



الإدارة المعاصرة

اعداد

د. هايدي محمد نجيب



مقدمة :

الإدارة تعبير يتكرر دائماً وفي مواقف مختلفة، وهو يعني أشياء كثيرة ، فالإدارة عند البعض هي من أن يشغل مناصب إدارية وقيادية، والبعض يري أنها تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس علي أساسها.

وفي حقيقة الأمر ، أن الإدارة أهم وأعمق فهي عملية إنسانية مستمرة تعمل علي تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري ، وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة .

ولذا ياتي هذا المقرر لأنه يركز علي الإدارة المعاصرة المرتبطة بالمنظمات وكيفية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع تلك القضايا، لمواكبة أحدث الأساليب الإدارية المطبقة في المنظمات وإفادة الدارسين والمهتمين بعلم الإدارة بكل ما هو جديد فالعالم يشهد تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال وخلال العقدين الماضيين ظهرت مجموعة من المفاهيم الأثرية والتي أحدثت تغييرات جوهرية في إدارة المنظمات، والتي يمكن أن تحقق المنظمات عن طريقها نتائج جيدة في عمليات التطوير والتحسين المستمر التي تسعى إليها في ظل الظروف الحالية الممثلة في زيادة شدة المنافسة واتساع نطاق الأسواق والاهتمام المتزايد بتطبيق نظم الجودة المختلفة وذلك من خلال أنماط القيادة الحديثة والتي تساعد على تسيير العمل للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من تبني هذه المفاهيم الإدارية وذلك لتقديم خدمة متميزة وتحقق رضا العملاء وتساعد المنظمة على تكوين علاقات طويلة الأجل مع العملاء وتقوم العديد من الحكومات في الوقت الحالي بتقديم خدماتها بشكل إلكتروني مما يدعو لدراسة كيفية الوصول للرضا العملاء المستفيدين من هذه الخدمات الإلكترونية و للتعرف على

هذه المفاهيم الإدارية الحديثة يأتي هذا الكتاب ليعرض بعض الموضوعات المرتبطة بالإدارة المعاصرة.

وفي الختام أشكر الله عز وجل ان وفقني في تجميع المادة العلمية لهذا الكتاب وأن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

والله الموفق والمستعان

د/ هايدي محمد نجيب

المحتويات

- الفصل الأول: القيادة في العصر الرقمي ٥
- الفصل الثاني: المنظمات المتعلمة ١٨
- الفصل الثالث: إدارة الابداع والابتكار ٦٤
- الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة ٨٤
- الفصل الخامس : مفاهيم أساسية في ريادة الاعمال ١٠٦
- الفصل السادس : إدارة التفاوض ١٢٤

الفصل الأول: القيادة في العصر الرقمي

١. مقدمة عامة

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح التحول الرقمي من أبرز المتغيرات التي تؤثر على أساليب القيادة داخل المؤسسات. القيادة الرقمية ليست مجرد تعديل على الطرق التقليدية، بل هي نظام شامل يعتمد على تبني التكنولوجيا الحديثة لتعزيز كفاءة العمليات، وتمكين الفرق، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يمثل هذا النمط الجديد من القيادة نقطة تحول رئيسية، حيث يعتمد على استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وتقنيات الحوسبة السحابية لتطوير الاستراتيجيات وتوجيه الفرق نحو تحقيق نتائج ملموسة. مقارنةً بالقيادة التقليدية، التي تعتمد على التفاعل المباشر، تتطلب القيادة الرقمية مهارات خاصة للتعامل مع العمل عن بُعد وإدارة الفرق الافتراضية.

تبرز أهمية القيادة الرقمية في هذا العصر كونها المحرك الرئيسي للتحولات التنظيمية الناجحة. تتطلب بيئة العمل الحديثة من القادة امتلاك رؤية استباقية، القدرة على الابتكار، ومهارات تقنية تمكنهم من التفاعل مع

الأدوات الرقمية المتطورة. ومن هنا تأتي ضرورة دراسة القيادة في العصر الرقمي، وفهم أبعادها وأدواتها وتحدياتها.

٢. سمات العصر الرقمي وتأثيرها على القيادة

أولاً: التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية تغيير شاملة تشمل إعادة هيكلة الأعمال باستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة وتعزيز الأداء. أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على التقنيات الحديثة لتحويل الطريقة التي تتفاعل بها مع العملاء وتدير بها عملياتها الداخلية. على سبيل المثال، تُستخدم الحوسبة السحابية لتحسين تخزين البيانات، والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار في الوقت الفعلي.

ثانياً: التغيرات في بيئة العمل

شهدت بيئة العمل تغييرات جذرية بفعل التحول الرقمي. من أبرز هذه التغيرات:

• العمل عن بُعد:

- أصبحت ثقافة العمل عن بُعد إحدى السمات البارزة للعصر الرقمي، مما أدى إلى ظهور تحديات جديدة

مثل إدارة فرق العمل الافتراضية والتواصل عبر المناطق الزمنية المختلفة.

• الأتمتة:

ساهمت الأتمتة في تقليل المهام اليدوية وتحسين الكفاءة التشغيلية. على سبيل المثال، تُستخدم أنظمة إدارة الموارد البشرية لتحليل بيانات الموظفين واتخاذ قرارات أفضل بشأن التوظيف والتطوير.

ثالثا: زيادة استخدام البيانات الضخمة

يلعب تحليل البيانات الضخمة دورًا محوريًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. حيث يتمكن القادة الرقميون من استخدام أدوات التحليل مثل *Tableau* أو *Power BI* لاستخلاص رؤى قابلة للتنفيذ من مجموعات البيانات الكبيرة.

رابعاً: أهمية التحول الرقمي للقيادة

يتطلب هذا العصر من القادة أن يكونوا على دراية تامة بالتكنولوجيا وأن يمتلكوا رؤية استباقية لتطبيقها بطرق مبتكرة. على سبيل المثال، نجد شركات مثل Amazon و Google تستخدم الذكاء الاصطناعي لتحسين

تجربة العملاء وزيادة الكفاءة، مما يعكس كيف يمكن للتحويل الرقمي إعادة تعريف مفهوم القيادة.

١. صفات القائد الرقمي

القائد الرقمي يتميز بمجموعة من الصفات التي تمكنه من مواجهة تحديات العصر الرقمي. وتشمل هذه الصفات:

• التكيف مع التغيير:

▪ وفقاً لـ (Northouse 2019) ، القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة تعد من الصفات الأساسية للقائد الرقمي. يتطلب التحويل الرقمي نهجاً استباقياً لإدارة المخاطر والاستفادة من الفرص الجديدة.

• الذكاء العاطفي الرقمي:

○ القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتواصل معهم بشكل فعال في بيئات العمل الافتراضية. يشير (Goleman 2013) إلى أن الذكاء العاطفي هو عنصر أساسي لبناء الثقة وتحفيز الفرق.

• التمكين الرقمي:

○ القائد الرقمي الناجح يمكن فريقه من استخدام التكنولوجيا بفعالية من خلال توفير التدريب اللازم وبناء ثقافة تعتمد على الابتكار.

٤. أدوات القيادة الرقمية

أولاً: المنصات التعاونية

تعد أدوات مثل *Slack* و *Microsoft Teams* من الأدوات الأساسية التي يستخدمها القادة الرقميون لتحسين التواصل وتنظيم العمل داخل الفرق. توفر هذه الأدوات ميزات مثل الاجتماعات الافتراضية، مشاركة الملفات، وتتبع تقدم المشاريع.

ثانياً: التحليلات التنبؤية

تساعد أدوات تحليل البيانات مثل *Tableau* و *Power BI* القادة على اتخاذ قرارات مبنية على رؤى مستخلصة من البيانات. يوضح Davenport و Harris (2017) أن القادة الذين يستخدمون التحليلات التنبؤية يتمتعون بميزة تنافسية من خلال قدرتهم على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

ثالثاً: الأدوات الإدارية

تساعد الأنظمة الإدارية مثل *Trello* و *Asana* في تحسين إدارة المشاريع وتوزيع المهام، مما يسهم في تعزيز الإنتاجية داخل الفرق.

٥. إدارة الفرق الافتراضية

أولاً: التحديات في إدارة الفرق الافتراضية

في العصر الرقمي، أصبحت الفرق الافتراضية جزءاً أساسياً من العديد من المؤسسات، إلا أن إدارة هذه الفرق تواجه عدة تحديات رئيسية:

• صعوبة بناء الثقة:

○ عدم وجود تفاعل مباشر بين أعضاء الفريق يجعل من الصعب بناء علاقات قوية والثقة المتبادلة، مما قد يؤثر على الأداء.

• إدارة الاختلافات الزمنية:

○ العمل عبر مناطق زمنية مختلفة يتطلب من القادة التخطيط الدقيق للاجتماعات وضمان توفر جميع الأعضاء.

• قلة الاتصال غير الرسمي:

○ يؤدي العمل الافتراضي إلى غياب التفاعلات غير الرسمية التي تسهم في تعزيز الروابط بين أعضاء الفريق.

ثانياً: الاستراتيجيات الناجحة لإدارة الفرق الافتراضية

• التواصل الفعال:

○ استخدام أدوات مثل *Zoom* و *Slack* لتيسير التواصل الدائم والمنتظم بين الأعضاء.

• تحديد الأهداف الواضحة:

○ يجب على القادة تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل عضو في الفريق لضمان تحقيق التوقعات.

• تعزيز الروابط الاجتماعية:

○ تنظيم اجتماعات افتراضية غير رسمية يعزز من العلاقات بين أعضاء الفريق.

• التقييم القائم على النتائج:

○ ينبغي تقييم الأداء بناءً على النتائج المحققة بدلاً من ساعات العمل.

٦. الذكاء الاصطناعي ودوره في القيادة

أولاً: تحسين اتخاذ القرار

يُعد الذكاء الاصطناعي أداة قوية تساعد القادة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات. باستخدام أنظمة تحليل مثل *Power BI*، يمكن للقادة التنبؤ بالتوجهات المستقبلية، مما يدعم التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: الأتمتة وتحسين الكفاءة

الأتمتة هي عنصر أساسي في القيادة الرقمية. يمكن استخدام أنظمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لأتمتة العمليات الإدارية، مثل تحليل السير الذاتية في عمليات التوظيف أو إدارة جداول المهام.

ثالثاً: التفاعل مع الموظفين والعملاء

تُستخدم تقنيات مثل روبوتات الدردشة (*chatbots*) المدعومة بالذكاء الاصطناعي لتحسين خدمة العملاء وضمان استجابة فورية لاستفساراتهم.

٧. الابتكار في القيادة الرقمية

أولاً: تحفيز الإبداع الرقمي

القائد الرقمي الناجح يعزز الابتكار داخل فريقه من خلال:

- إنشاء بيئة داعمة:

○ بناء ثقافة تشجع التجريب وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم.

● استخدام الأدوات الإبداعية:

○ مثل أدوات العصف الذهني الافتراضية التي تساعد على توليد الأفكار وتحليلها.

ثانياً: تعزيز التعلم المستمر

يساهم التحول الرقمي في تسهيل الوصول إلى موارد التعلم مثل الدورات الإلكترونية عبر منصات مثل *Coursera*، مما يعزز من قدرات الفرق.

٨. تحديات القيادة في العصر الرقمي

أولاً: مقاومة التغيير

يشكل رفض بعض الموظفين للتكنولوجيا الجديدة تحدياً رئيسياً أمام القيادة الرقمية. تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات فعّالة لتقليل المقاومة، مثل توفير تدريبات تفاعلية توضح الفوائد العملية لهذه التقنيات.

ثانياً: الأمان السيبراني

القيادة الرقمية تتطلب الحرص على حماية البيانات الحساسة. وفقًا لـ Westerman وآخرين (٢٠١٤)، فإن تعزيز الوعي الأمني داخل المؤسسة وتطبيق بروتوكولات صارمة يُعد أمرًا أساسيًا.

ثالثًا: التعامل مع الفجوة التقنية

لا تزال الفجوة بين الموظفين المهرة رقميًا وغير المهرة تشكل عقبة أمام التنفيذ الناجح للتحويل الرقمي.

٩. القيادة الرقمية والاستدامة

أولًا: دور التكنولوجيا في الاستدامة

يساهم التحويل الرقمي في تحقيق الاستدامة البيئية من خلال:

• تقليل البصمة الكربونية:

○ استخدام الاجتماعات الافتراضية يقلل من الحاجة إلى التنقل، مما يساهم في تقليل انبعاثات الكربون.

• إدارة الموارد بفعالية:

○ التحليل الرقمي يساعد المؤسسات على تحسين استخدام الموارد الطبيعية وتجنب الهدر.

ثانيًا: تعزيز الاقتصاد الأخضر

تشجع القيادة الرقمية الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء، مما يعزز التحول نحو اقتصاد أكثر استدامة.

١٠. أمثلة عملية ودراسات حالة

أولاً: شركة Microsoft

في ظل قيادة ساتيا ناديلا، تمكنت Microsoft من تحقيق تحول رقمي جذري من خلال الاستثمار في الحوسبة السحابية وتعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركة.

ثانياً: شركة Amazon

تعد Amazon نموذجاً للقيادة الرقمية، حيث اعتمدت على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين سلاسل التوريد وخدمة العملاء، مما منحها ميزة تنافسية.

أخيراً: التوصيات العملية

- الاستثمار في تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية.
- تعزيز الأمان السيبراني كجزء أساسي من التحول الرقمي.
- التركيز على الابتكار والاستدامة كركيزتين استراتيجيتين للقيادة الرقمية.

تقييم دوري

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الفصل الثاني: المنظمات المتعلمة

مقدمة

تعد المنظمات المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أفرزتها جملة من الاعتبارات والمتطلبات الاقتصادية والإنسانية وأسهمت في تطورها تحديات العولمة واتساع رقعة البيئة الخارجية للمنظمات. يستند مفهوم المنظمات المتعلمة إلى منظومة متكاملة من القيم الإنسانية والقناعات الإدارية والممارسات السلوكية التي تقود بنهاية المطاف إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال الإفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية لدى العناصر البشرية العاملة في المنظمة. كما لم تعد مفاهيم المنظمات المتعلمة والأسس التي تقوم عليها ترقا أكاديميا ولا نزعة إدارية جديدة، بل نهجا وممارسة تتبناها العديد من كبريات الشركات والمنظمات في العالم وحققت نجاحات باهرة.

جاءت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينيات من القرن العشرين ،
وقد اشتقت من عمل أرجريس وسكون (Argyris & Schon,1978) عن
التعلم التنظيمي، وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي
ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي (حواجرة، ٢٠١٣) أما مصطلح المنظمة
المتعلمة فقد ابتدعه Senge 1990 عندما أشار في كتابه The fifth
discipline إلى مسؤولية المنظمات في التكيف مع تطورات العالم
المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، ومن أجل تحقيق تلك
المسؤولية يتطلب من المنظمات التحول إلى منظمات تعليمية وتعلمية
(Senge, 1990؛ السالم، ٢٠٠٥) ويرى العديد من العلماء أن
المنظمات التي تحاول تبني مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير
فرص التعلم المستمر، واستخدامه بشكل عملي في تحقيق الأهداف وربط
أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع،
كمصدر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة.(Calvert,1994)

مفهوم المنظمة المتعلمة وتعريفها:

إن مفهوم المنظمات المتعلمة أصبح ذو أهمية كبيرة وله انعكاسات هامة على عالم التعليم والتعلم، وللكيانات التنظيمية والمؤسسات ومنظمات الأعمال على اختلاف مستوياتها وأهدافها. وهو بالتالي يقدم تحديا كبيرا وبطرق مختلفة للممارسات التقليدية والأشكال البيروقراطية في الإدارة والتنظيم، والتي سادت عبر القرنين الأخيرين. ومن هذا التصور يمكن اعتبار مفهوم المنظمات المتعلمة بمفاهيمها الحديثة بمثابة انتقال فكري وعملي من مفاهيم البيروقراطية القديمة لمفاهيم المنظمات الحديثة.

تقوم المنظمات المتعلمة على ركنين أساسيين هما: قدرة المنظمة في عصر العولمة والمنافسة المفتوحة، على الابتكار المستمر ويتسارع أكبر من نظيراتها من المنظمات الأخرى، ويكمن الثاني في أن الركن الأول لا يمكن حدوثه إلا من خلال إطلاق العنان للقدرات المنظورة وغير المنظورة لجميع

أفراد المنظمة وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم العلمية وتحاربهم العملية.

وضمن هذا الإطار فإن مفهوم المنظمات المتعلمة هو مفهوم "ثوري" على الأطر الإدارية والاقتصادية لإدارة المنظمات ولدور القيادات والمدراء وبالتالي للقائمين على العملية التعليمية برمتها. | من التعاريف التي شهدت وتشهد مرجعيات أساسية بين كتاب الإدارة والباحثين ما يلي:

لقد عرفها بيتر سنغ (Senge ١٩٩٠)، وهو أكثر الكتاب الذين يتم الإشارة إليهم في هذا المجال بأن المنظمات المتعلمة: "هي المنظمات التي يسعى فيها الأفراد وباستمرار على تطوير وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون الوصول إليها، وفي هذه المنظمات يكون الطموح الجماعي حرا ومفتوحا، والتي يجتهد الأفراد فيها ويتعلمون لرؤية التنظيم ككل". |

ويعرفها آخر بأنها "المنظمات القادرة والماهرة في خلق واكتساب المعرفة والقادرة على تعديل سلوكها بالإضافة معرفة ورؤى جديدة" وعلى

هذا التعريف يضيف (جارفن) بأن التطوير والتحسين المستمر يستلزم التزاما قويا بالتعلم (Garvin, ١٩٩٤).

ويعرفها كاراش (Richard Karash) بأنها "المنظمات التي يسعى فيها الأفراد بشكل فردي وجماعي وعلى كافة المستويات لزيادة قدراتهم، لتحقيق النتائج التي تهمهم". (karash.١٩٩٥).

ويعرفها آخر بأنها "القدرة على استخدام القدرات الفعلية المذهلة لكافة أفراد التنظيم لخلق وتوفير العمليات التي تضمن تحسين الذات التنظيمية (Dixon, 1994).

