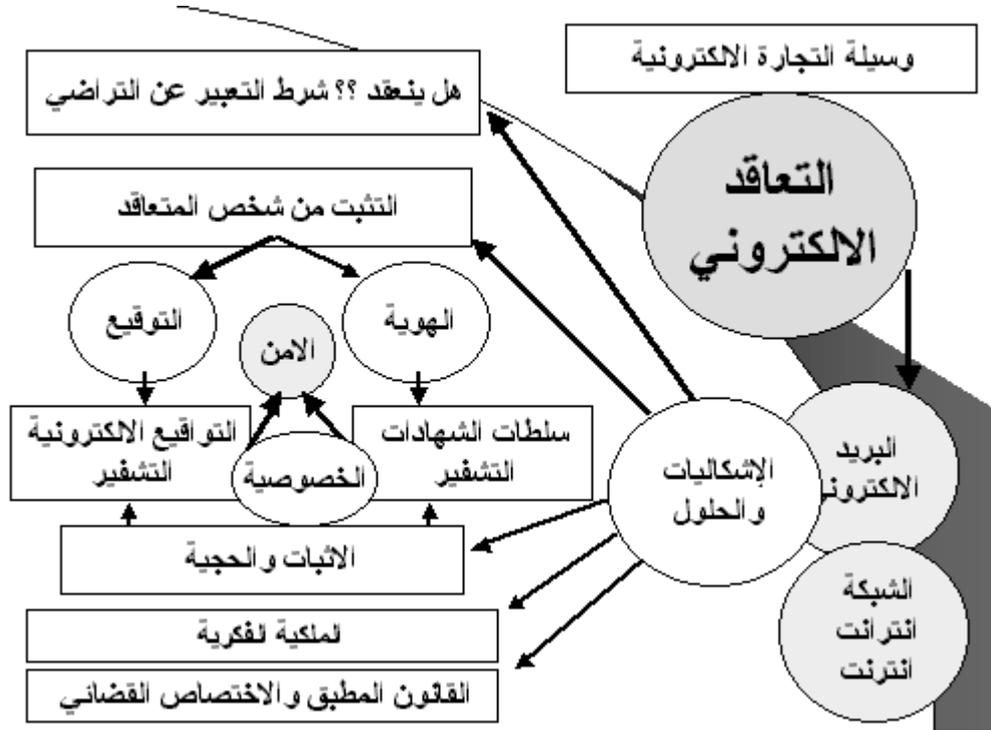
والمرحلة الثالثة تتمثل في انفاذ المتعاقدين لالتزاماتهما ، البائع أو مورد الخدمة الملزم بتسليم المبيع أو تنفيذ الخدمة ، والزبون الملزم بالوفاء بالثمن ، ولكل التزام منهما تحد خاص به ، فالالتزام بالتسليم يثير مشكلات التخلف عن التسليم أو تأخره أو تسليم محل تتخلف فيه مواصفات الاتفاق ، وهي تحديات مشابهة لتلك الحاصلة في ميدان الأنشطة التجارية التقليدية ، أما دفع البذل أو الثمن ، فانه يثير إشكالية وسائل الدفع التقنية كالدفع بموجب بطاقات الائتمان ، أو تزويد رقم البطاقة على الخط ، وهو تحد نشأ في بيئة التقنية ووليد لها ، إذ يثير أسلوب الدفع هذا مشكلة امن المعلومات المنقولة ، وشهادات الجهات التي تتوسط عملية الوفاء من الغير الخارج عن علاقة التعاقد أصلا ، الى جانب تحديات الأنشطة الجرمية في ميدان إساءة استخدام بطاقات الائتمان وأنشطة الاستيلاء على رقمها وإعادة بناء البطاقة لغرض غير مشروع.

يضاف الى هذه التحديات ، تحديات يمكن وصفها بالتحديات العامة التي تتعلق بالنشاط ككل لا بمراحل تنفيذه كتحدي خصوصية العلاقة بين المتعاقدين وخصوصية المعلومات المتداولة بينهما (الفصل ٢ من هذا القسم) وتحدي حماية النشاط ككل من الأنشطة الجرمية لمخترقي نظم الكمبيوتر والشبكات ، أو ما يعرف عموما بجرائم الكمبيوتر وتحدي مشكلات الاختصاص القضائي في نظر المنازعات التي تظهر بين أطراف العلاقة التعاقدية ، إذ في بيئة الانترنت ، تزول الحدود والفواصل الجغرافية ، وتزول معها الاختصاصات المكانية لجهات القضاء ، فأى قضاء يحكم المنازعة وأي قانون يطبق عليها عند اختلاف جنسية المتعاقدين ، وهو الوضع الشائع في حقل التجارة الالكترونية ، .

ويوضح الشكل ١ الإطار العام لتحديات التجارة الالكترونية والوسائل التقنية لحل هذه التحديات .

شكل رقم ١

إطار توضيحي للتحديات القانونية للتجارة الالكترونية



المسائل القانونية للتجارة الالكترونية :

يمكننا تبويب وعرض المسائل والمشكلات القانونية الناشئة في حقل التجارة الالكترونية - المتقدم ذكرها - مع التعرض لأبرز عناصرها في حدود المساحة المتاحة وذلك ضمن الطوائف التالية :-

عقود التجارة الالكترونية وقانونية وسائل التعاقد ووثائقه وحجية التوقيعات الالكترونية .

