



جامعة الملك عبد العزيز
وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
مركز الإنتاج الإعلامي

دليل تأهيل منسقي التخطيط الاستراتيجي

سلسلة إصدارات . . نحو مجتمع المعرفة
الإصدار السابع عشر

هذا الإصدار

يعد هذا الإصدار بمثابة دليل عملي أعد خصيصاً لتأهيل منسقي التخطيط الاستراتيجي، خاصة أولئك الذين يشاركون في التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات كبرى كمؤسسات التعليم العالي من خلال المهام التالية:

1. التعريف بالتنسيق: ودور التنسيق وواجباته ومسئوليته، والتحديات التي يواجهها في نجاح فعاليات التخطيط الاستراتيجي.
2. التعريف بدور التنسيق كموجه يقوم بتأهيل مجموعة للقيام بدور منسقين أو تأهيل المشاركين في فعاليات التخطيط الاستراتيجي للقيام بدور فعال.
3. التعريف بدور المنسق في التشاور والمواظمة وجمع البيانات والتحليلات، ومراعاة الأولويات الهامة، الحرص على رضا الجماعة، شفافية القواعد والمسئوليات، التدريب على استخدام الخرائط الانسيابية، وضع معايير لنجاح خطته.
4. التعريف بدور المنسق في تكوين المجموعة، ومراحل الاجتماع وتنسيق المجموعات المختلفة.
5. التدريب على عملية اتخاذ القرارات بما في ذلك وضع المعايير وترتيب الأولويات وتقييم القرارات المتعددة لاختيار أصوبها.
6. التدريب على تنسيق مجموعات الاستبيان في عملية التخطيط الاستراتيجي.
7. التدريب على ترتيبات وتسهيلات الاجتماعات.
8. كيفية تدخل المنسق عندما تعترض المناقشات تصرفات تهددها بالفشل في أداء مهمة مجموعة أو التوصل إلى نتيجة، ومتى ينصح بالتدخل أو التغاضي عن سلوكيات أعضاء الفريق.

قام بإجراء الدراسة فريق علمي بمكتب الريادة للتطوير (بيت خبرة)

جامعة الملك عبدالعزيز

بإشراف/ أ.د. عصام بن يحيى الفيلاي

نحو مجتمع المعرفة

سلسلة دراسات يصدرها مركز الإنتاج الإعلامي

جامعة الملك عبد العزيز

الإصدار السابع عشر

دليل تأهيل منسقي التخطيط الاستراتيجي

ردمد : ١٦٥٨-٣٥٦٦

رقم الإبداع : ١٤٢٨/٢٦٧٣

«تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة،
ودراسته تسبيح، والبحث عنه جهاد، وتعليمه من لا يعلمه صدقة،
وبذله إلى أهله قربة»
(الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه)

الحمد لله الذي يرفع الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات، والصلاة والسلام على نبينا الكريم الذي أمرنا بالتعلم المستمر من المهد إلى اللحد. وبعد:

فإن العالم يعيش منذ عدة عقود في مجتمع المعلوماتية الذي تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدور الأكبر في عملية الإنتاج الحديث، والذي يتسم بأنه إنتاج كثيف المعرفة. ومع تضاعف المعرفة الإنسانية تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية، وفي هذا الاقتصاد المعرفي تحقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة، ومفتاح هذه المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا. فنحن نمر الآن بمرحلة من التطور تعرف بتطور العلم التقني حيث لا يتم التعامل مع مجموعة من العلوم التطبيقية بالمفهوم القديم للعلوم، وإنما يتم التعامل معها في مجال التطبيق التكنولوجي الذي يتفاعل مع منجزات كل العلوم الأساسية، ويجعل الفارق الزمني ضئيلاً بين المعرفة المتولدة عنها وتطبيقها.