ويضيف آخر بأن المنظمات المتعلمة بمثابة رؤية وتحقيق الممكن، ولا تقوم على مجرد تدريب الأفراد، بل يمكن حدوثها فقط كنتيجة لعملية تعلم مستمرة بكافة أجزاء التنظيم. فالمنظمة المتعلمة هي التي ترعى وتسهل التعلم لكافة أفراد التنظيم، وتقوم بتحويل ذاتها بشكل مستمر (Pedler, et. Al., 1991

وهناك الكثير من الاجتهادات والمحاولات لتعريف وتحديد مفهوم المنظمات المتعلمة. ومع هذا التعدد في التعاريف، إلا أن هناك اتفاقا عاما بين الكتاب على أن المنظمات المتعلمة هي التي تسعى وبشكل مستمر على تعزيز قدراتها على اكتساب وتطوير وخلق المعرفة وصياغة رؤيتها ومستقبلها على أساس مخرجات هذه المعرفة، فليس مطلوبا منها فقط أن تخلق المعرفة ولكن لأبد من صياغة مستقبلها على أساس هذه المعرفة الجديدة والمتجددة.

وضمن هذه المفاهيم، فليس كافيا من المنظمات مجرد أن تعيش (To Survive) أو ما يسمى التعلم للتعيش (Survival Learning) ولكن مطلوبا منها التعلم المتكيف (Adaptive Learning) هو أيضا أكثر ضرورة وللنظمات المتعلمة. وهناك مطلب آخر وهو أن التعلم المتكيف يجب أن يرتبط ويترابط مع التعلم التجميعي التوليدي

(Generative Learning) كما يطلق عليه بيتر سنغ، وهو التعلم الذي

يعزز من قدرتنا على الخلق والإبداع (Senge, et, al., 1994)

باختصار، فإن المنظمات المتعلمة لا تتعامل بالعقلية التي تفترض

بأن هناك من يفكر وهناك من يعمل في المنظمة & Thinkers)

(Doers) وإنما تقدم تحديا لكافة أفراد المنظمة وعلى اختلاف مستوياتهم

بأن يسهموا في عمليات التفكير ومتطلبات الإبداع التي تعمل على تقديم

المنظمة.

ويرى (Huber, 1991) أن هناك أربعة عوامل تشكل بذاتها

مقومات المنظمات المتعلمة وهي:

١. الحصول على المعرفة Knowledge Acquisition

٢. توزيع المعلومات Information distribution

٣. تفسير المعلومات Information Interpretation

٤. الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

ويحتوي الجدول التالي على أوجه الشبه وتعرض بعض الاختلافات

الملحوظة لبعض التعريفات البارزة المرتبطة بنماذج المنظمة المتعلمة التي

تمتد عبر ثمانية عشر عاماً، تشمل كلاً من:

Senge(1993)	<p>المنظمة المتعلمة هي منظمة حيث يقوم الناس باستمرار بتوسيع قدرتهم على خلق النتائج التي يرغبون بها لاحقاً، حيث يتم رعاية أنماط توسعية جديدة للتفكير، ويتم تعيين الطموح الجماعي بحرية، وحيث يتعلم الناس بشكل مستمر كيف يتعلمون معاً. (P.3)</p>
-------------	---

<p>Watkins&Marsick (1993)</p>	<p>المنظمة المتعلمة هي منظمة تتعلم باستمرار وتحول نفسها,تستخدم بشكل مستمر استراتيجيات متكاملة مع وموازية للعمل.(P.8)</p>
<p>Garvin (2000)</p>	<p>المنظمة المتعلمة :منظمة بارعة في خلق واكتساب وتفسير ونقل والحفاظ على المعرفة وتهدف إلى تغيير هادف في سلوكها لتعكس الرؤى والمعرفة الجديدة.(P.11)</p>
<p>Marquardt (2002)</p>	<p>المنظمة التي تتعلم بفعالية وبشكل جماعي وتحول نفسها باستمرار لإدارة أفضل وتستخدم المعرفة وتمكن الأفراد داخل وخارج المنظمة وهم يعملون من التعلم ,وتستخدم التكنولوجيا لتحقيق أقصى قدر ممكن من التعلم والإنتاج.(P.247)</p>

Watkins&Marsick (2005)	المنظمة المتعلمة هي منظمة لديها القدرة المتزايدة على التعلم والتغيير. (P.415)
Rebelo&Comes (2008)	المنظمة المتعلمة هي منظمة تعليمية كنوع خاص من المنظمات التي تطور عمداً استراتيجيات وهيكل لتحقيق أقصى قدر من التعلم بغية تحقيق أهدافها. (P.301)

ونلاحظ أن المكونات المتماثلة للتعريف هي:

١. فريق التعلم (Senge.1993)

٢. التكيف مع التغيير (Watkins and Marsick,1993)

٣. إدارة المعرفة (Garvin.2000,Marquardt.2002)

٤. التغييرات في السلوك التنظيمي (Garvin,2000).

أما المكونات الفريدة هي:

١. تعلم كيفية التعلم (Senge,1990)

٢. التعلم كعملية مستمرة (Watkins and Marsick,2003)

٣. التعلم متعدد ومتكامل المستويات (Watkins and

Marsick,1993)

٤. نتائج التعلم (Watkins and Marsick,1993).

المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي

The Learning Organizations Vs. Organizational

Learning

ساد خلط بين مفهومي المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي في

المراحل الأولى لتطور مفهوم المنظمات المتعلمة في منتصف الثمانينيات

من القرن الماضي، فالمنظمات المتعلمة هي التي يتوفر لديها بيئة مثالية

للتعلم والمنسجمة مع أهداف التنظيم وتطلعاته. وفي هذه البيئة يجد الأفراد أنفسهم في حركة مستمرة وطاقة دائمة لتوسيع قدراتهم وتحقيق غاياتهم.

فقد عرف (كرس أرجرس) التعلم التنظيمي بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحري وتصحيح الأخطاء". وباعتقاده فإن المنظمات تتعلم من خلال كون الأفراد عناصر تعمل لخدمة المنظمة، فنشاطات الأفراد التعليمية تتم أو لا تتم من خلال البيئة التنظيمية والتي يمكن وصفها بنظام التعلم التنظيمي. (Argyris & Schon, 1978)

وهناك من لا يميز بين المفهومين، ويعرفون التعلم التنظيمي بقدرة المنظمة على تكوين فهم عميق حول المنظمة من خلال الخبرة والتجارب والملاحظة والتحليل والاستعداد لاختيار نقاط النجاح والإخفاق على حد سواء (Mc Gill, et, al, 1992)

ومن الكتاب من ميز بين المفهومين على أساس دورة عملية التعلم وعمقها. فقد حدد أحدهم (Senge, 1990) مفهومين للتعلم هما: التعلم

التكيفي (Adaptive Learning) والتعلم التوليدي (Generative Learning) (Learning). والمفهوم الأول هو بمثابة المرحلة الأولى في عملية التعلم، حيث أن الفكرة السائدة في التنظيمات تقوم على هذا الاعتقاد من التعلم، أي قدرة المؤسسة على التأقلم والتكيف، ويقوم هذا النوع من التعلم على حل المشكلات الحالية التي تواجهها المنظمة، ويركز على التحسين التدريجي والذي يقوم في الغالب على سجل المنظمة من النجاحات السابقة. وبالمقابل فإن التعلم التوليدي يقوم على الابتكار المستمر والمحاولة الدائمة والذهاب بنقطة أبعد من مجرد محاولة معالجة المشكلات الآتية، ويقوم على خلق نظام متكامل من التفكير (System Thinking) ورؤية مشتركة.

وقد أكد (Orlikowsk, ١٩٩١) أن معظم التنظيمات، دون أن تعلم في الغالب، تخلق لديها نظاما للتعلم تقوم على الحيلولة دون تشجيع التعلم التوليدي والإبقاء على التعلم التكيفي، ظنا منها أن هذا المنهج هو الذي

يعمل على تطوير أداء المؤسسة. ومن الممارسات الإدارية التي تعيق عملية التعلم التوليدي، توكيد الجودة ورقابة النوعية والتي اعتبرها أحد الكتاب بأنها عوامل معيقة أمام بيئة تنظيمية تتسم بمواصفات المنظمات المتعلمة (Argyris & Schon, 1978) وأكد أن الاستخدام المكثف لأدوات نظم المعلومات (IT) يعزز كثيرا من الاستمرار بالتركيب الإدارية الحالية (الجاهزة والجامدة) ويحول دون خلق بيئة المنظمات المتعلمة. وأن ما تقوم به المنظمات حاليا من خلال استخدامها للأدوات الإدارية سألقة الذكر هو بمثابة حلقة التعلم الفردية (Single Loop- Learning -) في حين أن المنظمات المتعلمة تضيف البعد الآخر لعملية التعلم وهو ما أطلق عليه (Doule- Loop- Learning).

من الكتاب من فرق بين المفهومين على اعتبارين: المتغيرات الفنية،

والمتغيرات الاجتماعية (Technical Easterby- Smith and

(and Social Variants) (Araujo 1999) إن العوامل أو المتغيرات

الفنية تنظر إلى التعلم كمقياس أو منحني تعلمي (Learning Curve) ليكشف مثلا تاريخ التغير في البيانات المتعلقة بمستويات الإنتاج أو بتكاليف الإنتاج ومدى انخفاضها عبر فترات زمنية معينة، فيكون الاهتمام والتركيز هنا على المخرجات والمردود وليس على العمليات التعليمية نفسها. في حين أن البعد الاجتماعي يهتم بالعمليات وبالتفاعل المعرفي أكثر من مخرجات العملية الإنتاجية ومدى تطورها. والجدول التالي يوضح الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي. (Ortenbland, 2001)

م	المنظمة المتعلمة	التعلم التنظيمي
١	تعبر عن شكل المنظمة وهيكلها	أنشطة وعمليات للتعلم داخل المنظمة.
٢	تتطلب بذل جهود كبير للوصول إلى منظمة متعلمة.	معمول به في كثير من المنظمات وبدون جهود كبيرة.
٣	تقوم على عمليات تغيير مستمرة، وعمليات مستمرة للتكيف والتطوير والتعلم.	صفة للمنظمات المتعلمة.
٤	وضع مثالي قد يصعب الوصول إليه.	يصف كيفية قيام المنظمة بالتعلم بشكل واقعي.
٥	تقدم مفاهيم معيارية لتحسين عملية التعلم.	تقوم على فهم حقيقة التعلم.
٦	يتم التركيز على الفرد والفريق والمنظمة ككل وتكون المعرفة فيها كامنة لدى الأفراد وفي الذاكرة وفي الذاكرة التنظيمية.	التركيز على الأفراد باعتبارهم مصدر المعرفة.

الحاجة إلى المنظمات المتعلمة:

يتفق الكتاب والممارسون على أن التغيير هو العامل الثابت في الحياة التي نعيش وهو العامل الذي يجب أن نتوقعه في بيئة العمل وفي المنظمات بشكل عام، ومن هنا فقد أصبح لزاما على قيادات المنظمات أن يخلصوا أنفسهم ويخلصوا منظماتهم من الأفكار والممارسات التقليدية

والأشكال الهرمية، والتي في الغالب تعيق عملية التغيير، وبغير ذلك فإن هؤلاء القادة سيتعاملون مع التغيير كرد فعل لمتطلبات خارجية. ووفقاً إلى كاراش (1995) Karask فإن المنظمات المتعلمة بيئة صحية أكثر من غيرها لأنها:

- تغذي التفكير الإبداعي والمستقل.
- تزيد من قدراتنا على إدارة التغيير.
- تحسن النوعية.
- تضمن بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام.
- تطمئن الأفراد على أن الأمور ستتحسن.
- تطلق العنان لنتائج أفضل.
- وأخيراً، فهي تستجيب لحاجة إنسانية أساسية وهي الحاجة للتعلم والتطور.

من الإضافات التي تحققها رؤية مفهوم المنظمات المتعلمة أن المنظمات تصبح على كفاءة وفعالية أكبر وتحقيق درجة أعلى من رضا العملاء ومستوى أفضل من الجودة والنوعية والإنتاجية، وتكون مكانا وبيئة أفضل للعمل، إنها منظمات أفضل وأجود للعملاء والمستثمرين، كما أنها أفضل للمدراء وللموظفين على حد سواء. إنها باختصار تحقق متطلبات نظرية (Y) كما حددها دوجلاس ماجريجر وآخرون. فقد تم تطوير مفهوم المنظمات المتعلمة كأداة لإدارة الأعمال وإدارة المنظمات لتحقيق مستويات متقدمة من الإنتاجية والكفاءة، وتم تطبيق مفاهيم وأسس المنظمات المتعلمة في الكثير من المنظمات والشركات الكبرى مثل شركة (شل) وشركة البترول البريطانية (BP) ، والشركة البريطانية للطاقة (British Energy) العاملة في مجال الطاقة النووية والتي طبقت أسس المنظمات المتعلمة لضمان درجة عالية من الأمان والسلامة المهنية في بيئة العمل.

في هذا السياق فإن أحد أسس المنظمات المتعلمة يقوم على أن هذه المنظمات تضمن تدفق المعلومات داخليا (من خلال المشاركة والتعلم) والتي تقوم بالتالي إلى الإبداع والابتكار، كما أن لديها معلومات تتدفق من وإلى البيئة الخارجية للمنظمة، فهناك العديد من المنظمات التي بالضرورة يجب أن تتبادل المعلومات لضمان عملية التعلم فيما بينها.

لقد انبثقت فكرة المنظمات المتعلمة مع تطور فكرة "المجتمع المتعلم" (The Learning Society)، على اعتبار أن المجتمعات، بكافة مقوماتها من الجماعات والأفراد والمؤسسات، بحركة تغير مستمرة وضمن عمليات تحول دائمة. وعليه فعلى المنظمات أن تتعلم وتستوعب وتقود هذه التحولات. وعلى المجتمع أن يكون قادرا على ابتكار مؤسسات ومنظمات قادرة على أن تكون بحد ذاتها "نظم تعليمية" (Learning System)، أي نظم قادرة على تحويل ذاتها لما تقتضيه متطلبات التغير حاليا ومستقبلا (Argyris & Schon, 1996)

إن العولمة بأبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإنسانية كانت من أهم العوامل التي أوجبت على المنظمات المعاصرة أن تتبنى أفكارا جديدة وممارسات إدارية إبداعية لتمكينها من الاستجابة لمتطلبات المنافسة الشديدة على الموارد والتي أصبحت بحد ذاتها محدودة، واختراق الحدود بين المنظمة وبيئتها الخارجية. فبيئة المنظمة لم تعد مقتصرة على المحيط الجغرافي الضيق الذي تتواجد به، بل اتسعت هذه البيئة لتشمل العالم بأسره. لقد فتحت العولمة أبواب المنافسة على أبعاد مدى يمكن أن تصل إليه، وبات لزاما على المنظمات أن تتغير وتتطور وتستجيب وتبتكر.

لقد بدء الاهتمام بالمنظمات المتعلمة بعدما أصبحت المفاهيم الأخيرة غير كافية لتحقيق نتائج أفضل، فمفاهيم الجودة الشاملة، والهندرة، وغيرها، على الرغم من فوائدها، إلا أن متطلبات تنفيذها وإمكانات نجاحها أو فشلها تعتمد على عوامل إنسانية، كمعارف ومهارات الأشخاص، كما أنها تتطلب عمليات إدارية معقدة قد لا يسهل توفيرها في أي منظمة، ومن هان جاء

الاهتمام بمفهوم المنظمات المتعلمة على خلفية أن هذه المفاهيم أو المبادرات لا تعمل بذاتها، وأن هناك أشياء أخرى مطلوبة ومن ضمنها:

١. التعامل مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة، والتي لا تستطيع فرق

العمل الحالية الاستجابة لها بفعالية.

٢. توفير مرونة كافية للتعامل مع ظروف متغيرة وأحيانا تتغير بشكل

ديناميكي.

٣. تمكين موظفي الواجهة الإدارية (Front- Line Staff) للاستجابة

الفورية و بشكل مبادر للاحتياجات العملاء عوضا عن التقيد

بعمليات إدارية محددة سلفا.

وكما أشار أحد الكتاب (Peters. ١٩٩٢) فإن على التنظيمات أن

تطور قدراتها للإبداعات متسارعة....، أي التعلق بالرغبة للتغيير. فمع

تسارع مسار التغيير، فإن الحاجة لتطوير آليات للتعلم المستمر والإبداع

تصبح أكبر من أي وقت مضى.

تجب الإشارة هنا إلى أن مفهوم المنظمات المتعلمة لا يقتصر على مزيد من التدريب. فالأخير يساعد على تطوير المعارف والمهارات. ولكن المنظمة المتعلمة تتضمن تطوير مستوى أعلى من المعارف والمهارات والتي يمكن تحديدها بأربعة مستويات:

- ١- المستوى الأول: تعلم الحقائق والمعارف والعمليات والإجراءات .
- ٢- المستوى الثاني : تعلم مهارات وظيفية جديدة.
- ٣- المستوى الثالث: التعلم للتكيف.
- ٤- المستوى الرابع: التعلم للتعلم ... ويقصد به الخلق والإبداع وصياغة المستقبل وليس مجرد التكيف معه. وفي هذا المستوى يتم ممارسة التحدي لكل الافتراضات والمعارف.

عناصر المنظمات المتعلمة

عند الحديث عن مقومات وعناصر بيئة المنظمات المتعلمة والجوانب التطبيقية التي تقوم عليها، فإن معظم الكتاب يشيرون إلى المدخل

الذي قدمه بيتر سنغ للمنظمات المتعلمة، والذي يقوم على العناصر الخمسة التالية: (Senge, 1990)

١ - الالتزام الشخصي (Personal Mastery)

وهي العملية التي يكون فيها الفرد تواق لتوسيع وتعزيز رؤيته و تركيز طاقته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم وتطوير قدراته، وأن يتوفر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد (مدى الحياة) للتعلم وأن يتطلع ليصبح شخصا متميزا لا يوجد له نظير.

٢ - النماذج العقلية (الذهنية) (Mental Models)

وفيهما يكون العقل الإنساني جاهزا وحاضرا للتعامل مع التحديات واعتبارها فرصا لأفكار وإبداعات جديدة ومج لتغيير حقيقي وإيجابي، وهذا يعني الاستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والتعاميم الجامدة والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو جديد.