لما كانت طلبيات البضاعة أو الخدمات تتم عبر الشبكة ، أما بالدخول الى الموقع المعني من قبل المستخدم أو عبر تقنية البريد الإلكتروني ، ولما كان إبرام العقد يتم على الشبكة ، فإن أول ما أثير في هذا الميدان مدى حجية هذه المحررات والعقود التي لا تتضمن توقيعاً مادياً عليها من قبل أطرافها أو مصدرها ، وكحل يتفق مع الطبيعة التقنية لأنشطة التجارة الالكترونية ، استخدمت تقنيات التوقيعات الالكترونية ، أما كصور تناظرية ، أو رموز رقمية ، ولا تعرف النظم القانونية القائمة التوقيعات الالكترونية ولا تألفها ، لذا كان لزاماً وضع القواعد التي تكفل قبول هذه التوقيعات وتضمن حجيتها وقوتها القانونية في الإثبات ، وأمام قواعد الإثبات بوجه عام ، التي لا تقبل بالنسبة للمستندات غير المستندات الرسمية بدون حاجة دعوة منظمها للشهادة ، و المستندات العرفية

الموقعة المبرزة عبر منظمتها ، ولا تقبل المستندات غير الموقعة إلا كمبدأ ثبوت بالكتابة يستلزم بينة أخرى إذا ما اعترف بها كمبدأ ثبوت بالكتابة ابتداء - بحسب نوع النزاع - فان قبول القضاء للتعاقبات الالكترونية ، يتطلب إقرار حجية العقود الالكترونية والمراسلات الالكترونية (البريد الالكتروني مثلا) والتواقيع الالكترونية وموثوقيتها كبينة في المنازعات القضائية . وقد تضمن القانون النموذجي للتجارة الالكترونية الذي وضعته (اليونسترال) ، وكذلك التشريعات التي سنت في الدول المتقدمة ، قواعد تقضي بالمساواة في القيمة ما بين التعاقدات التقليدية والتواقيع العادية وبين رسائل البيانات الالكترونية والعقد الالكتروني والتوقيع الالكتروني الرقمي ، وقررت عدد من التشريعات معايير للحجية تقوم على إثبات حصول الاتصال وموثوقية الموقعين المتصلين ، كما أجازت بعضها عمليات التشفير التي تكفل حماية التوقيع من الالتقاط غير المصرح به .

وتثير العقود التقنية تحديا آخر ، يتمثل بالعقود النموذجية للتعاقد الموجودة أصلا على الموقع ، ويمكن ان نضيف إليها ، رخص الاستخدام المتعلقة بالمنتجات ذات الحقوق المعنوية لأصحابها (رخص الملكية الفكرية) ، ففي كثير من الحالات تكون شروط التعاقد موجودة على موقع النشاط التجاري على الشبكة ، وتتضمن شرطا صريحا بان مجرد طلب البضاعة أو الخدمة يعد قبولاً وإقراراً بهذه الشروط ، أي أن القبول مربوط بواقعة مادية خارجة عن تصريح القبول ، تماما كما هو الحال في عرض البضاعة مع تحديد سعرها المعروفة في القوانين المدنية السائدة ، وأما بالنسبة للسلع التي تتصل بحقوق الملكية الفكرية ، كحزمة برامج الحاسوب مثلا ، وهي ما أثارت جدلا قانونيا بشأن قانونية وحجية رخص فض العبوة عندما تتضمن العبوة الموضوع بها البرنامج عبارة تفيد أن فض العبوة بنزع الغلاف يعد قبولاً لشروط التعاقد الواردة في الرخصة النموذجية - غير الموقعة ، أو تنزيل البرامج عبر الشبكة بعد أداء المقابل المطلوب ، حيث يترافق تشغيل البرنامج في هذه الحالة مع ظهور الرخصة المخزنة (تقنيا) داخله ، وهي رخصة تتضمن شروط الملكية الفكرية ومتطلبات التسجيل ، وتتضمن أن مجرد تنزيل البرنامج يعد إقراراً بشروط الرخصة وقيود الاستخدام ، وقد أثير جدال حول مدى حجية مثل هذه العقود أو الرخص المخزنة كنماذج شرطية داخل الوسائل التقنية ، هل تعد حجة على الأطراف ، المنتج أو البائع بوصفه مدخلا لها ضمن الوساطة التقنية ، والمستخدم لتحقق القبول من ثبوت واقعة الطلب أو استخدام المنتج ؟؟

إن مشكلات عدم الإطلاع فعليا على هذه الشروط في كثير من الحالات ، ومشكلات عدم معرفة قواعد الإثبات القائمة لهذه الشروط المخزنة داخل النظم ك شروط نموذجية تثبت عناصر والتزامات التعاقد ، بسبب عدم التوقيع عليها وعدم ثبوت توجيهها لشخص بعينه ، وثبوت عدم مناقشتها بين الأطراف ، كل ذلك وغيره استوجب التدخل التشريعي لتنظيم آلية إبرام العقد التقني أو شروط حجيته

وموثوقيته ، سواء نتحدث عن العقد المتصل بالمبيع أو عن رخص الاستخدام بوصفها التزاما بين جهتين . ونوضح فيما يلي أبرز العناصر والمسائل المتصلة بالعقود الإلكترونية.