إن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحدياً لجميع الدول، حتى المتقدمة منها، إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات. ويزداد هذا الدور أهمية مع دخول العالم عصر المعرفة الذي انتهت فيه الأيديولوجيات وبرزت فيه المعارف والتكنولوجيات، وضافت فيه المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع. ولم تتوقف



عجلة التطور عند هذا الحد، بل إن مجتمع المعلومات العالمي أخذ يتحول بثبات - وإن كان ببطء - إلى مجتمع المعرفة، والذي لا يعني فقط تكنولوجيا المعلومات المتقدمة كما يظن الكثيرون في العالم العربي، بل إن له مقدمات ومقومات أساسية كثيرة لا بد من توافرها لإقامة مجتمع المعرفة.

ولما كانت المملكة تعيش منذ فترة في عصر المعلوماتية وتطبق تقنياته وتأخذ بآلياته في مشروعاتها وبرامجها المختلفة، فإنه من الطبيعي أن تنشأ التطلع إلى إنجاز مقومات مجتمع المعرفة. ويتطلب ذلك منا أن نستوعب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي أولاً، وأن ندرك جيداً المضمون الحقيقي للتحويلات السريعة التي تحدث في العالم حولنا، كما يتعين علينا تشخيص قضايا الاقتصاد الاستراتيجية والوقوف على التحديات التي تجابهه، والبحث عن وسائل نموه وتطويره بما يواكب المستجدات وبما تتطلبه معطيات المستقبل لتحقيق التنمية المستدامة. وعندها يمكن أن نخطط بدقة لإقامة مجتمع المعرفة الذي تكون فيه عملية إنتاج المعرفة - والتي ستكون المعيار الفاصل بين المجتمعات المتخلفة والمجتمعات المتقدمة - هي الشغل الشاغل للمسؤولين ولجميع المؤسسات العلمية والفكرية والثقافية المعنية بإعادة تشكيل مجتمعنا في مسيرته الموفقة - بإذن الله - نحو النهضة العلمية والتقدم والنماء.

وفي هذا المجال... حرصت جامعة الملك عبدالعزيز على المساهمة في بناء مجتمع المعرفة في بلادنا، فكان أن أعد معهد البحوث والاستشارات

ثم مركز الإنتاج الإعلامي في الجامعة سلسلة من الدراسات العلمية لبيان المدلولات الصحيحة للمفاهيم الجديدة والآليات المستحدثة التي راجت في الآونة الأخيرة وأفرزتها ظاهرة العولمة. لتكون عوناً لنا ودليلاً هادياً نسترشد به في التخطيط على بصيرة لتحقيق التحول المنشود لإقامة مجتمع معلومات عربي في بلادنا.

إن سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" تعتبر إضافة جديدة إلى جوانب التميز المتعددة التي يتسم بها البحث العلمي في جامعة الملك عبدالعزيز. كما أنها دليل حي على تفاعل هذه الجامعة وجأوبها مع المتطلبات الآنية للمجتمع، وتمثل إسهاماً جديداً منها في نشر الثقافة العلمية التي أصبحت من ضرورات عصر المعرفة.

أسأل الله التوفيق في تحقيق التقدم المعرفي لبلادنا ومجتمعنا.

مدير الجامعة

أ.د. أسامة بن صادق طيب

العالي لبعض كلياتها والتخطيط للتحويل إلى جامعة إلكترونية بعد استحداث وتأسيس نظام للخدمة الإلكترونية الذاتية والدخول في شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع العامة والخاصة وإنشاء حاضنات علمية إلى غير ذلك من المشاريع التطويرية التي بدأت تؤتي ثمارها بفضل الله في تطوير وتميز الأداء الأكاديمي لهذه الجامعة الفتية، إذ لا مناص من اتخاذ التقنية والتطوير سبيلاً للتقدم والتنمية طالما أن التعامل مع معطيات العصر وإنجازاته العلمية والتكنولوجية أصبح ضرورة بقاء، وهو من الأسس التي تخرص على توافرها في مشروعات البحث العلمي والتطوير التقني التي تدعمها والتي تشكل أيضاً عنصراً أساسياً في برامج الدراسات العليا التي تقدمها.