٣ - بناء الرؤية المشتركة (Building Shared Vision)

إن الرؤية المشتركة هي محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد، فرؤية القائد هي ليست مشتركة فقط مع أولئك الذين يتصلون به مباشرة، فالأساس في المنظمات المتعلمة أن يتم تحرير وترسيخ هذه الرؤية والمتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم، فالرؤى لا يمكن إملؤها على الأفراد، لأنها لا بد وأن تبدأ من الرؤية الفردية والتي قد لا تتفق مع رؤية القائد.

٤ - التعلم من خلال الفريق (Team Learning)

وهي الحالة التي يكون فيها أعضاء الفريق يفكرون سوية لتحقيق أهداف مشتركة. ويؤكد هذا الجانب على بناء مستقبل المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد وتعزيز عنصر التعاون وروح فريق العمل الجماعي. والجانب الأهم لبناء هذا العنصر هو توفير بيئة الحوار (Dialogue) في المنظمة.

٥ - أنظمة التفكير Systems Thinks

ويعني التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضا، والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة. وتعد أنظمة التفكير الركن الأساس ضمن عناصر المنظمات المتعلمة والذي يعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات. وبغير توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة.

خصائص المنظمة المتعلمة:

تجب الإشارة بداية إلى أنه لا يوجد منظومة متفق عليها لتشكل بذاتها مجموعة الخصائص والمواصفات التي تصف المنظمة المتعلمة وتميزها عن غيرها. وفي الغالب قد يتوفر بكل مؤسسة صفة أو أكثر من مواصفات وخصائص المنظمات المتعلمة، ولكن النقطة الأساس في هذا الجانب هو ضرورة توفر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص لتوفير المناخ

والبيئة التنظيمية التي يمكن توصيفها بالمنظمة المتعلمة، ونورد فيما يلي

أهم خصائص المنظمات المتعلمة كما أشار إليها جملة من الكتاب:

- أنها منظمات متكيفة مع بيئتها الخارجية.
- تعزز وتغذي الإبداع والابتكار.
- تتوفر لديها المهارات والدافعية لتعزيز عملية التعلم المستمر، والقدرة على التعلم والتغير.
- تتوفر لديها بيئة تنظيمية تغذي التعلم وتحرص على التعلم الجماعي والفردى.
- تعتبر أن كل فرد في المنظمة وهو أحد مصادر المعرفة لديها.
- تستخدم نتائج التعلم للتحسين المستمر.
- تحرص على تمكين القيادة Leadership
- .Empowerment
- توفر أدوات وعمليات فعالة لتبادل المعرفة والمشاركة فيها.

- تحرص على توفير الرؤية المشتركة.
 - ثقافتها التنظيمية تقوم على المفاتحة والشفافية والثقة.
 - تستند أسس الحوافز والمكافأة فيها على الإبداع والابتكار.
 - تغذي التجريب والمحاولة، وتسمح بالمخاطرة المعقولة.
- أما (Kerka, ١٩٩٥) فقد حدد المواصفات التالية للمنظمات المتعلمة:

- توفر فرص مستمرة للتعلم.
- تستخدم التعلم لتحقيق الأهداف.
- تربط الأداء الفردي مع الأداء المؤسسي.
- تغذي الحوار والاستفسار والتساؤل .
- تضمن الأمان الوظيفي لمن يتحدث بحرية ويستعد لقبول المخاطرة.

- تشجع الصراع الحلاق كمصدر للإبداع والتجديد.

- تتفاعل بشكل مستمر مع البيئة وتدرک متغيراتها.

وهناك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم

وتحقيق تغيير ناجح منها:

- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة.
- التدريب المستمر للعاملين.
- جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان.
- التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة.
- قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها.
- الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة.

وحدد بيتر سينج P.Senge سمات أساسية لهذه المنظمات هي :

- تفكير النظم (الجميع جزء من نظام تداؤبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية).
- البراعة الشخصية.

- النماذج الذهنية.
- بناء الرؤية المتقاسمة.
- بناء الفريق، فالهرمية تعمل ضد التعلم اذ (ان عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى).
- وحددها ديفيد غارفين بما يلي:
- حل المشكلات بطريق منهجي.
- التجريب الخلاق.
- التعلم من التجربة الماضية.
- التعلم من افضل الممارسات لدى الآخرين.
- نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة.
- كما حددها ريتشارد دافت بستة عناصر متفاعلة شبكيا :
- القيادة المصممة والمعلمة والراعية.

- الاستراتيجية التشاركية (التشارك والانبثاق). فكل المنظمات كانت تتعلم الا ان الجديد هو ان منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي).
- الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي).
- الثقافة التكوينية القوية (الانفتاح والتقاسم الثقافي).
- التمكين الاداري للعاملين.
- المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها

دور القيادة في بناء المنظمات المتعلمة:

إن المطب الأساسي لخلق بيئة المنظمات المتعلمة يكمن في دور القيادة في تلك المنظمات، ولا يتم ذلك من خلال الهرمية التقليدية للمنظمات، ولكن من خلال منظومة من الأفراد ومن مختلف المستويات لتمارس القيادة بأشكال مختلفة.

قد أكد سنغ (Senge) (١٩٩٠) على أهمية دور القائد في المنظمة

المتعلمة وحدد ثلاثة أدوار للقائد والتي من شأنها أن تعيد صياغة دور القيادة التقليدية في إدارة المنظمات. وهذه الأدوار هي:

١ - القائد كمصمم Leader as Designer

ويعني أن يكون دور القائد هنا كمصمم للسفينة وليس الكابتن لها.

وقد حدد هذا الدور بثلاثة طرق :

- خلق رؤية مشتركة.
- تحديد السياسات والاستراتيجيات.
- توفير عمليات تعلم فعالة.

٢ - القائد كمعلم Leader as Teacher

وينظر للقائد هنا كرئيس الفريق الذي يتعامل مع النماذج أو الأطر

الذهنية والفكرية للمنظمة. فوفق هذا الدور على القائد أن يرى المفاهيم،

بدرجة ومستوى أبعد من مجرد الظروف والحالات السطحية المشكلات المنظمة القائمة.

٣- القائد كموجه Leader as Steward

ويشير هذا الدور لسلوك واتجاهات القائد، بحيث يشعر القائد بأنه جزء أكبر وأهم وأن دوره ليس ليقود، بل ليقدم خدمة للتنظيم للوصول به لوضع أفضل وأعظم ويعيد صياغة الأطر العملية والإدارية التي يعمل من خلالها التنظيم.

إن الدور الحقيقي لقيادة المنظمة المتعلمة يكمن في رؤية القائد وقناعته بأن دوره لا يقوم على خلق أفضل استراتيجية، ولكن خلق آلية ومنهجية التفكير الاستراتيجي في المنظمة (Mintzberg, 1998). أي أن يقوم هذا الدور على تعزيز وتغذية التعلم وليس مجرد تصميم الخطط والبرامج. إن المغزى الأساسي لدور القيادة في المنظمات المتعلمة يقوم على قدرة المنظمة للتفاعل مع خبراتها التراكمية والاستفادة منها. فالمدراء

يجب أن يتعلموا من خبرتهم وتجاربهم، وليس أن يكونوا رهائن خبرة التنظيم السابقة. وتكمن قدرة المنظمة ليس بمجرد ما تعرفه المنظمة (مخرجات التعلم)، بل بكيفيته ومنهجية التعلم.

سمات المنظمة المتعلمة (Features of the learning organization)

هنالك الكثير من النماذج التي وضعت سمات للمنظمة المتعلمة، وسنتناول في هذه الورقة البحثية مجموعة السمات المشتركة للنماذج التي تصف المنظمة المتعلمة ، وهي:

١. التنمية الشخصية المستمرة (Continual individual development)

: (development) حيث تشجع المنظمة المتعلمة العاملين على

التعلم وتنمية مهاراتهم، ويتم مكافأتهم وتحفيزهم على ذلك.

٢. بناء فرق العمل : (Team work Building) وهي الأساس في

عملية التعلم وذلك من خلال تفاعل الفريق مع بعضهم البعض

٣. تمكين القيادة: (Empowerment of leadership) وذلك من

خلال تشجيع وتيسير وتوجيه عمليات التعلم في المنظمة وذلك

بتمكين العاملين وإشراكهم في عمليات صنع القرار

٤. استخدام مداخل منظمة لعمليات المعرفة (Systematic

approaches to knowledge processing) وذلك من

خلال اتخاذ طرق عملية تحليلية لمعالجة المعلومات واتخاذ

القرارات

٥. استخدام هياكل تنظيمية مرنة وأفقية وأقل هرمية ومتصلة عبر

الوظائف

(Flexible structures, flatter, less hierarchical forms with

cross-functional links) وذلك لأن الهياكل البيروقراطية تعيق من

تدفق التعلم والمعرفة.

٦. إدراك متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على عمل المنظمة

(Awareness of the internal and external environment)

٧. وجود آليات داخلية فعالة لمشاركة المعرفة تسهم في تدفق

المعلومات والمعرفة بسهولة في كافة أرجاء المنظمة

((Effective internal knowledge-sharing mechanism

٨. التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي (Strategic

alignment internally & externally)

٩. التوجه بالتغيير والاستعداد والقدرة على تطبيق المعرفة

(Change orientation, willingness and ability to put knowledge into practice)

١٠. الرؤية المشتركة (Shared vision) والتي تمكن المنظمة من توجيه جميع أنشطة التعلم على كافة المستويات لتحقيق القيمة.
١١. ومن خلال هذا السمات يتضح لنا مجموعة من الفروقات بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة نجملها في هذا الجدول:
١٢. إن فكرة إيجاد الملاذ الآمن للتعلم ليست جديدة. فإننا غالباً ما نصنع أنواعاً من الحماية لنجعل الإقبال على التعلم محبباً (سويدان، ٢٠٠١).
١٣. ومن الجدير بالذكر أن الثقافات لها دور كبير في دعم أو عرقلة عملية التعلم داخل المنظمة وقد وضع لها إِدْجار شايين تصنيفاً يبين ملامح هذا الدور نستعرضه في الجدول التالي:
١٤. الثقافات التي تعزز والتي تعرقل التعلم في المنظمات:

الثقافة التي تعزز التعلم	الثقافة التي تكبح التعلم
توازن بين مصالح كافة المساهمين	تفرق بين المسائل الشاقة والليونة
تركز على الناس أكثر من الأنظمة	تركز على النظم وليس الناس
تجعل الناس يؤمنون أن باستطاعتهم تغيير البيئة	تسمح للناس بالتغير فقط عندما يتوجب عليهم ذلك
تخصص وقت للتعلم	العمل السريع
تنظر للمشاكل بشمولية	تجزئة المشاكل
تشجع على الإتصال المفتوح والتشاركي	تقيد انتشار المعلومات
تؤمن بعمل الفريق	تؤمن بالمنافسة الفردية

يمكن الاتصال بالقيادات	لها قيادة مسيطرة
------------------------	------------------

المصدر: إيجار شاين "الثقافة المؤسسية والإدارية كمعزز أو رادع للتعلم المؤسسي" مجلة MIT حول المنظمة المتعلمة (١٩ مايو ١٩٩٤) صفحة ٧. (سويدان, ٢٠٠١)

بناء المنظمة المتعلمة Building a Learning Organization

إن المطلب الأساسي للبدء ببناء المنظمة المتعلمة يرتبط بمدى قناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بمنظومة المفاهيم والقيم التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة ومدى استعداد هذه القيادة لبذل الجهود الكبيرة وممارسة العمل الجاد والدؤوب والقدرة على الصبر لتحقيق بيئة المنظمة المتعلمة.

لقد أشار الكتاب إلى عدد من الخطوات والمراحل التي يستوجب القيام بها وتحقيقها للوصول إلى منظمة متعلمة بالمفاهيم التي تم طرحها في هذه الورقة. ونورد تاليا هذه المتطلبات التي أشار إليها عدد من

الكتاب, Nutley and Davies, 2000: Hyatt 1998, Boyle,

and Collison and ,2002, Carroll, 1998, Karash 2007

(Parcell 2004

- الانخراط والالتزام التام للوصول إلى منظمة متعلمة.
- رعاية التغيير والاستعداد للتغيير.
- إدارة المعرفة وتناقلها مخترقا الحدود المادية والذهنية.
- تشجيع ورعاية التعلم الجماعي.
- البحث عن الممارسات الناجحة بين المديرات والأقسام وتقديم
- الدعم والتقدير والمكافأة (Catch the employee doing)
- something write
- قبول المخاطرة والتسامح مع الأخطاء.
- الإيمان بقدرة الفرد على الإبداع.
- بناء العلاقات وتحفيز الاتصال مع الآخرين وفيما بينهم.
- التعلم اللانهائي.

– التعلم القبلي Learn before

– التعلم المرافق Learn during

– التعلم اللاحق Learn after

• تشجيع مبادرات المراجعة والتساؤل.

• المعرفة للجميع والثقة بالجميع والانفتاح على الجميع.

باختصار، فإن بناء المنظمة المتعلمة يقوم على، أولاً، الإيمان الحقيقي بمنظومة القيمة التي تستند عليها المنظمة المتعلمة، والاستعداد، ثانياً، لترسيخها: ممارسة وسلوكاً.

نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة:

إن التكامل بين العنصر البشري والأنظمة التقنية الموجودة في المنظمة يدفعنا إلى التفكير في سياق يدعم هذه العملية ويعظم إنتاجيتها ، إذ ليس هناك أنسب من المنظور النظامي للجمع وخلق التكامل فيما بين

مختلف العناصر ، والذي من ثماره في هذا الميدان : نظام المعرفة في المنظمة.

ويعالج نظام المعرفة في المنظمة بعدين اثنتين ، وهما:

• **البعد الأول** : وهو البعد الأساسي المتمثل في القدرة أو

الإمكانية على النشاط.

• **البعد الثاني** : ويتعلق بالدعم ، ويتمثل في الآليات من

البرمجيات وقواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات.

إن نجاح هذا النموذج يقتضي التكيف السريع مع تطور تقنيات

المعلومات و الاتصالات ، وكذا التوظيف الفاعل للخبرات والمهارات

والقدرات التي قد تكون متباينة الأداء ، لكنها موحدة الرؤية والأهداف

الاستراتيجية.

ومن أجل هذا فقد أولت المنظمات اهتماما بالغاً لتمويل أنشطة التعلم

والتدريب لمواردها البشرية ، من أجل رفع كفاءاتهم الإنتاجية وبغية التموّج

في ساحة التنافس العولمي ، والمحافظة على المكان الذي تتبوؤه فيها ، كما يجب أن تراعى في عملية التعلم مقتضيات اقتصاد المعرفة الذي يجعل من المنظمة منظمة متعلمة طوال عمرها(مراد،٢٠١٢)

القيمة التنافسية والتعلم.

ان تحقيق القيمة او الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الانتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة . كذلك يتحقق من خلال الابتكار وادخال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي الى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة او الميزة التنافسية ,وهناك شروط تمثل القاعدة الاساسية لتوليد القيمة التنافسية واهمها :

- التعلم المستمر.

- التعلم مسؤولية الجميع.
- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة.
- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل.
- منهجية تحويل التعلم الى قيمة.
- اقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار.
- ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما ، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل

العفوي ، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي
الوظيفي. وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات
الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية
والاستراتيجية.

تقييم دوري

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الفصل الثالث: إدارة الابداع والابتكار

المقدمة

يعتبر الابداع طريقا مفتوحا لكل من تتوافر فيه متطلباته و مهاراته، و يحتاج الابداع الي اسلوب حياة و مثابرة و جلد. و يجب الاقتناع ان العصر الحديث و ما يتضمنه من ظروف و سمات جعل اللجوء للابداع امرا حتميا امام الدول و المنظمات و المديرين و رجال الاعمال و كل انسان اينما كان.

و حتي نصل الي مفهوم دقيق للابداع و منعا للخلط بينه و بين المفاهيم الاخرى من التطوير او التحديث او التغيير فقد تم تحديد نقطتين اساسيتين يشتمل عليهما الابداع و هما :

- طرح فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل .
- استخلاق وظيفة جديدة لشيء موجود .

و علي هذا الاساس فاذا قام انسان بادخال بعض التحسينات علي مكيئة معينة بحيث تزيد من عدد الوحدات التي تنتجها لا يعد ابداعا انما يعد تطورا. كما انه اذا قام انسان بتغيير طريقة عمل معينة اعتاد عليها فلا يعد ابداعا انما يعد تحديثا. انما الابداع يجب ان يكون فكرة جديدة تهدف

الي ايجاد شكل او نمط جديد لمنتج او خدمة لم يكن معروفا من قبل او
النظر الي الامور الحالية بعيون جديدة

و فيما يلي نتناول بعض النقاط حول الابداع و الابتكار:

- تحديات اليوم و حتمية الإبداع .
- متطلبات التفكير الإبداعي .
- صفات الشخص المبدع .
- سمات الفكرة الابداعية .
- مراحل التفكير الابتكاري .
- معوقات التفكير الابتكاري .
- المناخ التنظيمي الملائم للابداع .
- المستويات المختلفة للابداع .
- أولا : تحديات اليوم و حتمية الابداع :

١ - قوة المنافسة : ظاهرة الإحتكار أصبحت منعدمة الوجود فى عالم

اليوم لكن أنتشرت مكانها ظاهرة التخصص فيما

يمكن أن تمتاز به الدول نظراً لقوة المنافسة العالمية السائدة .

- التحديات الناتجة :

قوة المنافسة والتخصص تتطلب استخلاق أفكاراً جديدة غير معتادة وغير مألوفاً بإستمرار و الافقدت الدول تميزها ومكانتها فى التميز .

٢ - انتشار ظاهرة الاتفاقات الدولية :

اتفاقية الجات ودخول مصر فيها أدى لتعرض المنتجات المحلية لمنافسة شديدة من قبل المنتجات الخارجية

- التحديات الناتجة :

ضرورة اللجوء الى التفكير الإبداعي الخلاق من قبل المديرين ورجال الأعمال الباحثين عن التميز .

٣ - الحركية وعدم الثبات :

أدت الى حدوث ظاهرة التقادم الإدارى ويقصد بها تقادم طرق العمل والأساليب والأفكار .