العقود الإلكترونية **Web Wrap Agreement** أو **Click wrap Contracts**.

قبل أن يكون هناك صفحات إنترنت web pages ، كان هناك البرمجيات ، وتاما كما أصبح لصفحات الويب ، عقود ويب (web wrap agreements) فقد كان للبرمجيات الجاهزة (software) عقودا مشابهة سميت (shrink wrap agreement) وعقود (shrink wrap agreement) ، هي اتفاقيات الرخص (النقل) الرخص التي ترافق البرامج ، وهي على شكلين ، الأول ، التي رخص تظهر على الشاشة أثناء عملية تنزيل البرنامج على الجهاز ، وعادة لا يقرؤها المستخدم ، بل يكتفي بمجرد الضغط (أنا اقبل I agree) أو (I accept) ، إنها العقد الإلكتروني الذي يجد وجوده في واجهة أي برنامج ويسبق عملية التنزيل (Install) .

أما الصورة الثانية ، وهي السبب في أخذها هذا الاسم (الذي يعني رخصة فض العبوة) فإنها الرخص التي تكون مع حزمة البرنامج المعروضة للبيع في محلات بيع البرمجيات ، وعادة تظهر هذه الرخصة تحت الغلاف البلاستيكي على الحزمة وعادة تبدأ بعبارة (بمجرد فض هذه العبوة ، فانك توافق على الشروط الواردة في الرخصة) ومن هنا شاع تعبير (رخصة فض العبوة) . وكانت هذه الطريقة في حقيقتها طريقة مقنعة للتعاقد ، لكنها لم تكن يوما طريقة واضحة ، ولم تكن تشعر أن العقد ملزم ، لأن أحدا لم يكن يهتم لقراءة الرخصة قبل فض العبوة ، ولا حتى بعد فضها ، وربما عدد محدود من الأشخاص ممن احتفظوا بالرخصة نفسها ، ومن هنا رفضتها المحاكم في المرحلة الأولى . لكن وفي الفترة الأخيرة ، وتحديدا في عام ١٩٩٨ وفي إحدى القضايا وهي الأشهر من بين قضايا رخص فض العبوة ، وهي قضية Pro CD v. Zeienberg ، قضت محكمة الاستئناف الأمريكية / الدائرة السابعة ، بقبول حجية هذا العقد قياسا على العقود التي لا يجري معرفة شروط التعاقد إلا بعد الدفع فعلا كتذاكر الطائرة ، وبوالص التامين .

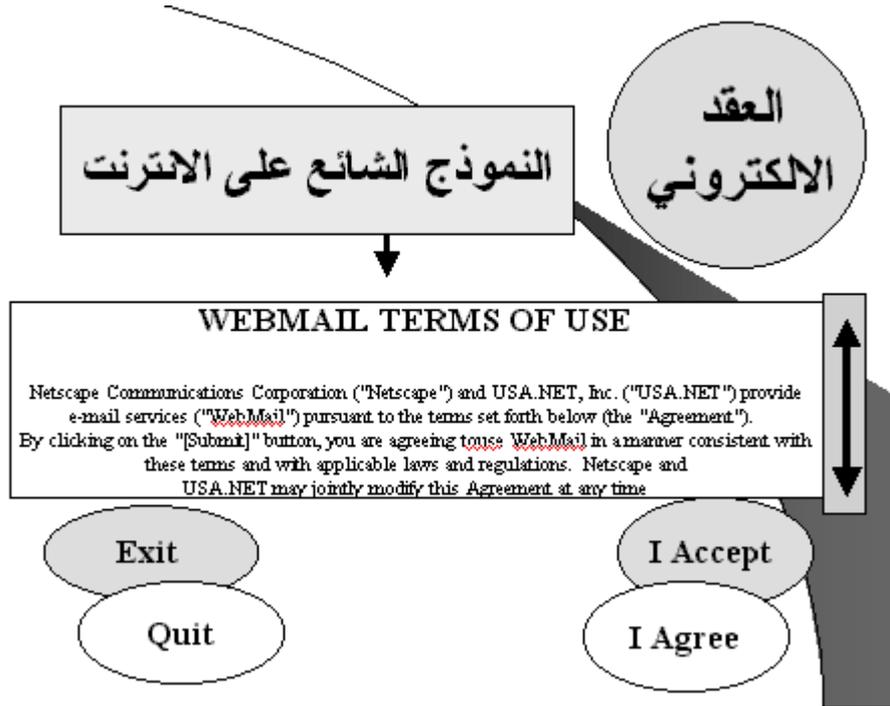
هذا العقد - عقد فض العبوة - مثل الأساس التاريخي والعملي لعقود الويب أو العقود الإلكترونية ، وسيكون لهذا العقد دور آخر في حقل العقد الإلكتروني عندما يكون محل القياس لدى بحث قانونية العقود الإلكترونية وسيجري قياس العقد الإلكتروني في قيمته القانونية أمام المحاكم الأمريكية .