وإنه لمن دواعي سروري أن أقدم هذا الكتاب الحافل بالإجازات والمبادرات المتميزة والخطوات المباركة التي اتخذتها الجامعة في مجالات الريادة والتميز والتطوير والتي حظيت بدعم حكومتنا الرشيدة والمتابعة المستمرة من صاحب المعالي وزير التعليم العالي الدكتور/ خالد بن محمد العنقري ومعالي مدير الجامعة الأستاذ الدكتور/ أسامة بن صادق طيب، وهذه السلسلة التي أقدم لها هي سلسلة ممتدة من إنجازات حققتها الجامعة، وستحقق المزيد منها في القريب إن شاء الله.

وأجدها فرصة لأتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع قطاعات
الجامعة التي أسهمت بفعالية في تحقيق هذه الإنجازات المتميزة
والشكر موصول لكل من ساهم في استمرارية هذه الإصدارات.

سائلاً المولى تبارك وتعالى أن يوفقنا جميعاً لما يحبه ويرضاه.

والله الهادي إلى سواء السبيل . . .

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. عبد الله بن عمر باحسين بافيل

هذه السلسلة ...

شهد القرن العشرون تطوراً خطيراً لمفهوم التقدم العلمي والتكنولوجي. ليس اعتماداً على النجاحات الفردية التي يحققها بعض العلماء على نحو ما كان يحدث في القرن التاسع عشر على أيدي أديسون وأمثاله من العلماء والمخترعين. وإنما اعتماداً على برامج بحثية تبناها الحكومة وفتحت مجالات لمشاركة الأفراد والمؤسسات. ومثالها الدعم الذي تقدمه حكومة الولايات المتحدة الأمريكية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال الأكاديمية الأمريكية للعلوم. ومن خلال عقود تجارية يبرمها البنّاجون مع شركات التكنولوجيا المتطورة (بوينج ولوكهيد وماكدونالد دوجلاس وجنرال إلكتريك وغيرها).

كما نجحت الولايات المتحدة في أن تحول قدرتها الاقتصادية من الاعتماد على الميزة النسبية للإنتاج التجاري إلى الميزة النسبية للإنتاج التكنولوجي. وإحداث تخصصات تعتمد على التقدم التكنولوجي في عدة مجالات. وأصبحت صناعة الإلكترونيات هي أسرع الصناعات نمواً على مستوى العالم. كما أن أسرع الصادرات الصناعية نمواً هي التي يرتفع بها المكون التكنولوجي.

إن ثورة المعلومات أشبه بالجني أو المارد الشهير في ألف ليلة وليلة. الذي ظل حبيساً داخل الزجاجاة أو القمقم. ولكن لقد تكسرت جدران الزجاجاة بفعل الوسائل المعلوماتية الجديدة. ووصلت ثورة المعلومات إلى مختلف بلدان العالم البعيدة. ولا بد أن تتفاعل آثارها وتداعياتها داخل تلك المجتمعات بعد أن خرج المارد من الزجاجاة. فهي مسألة وقت. لأن تأثير الوسائل التكنولوجية بالغة التقدم لا بد أن يبلغ مداه ولن يوقفه شيء. ولم يعد بوسع أي مجتمع أن ينغلق على نفسه. وأصبح لزاماً علينا - شئنا أم أبينا - أن نتعامل مع العولمة والثقافات المتعددة ومجتمع المعلوماتية.



إن هذه المرحلة من مراحل التطور الحضاري للعنصر البشري التي اصطلح على تسميتها بالعولة، قد فرضت علينا تحديات عديدة، يتعين علينا التعرف عليها أولاً، ثم مجابتهها بالطرق العلمية وبأساليب العصر. وتتطلب المجابهة الصحيحة لهذه التحديات مقدرة خاصة على استيعاب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي، وتشخيصاً دقيقاً للقضايا الاستراتيجية الخاصة بمجتمعنا، وعلاجها بما يواكب المستجدات.