- التحديات الناتجة :

ضرورة استخلاق نظم وأساليب وأفكار جديدة من كل العاملين بالمجال الادارى لى نحصل على النتائج المأموله

٤ - ظهور حاجات ورغبات جديدة :

بيئة العمل فى عصر اليوم تولد العديد من الحاجات والرغبات الجديدة

- التحديات :

يتطلب على المسؤولين التفكير الأبداعي لطرح أفكار لمنتجات جديدة تشبع هذه الحاجات والرغبات .

٥ - التسابق على المستقبل :

قوة المنافسة السائدة دفعت المنظمات الى التسابق على الأمور المستقبلية لتحقيق عنصر السبق للإنفراد .

- التحديات :

يجب على المنظمات استشعار الطلب المستقبلي والعمل على تلبيةه قبل حدوثه بالإضافة الى توظيف هذا الطلب بما يعود بأكبر قدر من المنافع على المنظمة

- ضرورة قبول التحدى والصراع :

المديرين ورجال الاعمال فى عالم اليوم لم يعد أمامهم حرية قبول أو رفض هذا التحدى والصراع من قبل المنافسين .

- التحديات :

اما القبول والمواجهة للتحديات والصراعات أو الطرد من دائرة المنافسة ويكون النتيجة هى الفشل .

❖ مما سبق يتضح لنا :

أن الانسان المبدع أصبح ضرورة حتمية فى عالم اليوم .

ثانياً : متطلبات التفكير الابداعي :

١ - الابداع يجب أن يشتمل على :

١. طرح فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل .

٢. استخلاق وظيفة جديدة لشئ موجود .

بمعنى : أن الابداع يجب أن يكون فكرة جديدة تهدف الى إيجاد

شكل جديد لمنتج أو إيجاد نمط جديد لخدمة لم تكون معروفة

من قبل أو النظر الى الأمور العادية (من منظور آخر) .

٢ - المتطلبات الأساسية للتفكير الابداعي :

أ- طلاقة التفكير .

ب- المرونة فى التفكير .

ج- الاصاله فى التفكير .

د- الذكاء .

هـ- الخيال الاخلاق .

و- الدافعية الداخلية .

ز- استشفاف المشاكل .

٣ - طلاقة التفكير :

- يقصد بها القدرة على إنتاج اكبر عدد من الافكار التى تقى بمطالب
معنية فى وقت محدد .

٤ - المرونة فى التفكير :

- يقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التى ينظر من
خلالها الى الاشياء والمواقف المتعددة

٥ - الأصالة فى التفكير :

- يقصد بها إنتاج أفكار جديدة (جودة الافكار والتوغل فى
تداعيات بعيدة وتتسم بالحدائثة وعدم الشيوخ)

٦ - الخيال الخلاق :

- يقصد بها القدرة على التخيل واختلاق العلاقات .
عن طريق (القرارات المتعددة - تعدد الاهتمامات - تنمية
مدارك العقل - إثراء معرفته)

٧ - الداخلية الداخلية والحماس للابداع :

- يجب أن تتوفر الدافعية الداخلية للفرد والحماسة والاقبال على
التفكير الغير نمطى .

٨ - استشفاف المشكلات :

- بقصد بها الاحساس المبكر للمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها .

٩ - الذكاء :

- الابداع لا يتطلب ذكاءً خارقاً كما أنه لا يوجد علاقة طردية بينهما .

- الإبداع يتطلب قدراً من الذكاء يسمح له بالفهم والربط بين الاحداث (التي تبدو أنها متناثرة) والادراك الصحيح للمواقف .

❖ مما سبق يتضح لنا :

- . يمكن إكتساب المهارات السابق ذكرها للوصول الى الإبداع الفكري .
- . يجب التحلى بالصبر والاصرار والمثابرة .
- . كن واثقاً من قدراتك وإعمل جاهداً على تنمية مهاراتك الابداعية

ثالثاً : صفات الشخص المبدع :

١. المقدرة الذهنية .
٢. اتساع الخيال .
٣. نمط مميز وراق للتفكير .
٤. البعد عن قالبية التفكير .
٥. الرغبة فى التميز .

٦. الرغبة والدافعية للابداع .

٧. إحساس مسبق للمشكلات والحاجات .

٨. المثابرة والجلد

١ - المقدرة الذهنية :

الذكاء : هو القدرة الذهنية (فطرية ومكتسبة) على احداث علاقات حسن

الربط بين اشياء تبدو للانسان العادى انها متناثرة .

خصائص الذكاء :

١- قدرة اكبر على الفهم .

٢ - قدرة اكبر على ربط الاشياء المتناثرة .

٣- قدرة اكبر على الادراك الصحيح .

٤- قدرة اكبر على التخزين .

٤- قدرة اكبر على الاسترجاع .

٢ - نمط مميز وراق للتفكير :

- هو عبارة عن :

١. اسلوب معين فى التفكير يودى للادراك السليم للفكرة غير المألوفة

٢. يدخل فى غوار المضمون واصالة الفكر .

٣. يستهدف تغيير الوضع القائم الى الوضع الافضل .

٣ - اتساع الخيال :

مقومات الخيال الواسع :

١. قراءات متعددة .
٢. الإدراك السليم للمعاني .
٣. ترتيب سليم للمعلومات
٤. - الربط السليم بين الأفكار المختارة
٥. - تعصيف ذهنى للأفكار
٦. استخلاق معلومة جديدة

٤ - البعد عن قالبية التفكير :

١. يمتاز بالمرونة وينظر للمشكلات من عدة زوايا .
٢. التفكير متحرر من القيود والحدود لا يغلق تفكيره على طريق أو مدخل واحد.

٥ - الدافع والرغبة للإبداع :

- قد يكون الشخص له مقدرة ذهنية مميزة وخيال واسع ولكن

ليس لديه دافع ورغبة على الإبداع بسبب :

١. يوضع فى مكان أو (وظيفة) غير مثيرة بإبداعه وتحفيزه الذاتى .
٢. البيئة المحيطة غير محفزة بالإبداع .

لذلك : وجود الحاجة والدافع والرغبة على الابداع امر هام واساسى للشخص المبدع.

٦ - الرغبة فى التميز عن الاخرين :

١. استقلال فى الراى وعدم التبعية .
٢. قبول التحدى والإصدار على تجاوز الصعوبات .
٣. الثقة فى النفس والتحمس لافكاره .
٤. لا يسعى الى ما يسعى اليه الاخرون .
٥. الرغبة فى التميز صفة وسمة اساسية للتفكير الابداعى حيث ينظر للامور نظرة مميزة تسعى لتغيير الوضع الحالى الى الاحسن والمستهدف

٧ - احساس مسبق للمشكلات والحاجات :

- يتميز الشخص المبدع بالاحساس الاسرع بالمشكلات وتتولد لديه رغبة فى اكتشاف الحلول والعمل على اشباع الحاجات اسرع من الاخرين.

٨ - المثابرة والجلد :

١. طريق الابداع ليس ممهداً بالورود .
- ٢ - الوصول الى نتائج يأتى بعد مشقة واصرار

رابعا : سمات الفكرة الابداعية :

١ - الحدثة أو الجدية :

- فكرة جديدة غير معروفة من قبل لا تقتصر على الحيز المكانى الذى يعيش به صاحب الفكرة .

٢ - التطوير :

- إضافة (استخدام جديد) أو (وظيفة جديدة) لوظيفة الشئ الموجود المعتادة للجميع

٣ - تحقيق الصالح العام :

- يجب أن تكون إيجابية فى مولدها ومقصدها فى تحقيق الصالح العام .

٤ - خفض التكاليف :

- يجب أن تؤدى فى مجملها الى خفض التكاليف وتحقيق عائد قومى أو مادى ليس ضرورياً على الاجل القصير بل يمكن أن تكلف فى بدايتها كثيراً ولكنها ستحقق عائداً هائلاً فى المستقبل .

خامسا : مراحل عملية التفكير الابتكارى :**١- مرحلة الاعداد والتشبع :**

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتخصص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات المتعلقة بها وذلك عن طريق تدوين الملاحظات، وإلقاء الأسئلة، وإدارة الحلول والمناقشات، وجمع الشواهد وتسجيلها.. ومما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين، في حركة إبداعية طليقة أصيلة .

٢- مرحلة الحضانه :

مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضماً عقلياً - شعورياً ولا شعورياً - وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة. كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم في سبيل حل المشكلة. وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخطأ التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.

٣- رحلة التحقق من الفكره :

تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع وفي هذه المرحلة يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها لمعرفة

هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصلقل. وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة.

٤ - مرحلة خروج الفكرة :

اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة .

سادسا : معوقات الابداع :

وتتقسم المعوقات الى ثلاثة انواع معوقات شخصيه ومعوقات تنظيميه ومعوقات بيئيه

١ - المعوقات الشخصية :

وهي مجموعة المعوقات الى تؤثر فى شخصية الفرد وتبعده عن مجال الابتكار والابداع مثل

- عدم مواجهة المشكلات .
- عدم الثقة بالنفس .
- الخوف من الفشل .
- اتباع عادات التفكير النمطيه .

٢ - المعوقات التنظيميه :

وهى مجموعة المعوقات التى تتعلق بالمنظمة واسلوب عملها وكيفية

تحقيق اهدافها

- استئثار التفكير على قياده العليا .
- نقص القيادات المؤهله .
- سوء المناخ التنظيمى .
- عدم تشجيع المنظمه للافكار الجديده .
- ثبوت الهيكل البيروقراطى .
- عدم وضوح اهداف المنظمه .

٣- المعوقات البيئية :

وهى معوقات ناتجه عن البيئه المحيطه بالفرد وتؤثر فى تحديد اهدافه

وتوجيه سلوكه

- العادات والتقاليد .
- التدهور الاقصادى .
- عدم كفاية الموارد .

سابعا : المناخ التنظيمى الملائم للابداع:

١. اقتناع الادارة العليا و تأييدها للمبدعين و باهمية الابداع فى مواجهة

تحديات المستقبل

٢. وجود الاخصائيين مهنيين لمساندة المبتكرين في تنفيذ افكارهم
 ٣. التدريب علي الابداع حيث يترك للفرد التفرقة ما بين قدراته و مهاراته
و بين متطلبات وظيفته
 ٤. مرونة اللوائح و القوانين و الاجراءات
 ٥. عدم تمركز السلطة في يد الادارة العليا
 ٦. وجود وسائل اتصالات علي مستوي جيد و قنوات مفتوحة مع الادارة
العليا و الاجهزة العلمية المتخصصة
 ٧. مواجهة الصراعات بعد تفهم محتواها،فقد تكون انطلاقا لفكرة جديدة
او استخدام جديد
 ٨. عدم قتل الافكار الجديدة و الخروج عن المألوف و التقليل من شان
اصحابها
- لذلك يجب هناك اساليب يمكن اتباعها للتعامل مع المبتكرين:
- توفير اكبر قدر ممكن من المعلومات عن وظيفتهم
 - اعطائهم الوقت الكافي لاداء اعمالهم
 - عدم النقد الا بعد تجربة الافكار
 - المساندة و التأييد
 - توفير المزاج الخاص و العالم المتخصص المحبب لهم

- عدم عزلهم و شعورهم بالوحدة
- تخاطب معهم في الموضوعات و ليس القشريات و

العمومية و ليس التفاصيل

ثامنا : المستويات المختلفة للإبداع:

• المستويات المختلفة للإبداع :

- أولاً : وجهة النظر التعليمية (أو التدريبية) .
- ثانياً : وجهة النظر المرحلية .
- ثالثياً : وجهة النظر الأداء

١- وجهة النظر التعليمية :

- أ- المستوى المبتدى (مستوى الطفل المبدع) .
- ب- المستوى المتوسط (مستوى الشاب المبدع) .
- ج- المستوى المتقدم (مستوى المخضرم المبدع) .

❖ تعليم مجموعة من الافراد إكتساب مهارات الابداع ويجب البدء

بشرائح الطفل المبدع ثم شرائح الشاب المبدع ثم

مخضرم المبدع لأن الغرض الاساسي هو التعليم وليس فقدان الثقة

• - مستوى الابداع من الوجة المرحلية :

ب- مرحلة الابداع الفكرى .

ج- مرحلة الابداع الفنى .

الابداع الفكرى + ثقافة المنتظمة = الابداع الفنى

الابداع الفكرى يهدف الى حدوث تميز فكرى ثم ياتى بعد ذلك الابداع الفنى فى مجالات العمل المختلفة عن طريق تطبيق التميز الفكرى على مجالات العمل .

• سمات الابداع الفنى :

١. القدرة الفكرية الخلاقة .
٢. الإلمام التام بفنون ودقائق العمل .
٣. الحب الاصيل لطبيعة العمل .
٤. الاتساق بين القدرات والموهبة وبين طبيعة العمل .
٥. الرغبة الاكيدة فى تطوير العمل أكثر من تنفيذه

مستويات الابداع من وجهة نظر الأداء :

١ - الابداع الفردى (الخاص) :

يقصد به الابداع الذى يأتى نتاج روح فردية وقدرات خاصة

شخصية تتسب بأسم فرد واحد .

٢ - الابداع الجماعى :

تقصد به الابداع الذي يأتي نتاج روح جماعية وقدرات تكاملية من أفراد الجماعه .

تشكل "المقارنة المعيارية" عملية منهجية للبحث عن الممارسات المثلى التي تؤدي الى التطور المستمر والتغيير الايجابي، كما تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الأكثر فعالية التي تمكن الأعمال من تحقيق قفزات نوعية بغض النظر عن طبيعة العمل أو مجاله أو طريقة إدارته.

يعتبر مقياس المقارنة المعيارية Benchmarking واحداً من أثنى الأدوات الإدارية في عالم اليوم إذا تم استخدامه بشكل صحيح، وبعكس ذلك فسوف يكون عبارة عن خسارة في الوقت والموارد، إذ أن استخدم المقارنة المرجعية يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها بحيث تتميز مع المنافسين الآخرين.

تقييم دوري

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة

مقدمة

يواجه عالمنا المعاصر اليوم بكل مؤسساته ومنظماته العديد من التحديات، هذه التحديات ظهرت بسبب ثورة تكنولوجيا المعلومات ومن خلالها أصبح العالم قرية لا حدود بين وحداتها الصغيرة. هذا بالإضافة الى الضغوط التي تواجه صناعة السلع والخدمات من حيث مقاييس الجودة العالمية، والمنافسة والتقدم التكنولوجي، والتكتلات الاقتصادية والاتفاقات الدولية. كل هذا كان سبباً كافياً للمسؤولين في كافة القطاعات على المستوى العالمي أن يفكروا بعمق في الحاجة الى مدخل جديد لمواجهة كل هذه التحديات. ومن هنا ظهر الفكر الجديد الذي أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة.

المفاهيم الأساسية للجودة:

أولاً - المقصود بمفهوم الجودة:

الجودة قد تعني ما يلي:

- تحسين مستوى الأداء؟
- خفض نسبة المعيب؟
- خفض التكاليف؟
- تقديم خدمات جديدة؟

- منع حدوث مشكلات؟
- تبسيط الاجراءات؟
- خفض الحاجة الى التفتيش؟
- خفض شكاوى العملاء؟

وايضاً توجد عشرات التعريفات والمفاهيم للجودة بشكل عام من قبل المهتمين بالجودة الشاملة:

- الجودة هي الملاءمة للإستخدام (جوران)
- الجودة هي التوافق مع المتطلبات (كروسبي)
- الجودة هي جودة التصميم والتوجه الى احتياجات العميل (ديمنج)
- الجودة هي مجموعة الحقائق التسويقية والهندسية التي تفي باحتياجات العميل (فيجنوم)
- الجودة هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي الى رغبات محددة ومعروفة ضمناً.

ثانياً - مفهوم الجودة عند المنتج والمستهلك أو العميل:

الجودة هي انتاج المنظمة لسلعة أو خدمة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات العملاء والتفوق عليها....

بمعنى الرغبة في الوصول الى درجة من التميز

• مفهوم الجودة عند المنتج:

يمكن التمييز بين ثلاثة مفاهيم للجودة من وجهة نظر المنتج وهي جودة التصميم- وجودة المطابقة- وجودة الأداء.

(١) جودة التصميم:

هي المواصفات الملموسة وغير الملموسة التي توجد في السلعة أو الخدمة.

(٢) جودة المطابقة:

أي مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية مسبقاً.

(٣) جودة الأداء:

ويقصد بها قدرة السلعة أو الخدمة على القيام بوظيفتها المتوقعة منها.

• مفهوم الجودة عند المستهلك:

والمقصود هنا مدى انطباع المستهلك عن الجودة من عدة جوانب أهمها:

- المكونات المادية (الشكل - النوع - مستوى الأداء).

- الخدمات المقدمة (وقت التسليم - خدمة ما بعد البيع - التكلفة).

- الانطباع السيكولوجي (مدى رضا العميل عن طريقة تقديم السلعة أو

الخدمة - والمكان - والزمأن التي تقدم فيه).

ثالثاً - أبعاد الجودة للسلعة:

- الأداء Performance: قدرة المنتج على تلبية احتياجات العميل من خلا الخصائص الأساسية له
- السمات Features: الخصائص الثانوية للمنتج والتي تدعم الخصائص الأساسية
- الإعتماضية Reliability: إحتتمالات العطل أو الفشل خلال فترة زمنية محددة.
- المطابقة Conformance: درجة تطابق التصميم مع المواصفات المنتجة بالفعل للمنتج.
- قوة التحمل Durability: (المتانة) بمعنى طول فترة الاستخدام للمنتج.
- إمكانية الخدمة serviceability : ويقصد بها مدى توافر وسرعة الخدمات والصيانة.
- الجمال Aesthetic (أو المظهر): وهو يعبر عن (الشكل - اللون - الذوق).
- الجودة المدركة Perceived Quality: بمعنى تصور العميل للجودة وهذا يتوقف على كم المعلومات المتوفرة له.

هناك ابعاد اخرى يمكن من خلالها الحكم على جودة المنتج وهي التكلفة ووقت الانجاز للخدمة ومدى الاهتمام بالعميل.