ويعد العقد **Click Wrap Contract** الصورة الأكثر شيوعا للعقد الإلكتروني وهو عقد مصمم لبيئة النشاط (على الخط) كما في حالة الانترنت ، وذلك بوجود (وثيقة) العقد مطبوعة على الموقع متضمنة الحقوق والالتزامات لطرفيه (المستخدم وجهة الموقع) منتهية بمكان متروك لطباعة عبارة القبول أو للضغط على إحدى العبارتين (اقبل) أو (لا اقبل) أو عبارات شبيهة ، وترجع تسميته المشار إليها الى حقيقة أن إبرام العقد يتم بالضغط (click) على أداة الماوس ، إما على

أيقونة الموضوع المتضمنة عبارة (أنا اقبل) أو في المساحة المخصصة لطبع هذه العبارة لغايات وضع المؤشر فيها عبر الضغط بالماوس. ويستخدم العقد الإلكتروني لكافة التصرفات محل الاتفاقات على الشبكة ، وبشكل رئيس :- إنزال البرامج أو الملفات عن الشبكة ، الدخول الى خدمات الموقع وتحديدًا التي تتطلب اشتراكًا خاصًا في بعض الأحيان أو مقابل مالي أو لغايات الحصول على الخدمة (كالمحادثة ومجموعات الأخبار أو الإعلان والأدلة) أو لغايات التسجيل والالتزام العقدي بانفاذ الخدمة المعروضة مجانًا بشروط الموقع كخدمات البريد المجاني والاستضافة المجانية وغيرها. وكذلك لإبرام التصرفات القانونية على الخط كالبيع والشراء والاستئجار وطلب القرض وإجراء عملية حوالة مصرفية وإبرام بوالص التأمين ودفع الثمن وغيرها .

ومن حيث أهمية العقد الإلكتروني ، فإن تقنية العقود الإلكترونية توفر قدرة التعاقد على الشبكة وفي بيئتها والحصول على الخدمات والبضائع والمصنعات بأرخص الأسعار ومن خلال قوائم اختيار معروفة وواسعة ومن أي موقع أو مصدر للموردين على الخط (OSP) ، كما تتيح للمورد تحديد التزاماته بوضوح وتحديد نطاق المسؤولية عن الخطأ والأضرار جراء التعاقد أو بسبب محل التعاقد كأخطاء البرمجيات ومشاكلها ، وتساهم في تسهيل المقاضاة بين الطرفين لما تقرره من قواعد شاملة بالنسبة للحقوق والالتزامات .

وتتعدد أنواع العقود الإلكترونية من حيث آلية إبرامها :- ويمكن ردها بوجه عام الى طائفتين ، إما عقود تتم بمجرد الضغط على أيقونة (مربع/ مستطيل) القبول وتسمى (Icon Clicking) . أو عقود تتم بطباعة العبارة التي تفيد القبول (Type & Click) . أما من حيث المحل فتمتد الى أنواع غير حصرية باعتبارها تتعلق بمنتجات وخدمات وطلبات . ويوضح الشكل ٥ الشكل الدارج للعقد الإلكتروني على مواقع الانترنت.



(نموذج إيضاحي للعقد الإلكتروني على الانترنت)

وقد بحثت العديد من المحاكم في النظم القانونية المقارنة حجية هذه العقود ، وتباينت الاتجاهات بشأنها قبل أن يتم تنظيم حجيتها قانونا في عدد من الدول أو الاستعداد التشريعي في عدد آخر تمهيدا لقبولها وإقرار حجيتها ضمن شروط ومعايير معينة ، ويمكن القول أن الاتجاه العام قبل التدخل التشريعي أجاز قبول هذه التعاقدات قياسا على تراخيص فض العبوة في حقل البرمجيات ، وذلك ضمن شروط أهمها وأولها أن يكون متاحا بيسر الإطلاع على شروطها وقراءتها وتوفر خيارات الرفض والقبول وان يتعزز القبول بإجراء أكثر من مجرد الضغط على الماوس في حالة النوع الأول من هذه العقود المشار إليه أعلاه . وأضافت بعض المحاكم شرط اعتمادية وسائل التعريف بشخصية المستخدم الى جانب وسائل الأمان (قضية **Hotmail Corp v. Van Money Pic 1998** و قضية **ProCD, Inc. v. Zeidenberg 1996** وقضية **Hill v. Money Pic 1998** و قضية **Gateway 2000 Inc. 1997 & Brower v. Gateway 2000 Inc. 1998**)

التوقيع الرقمي وتشفير البيانات المرسلة .

التوقيع الإلكتروني عبارة عن جزء صغير مشفر من بيانات يضاف الى رسالة إلكترونية كالبريد الإلكتروني أو العقد الإلكتروني ، وثمة خلط كبير في مفهوم التوقيع الرقمي ، حيث يظن البعض انه أرقام ورموز أو صورة للتوقيع العادي . وهو ليس كذلك ، إذ لا تعد صورة التوقيع العادي بواسطة السكانر (الماسحة الضوئية) توقيعاً إلكترونياً .

فالتوقيع الإلكتروني على رسالة ما عبارة عن بيانات مجتزأة من الرسالة ذاتها (جزء صغير من البيانات) يجري تشفيره وإرساله مع الرسالة. بحيث يتم التوثق من صحة الرسالة من الشخص عند فك التشفير وانطباق محتوى التوقيع على الرسالة.