رابعاً أبعاد الجودة للخدمة:

(١) محددات جودة الخدمة:

- المحدد المادي: وهو الأمر المرتبط بالتسهيلات المادية التي توفرها المنظمة في سبيل خدمة عملائها، كالاستراحات والجراجات.
- المحدد المرتبط بالاستجابة: وهي رغبة واستعداد وقدرة موظفي المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة للعملاء في الوقت المناسب.
- المحدد المرتبط بالثقة: وهي قدرة المنظمة على انجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت.
- المحدد المرتبط بالعناية: وتعود الى الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال احتياجات العملاء.
- المحدد المرتبط بتأكيد الثقة المتبادلة: وتعود الى معرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين وقدراتهم على زرع الثقة بينهم وبين متلقي الخدمة.

(٢) ابعاد جودة الخدمة:

- البعد الاجرائي: ويرتبط بالنظم والاجراءات المحددة لتقديم الخدمة.
- البعد الشخصي: ويرتبط بطرق التفاعل والتعامل مع العميل من قبل مقدمي الخدمة وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف.

خامساً- تكاليف الجودة:

يمكن تقسيم التكاليف المرتبطة بالجودة الى:

- تكاليف الوقاية ومنع الأخطاء: وهي التكلفة المرتبطة بالخطوات التي تتبع عند بداية أي عملية لوقايتها من الأخطاء والعيوب وتشمل تكاليف تدريب وتعليم العاملين وتطوير نظم الجودة وتحديد احتياجات العميل وتزيد مع زيادة مستوى الجودة.
- تكاليف التقييم وكشف الأخطاء: وهي التكلفة التي تستخدم بعد اتمام العمليات وتتضمن تكلفة فحص السلعة أو الخدمة المقدمة وإكتشاف الأخطاء والعيوب ومراجعة الجودة وصيانة الأجهزة والمعدات وهذه التكلفة تقل كلما زاد مستوى الجودة وتتلاشى عند الجودة الشاملة.
- تكاليف الفشل الداخلي: تشمل تكاليف الإصلاح وخسائر الإنتاج مثل تكلفة المواد الضائعة في الإنتاج المعيب وتكلفة إعادة العمل الخاطئ وذلك قبل وصول السلعة أو الخدمة الى العميل وهذه التكلفة ايضاً تقل كلما زاد مستوى الجودة.
- تكاليف الفشل الخارجي: تحدد بعد وصول السلعة أو الخدمة الى العميل، وهي تكتشف بواسطة العملاء ويترتب عليها خفض حصة المنظمات في السوق وهي تشمل تكلفة تصحيح العيوب والأخطاء وتكاليف الضمان وتكاليف التقاضي وتخفيض الشعور السلبي للعميل

لمنع إنخفاض المنافع في المستقبل وأيضاً هذه التكلفة تقل كلما زاد مستوى الجودة.

في النهاية نجد ان التحسين للجودة يؤدي الى خفض جميع انواع التكلفة
عدا تكاليف الوقاية أو المنع هي التي تزيد بزيادة مستى الجودة.

سادساً - لماذا الجودة الشاملة:

لأننا نواجه ما يلي:

- العولمة.
- ثورة التكنولوجيا.
- المنافسة.
- نظام التجارة الدولية.
- وجود ظاهرة الكساد التجاري (زيادة العرض عن الطلب).
- التسابق فيما بين المنظمات لإرضاء العملاء.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها " توجيه كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة على كافة المستويات الإدارية إلى تحقيق توقعات ورغبات العملاء، وتحقيق الرضاء الكامل للعاملين، وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة بإنتاج منتج ذات جودة عالية في ظل توافق تام مع المجتمع

والبيئة، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية جديدة وقراءة جيدة لمتطلبات العملاء وقيادة فعالة ملتزمة بالتحسين المستمر ومن خلال فرق عمل مشاركة وملتزمة بعملية التحسين".

ويتضح من التعريف السابق أنه يركز على النقاط الأساسية التالية:

- (١) التركيز على رغبات وتوقعات العملاء.
- (٢) ثقافة تنظيمية تتلاءم مع هذا المفهوم الجديد.
- (٣) التحسين المستمر.
- (٤) مشاركة جميع العاملين في جميع مستويات الإدارية في مسئولية الجودة

(٥) القيادة الفعالة وفرق العمل الملتزمة بعلمية التحسين المستمر.

الملاح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة:

يمكن الاتفاق على ان الملاح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن صياغتها في النقاط التالية:

- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كافة القطاعات والمستويات الادارية والوظائف في المنظمة.
- مدخل يهدف الى التحسين المستمر في كافة الأنشطة بالمنظمة.
- مدخل يعتمد على تخطيط وتنظيم، وتحليل كل نشاط بالمنظمة.

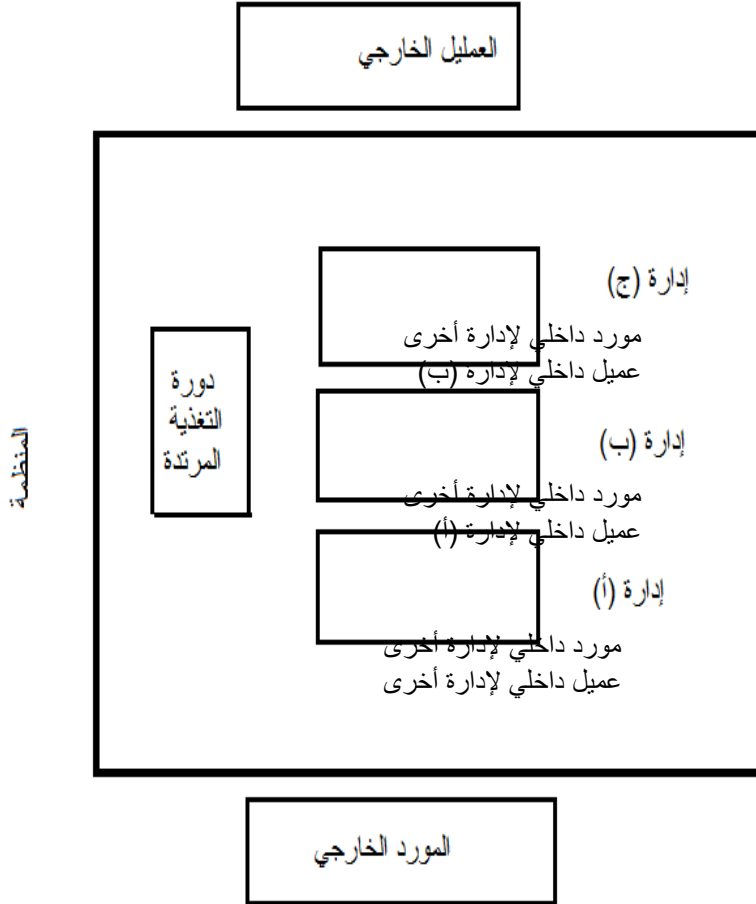
- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة وإقتناع كل فرد في المنظمة بالجودة.
- مدخل يعتمد على تعاون، وتفاهم، وترابط، وتشابك كل اجزاء المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف.
- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
- مدخل يهدف إلى احداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لإكسابهم فلسفة العمل الصحيح من أول مرة.
- مدخل يقوم على فرق العمل للتحسين المستمر للجودة وليس العمل الفردي المتقطع.
- مدخل يعتمد على الرقابة الذاتية.

المبادئ والمتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد اتفاق تام بين الكتاب على مجموعة المبادئ التي تقوم على أساسها إدارة الجودة الشاملة، وكذلك لا يوجد اتفاق على العناصر التي تمثل متطلبات للتطبيق، وهذا الاختلاف قد يكون في العدد أو في تفصيل أو ادماج بنود مع بعضها وليس الاختلاف في المحتوى الكلي لهذه العناصر.... ولكن البنود التالية تمثل أهم المبادئ والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(١) التوجه بالعميل:

إن محور أداء ومجهودات إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على رضا العميل سواء كان عميل داخلي (جميع العاملين بالمنظمة) أو عميل خارجي (من تقدم له السلعة أو الخدمة). ويتطلب هذا أن تتخذ المنظمة كافة التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا العميل، ولتحسين الأداء نحو العميل الداخلي لأبد من النظر إلى الوحدات التنظيمية داخل المنظمة (إدارات - أقسام - أفراد) على أنهما مورد وعميل في نفس الوقت.



شكل يوضح شبكة العميل/المورد

ومن الشكل يتضح أن أي فرد في المنظمة أو أي وحدة تنظيمية تؤدي مهمة له يعتبر (عميل) ، وبالمثل أي فرد في المنظمة يقوم بأداء مهمة غيره يعتبر (مورد) وطبقا لمفهوم الجودة الشاملة لابد أن يحقق كل مورد رضا العميل ، وكذلك لابد من وجود علاقات طيبة بين الموردين والعملاء .

(٢) التحسين المستمر في كافة الأنشطة والعمليات :

ان تحقيق رضا العميل هدف مستمر لا ينتهي ، لذلك لابد من استمرار جهود التحسين في كافة الأنشطة والعمليات التي تؤدي في النهاية الي تحقيق الرضاء الكامل للعميل ، وتحقيق قدرات تنافسية أعلى للمنظمة .

(٣) مشاركة العاملين (الجودة مسئولية كل فرد في المنظمة) :

يجب التعامل مع جميع العاملين علي انهم فريق واحد حتي نخلق درجة عالية من التنسيق ، كما يجب أن يكون لهم دور فعال في الجهود المبذولة للتحسين وذلك عن طريق حلقات الجودة Quality Circles مما يساهم علي تشخيص المشكلات والتعرف علي أسبابها والعمل علي حلها ، وهذا بدوره يؤدي الي تنمية المهارات الابداعية لدي العاملين

(٤) تبني مفهوم منع الاخطاء (العمل الصحيح من أول مرة) ان هذا

المبدأ يوجه الاهتمام الي محاولة الوقاية من الاخطاء ومنع وقوعها بدلا

من اتباع طريقه الفحص التي تعتمد علي اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها حيث يكون هناك التزام بشعار " أفعل الشئ الصحيح بطريقة صحيحة من

أول مرة " Do the Right Things Right first time

(٥) الاعتماد علي فرق العمل في انجاز أعمال التحسين :

حيث يتضمن كل فريق مجموعة مختلفة من الاعضاء يحتلون كافة الانشطة المطلوبة للعملية محل التحسين ، وهذا المدخل يكمن الافراد من المشاركة المباشرة في العمليات اليومية للشركة لتحسين بيئة العمل .

(٦) التركيز علي النتائج والعمليات معا :

اذا لم يحصل العميل علي السلعة أو الخدمة التي تلبي احتياجاته وتوقعاته فانه سوف يكون لديه رد فعل اما عدم التعامل مع هذه المنظمة أو الشكوي منها ، لذلك وفي ظل مفهوم الجودة الشاملة لابد من أخذ هذه النتائج في الاعتبار كمؤشرات علي أن هناك خطأ ما في تنفيذ العمليات وبالتالي تخضع الي خطة عمل لتصحيحها .

(٧) القيادة الادارية الفعالة لدعم وتأييد برنامج ادارة الجودة الشاملة :

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة هو توفر القيادة الادارية الفعالة التي تدعم وتؤيد فلسفة ادارة الجودة الشاملة وضرورة التحسين والتطوير المستمر ، حيث يعتبر قرار تطبيق مدخل

الجودة الشاملة قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادة الادارية علي مستوى الادارة العليا بالمنظمة .

(٨) الادارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة :

لاشك ان المورد البشري الفعال هو خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة ، الامر الذي يستوجب ان يكون محل عناية واهتمام ، ويتم ذلك من خلال الاختيار والتعيين ، وشغل الوظائف ، وتقييم الاداء ، وبرامج التدريب واسلوب التحفيز المستمر ، وبناء فرق العمل ذاتية الادارة ، المشاركة والتعاون في التعرف علي المشكلات وتقديم الحلول لها لتحقيق التحسين المستمر

(٩) التعليم والتدريب المستمر :

ان نقل المفاهيم والمبادئ الاساسية لادارة الجودة الشاملة وادارتها ، تتطلب أن يتم تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطط للتدريب والتعليم علي كافة المستويات الادارية ، وان كانت محتوى البرامج سوف تختلف من مستوى الي اخر ، وفقا لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لكل منها.

(١٠) تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة :

ويقصد بذلك أن تهتم الإدارة العليا ومنذ البداية في تهيئة واعداد العاملين بالمنظمة علي مختلف المستويات الادارية نفسيا لفهم وقبول مفاهيم وممارسات ادارة الجودة الشاملة والافتتاح بها ، لان ذلك من شأنه ان سهم في الحصول علي تعاونهم والتزامهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير .

ومن ناحية أخرى فان نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة رهن بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها والتي ينظر اليها علي انها مجموعه من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل ، والأسلوب الذي يتم وفقا له ممارسة السلطة ، وأسلوب مكافأة العاملين ، وكيفية مراقبة أدائهم ، والي أي مدي تسير المنظمة علي وضع الخطط وماهو مداها الزمني ، وتركيبه العاملين وكيف ينظر اليهم من حيث الامتثال والطاعة ، وحثهم علي المبادرة والابتكار ، والي أي مدي توجد قواعد اجراءات العمل .

(١١) تأسيس نظام معلومات فعال :

استنادا الي ان أهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة هو التوجه بالعميل ، اذن لا سبيل الي ذلك الا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة ، وتفسير هذه المعلومات حتي تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة ، فتوفير وتأسيس

نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة سيسهم الي حد كبير في التركيز علي تلبية احتياجات العملاء والعمل علي رضائهم ، كما يسهم في استمرار عمليات التحسين والتنسيق بين الأنشطة المختلفة .

(١٢) قياس الاداء للانتاجية والجودة

ان احد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وجود نظام قادر علي القياس الدقيق المبني علي الاساليب الاحصائية الملائمة لتحديد الانحرافات السلبية في اداء وتنفيذ العمليات والأنشطة ، ويلزم ذلك تدريب جميع العاملين بالمنظمة علي استخدام التحليلات الاحصائية البسيطة التي تساعدهم حسن ادائهم للعمل .

ادوات ادارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من الادوات التي يمكن استخدامها في ادارة الجودة الشاملة ، حيث تساعد هذه الادوات في حل مشكلات الجودة، كما تستخدم في عمليات التحسين المستمر التي تعتبر احدي المبادئ الاساسية لادارة الجودة الشاملة ، ومن المهم أن يكون كل فرد في المنظمة علي علم تام ومتدرب علي استخدام هذه الاساليب.

وسوف نعرض فيما يلي لأهم الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة

(١) العصف الذهني(إثارة الأفكار): Brainstorming

الهدف: تهدف هذه الأداة الى محاولة الحصول على أكبر عدد من الافكار الإبداعية، في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة، وتشمل كل الأفراد المشاركين في فريق العمل.

القواعد او المبادئ التي تستند اليها هذه الطريقة:

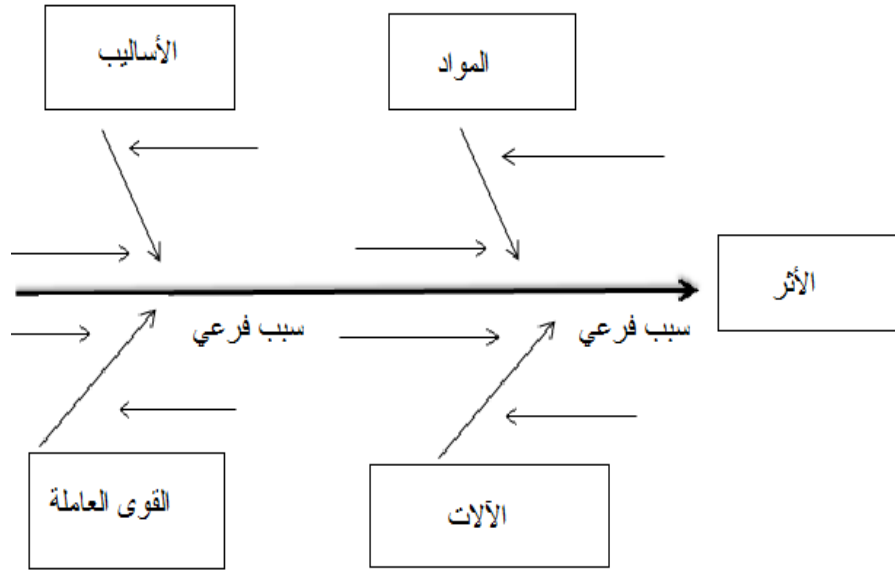
- التحديد الواضح والدقيق للموضوع اساس النقاش.
- إتاحة الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه.
- بدأ النقاش بأحد الأفراد واستكمالها في اتجاه عقرب الساعة أو عكسه.
- لا يسمح إطلاقاً بالتعليق أو انتقاد الآخرين.
- تشجيع الأفراد من قبل "المنسق" للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفراد.
- تسجيل كافة الأفكار والنتائج التي تم التوصل إليها واستخلاص أهم الأفكار التي تم التوصل إليها، ويجب أن يكون هناك إجماع على هذه الأفكار.

(٢) أشكال السبب والأثر: **cause and effect diagrams**

الهدف: تهدف الى المساعدة في تحليل المشكلات وتحليل اسبابها بسهولة تقديم الحلول لها فهي تساهم في أخذ كافة العوامل المسببة للمشكلة، وكثيراً ما (fish bone) يطلق عليها سلسلة شوكة السمكة.

الخطوات التي يجب اتباعها لتحليل السبب والأثر (النتيجة):

- الخطوة الأولى: هي تحديد الأثر (أو المشكلة) وتدوينها في المستطيل الخاص بذلك كما يظهر في الشكل.
- الخطوة الثانية: هي كتابة العناصر الرئيسية للأسباب وهي تتمثل في أربعة عناصر وهي : الأساليب والعمالة والمواد والآلات.
- الخطوة الثالثة: هي التوصل الى الأسباب الفرعية لكل عنصر من العناصر الأربعة.
- الخطوة الرابعة: هي تحديد الأسباب الأكثر احتمالاً أو الأرجح وذلك بعد التحليل الدقيق لكافة الأسباب الرئيسية والفرعية واستبعاد الأسباب التي قد لا يكون من المحتمل أنها أدت إلى ظهور "الأثر" أو المشكلة.
- التقصي أو التحقق من صحة الأسباب المرجحة: وذلك عن طريق الملاحظة أو المتابعة للمشكلة الأساسية أو جمع المعلومات التي تفيد في التحقق من السبب.



نموذج لشكل السبب والأثر

(٣) خرائط باريتو: Pareto Charts

الهدف تحديد أولويات المجالات الأكثر اهمية أو فائدة لتركيز الموارد والجهود عليها. ومدأ باريتو يعتمد على أن ٢٠٪ من العوامل أو الأسباب يؤدي إلى ٨٠٪ من المشكلات وأحياناً يطلق عليها (قاعدة ٨٠-٢٠٪) ونجد أن تحديد ال ٢٠٪ من العوامل القليلة الحاكمة يؤدي إلى توفير كبير في الجهد.

ويتم استخدام خرائط باريتو عن طريق تجميع البيانات الخاصة بإحدى المشكلات، ثم ترتيب البيانات تنازلياً حسب القيمة، ثم تصوير البيانات في اشكال بيانية (غالباً أعمدة بيانية)، ثم تحليل الخريطة طبقاً لقاعدة ٨٠-

٢٠٪، ومن ثم معرفة العوامل القليلة التي تسبب أكبر قدر من المشكلة ومحاولة التغلب عليها.

(٤) القياس المقارن (المقارنة المرجعية): Benchmarking

الهدف: يمكن المنظمة من مقارنة الأداء المحقق مع أداء المنظمات الرائدة والمتقدمة في نفس المجال (أو ربما في مجال آخر مشابه) وبالتالي المساعدة في وضع معايير داخلية للأداء بناءً على هذا الأساس المرجعي النموذجي.

وتهدف المقارنة المرجعية أيضاً إلى تحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص بما يتناسب مع احتياجات السوق والمنافسين.

والطريقة التي تتم بها المقارنة المرجعية هي كما يلي:

- أولاً: تحديد عناصر النجاح الحاكمة (الحرجة) وهي مجموعة الأهداف أو المجالات القليلة التي تعتبر ذات أهمية أكبر في تحقيق رسالة المنظمة، التي قد تتمثل في: التكلفة- السعر- مستوى الجودة-مواعيد التسليم- القدرة على تقديم منتجات جديدة- خدمة ما بعد البيع- وفي مجال التعليم الجامعي مستوى الخريج، مدى الارتباط بسوق العمل، أهمية الأبحاث العملية ومدى ارتباطها بمشكلات المجتمع.

- ثانياً: اجراء المقارنة لتحديد الوضع التنافسي للمنظمة مع المنظمات الاخرى المتقدمة على أساس العوامل السابق تحديدها.
- ثالثاً تغيير الاستراتيجيات الحالية بما يتوافق مع معايير الأداء الجديدة الناتجة والمستخلصة من عملية المقارنة بما يحقق وضع تنافسي أفضل وتحسين مستمر.

(٥) الرقابة الإحصائية للعمليات: statistical process control:

الهدف: المساعدة على تقليل الانحرافات ومنع العيوب، وذلك عن طريق مراقبة معايير المواصفات، واجراء عمليات القياس، واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

خرائط الرقابة الإحصائية: عبارة عن رسم بياني يوضح حدي الرقابة (الحد العلى والحد الأدنى) اللذان يتم تحديدهما بطرق ومعادلات احصائية طبقاً لنوع الخريطة (الصفات او المتغيرات) التي يتم الرقابة عليها، وعند استخدام هذه الخرائط يتم سحب عينات من الوحدات المنتجة اثناء العمليات الانتاجية ويتم قياس الصفة المراد (الرقابة عليها) وعندما تقع نتائج القياس بين حدي الرقابة، ولا يوجد نمط معين يمكن ملاحظته تكون العملية داخل حدود الرقابة اما إذا كان هناك أنماط قياس غير عادية فيستلزم ذلك البحث عن الأسباب وعمل خطط وقائية كما بالشكل.

تقييم دوري

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الفصل الخامس : مفاهيم أساسية في ريادة الأعمال

المقدمة Introduction

يلعب الريادي في الوقت الحاضر دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خصوصاً بعد تراجع دور القطاع العام في الاقتصاد، لأن السمة المميزة للمرحلة الحالية هي إعطاء دور كبير للقطاع الخاص والتخلص التدريجي من مشاركة القطاع العام في الاقتصاد الوطني لأية دولة، ومن هنا يتبين أهمية دور الرياديين ورجال الأعمال الناجحين في تحمل هذه المسؤولية والنهوض بواقع الأعمال إلى المستوى الذي يجعل منها رافعة للتنمية الاقتصادية ومن ثم بلوغ التطور المنشود.

إن الريادي الناجح هو الذي يظهر دائماً قدرة عالية على فهم محيطه ويستطيع التعامل مع الآخرين بإيجابية عالية، واستثمار أفضل ما لديهم من قدرات لتحقيق الأهداف المرسومة، وعندما يكون الريادي ضمن مؤسسة أو شركة فإنه يتمتع بنفس صفات الريادي المستقل خاصة في الجمع بين الفكر والعمل أو التخطيط والتنفيذ لتحقيق مفهوم الريادة المنظمة، وهذا كله يشير إلى أن الريادي يمتلك صفات شخصية ونفسية تؤهله لأن يكون متميزاً في طريقة إدارته لأعماله، وأن يمتلك من المشاعر ما يمكّنه من أن يكون مبادراً وقادراً على التعامل مع مختلف الظروف بما يكفل التميّز والنجاح.

مفهوم الريادة Entrepreneurship Concept

استعمل مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشافات العسكرية، وقد بقي هذا المفهوم مستعملاً في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور وغيرها.

أما اليوم، فقد أصبح مفهوم الريادة يشير إلى الأعمال التي يبدعها أشخاص يمتلكون صفات ومشاعر ريادية تقود إلى ابتكار أعمال ومشروعات تسهم في تحقيق التنمية وتقديم منتجات أو خدمات متميزة، وقد عرّف (Hisrich & Others, 2005) الريادة بأنها: عملية ديناميكية لخلق ثروة بطريقة تزايدية من قبل أفراد يتقبلون المخاطرة ويقدمون قيمة إضافية.

وذهبت (برنوطي، ٢٠٠٥) لتعريف الرائد الفرد فاعتبرته: فرداً يقيم عملاً صغيراً ويجعل منه خلال فترة قصيرة عملاً كبيراً وناجحاً، وهو يحقق ذلك لكونه يتمتع بمهارات محدودة تسمى مهارات ريادية، فالريادي شخص يتمتع بالنزعة الاستقلالية والنزعة للمخاطرة وله مهارة إقامة عمل تجاري ناجح يتمكن من توسيعه بسرعة.

وقدمت دراسة (Carland & Other, 1984) تعريفاً للريادة يشير إلى أنها: مهمة أو منصب مفهوم ضمناً، ويقدم الشخص الذي يتولاه أفكاراً غير اعتيادية للمنظمة التي يعمل بها، أو تلك التي يتولى إدارتها أو قيادتها، أما دراسة (Choo & Wong, 2006) فتعرّف الريادة بأنها: عملية خلق مشروع جديد بأفكار جديدة.

أهمية الريادة Entrepreneurship Importance

تتبع أهمية الريادة من المنطلقات التالية:

١. كونها تعني ابتكار أشياء جديدة، لم تكن موجودة أصلاً، وهذا يؤكد ضرورة وأهمية الاهتمام بهذا البعد، باعتبار أن الابتكار والإبداع لهما دوراً كبيراً في التنمية الاقتصادية، وحتى الاجتماعية التي تشهدها المنظمات الحديثة.
٢. توسيع الأعمال الصغيرة لتصبح مشروعات كبيرة، وقد تصاعد الاهتمام بالريادة نتيجة جملة دراسات أكدت أن المشروعات الريادية تسهم إسهاماً كبيراً في النهوض بالاقتصاد وتطويره، وتطوير منتجات جديدة وأساليب إدارية وقيادية جديدة قائمة على تشجيع الابتكار وتعزيز روح المسؤولية لدى أولئك الذين يتميزون بنزعتهم نحو الميل للمخاطرة والاستقلالية، فيبدعون مشروعات صغيرة، سرعان ما تتحول إلى مشروعات كبيرة وناجحة.

٣. كذلك، فإن المهارة الريادية مهمة جداً للمنظمات، بما لا يقل عن أهميتها للأفراد، وقد طور أحد المهتمين بالموضوع مصطلحاً خاصاً هو Entrapreneur كمصطلح للشركة التي تنمي وتستثمر هذه الاستعدادات في مديريها (ويعني المصطلح: ريادة داخلية، أي ريادة ضمن الشركة)، فمثلاً حتى تحتفظ شركة تعمل في سوق تنافسي بقدراتها التنافسية عليها أن تستقطب عناصر ذات استعدادات ريادية عالية، وأيضاً أن تحافظ على هؤلاء فلا تتركهم يتركونها لإقامة أعمال صغيرة خاصة بهم، ولهذا تحتاج أن تقوم بتشجيعهم واستقطابهم وتوفير الأجواء لهم ليعملون داخلها كما لو كانوا يعملون لحسابهم الخاص".

٤. والريادة مهمة أيضاً، على مستوى الشركات الكبيرة؛ لما لذلك من أهمية قصوى في تطوير عمل تلك الشركات، والذي ينعكس بالتالي على حالة الاقتصاد عموماً وتنميته.

ويتلخص دور الريادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام، فيما يلي:

١. رفع مستوى الإنتاجية.
٢. خلق فرص عمل جديدة.
٣. المساهمة في تنويع الإنتاج نظراً لتباين مجالات إبداع الرياديين.

٤. زيادة القدرة على المنافسة.

٥. نقل التكنولوجيا.

٦. التجديد وإعادة الهيكلة في المشروعات الاقتصادية.

٧. إيجاد أسواق جديدة.

وقد بينت دراسة (Carland & Others, 1984) بأن أهمية الريادة تتبع من كونها تختص أساساً بالأعمال الصغيرة، فقد توصلت الدراسة آنذاك إلى أن ٩٩.٧٪ من العدد الإجمالي لمنظمات الأعمال الأمريكية تصنف كأعمال صغيرة وهذا يظهر الأهمية القصوى للاهتمام بهذا الموضوع.

صفات الريادي Entrepreneur Features

يلعب الرياديون دوراً واسعاً ومهماً في التغيرات والنمو الحاصل في الاقتصاد العالمي عموماً، والريادي إنسان مميز يتصف بولاء واضح تجاه عمله، ولديه مقدرة فائقة على الإدارة والقيادة والإبداع والابتكار، وهو غير تقليدي ويمكنه النجاح حتى في الظروف الصعبة، ويسعى دوماً للبحث عن التجديد وفي ظروف فيها مخاطرة ولكن محسوبة، وقد ذكر الباحثون العديد من الصفات التي تميز الريادي عن غيره، فقد بين (Hhsrich & Others, 2005) أن الريادي يتمتع بالمبادرة وتقبل المخاطرة واحتمال الفشل، كما أنه يمتلك دافعية واستقلالية عالية، وتشير اغلب الأدبيات

المتعلقة بالموضوع إلى أنه يمكن تحديد صفات الريادي على شكل مجموعات كالتالي:

١. الريادي مقدم – فهو يتصف بقدرة عالية على حساب المخاطر

الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية، ومن ثم اتخاذ

القرار الملائم للتغلب عليها.

٢. الريادي منافس جيد، نتيجة التزامم والتنافس بين الأعمال في

جميع القطاعات الاقتصادية فإن تحقيق النجاح مرتبط بالقدرة

على المنافسة، والريادي الناجح هو الذي يعرف أين ومتى

وكيف وبماذا يبدأ مشروعه.

٣. الريادي يتحمل المسؤولية دائماً؛ يميل الرياديون إلى الاستقلالية

في أعمالهم، ولهذا فإنهم ينجزون أعمالهم ويديرونها بطريقة

متميزة وبروح من المسؤولية العالية، وتتبع هذه المسؤولية من

الروح القيادية التي يتحلون بها وبقدرتهم على مواجهة المشاكل

والتصدي لها لا الهروب منها.

٤. الريادي يبحث عن فرص جديدة؛ من أهم ميزات الريادي انه

قادر جداً على معرفة واقعه وبيئة عمله بدقة وواقعية لحل

المشاكل لذلك لا يستسلم للمعوقات ولا ينتظر حدوث المعجزات،

فهو ديناميكي يقرأ ويسمع ويبحث عن فرص جديدة لتحسين العمل أو لتسويق إنتاجه بطريقة جديدة.

٥. الريادي متعدد الجوانب؛ نظراً لتعدد صفات الريادي وسعة ثقافته فإن سلوكه وتصرفاته الاقتصادية تعكس قدرته على إيجاد بدائل متعددة لحل مشكلة واحدة أو للوصول إلى هدفه، فهو يتقن استخدام البدائل ويجد عدداً من المصادر المعرفية والتمويلية.

٦. الريادي ذو سلوك حسن؛ فالصفات السابقة تتم عن شخصية مميزة للريادي تمكنه من إقامة علاقات عمل جيدة تنعكس في النهاية على عمله، فهو متفائل وصادق وذو شخصية قوية ومتواضع، وكثيراً ما تكون هذه الصفات عاملاً حاسماً في نجاح عمله.

٧. الريادي لديه صحة نفسية؛ إذ ينبغي أن تتوفر في الريادي مواصفات نفسية تجعل منه إنساناً طموحاً ومتفائلاً ولديه أمل كبير بنجاح العمل الذي يقوم به، وكذلك يكون قادراً على مقاومة الظروف الصعبة التي يمر بها

وكانت دراسة (Carland & Others, 1984) قد أشارت إلى عدد كبير من صفات الريادي، من أبرزها: الميل للمخاطرة والحاجة للسلطة والإبداع والقوة والانجاز، وفي مجملها تشير إلى صفات نفسية يمتلكها الريادي.

رأس المال النفسي للرياديين Entrepreneurs Psychological Capital

إن خلق واستدامة مشروعات ناجحة وريادية يتطلب من أولئك الذين يقومون بها مجموعة من الموصفات التي تضمن لها النجاح والنمو والبقاء، وهناك الكثير من الدراسات التي تحدثت عن تلك الموصفات:

- فقد أظهرت دراسة (Dubini & Aldrich, 1991) أن ذلك يتطلب شبكات دعم اجتماعية قوية.
- وكذلك يتطلب الأمر موصفات شخصية مؤكدة حسبما أفادت دراسة (Brockhaus & Horwitz, 1986).
- ورأس مال نفسي إيجابي كما بينت دراسة (Luthans & Youssef, 2004).

ويجمع أغلب الباحثين على أن رأس المال النفسي الإيجابي، والقيادة المبدعة، هما أساس نجاح أي عمل ريادي جديد، وقد بينت

دراسة (Jensen & Luthans, 2006) أن رأس المال النفسي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

• التفاؤل.

• القدرة على المقاومة.

• الأمل Hope.

كذلك بينت تلك الدراسة أن الأهمية الحاسمة لرأس المال النفسي الإيجابي أو حتى رأس المال النفسي البسيط تكمن في كون أن تلك الأهمية تعتبر المفتاح الرئيس لعملية القيادة الريادية الحقيقية، بمعنى أن توافر رأس مال نفسي ايجابي يقود حتماً إلى وجود قيادة حقيقية ناجحة وقادرة، وايضاً فإن السلوك التنظيمي الإيجابي يؤدي إلى وجود رأس مال نفسي ايجابي لأن السلوك التنظيمي السليم يشجع المعرفة حول ماهية الممارسات الصحيحة والسليمة والمحبذة للعاملين، مع التركيز على ضرورة توافر صحة نفسية تعمل على تطوير الأشخاص من أجل النمو والنجاح والازدهار وامتلاك أثر ايجابي نحو أدائهم وما ينتج عنه من مخرجات.

ينبثق رأس المال النفسي الإيجابي من الإجابة عن السؤال (من أنت؟) لما تتضمنه تلك الإجابة من مؤشرات حول الحالة الشخصية والنفسية للشخص المقصود، والتي تقود إلى تكوين صورة واضحة حول

ما يمتلكه من قدرات نفسية يتحدد بناءً عليها الإجابة عن السؤال: ما إمكانية أن يكون هذا الشخص قائداً ريادياً ناجحاً أم لا؟. وبين نجم عن (Luthans et al. 2007) أنه ينظر إلى رأس المال النفسي على أنه حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد والتي تتميز بالآتي:

(١) الثقة العالية (القدرة الذاتية) لاتخاذ أو وضع الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي.

(٢) السمة الإيجابية (التفاؤل الإيجابي) حول إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل.

(٣) المواظبة من أجل الأهداف، وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات نحو الأهداف بهدف النجاح.

(٤) عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة، يحافظ ويسترجع القدرة على تحقيق النجاح.

وعليه، فإن رأس المال النفسي يتكون من أربعة مكونات، هي: القدرة الذاتية (الثقة)، التفاؤل، الأمل، الاسترجاع (Resiliency)

وفي عصر الحرب من أجل المواهب؛ فإن الذكاء هو أكثر كلمة

تُذكرُ، فهناك الذكاء التسويقي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي، ولقد

انعكس ذلك على رأس المال البشري، والذبوني، والتنظيمي، والمعرفي، وحديثاً انعكس ذلك على رأس المال النفسي.

القيادة الحقيقية والريادة & Authentic Leadership & Entrepreneurship

إن واحدة من أهم متطلبات النجاح التي تتطلبها العمليات الريادية هي امتلاك الريادي للمهارات القيادية المبدعة، ويقصد بالقيادة الحقيقية كما بينت دراسة (Jensen & Others, 2006) عملية إدراك الريادي لنفسه ومعرفة قدرها، وبعين الوقت إيمانه بأن أتباعه قادرون على معرفة وإدراك أنفسهم ومواطن ضعفهم وقوتهم، وبالتالي منحهم الصلاحيات الواسعة في معالجة القضايا، ما يؤدي إلى أن يتحلى الأتباع بالثقة العالية بالنفس، ويساعدهم ذلك في بناء مواطن القوة لهم، ما يضيف قيمة عالية إلى أدائهم، ويحسن من الأداء الكلي، وبالتالي يسهم في تطور وتقدم أداء المنظمة، ويقول (Begley, 2001) إن القيادة الحقيقية هي كناية عن التخصص الفعال والصوت الأخلاقي والوعي الذي يعكس الممارسات الإدارية، وهي كذلك القيادة المؤسسة على المعرفة والقيم الموثوق بها والتقدير البارع بما يراد إنجازه، وإن هذه الأفكار تقطن في أذهان أشخاص مميزين، وهذه الأفكار عبارة عن قيم تعرّف بأنها مؤثرات في العمليات الشخصية والممارسات الإدارية.