ويتم التوقيع الإلكتروني (الرقمي) بواسطة برنامج كمبيوتر خاص لهذه الغاية وباستعماله فإن الشخص يكون قد وقع على رسالته تماما كما يوقع ماديا (في عالم الأوراق والوثائق الورقية) ، ويستخدم التوقيع الرقمي على كافة الرسائل الإلكترونية والعقود الإلكترونية .

أما وظيفة التوقيع الرقمي ، فيمكن من الوجهة القانونية تبين ثلاث وظائف رئيسة لها هي :-

١- التوقيع الرقمي يثبت الشخص الذي وقع الوثيقة.

٢- يحدد التوقيع الرقمي الشيء (الوثيقة) التي تم توقيعها بشكل لا يحتمل التغيير .

٣- يخدم التوقيع الرقمي

ويثور التساؤل ، هل يحقق التوقيع الرقمي الوظيفة التي يحققها التوقيع العادي ؟

متى ما كان للتوقيع الرقمي القدرة على إثبات الشخص الذي وقع الوثيقة ، فإنه يحقق وظيفة التوقيع العادي التقليدي أو المادي (signature Traditional penned)

والحقيقة أن التوقيع الرقمي من زوايا متعددة يفضل التوقيع العادي ، كيف؟؟

إن التوقيع العادي عبارة عن رسم يقوم به الشخص ، انه فنا وليس علما ، ومن هنا يسهل تزويره أو تقليده ، أما التوقيع الرقمي ، فهو من حيث الأصل وفي حدود أمن استخدام برنامجه من قبل صاحب البرنامج ، علم وليس فنا ، وبالتالي يصعب تزويره ، وان كان هذا لا يعني انه يمكن عند اختلال معايير الأمن المعلوماتي قد يتم استخدام توقيع الغير الإلكتروني ، وتكمن صعوبة (التزوير) في اختيار أجزاء من الوثيقة المرسله ذاتها ومن ثم تشفير هذه الأجزاء ، وهو ما يقوم به برنامج الكمبيوتر وليس الشخص ، وتحصين التوقيع الرقمي رهن بحماية سرية كلمة السر ومفتاح التشفير .وفي بيئة التوقيع العادي على الأوراق أو المحررات ، يمكن اقتطاع الوثيقة عن التوقيع الوارد عنها أو اقتطاع جزء منها واستبداله ، في حين ذلك ليس أمرا متاحا في الوثيقة الإلكترونية الموقعة رقميا ، فالتوقيع الرقمي لا يثبت الشخص منظم الوثيقة فقط ، بل يثبت بشكل محدد الوثيقة محل هذا التوقيع ، أنه جزء منها ورموز مقتطعة ومشفرة ، ولدى فك التشفير يتعين أن ينطبق التوقيع ذاته على الوثيقة . إنها مسألة أشبه بنموذج التنقيب الذي يستخدم لمعرفة صحة الإجابات النموذجية في امتحانات الخيارات المتعددة ، انك تضع الكرت المتقّب على الإجابة فتحدد فورا الصواب والخطأ . وهنا يتعين أن ينطبق النموذج (التوقيع) على الرسالة فإذا تخلف ذلك كانت الوثيقة غير المرسله وكان ثمة تلاعب بالمحتوى . ومن هنا أيضا يفضل التوقيع الرقمي التوقيع العادي.ويرتبط التوقيع الإلكتروني بالتشفير ارتباطا عضويا ، والتشفير encryption وهو عملية تغيير في البيانات ، بحيث

لا يتمكن من قراءتها سوى الشخص المستقبل وحده ، باستخدام مفتاح فك التشفير . وفي تقنية المفتاح العام يتوفر المفتاح ذاته لدى المرسل والمستقبل ويستخدم في عمليتي التشفير وفك التشفير .

والطريقة الشائعة للتشفير تتمثل بوجود مفتاحان ، المفتاح العام public-key وهو معروف للكافة ، ومفتاح خاص private-key ، يتوفر فقط لدى الشخص الذي أنشأه . ويمكن بهذه الطريقة لأي شخص يملك المفتاح العام ، أن يرسل الرسائل المشفرة ، ولكن لا يستطيع أن يفك شيفرة الرسالة . إلا الشخص الذي لديه المفتاح الخاص .

مما تقدم تظهر العلاقة بين التوقيع الرقمي والتشفير ، فالتوقيع الرقمي هو ختم رقمي مشفر ، يملك مفتاحه صاحب الختم . ويعني تطابق المفتاح مع التوقيع الرقمي على الرسالة الالكترونية أن مرسل الرسالة هو من أرسلها ، فعلا ، وليست رسالة من قبل شخص آخر كتب عنوانك البريد لتبدو كأنها رسالة باسمك . ويضمن التوقيع الرقمي عدم تعرض الرسالة لأي نوع من أنواع التعديل ، بأي طريقة . **موثوقية التجارة الإلكترونية وتحديات إثبات الشخصية ومسؤولية الشخص الثالث .**