وبينت دراسة (Jensen & Others, 2006) أن القدرة على دفع الآخرين نحو تحقيق الأهداف المرجوة تعتبر القضية الحاسمة في نجاح الرياديين، وهذا يشير إلى أن التركيز على العوامل البشرية في الريادة يعتبر التحدي الأبرز في عملية قيادة الآخرين بما يتضمنه هذا التركيز من استكشاف لرأس المال النفسي الذي يملكه الرياديون، وهنا يكمن الفرق بين القيادة والإدارة.

لم تعط الكثير من الدراسات، التي بحثت في موضوع الريادة، الأهمية المطلوبة لعملية القيادة، مع وجود بعض الاستثناءات القليلة والتي من ضمنها دراسة (Chandler & Hanks, 1994) التي تحدثت عن القيادة الريادية، وبينت أن القدرة القيادية تعتبر رأس مال مهم في نجاح أي مشروع جديد، وكذلك دراسة (Ireland & Others, 2003) التي ركزت على رأس المال الفكري والبشري واعتبرت ذلك مصدراً مهماً في تحديد الاستراتيجيات والسلوكيات الريادية. كذلك لا تظهر الدراسات التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي الأهمية الفعلية لاعتبار الرياديين كقادة، مع استثناءات قليلة، أهمها ما تناولته دراسة (Ardichvili, 1998) من شرح للنموذج القيادي والممارسات الإدارية للرياديين الروس.

وقد حدد (Jensen & Others, 2006) مجموعة من القضايا ذات العلاقة بالقيادة الريادية لأجل دراستها ومعرفة مدى توافرها، وقد تمثلت هذه القضايا في:

- الخبرات الحياتية والمتركمة، من أين أتى أولئك القادة؟.
- الخبرة الإدارية والريادية السابقة للريادي.
- التعليم والخلفية الاجتماعية والبيئة.
- مدى توافر شبكة علاقات دعم وإسناد يحتاج إليها الريادي لتحقيق النجاح المنشود.

وبالرغم من هذه القضايا، إلا أن حقل الريادة، بشكل عام، لم يحدد نوعاً معيناً من الصفات للقائد الريادي، وإنما ركّز على العموميات دون الخوض في تفاصيل الخصائص الدقيقة مع الإشارة إلى أهمية الصفات الشخصية والنفسية، وقد حصرت دراسة (Jensen & Others, 2006) تلك الصفات أو الخصائص في ثلاث مجموعات هي:

١. تنمية أو بناء الجماعة.

٢. الشفافية.

٣. التوجه المستقبلي.

العلاقة بين رأس المال النفسي والقيادة الحقيقية

The Relation Between Psychological Capital and Authentic Leadership

يؤدي توافر رأس المال النفسي الإيجابي إلى زيادة النفوذ وبلوغ الميزة التنافسية، وبالتالي زيادة فعالية القيادة الريادية، وإن مكونات رأس المال النفسي وهي: التفاؤل والمرونة أو القدرة على المقاومة والأمل، تقابل بهذه المعاني ما تناولته أدبيات السلوك التنظيمي حول القضايا المرغوب توافرها في القادة الذين يسعون للتميز والنجاح، وتلك المكونات لرأس المال النفسي تعتبر من الأساسيات المطلوب التمتع بها من قبل أولئك الأشخاص الذين يوصفون بأنهم قادة حقيقيون:

- فالتفاؤل صفة مطلوبة في الريادي، لأنه يفسر إقدامه على المخاطرة وتقبل نتائجها دون أن يؤثر ذلك على معنوياته أو يشعره بالإحباط، والريادي الذي يتمتع بالإيجابية والنظرة التفاؤلية سيكون بالتأكيد مزودًا أفضل للدافعية والإلهام في بناء نظرة مستقبلية تجعل منه أقدر على حساب المخاطر، وهذا المكون النفسي الإيجابي هو واحد من متطلبات القيادة الحقيقية للرياديين.
- ويشير المكون النفسي الثاني إلى المرونة أو القدرة على المقاومة، وهذا يعني قدرة القائد على المواكبة الناجحة في ضوء التغير

والمخاطرة، فالقائد الريادي الناجح هو الذي يكون لديه قبول مخلص للواقع واعتقادات جازمة مدعومة بقيم أصيلة، وهذه تعتبر من القضايا المشتركة والمتداخلة بين مكونات رأس المال النفسي والقيادة الريادية الحقيقية.

- كما أن الأمل مصطلح شائع الاستخدام في الحياة اليومية وفي لغة كل يوم، ولكنه كمحتوى نفسي ايجابي له معنى عملياتي دقيق، وخلفية نظرية غنية، ودعم بحثي كبير، وتأتي أغلب تعريفات الأمل الواسعة من كونه أحد محتويات ومكونات رأس المال النفسي الإيجابي، ويشمل الأمل عملية الإصرار الشخصي للتقدم إلى الأمام والمحافظة على الجهد باتجاه تحقيق الأهداف، كما انه يعني القدرة على رؤية البدائل للعمليات الممكنة للوصول لتلك الأهداف، وتشير دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية (Adams, 2002) إلى أن المنظمات التي لديها موظفون لديهم أمل عال؛ تحقق منافع وربحية أعلى، كذلك فقد بينت دراسة (Peterson & Luthans, 2002) أن المديرين الذين يمتلكون مستويات عالية من الأمل قد أوجدوا وحدات عمل ذات أداء عال وينسب نجاح كبيرة، وقد وجدت الكثير من

الدراسات أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الأداء الأفضل ووجود مستويات أمل عالية، وبالتالي فإن الأمل يعتبر مؤشراً قوياً للقدرة النفسية الإيجابية والتي لها تأثير كبير على تطوير عمليات القيادة الحقيقية.

تقييم دوري

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....

الفصل السادس : إدارة التفاوض

المقدمة Introduction

التفاوض هو مهارة حياتية أساسية تُمارَس في مختلف جوانب الحياة اليومية، سواء على المستوى الشخصي أو المهني. يُعد التفاوض وسيلة لتحقيق التفاهم وحل الاختلافات بين الأفراد أو الجماعات، حيث يعتمد على التفاعل والحوار لتبادل المصالح ووجهات النظر. ومن خلاله، يسعى الأطراف للوصول إلى حلول توافقية تلبي احتياجاتهم وتحقيق الأهداف المشتركة.

تُبرز أهمية التفاوض في كونه أداة تُستخدم في شتى المجالات، بدءاً من العلاقات الأسرية والاجتماعية، إلى البيئات المهنية والسياسية. فهو يتيح إمكانية التغلب على الخلافات، تعزيز التعاون، وبناء علاقات متينة ومستدامة. في عالم الأعمال، يُعتبر التفاوض عنصراً حاسماً في إبرام الصفقات، إدارة المشاريع، وتحقيق النجاح المؤسسي.

تتميز عملية التفاوض بخصائص فريدة مثل التفاعل بين الأطراف، الحاجة إلى التكيف، والمرونة في إيجاد الحلول. ولكي تكون عملية التفاوض فعالة، يجب أن تقوم على مبادئ واضحة تشمل التحضير الجيد، التركيز على المصالح المشتركة، التواصل الفعال، والحفاظ على الاحترام المتبادل.

في عالم يزداد تعقيداً وتداخلاً، يُعدّ التفاوض مهارة ضرورية للنجاح في مواجهة تحديات الحياة وإدارة الاختلافات بطريقة بناءة وإيجابية.

تعريف التفاوض

التفاوض هو عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر تهدف إلى الوصول إلى اتفاق مشترك يلبي احتياجات أو مصالح جميع الأطراف (Lewicki et al., 2020). يُعدّ التفاوض نشاطاً جوهرياً في مختلف نواحي الحياة، حيث يُستخدم لحل النزاعات، تحسين العلاقات، أو تحقيق أهداف محددة. تختلف أشكال التفاوض من سياقات بسيطة مثل ترتيب الأوقات بين الأصدقاء، إلى سياقات أكثر تعقيداً مثل المفاوضات التجارية أو السياسية.

وفقاً لـ Fisher et al. (1991)، التفاوض هو وسيلة أساسية للتواصل تُستخدم لحل الاختلافات، مع التركيز على إيجاد حلول مبتكرة ومتبادلة الفائدة بين الأطراف.

أهمية التفاوض في الحياة الشخصية والعملية

تظهر أهمية التفاوض في كونه مهارة حياتية أساسية تؤثر على جميع الجوانب الشخصية والمهنية.

١. في الحياة الشخصية

التفاوض يساعد الأفراد على تحقيق التوازن في العلاقات الشخصية، مثل حل النزاعات الأسرية، الاتفاق على الخطط اليومية، أو إدارة الموارد المشتركة. يساهم التفاوض في تعزيز الفهم المتبادل وتجنب الصراعات.

٢. في الحياة العملية

التفاوض هو مهارة رئيسية في بيئات العمل، حيث يُستخدم في التوظيف، تحديد الرواتب، إدارة المشاريع، والتعامل مع الموردين والعملاء. (Thompson, 2021) كما يُعد التفاوض أداة هامة لبناء علاقات مهنية طويلة الأمد، وتحقيق أهداف الأعمال. تُشير الدراسات إلى أن التفاوض الناجح لا يحقق فقط مكاسب فورية بل يساعد في بناء الثقة والعلاقات المستدامة بين الأطراف (Bazerman & Moore, 2013).

خصائص عملية التفاوض

التفاوض عملية ديناميكية ومعقدة تتسم بالعديد من الخصائص التي تميزها عن أشكال الاتصال الأخرى:

١. وجود مصالح متباينة

تنشأ الحاجة إلى التفاوض عندما تكون هناك اختلافات في المصالح أو الأهداف بين الأطراف.

٢. تفاعل الأطراف

يتطلب التفاوض تبادلاً مستمراً للمعلومات، مما يجعله عملية تواصل تعتمد على النقاش والحوار. (Lewicki et al., 2020)

٣. الحاجة إلى التوافق

الهدف الأساسي للتفاوض هو الوصول إلى اتفاق مشترك يلبي احتياجات جميع الأطراف.

٤. المرونة والتكيف

تُعد القدرة على التكيف وتغيير الاستراتيجيات أثناء التفاوض من السمات الأساسية للنجاح. (Thompson, 2021)

٥. إمكانية النجاح أو الفشل

ليس كل تفاوض ينتهي باتفاق؛ يمكن أن تفشل المفاوضات إذا لم تتوفر إرادة أو قدرة على التنازل أو التفاهم.

المبادئ الأساسية للتفاوض

تستند عملية التفاوض إلى مجموعة من المبادئ التي تساعد في تحقيق النجاح وتجنب النزاعات:

١. التحضير الجيد: يتضمن جمع المعلومات عن الموضوع، تحديد الأهداف، وفهم احتياجات الطرف الآخر.

٢. التركيز على المصالح وليس المواقف: يُفضل التركيز على الأسباب الكامنة وراء المواقف بدلاً من التركيز على المواقف الظاهرة فقط. (Fisher et al., 1991)

٣. التواصل الفعال: يتطلب التفاوض مهارات تواصل مثل الاستماع النشط، استخدام لغة واضحة، وتجنب سوء الفهم.

٤. إيجاد الحلول المبتكرة: يعتمد التفاوض الناجح على التفكير الإبداعي للوصول إلى حلول جديدة ترضي جميع الأطراف (Bazerman & Moore, 2013).

٥. الحفاظ على الاحترام المتبادل: بناء علاقة قائمة على الاحترام والثقة يُسهم في تحسين عملية التفاوض ونتائجها.

مهارات التفاوض

تُعد مهارات التفاوض من الركائز الأساسية لتحقيق النجاح في عملية التفاوض، حيث تسهم في بناء جسور التواصل، فهم احتياجات الأطراف الأخرى، والوصول إلى حلول مبتكرة وفعّالة. يُركز هذا الفصل على أربعة مهارات رئيسية: الاستماع الفعال، فن الإقناع، بناء الثقة والعلاقة بين الأطراف، وإدارة الوقت أثناء التفاوض.

مهارة الاستماع الفعّال

الاستماع الفعّال هو قدرة المفاوض على التركيز الكامل على ما يقوله الطرف الآخر مع إظهار الاهتمام والفهم. تُعد هذه المهارة أداة جوهرية لتحديد احتياجات الأطراف الأخرى وتجنب سوء الفهم.

عناصر الاستماع الفعّال

١. التركيز والانتباه: الاستماع الفعّال يتطلب التخلص من المشتتات والتركيز على الرسالة التي يتم إيصالها.
٢. إظهار التفاهم: يتضمن ذلك استخدام الإيماءات أو العبارات التأكيدية التي تُظهر للطرف الآخر أنك تستمع وتفهم (Rogers & Farson, 1957).

٣. طرح الأسئلة التوضيحية: تساعد هذه الخطوة على التحقق من الفهم الصحيح وتعميق النقاش.

أهمية الاستماع الفعّال في التفاوض

يسهم الاستماع الفعّال في بناء الثقة بين الأطراف، تعزيز العلاقة التفاوضية، وتجنب النزاعات الناتجة عن سوء الفهم (Lewicki et al., 2020).

فن الإقناع

فن الإقناع هو القدرة على التأثير في الآخرين لتبني وجهة نظر معينة أو اتخاذ إجراء محدد. هذه المهارة تعتمد على الجمع بين المعرفة بالعوامل النفسية والاستراتيجيات التفاعلية.

عناصر الإقناع

١. استخدام الحُجج المنطقية: تقديم أسباب واضحة ومنطقية يدعم موقفك.

٢. اللعب على العواطف: يُمكن للإقناع أن يتعزز من خلال مخاطبة مشاعر الأطراف الأخرى وتقديم فوائد شخصية لهم (Cialdini, 2001).

٣. إظهار المصداقية: يُعد بناء صورة موثوقة وذات خبرة عاملاً رئيسياً في إقناع الآخرين.

تطبيقات الإقناع في التفاوض

يساعد الإقناع في توجيه المفاوضات نحو تحقيق أهداف الطرف المقنع بطريقة تجعل الطرف الآخر يشعر بأنه قد استفاد (Thompson, 2021).

بناء الثقة والعلاقة بين الأطراف

الثقة هي العمود الفقري لأي تفاوض ناجح. بدونها، يمكن أن تنهار المفاوضات بسبب الشكوك وسوء التفاهم.

عوامل بناء الثقة

١. الشفافية: التواصل المفتوح والصادق يُظهر النوايا الحسنة ويُعزز

الثقة.

٢. الوفاء بالوعود: الالتزام بما يتم الاتفاق عليه يبني الثقة على المدى

الطويل.

٣. التعاون والاحترام: العمل بروح الفريق وتقدير احتياجات الطرف

الآخر يعزز العلاقات. (Lewicki et al., 2020)

أهمية العلاقة بين الأطراف

بناء علاقة إيجابية يسهل الوصول إلى حلول توافقية ويزيد من

فرص التعاون المستقبلي. (Fisher et al., 1991)

إدارة الوقت أثناء التفاوض

إدارة الوقت هي مهارة أساسية لضمان أن تكون عملية التفاوض

فعّالة ولا تضيع في تفاصيل غير هامة.

استراتيجيات إدارة الوقت

١. تحديد الأولويات: التركيز على القضايا الأكثر أهمية وتأجيل النقاط

الثانوية إلى وقت لاحق.

٢. **التحضير المسبق:** تخصيص وقت كافٍ للتحضير يساعد على استثمار وقت التفاوض بشكل أكثر كفاءة.

٣. **التحكم في سير النقاش:** المفاوض الناجح يعرف كيف يمنع التشتت ويعيد النقاش إلى المسار الصحيح (Thompson, 2021).

فوائد إدارة الوقت

تساعد إدارة الوقت على تحسين جودة النقاش، تقليل الإجهاد، وضمان التوصل إلى اتفاق في إطار زمني معقول (Bazerman & Moore, 2013).

أنواع التفاوض

عملية التفاوض تتنوع وفقاً للأهداف، الأطراف المشاركة، والنهج المستخدم.

هناك أنواع رئيسية للتفاوض تُستخدم في مختلف السياقات، وكل نوع يتميز

بسماته واستراتيجياته الخاصة. في هذا الفصل، سيتم التطرق إلى أربعة

أنواع رئيسية للتفاوض: **التفاوض التعاوني، التفاوض التنافسي، التفاوض**

متعدد الأطراف، والتفاوض غير المباشر.

التفاوض التعاوني

التفاوض التعاوني، المعروف أيضًا باسم "التفاوض القائم على المصالح"، يركز على إيجاد حلول تضمن تحقيق الفائدة المشتركة لجميع الأطراف. الهدف الأساسي هو بناء علاقة طويلة الأمد وتحقيق نتائج مرضية لجميع الأطراف بدلاً من التركيز على المكاسب الفردية.

خصائص التفاوض التعاوني

١. التركيز على المصالح المشتركة: بدلاً من التركيز على المواقف

الصارمة، يعمل الأطراف على تحديد اهتماماتهم المشتركة والعمل

على تحقيقها. (Fisher et al., 1991)

٢. الشفافية والثقة: يعتمد هذا النوع على تبادل المعلومات بشفافية مما

يسهم في بناء الثقة المتبادلة.

٣. التفكير الإبداعي: يشجع التفاوض التعاوني على استكشاف حلول

مبتكرة تلبى احتياجات الجميع. (Bazerman & Moore, 2013)

أمثلة على التفاوض التعاوني

- عقد شركات طويلة الأمد بين الشركات.
- مفاوضات بين فريقين لحل نزاع بطريقة مرضية للطرفين.

التفاوض التنافسي

التفاوض التنافسي، أو "التفاوض القائم على المواقف"، يركز على تحقيق أكبر مكاسب ممكنة لطرف معين على حساب الأطراف الأخرى. يُستخدم هذا النهج غالبًا في المواقف التي تكون فيها الموارد محدودة.

خصائص التفاوض التنافسي

١. موقف "المكسب مقابل الخسارة": الهدف هو تحقيق الفوز بغض

النظر عن تأثير ذلك على الطرف الآخر (Lewicki et al.,

2020).