عندما يدخل مستخدم ما على موقع يباشر أنشطة التجارة الالكترونية على الخط ، يبدأ بطلب السلعة أو المنتج أو الخدمة ، وبالنسبة للقائم على موقع التجارة الالكترونية ، فإن المهم لديه التوثق من صحة الطلب ، ويتطلب ذلك ابتداء التوثق من أن من يخاطبه هو فعلا من دون اسمه أو عنوان بريده الالكتروني أو غير ذلك من معلومات تطلبها مواقع التجارة الالكترونية ، فكيف يمكنه ذلك ، خاصة في ظل تنامي إجراءات الاختراق وإساءة استخدام أسماء الغير في أنشطة جرمية على الشبكة وبنفس الوقت سيجيب موقع التجارة الالكترونية الطلب وتحديدا الالتزام بتسليم محل التعاقد ، فما الذي يضمن للمستخدم أن ما وصله من معلومة إنما جاءته من هذا الموقع وما الذي يضمن له أيضا أن هذا الموقع حقيقي وموجود على الشبكة ، إن حل هذه المعضلة استتبع إيجاد حلول تقنية (كوسائل التعريف الشخصية عبر كلمات السر والأرقام السرية ، أو وسيلة التشفير عبر ما عرف بوسيلة المفتاح العام والمفتاح الخاص ، ووسائل التعريف البيولوجية للمستخدم كبصمات الأصابع المنقولة رقميا أو تناظريا وسمات الصوت أو حدقة العين أو غيرها) ، وهي وسائل أريد منها ضمان تأكيد الاتصال واثبات صحة صدور المعلومة عن النظام التقني الصادرة عنه ، لكن لكل منها ثغراته الأمنية وتعد بالعموم غير كافية - ليس دائما طبعا - وهذا ما استتبع اللجوء لفكرة الشخص الوسيط في العلاقة ، وهو جهة تؤكد صحة التعامل على الخط ، وهي شركات ناشطة في ميدان خدمات التقنية تقدم شهادات تتضمن تأكيدا أن الطلب أو الجواب قد صدر عن الموقع المعني وتحدد تاريخ ووقت صدور الطلب أو الجواب ، وحتى تضمن شخصية المخاطب توفرت تقنيات التعريف على الشخص ، بدأ بكلمة السر وانتهاء بالبصمة الصوتية ،

أضف الى ذلك تقنيات التشفير التي يزداد الجدل حول مشروعيتها ، سيما في ظل أثرها المانع والمقيد لحرية تدفق البيانات وانسيابها ومساسها في كثير من الحالات بالخصوصية سيما عند إجراء عملية التوثق ونقثيش النظم التي تتطلب إطلاعا على معلومات مخزنة في النظام خارجة عن العلاقة العقدية المعنية .

وقد أثير في ميدان العلاقات القانونية للتجارة الالكترونية ، مسألة مسؤولية الشخص الثالث ، وتحديدًا مزودي خدمات الانترنت ، وجهات استضافة المواقع أو الجهات المناط بها تسجيل الموقع ، هل تسأل عن أنشطة المواقع التي تحتال عبر الإيهام بوجود نشاط تجاري الكتروني ، سواء أكان غير قائم أو غير محقق لما يعلن عنه ،، وتتجه التشريعات نحو إبراء الشخص الثالث من هذه المسؤوليات بكونه غريبا عن العلاقة العقدية ولتوفر وسائل الأمن التقنية وشركات الموثوقية المشار إليها التي تعطي أطراف العلاقة قدرة على ضمان حقوقهم بعيدا عن الشركات المزودة للخدمات التقنية ، لكن ذلك استدعى نصوصا قانونية صريحة ، نظرا لما تطاله القواعد العامة أحيانا في ميدان المسؤولية التقصيرية التي تمتد الى المتسبب في الخطأ لا الى المباشر فقط .

أما عن مسؤولية الشركات المتعاقد معها لضمان إثبات شخصية الطرف الآخر وصحة الاتصال ، فان الاتجاه الغالب يذهب الى مسؤوليتها عند إيرادها معلومات خاطئة أو غير دقيقة ، باعتبار أن التعاقد أنبنى على هذه المعلومات وسندا لوجود التزام قانوني عليها ، في الغالب يكون لقاء ما يدفعه الزبون لها لضمان صحة تعاملاته التجارية على الخط .

أمن معلومات التجارة الالكترونية وقانونية التشفير .

هل بيئة الانترنت بيئة آمنة ،؟؟؟ ربما لم نكن نتردد بالإجابة بالنفي قبل نحو خمس سنوات ، ولكننا نلمس نجاحات حقيقية في توفير وسائل ومعايير فاعلة في حقل امن الشبكة ، ومع ذلك لا نبالغ إن قلنا أنها ليست آمنة بالقدر المتيقن على أن لا يفسر هذا الرأي ضمن حقل واتجاهات إقامة العائق أمام استخدامها أو عدم التشجيع على ذلك ، ولكنه رأي يستند الى ما يظهر في الواقع العملي من أنشطة اختراق لا تلاقي حولا قانونية رادعة ، وإذا كان العالم قد اتجه منذ منتصف الثمانينيات الى إقرار قواعد لتجريم أنشطة إساءة استخدام الكمبيوتر والشبكات ، فان الحركة التشريعية في هذا الميدان لا تزال ضيقة ومتعثرة ، وقد دفعت التجارة الالكترونية وأهميتها المتزايدة الى وجوب الوقوف أمام أهمية التدابير التشريعية لحماية نظم المعلومات ، ومن هنا لم يكن كافيا اعتماد الحماية التقنية فقط - ومن المؤسف أن هناك تفريط في كثير من الحالات حتى في الحماية التقنية - فحماية أنشطة التجارة الالكترونية ، وتحديدًا أنشطة الوفاء بالثمن والدفع عبر الخط ونقل المال والمعلومات المالية وسائر أنشطة البنوك الالكترونية ، تستلزم حلول امن تقنية مميزة ومتجددة وشاملة ، وضمن حقيقة أن مجرمي التقنية والشبكات يسبقون حمايتها بخطوة دائما ،