٢. **قلة الشفافية:** يحتفظ الأطراف بالمعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.

٣. **الضغط الزمني والتمركز حول القوة:** تُستخدم القوة والوقت كوسيلتين

للسيطرة على سير التفاوض.

أمثلة على التفاوض التنافسي

• التفاوض على سعر بيع أو شراء عقار.

• مفاوضات العقود بين الموردين والمشتريين في ظل طلب عالٍ.

التحديات

يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى تدهور العلاقات بين الأطراف، ما يقلل من

فرص التعاون المستقبلي.

التفاوض متعدد الأطراف

التفاوض متعدد الأطراف يتضمن أكثر من طرفين، مما يزيد من تعقيد العملية التفاوضية. هذا النوع من التفاوض يتطلب مهارات متقدمة لإدارة المصالح المتباينة والتوازن بين مختلف الأطراف.

خصائص التفاوض متعدد الأطراف

١. زيادة التعقيد: بسبب تعدد الأطراف وتتنوع مصالحهم، يمكن أن

تصبح المفاوضات طويلة ومعقدة. (Thompson, 2021)

٢. ضرورة التنسيق: يتطلب نجاح هذا النوع من التفاوض التنسيق بين

الأطراف المختلفة، سواء من خلال الاجتماعات المباشرة أو

الوساطة.

٣. إدارة التحالفات: قد يشكل الأطراف تحالفات داخلية لتحقيق أهداف

مشتركة.

أمثلة على التفاوض متعدد الأطراف

• مفاوضات بين دول متعددة بشأن اتفاقيات التجارة الدولية.

• التفاوض حول المشاريع المشتركة بين عدة شركات.

التحديات

• زيادة احتمالية تضارب المصالح.

• صعوبة الوصول إلى توافق شامل.

التفاوض غير المباشر

التفاوض غير المباشر يتم من خلال وسطاء أو قنوات غير مباشرة بدلاً

من التفاعل المباشر بين الأطراف. يُستخدم هذا النوع في المواقف الحساسة

أو عندما تكون هناك عوائق للتواصل المباشر.

خصائص التفاوض غير المباشر

١. وجود وسيط: يقوم وسيط محايد بنقل المقترحات والردود بين

الأطراف. (Lewicki et al., 2020)

٢. تقليل التوتر: يقلل هذا النوع من التصعيد العاطفي أو النزاعات

المباشرة.

٣. بطء العملية: غالبًا ما تكون المفاوضات غير المباشرة أبطأ من

المباشرة بسبب الحاجة إلى التنسيق عبر الوسيط.

أمثلة على التفاوض غير المباشر

• مفاوضات السلام بين الدول المتصارعة عبر أطراف ثالثة.

• التفاوض في النزاعات التجارية الحساسة.

التحديات

• احتمال سوء الفهم أو التحريف في نقل الرسائل.

• صعوبة بناء الثقة المباشرة بين الأطراف.

استراتيجيات التفاوض

التفاوض هو فن ومهارة تعتمد بشكل كبير على الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق الأهداف. اختيار الاستراتيجية المناسبة يمكن أن يحدد نجاح أو فشل العملية التفاوضية. في هذا الفصل، نستعرض أربع استراتيجيات رئيسية: استراتيجية المكسب المتبادل (Win-Win) ، استراتيجية المكسب مقابل الخسارة (Win-Lose) ، كيفية التعامل مع المواقف الصعبة، والتخطيط المسبق للتفاوض.

استراتيجية المكسب المتبادل (Win-Win)

استراتيجية المكسب المتبادل تركز على إيجاد حلول تحقق مصالح جميع الأطراف. يُعرف هذا النهج بـ "التفاوض التعاوني" حيث يتم التركيز على التعاون بدلاً من التنافس. الهدف هو بناء علاقات إيجابية ومستدامة بين الأطراف.

عناصر استراتيجية المكسب المتبادل

١. التركيز على المصالح بدلاً من المواقف: يعمل المفاوضون على

فهم احتياجات الأطراف الأخرى بدلاً من التمسك بمواقف جامدة

(Fisher et al., 1991).

٢. التواصل المفتوح: يساهم الحوار الصريح في تعزيز الشفافية والثقة.

٣. الإبداع في الحلول: يتم استكشاف خيارات مبتكرة تلبي احتياجات

الجميع.

فوائد استراتيجية المكسب المتبادل

• بناء علاقات طويلة الأمد.

• تعزيز الثقة المتبادلة.

• تحقيق نتائج مرضية لجميع الأطراف (Bazerman & Moore,

2013).

أمثلة على استراتيجية المكسب المتبادل

- المفاوضات بين الشركاء التجاريين لتوسيع الأعمال المشتركة.
- اتفاقيات التعاون بين المنظمات غير الربحية لتحقيق أهداف اجتماعية.

استراتيجية المكسب مقابل الخسارة (Win-Lose)

استراتيجية المكسب مقابل الخسارة تركز على تحقيق أكبر مكسب ممكن لطرف واحد، حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر. يُعرف هذا النوع بالتفاوض التنافسي، وغالباً ما يُستخدم عندما تكون الموارد محدودة أو في سياقات ذات مصالح متعارضة تماماً.

عناصر استراتيجية المكسب مقابل الخسارة

١. **التنافس على الموارد:** يُنظر إلى التفاوض على أنه لعبة صفرية

حيث فوز أحد الأطراف يعني خسارة الآخر (Lewicki et al., 2020).

٢. **استخدام الضغط:** قد يتم استخدام الضغوط الزمنية أو النفسية

للتأثير على الطرف الآخر.

٣. **قلة الشفافية:** تُستخدم المعلومات كوسيلة للحصول على ميزة

تنافسية.

تحديات استراتيجية المكسب مقابل الخسارة

- إمكانية تدهور العلاقات المستقبلية.
- خلق بيئة عدائية قد تُعيق التعاون لاحقًا.

أمثلة على استراتيجية المكسب مقابل الخسارة

- المفاوضات التجارية التي تركز على الحصول على أفضل صفقة للعميل على حساب المورد.
- النزاعات القانونية التي يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب على حساب الآخر.

كيفية التعامل مع المواقف الصعبة

المواقف الصعبة في التفاوض تتضمن وجود أطراف متصلة، ظروف معقدة، أو قضايا حساسة. إدارة هذه المواقف تتطلب استراتيجيات فعالة للحفاظ على سير التفاوض وتحقيق الأهداف.

استراتيجيات للتعامل مع المواقف الصعبة

١. البحث عن المصالح المشتركة: حتى في أصعب الظروف، غالبًا ما توجد نقاط تلاقي يمكن البناء عليها.

٢. إدارة العواطف: الحفاظ على الهدوء وتجنب ردود الفعل العاطفية

يمكن أن يساعد في تقليل التصعيد. (Thompson, 2021)

٣. استخدام الوساطة: قد يكون اللجوء إلى طرف ثالث محايد وسيلة

فعالة لحل الخلافات.

٤. إعادة صياغة المشكلة: تحويل النقاش من صراع إلى تعاون يمكن

أن يغير ديناميكية الموقف.

أمثلة على التعامل مع المواقف الصعبة

- مفاوضات بين دول متنازعة بشأن الحدود.
- التفاوض بين شركاء أعمال بعد نزاعات قانونية.

التخطيط المسبق للتفاوض

التخطيط المسبق هو أساس أي عملية تفاوض ناجحة. من خلال التحضير الجيد، يتمكن المفاوض من التنبؤ بالتحديات واتخاذ قرارات مستنيرة أثناء التفاوض.

عناصر التخطيط المسبق للتفاوض

١. تحديد الأهداف: يجب تحديد الأولويات والنتائج المرغوبة بوضوح

قبل بدء التفاوض. (Lewicki et al., 2020)

٢. جمع المعلومات: يتضمن ذلك دراسة احتياجات الطرف الآخر وتوقع مواقفه.

٣. تحديد البدائل: يُفضل تحديد الخيارات البديلة التي يمكن اللجوء إليها في حال تعثرت المفاوضات. (Fisher et al., 1991)

٤. وضع استراتيجية: اختيار النهج الأنسب لتحقيق الأهداف بناءً على طبيعة الطرف الآخر والموقف.

فوائد التخطيط المسبق

- تقليل المفاجآت أثناء التفاوض.
- تحسين الثقة بالنفس والمصداقية.
- تعزيز فرص النجاح في تحقيق الأهداف.

أمثلة على التخطيط المسبق

- تحضير شركة لعقد صفقة استحواذ.
- إعداد منظمة غير حكومية لمفاوضات مع الحكومات بشأن القضايا البيئية.

مراحل عملية التفاوض

عملية التفاوض هي سلسلة متكاملة من الخطوات التي تهدف إلى تحقيق أهداف الأطراف المشاركة. تتضمن هذه العملية عدة مراحل، وكل مرحلة تتطلب مهارات واستراتيجيات خاصة لضمان نجاح التفاوض.

أولاً: التحضير والإعداد:

يُعد التحضير الخطوة الأولى والأكثر أهمية في التفاوض. من خلال الإعداد الجيد، يتمكن المفاوضون من تحديد أهدافهم وفهم الطرف الآخر بشكل أعمق.

خطوات التحضير

١. تحليل الموقف: تقييم السياق العام للتفاوض، بما في ذلك الأهداف والعوائق المحتملة.

٢. دراسة الأطراف الأخرى: فهم احتياجات ومواقف الأطراف الأخرى يساعد على تحسين الاستراتيجيات. (Thompson, 2021)

٣. وضع الأهداف: تحديد الأولويات والنتائج المرغوبة بوضوح.

٤. تحديد البدائل: الاستعداد بخيارات بديلة تحسباً لفشل المفاوضات الأساسية. (Lewicki et al., 2020)

ثانيا: بناء العلاقات

العلاقة الجيدة بين الأطراف تسهل التفاهم والتعاون. يهدف بناء

العلاقات إلى تعزيز الثقة وتخفيف التوتر.

استراتيجيات بناء العلاقات

١. التواصل الفعال: الاستماع والحديث بوضوح لبناء اتصال جيد.

٢. إظهار الاحترام: تعزيز الثقة من خلال تقدير احتياجات ومصالح

الطرف الآخر.

٣. التعاون الأولي: البدء بنقاط اتفاق بسيطة لتكوين أرضية مشتركة

(Fisher et al., 1991).

ثالثا: تبادل المعلومات

تبادل المعلومات هو محور التفاوض. من خلال الحوار، يتم تحديد المصالح المشتركة والفروقات بين الأطراف.

أساليب تبادل المعلومات

١. طرح الأسئلة المفتوحة: لفهم موقف الطرف الآخر.

٢. المشاركة الانتقائية للمعلومات: تقديم المعلومات الضرورية فقط

دون الكشف عن جميع التفاصيل (Bazerman & Moore,

2013).

٣. التحقق من الفهم: إعادة صياغة النقاط الرئيسية للتأكد من

وضوحها.

رابعا: تقديم العروض والمقترحات

كيفية تقديم العروض

- **الوضوح والدقة**: تقديم عرض واضح يتماشى مع الأهداف.
- **النظر في البدائل**: تقديم خيارات متعددة لتعزيز فرص الاتفاق.

استراتيجيات تقديم العروض

١. **بدء التفاوض بقوة**: تقديم عرض أولي يعكس مصالحك دون إغلاق

الباب أمام التفاوض.

٢. **المرونة**: إظهار استعداد لتعديل العروض بناءً على ردود الطرف

الآخر. (Thompson, 2021).

تحديات التفاوض

التفاوض يواجه تحديات عديدة تتطلب مهارات متقدمة للتغلب عليها.

هذه التحديات تشمل إدارة الصراعات، التعامل مع الثقافات المختلفة،

والتغلب على الحواجز النفسية.

١. إدارة الصراعات والخلافات

أسباب الصراعات

- اختلاف المصالح.
- غياب الثقة بين الأطراف.
- سوء الفهم الناتج عن ضعف التواصل.

استراتيجيات إدارة الصراعات

- البحث عن الحلول الوسط: إيجاد نقاط توافق بين الأطراف.
- تجنب التصعيد: استخدام لغة هادئة وغير تصادية.
- اللجوء إلى الوساطة: استخدام طرف ثالث لحل النزاعات

(Lewicki et al., 2020).

٢. التفاوض في بيئات متعددة الثقافات

أهمية الثقافة في التفاوض

تلعب الاختلافات الثقافية دورًا كبيرًا في تشكيل التوقعات والسلوكيات

التفاوضية.

استراتيجيات التفاوض متعدد الثقافات

- فهم الثقافة الأخرى: دراسة القيم والتقاليد للطرف الآخر.
 - التواصل غير اللفظي: الانتباه إلى الإشارات غير اللفظية مثل الإيماءات والنبرة.
 - التكيف: تعديل أسلوب التفاوض ليناسب ثقافة الطرف الآخر.
- (Thompson, 2021).

٣. كيفية التعامل مع الأطراف الصعبة

سمات الأطراف الصعبة

- التشنج في المواقف.

- الميل إلى المماطلة أو التهديد.

استراتيجيات التعامل مع الأطراف الصعبة

- التزام الهدوء: تجنب الرد بعاطفة.

- إعادة صياغة النقاش: تحويل التركيز من الخلافات إلى المصالح

المشتركة.

- استخدام الوساطة: طلب تدخل طرف محايد عند الحاجة.

٤. التغلب على الحواجز النفسية

أمثلة على الحواجز النفسية

- الخوف من الفشل.

• العناد في المواقف.

• التأثيرات العاطفية.

استراتيجيات التغلب على الحواجز النفسية

• زيادة الوعي الذاتي: فهم المشاعر وتأثيرها على عملية التفاوض.

• التواصل الإيجابي: استخدام لغة تشجيعية وبناءة.

• التدريب النفسي: التحضير النفسي للتفاوض لزيادة الثقة بالنفس

(Bazerman & Moore, 2013).

٥. الوصول إلى اتفاق

أهمية هذه المرحلة

الوصول إلى اتفاق هو نتووج لعملية التفاوض. يجب أن يكون

الاتفاق شاملاً وواضحاً لتجنب النزاعات المستقبلية.

أساليب صياغة الاتفاق

- **الوضوح:** تحديد الالتزامات بدقة.
- **الشمولية:** تضمين جميع النقاط المتفق عليها.
- **التوثيق:** كتابة الاتفاق لضمان التنفيذ.

٦. تنفيذ الاتفاق ومتابعته

أهمية التنفيذ

نجاح التفاوض يعتمد على الالتزام بتنفيذ بنود الاتفاق.

استراتيجيات المتابعة

- **المراقبة المنتظمة:** مراجعة التقدم في تنفيذ الاتفاق.
- **إدارة النزاعات المحتملة:** التعامل مع أي خلافات تنشأ خلال التنفيذ.

• التواصل المستمر: الحفاظ على قنوات التواصل مفتوحة لتعزيز

العلاقة المستقبلية. (Fisher et al., 1991)

تقييم دوري

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- أحمد اسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، أسماء رشاد الصالح، ناصر "محمد سعود" جرادات (٢٠١١) قضايا إدارية معاصرة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
- الأغا، رائد عمر & بحر، يوسف عبد عطية (مشرف) (2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع و

المنظور المعياري. (Doctoral dissertation).

- الحواجرة، كامل محمد. (2011). الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمه. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال. الاردن. , مج ٧, ع ٣. ٣٧٦ - ٣٩٧.

- الرشدان، يحيي. (٢٠١١). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، أريد: المنظمة العربية للتنمية الادارية و جامعة جدارا، ٤٩٧ - ٥١٢.

- سالم، مؤيد، ٢٠٠٥ ، منظمات التعلم، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سويدان، طارق. ٢٠٠١ ، المنظمة المتعلمة، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني
- عادل داغر، منقذ محمد و حرحوش، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي ، بغداد ٢٠٠٠م .ص ٥٣٥-٥٣٦

- عبودي، زيد منير. (٢٠٠٧) الإدارة واتجاهاتها المعاصرة.
- على محمد عبد الوهاب وسعيد يس عامر (١٩٩٤). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. (القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري).
- علي، عبدالستار، وقنديلجي، عامر، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة.

- مراد ، علة .التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية : مدخل للمنظمة المتعلمة في عصر المعرفة،مجلة دراسات وأبحاث - جامعة الجلفة - الجزائر، ع ٨، (٢٠١٢)، ص ص ٤٩ - ٦٢.

- نجم، عبود، ٢٠٠٥، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- and practice, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Argyris, C. and Schon, D. (1996) Organisational learning II: Theory, method
- Argyris, C., & Schon, D. (1978) Organisational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley
- Boyle, E.,(2002). A critical appraisal of the performance of Royal Dutch Shell as a learning organization in the 1990s. The Learning Organization: An International Journal, 9(1): 6-18.
- Carroll, J.S., (1998). Organizational learning activities in high-hazard industries: the logics underlying self-analysis. Journal of Management Studies, 35: 699-717.
- Daft, Richard L. 1999. Management (Dryden Press Series in Management) Subsequent Edition, Harcourt College Pub.
- Egan, T. "Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning Large Firm Information Technology

Employees “, University of Minanesota, PHD. V63-08A of
Dissertation Abstracts International, 2002, P., 2938.

- Emerald Group Publishing Ltd.
- R.”Alearning Organization: Machine or Human? ”, Unminersty
of Jyvarula , Seminaarinr , 15, fin , Finland , Dec v63-o4c of
Dissertation Abstracts International ,2001,p. 656.
- Senge, P. M. 1990.” The Fifth Discipline, The Art And
Learning Organization” N. Y., Double day.
- Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and practice (8th
ed.). SAGE Publications.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2017).
Achieving digital maturity. MIT Sloan Management Review,
59(1), 1-11.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). Competing on analytics:
The new science of winning. Harvard Business Review Press.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2011). Mastering virtual teams:
Strategies, tools, and techniques that succeed. Jossey-Bass.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, platform, crowd:
Harnessing our digital future. W. W. Norton & Company.

- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Elkington, J. (2018). *Green swans: The coming boom in regenerative capitalism*. Fast Company Press.
- Nadella, S., & Shaw, G. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. Harper Business.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). Penguin Books.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2020). *Negotiation* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Thompson, L. (2021). *The mind and heart of the negotiator* (7th ed.). Pearson.