كما تستلزم حماية قانونية وتدخلا تشريعيا لتجريم كافة صور جرائم الكمبيوتر وتحديدًا اختراق النظم دون تصريح ، والنقاط المعلومات وإعادة استخدامها للحصول على منفعة كما في إعادة بناء البطاقات المالية وأنشطة الغش المعلوماتي أو احتيال الكمبيوتر وأنشطة التزوير في عالم التقنية . إن أمن المعلومات عموما وأمن التجارة الإلكترونية ؟ ، هو أمن المعلومات المتبادلة على الخط ، ولذا ، وجدت جهات الحلول التقنية في سلسلة التشفير مخرجا ملائما ، وتطور فن التشفير وحلوله الى المدى الذي أمكن للمتخاطبين ضمان أن لا تفك رموز رسائلهم وتعاقباتهم إلا من الجهة التي تملك المفتاح المزود من قبلها ، لكن التشفير استلزم قواعد تشريعية في ميدان المعايير المقبولة حتى لا تتجاوز فائدته الايجابيات الى سلبيات حقيقية في ميدان انسياب المعلومات ونشرها ، ولنا في التجربة الأمريكية مثلا حيا ، حيث قضي بعدم دستورية التشفير بصيغته التي اتبعت في عام ١٩٩٦ لكن أصبح التشفير ، سواء في المواقع الحكومية أو الخاصة أمرا مقبولا في ظل معايير التشفير التي هي جزء من أخلاقيات استخدام التقنية وتشريعات تنظيم استخدامها المقررة بعد هذا التاريخ .

الخصوصية

إن حماية البيانات المتصلة بالحياة الشخصية ، أثير في معرض حماية قواعد المعلومات ، لكنه عاد ليحتل مكانا بارزا لدى بحث أسرار العلاقات التجارية وخطورة تفتيش النظم وملاحقة المعلومات على حق الخصوصية ، إذ تشيع وسائل تقنية ، استلزمها التجارة الإلكترونية ، تتيح تعقب الاتصالات ومعرفة معلومات تفصيلية عن مستخدم الشبكة ، وإذا كان التناقض قائما بين موجبات الحماية الأمنية وبين موجبات حماية الخصوصية ، فان التوفيق بينها جاء عبر القواعد التشريعية التي وضعت المعايير وأجازت أنشطة لا تخرق الخصوصية وفي الوقت ذاته تحمي نشاط التجارة الإلكترونية.

تحديات الملكية الفكرية وتأثيرات اتفاقية ترين العالمية .

عالجنا في الفصل أعلاه مسائل الملكية الفكرية في البيئة الرقمية ، واشرنا أعلاه في البند الخاص بالعقود الإلكترونية الى واحد من تحديات التجارة الإلكترونية المتصلة الملكية الفكرية ، وهي رخص المنتجات المباعة المخزنة داخل النظم التقنية وكجزء من المبيع ، وتثور أيضا مشكلة رخص الملكية الفكرية المغلفة مع المبيع ، وكذلك ، حقوق الملكية الفكرية في ميدان النشر الإلكتروني خصوصا مع تزايد الاستيلاء على التصاميم التي يستخدمها موقع ما ، وحقوق الملكية الفكرية على أسماء المواقع ، وعلى ملكية الموقع نفسه ، وحقوق الملكية الفكرية بالنسبة للعلامات التجارية للسلع والأسماء التجارية ، وكذلك حقوق المؤلفين على محتوى البرمجيات التقنية التي تنزل على الخط أو تسوق عبر مواقع التجارة الإلكترونية ، إن كل هذه المشكلات التي ضاعفت سطوتها

التجارة الالكترونية استلزمت مراجعة شاملة للقواعد القانونية الخاصة بالملكية الفكرية وربطها بالأنشطة التجارية الدولية في ميدان البضائع والخدمات ، وهي المبرر أيضا لإقرار اتفاقية ترين العالمية كواحدة من اتفاقيات منظمة التجارة الدولية التي تلتزم بها الدول الأعضاء ، ولا نضيف جديدا إذا قلنا أن العديد من الدول ارتجلت قواعد في ميدان الملكية الفكرية دون النظر الى متطلبات التجارة الالكترونية وهو ما جعل قواعدها ، رغم حداثة تشريعها ووضعها ، غير متوائمة مع متطلبات التجارة الالكترونية .

الضرائب

تتجه السياسات الحكومية الى عدم إقرار أية ضرائب على أنشطة التجارة الالكترونية انسجاما مع تحرير التجارة والخدمات ، فإذا كانت الأنشطة التقليدية تتجه نحو التحرير ، فانه من باب أولى أن لا تفرض أية قيود على التجارة الالكترونية لأنها بذاتها وطبيعتها عالمية لا تقيدتها حدود ولا تعيقها الأنظمة الجغرافية القائمة .

انتهى

المراجع

ـ "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية" رندة الزهري (٢٠٠٢) ، ، عالم الفكر ، المجلد ٣٠ ، العدد ٣ .
ـ "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات" أكثم الصرايرة (٢٠٠٣)
، مؤته ، المجلد ١٨ ، العدد ٤ .
ـ عن كتابات الدكتور توفيق التوتنجي في تطبيق التغيير في القيادات الإدارية "بتصرف"

ـ الفكر الإداري المعاصر الدكتور إبراهيم المنيف.

ـ الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية الدكتور مدني علاقي

ـ <http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=19>

ـ ، إدارة الإبداع والابتكار ، رعد الصرن (٢٠٠١) الطبعة الأولى ، دار الرضا ، دمشق .
ـ ، "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" ، محمود
الفياض (١٩٩٥) رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية .
ـ المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة _ حامد عبد الله السقاف
ـ " كيف تقتل الإبداع؟" امابيل ، تيريزا (٢٠٠٠) ، ، قاسم عباس قاسم ، الإداري ، العدد ٨٢ .

__ "الجانب الاجتماعي للإبداع" ، سميث وشالي (٢٠٠٤) ، مازن رشيد ، الإدارة العامة ، المجلد ٤٤ ، العدد ١

- __ القيادة في القرن الحادي والعشرين: د. محمد أكرم العدلوني + د. طارق محمد السويدان
- __ القيادة على ضوء المبادئ: ستيفن كوفي. ترجمة/ عبد اللطيف الخياط.
- __ لمحات في فن القيادة: ج. كورتوا. تعريب: المقدم الهيثم الأيوبي.
- __ العادات السبع للقيادة الإداريين: ستيفن كوفي. ترجمة/ هشام عبد الله.
- __ كيف تحصل على أفضل ما لدى الآخرين: محمد ديماس.
- __ - إذا كنت مديراً ناجحاً فكيف تكون أكثر نجاحاً _ ميشيل أرمسترونغ-مكتبة جرير- الطبعة الأولى.
- __ مبادئ الإدارة- الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي-دار وائل للنشر والتوزيع-عمان-الأردن - المرجع السابق.
- __ - أصول الإدارة – الدكتور سمير أحمد عسكر-دار القلم للنشر والتوزيع -دبي.
- __ - المفاهيم الحديثة في الإدارة _ محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف-عمان
- __-الإدارة والتنظيم الإداري_الأستاذ الدكتور سامي جمال الدين_مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع_الإسكندرية_مصر.
- __ - تطوير الفعالية الشخصية والأداء الوظيفي – معهد الإدارة –لندن – مطبوعات مكتبة جرير ٢٠٠١
- __ - إدارة الفريق – نيكي هاييس – تعريب الدكتور سرور علي إبراهيم سرور
- __ القيادة ومدير الدقيقة الواحدة: كينيث بلا تشرد.
- __ <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=2878>
- __ - أسس عملية التفاوض، بناء المفاوضات الفعال، عبد الكريم أحمد الخزامي، مصر، القاهرة
- __ <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=2906>
- __ - علي الشهري، مشرف في التوجيه والإرشاد في المملكة السعودية، بتصرف
- __ - فن إدارة الاختلاف- دليل المفاوضات الفعل- د. جوديث فيشر- ترجمة علا احمد.
- __ - رسالة التخاطب الإداري في هارفارد (Mark Gordon)
- __ - كتاب "جوهر الإدارة" للأستاذ محمد الشريف
- __ - فن التفاوض – سلسلة هارفارد لأساسيات الأعمال- البروفسور مايك بير – تعريب أيمن الطباع.
- __ <http://www.ecwregypt.org/Arabic/rep/2005/eltaf.htm>
- __ - أسرار قوة التفاوض – روجر داوسون – منشورات مكتبة جرير.
- __ - فن الإقناع – هري ميلز – منشورات مكتبة جرير
- __ - دليل المفاوضات – جورج فولر-منشورات مكتبة جرير
- __ - فن إدارة الاختلاف. دليل المفاوضات الفعال- د. جوديث إي فيشر
- __ - ما وراء العقل: المؤلفان: روجر فيشر ودانيال شابيرو- الناشر: بنجوين
- __ <http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=552>
- __ - ما لم يدرس حتى الآن في جامعة هارفارد- تأليف مارك هـ ماكروماك – منشورات مكتبة جرير (بتصرف).
- __ www.thegulfbiz.com/archive/index.php/t-21690.html - 57k
- __ <http://www.annajah.net/modules/news/article.php?storyid=326>
- __ - أسرار الإقناع القوي – روجر داوسون- منشورات مكتبة جرير.
- __ <http://www.balagh.com/najah/zs1drxsp.htm>
- __ - إدارة الإبداع والابتكار، ج ١، ص ٢٤٦، إعداد الأستاذ رعد حسن الصرن، بتصرف.
- __ <http://www.futurekeys.net/index.php?option=content&task=view&id=70&Itemid=35>

راقدي) http://www.geocities.com/ragdiabdellah/def.html#_ftn1 (موقع الأستاذ عبد الله

<http://www.ngoce.org/brtools.htm> -

* إجراء الاتصالات، ساندي ماكميلان، سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع. -
الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) الدكتور إسماعيل محمد السيد الناشر المكتب العربي -

الحديث عام ١٩٩٣