لقد تسببت ثورة المعلومات في تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة رهيبه، وخصوصاً المعرفة العلمية والتكنولوجية، وأدت العولة إلى إسقاط حواجز المسافات والزمن، وفتح كل محابس تدفق المعلومات والمعرفة بكل أشكالها، من خلال شبكة تواصل تحتية وفوقية سلكية ولا سلكية، ربطت كل البشر في دائرة واحدة مغلقة أتاح لها لهم التفاعل والتداول وضبط الإيقاع، وأصبح التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي. وكان من نتيجة ذلك كله أن تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد أساساً على المعرفة العلمية، أو الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة التي تسفر عنها البحوث المدنية والتكنولوجية. وهي المعرفة الجديدة التي تحولت إلى سلعة أو إلى خدمة أو إلى هيكله أو إلى طريقة إنتاج. وأصبحت قدرة أي دولة تتمثل في رصيدها المعرفي، حيث تقدر المعرفة العلمية والتكنولوجية في بعض الدول بنحو ٨٠٪ من اقتصادها. ومعنى ذلك أن أصبح مجتمع المعلومات يرتبط بمفهوم مجتمع التعليم الذي يتيح كل شيء فيه فرصاً للفرد ليتعلم ليعرف، ويتعلم ليعلم، ويتعلم ليعيش مع الآخرين، ويتعلم لتحقيق ذاته. مما يفرض على بلادنا أن تتأهل للدخول في مجتمع المعرفة. وقد عرف البعض الاقتصاد المعرفي بأنه الاقتصاد المعتمد على المعرفة، حيث تحقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة. وفي الاقتصاد المعرفي تعتبر المخاطرة والانتقال أو التغيير المستمر هي القاعدة وليس الاستثناء بهدف الارتقاء بالحياة الكريمة للإنسان.

وتتميز تقنيات عصر المعلومات بعدة سمات، فهي عابرة للثقافات، وتختصر الزمان والمكان، وتعتمد على الوسائط اللاشخصية، وتقوم على بنية معرفية أفقية لا رأسية، كما أنها تعتمد على التعليم الذاتي والمستمر طوال الحياة، وبذلك ينعين على جامعتنا أن تضطلع بأدوار جديدة لأن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحدياً حتى للدول المتقدمة نفسها، إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات. ويزداد هذا الدور أهمية مع دخول العالم عصر المعرفة الذي برزت فيه المعارف والتقنيات وضافت فيه المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع.

ولقد صاحب هذه التحولات المتتابعة التي تحدث حولنا ظهور مفاهيم مستحدثة عديدة أفرزتها ظاهرة العولة، مما يستوجب منا أن ندرك المضمون الحقيقي لهذه التحولات، وأن ندرك ونستشرف أعباءها وتداعياتها على أوضاعنا المحلية الراهن والمستقبلية، وما يتطلبه ذلك من إعادة تشكيل مجتمعاتنا في مسيرتها نحو النهضة والتقدم والنماء.

ولقد ظهرت في إطار العولة فجوات جديدة بين الدول غير الفجوة المعروفة بين الشمال والجنوب، ومن ذلك مثلاً ما يسمى الفجوة الرقمية (Digital Divide) التي أسفرت عنها محاولات التزاوج بين العقل البشري والعقول الإلكترونية، ويقصد بها الفجوة بين المجتمعات والأفراد الذين يستخدمون بكفاءة وفعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين المجتمعات والأفراد الذين لا يستخدمون هذه التكنولوجيا. وهذه الفجوة الرقمية قد تتطور إلى فجوة كمية (Quantum Divide) وهي الفجوة التي تنجم عن استخدام الحاسبات العملاقة والكمية في حل أعقد المسائل في ثوان فيما كان يعجز عن حله علماء الرياضيات والطبيعة حتى زمن قريب، وهو منهج التغلب على التعقيد والتركيب والفجائية في الظواهر الطبيعية والاجتماعية مما يعرف بظاهرة الفوضى (Chaos) والتي لم تعد فوضى بالمعنى اللغوي، وإنما يتبين أن لها نظاماً قابلاً للتحليل والقياس

عندما يبدو بروز تلك المظاهر بصورة مفاجئة غير متوقعة. ومن ثم ظهرت نظرية الفوضى أو علم المفاجأة (Science of Surprise) وليست هذه نهاية المطاف في مسلسل التطور في مجالات الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية لأن العجلة تدور وبسرعة متناهية.

وهناك قلق متزايد من اتساع هذه الفجوات بين الدول المتقدمة والنامية من جهة وبين شرائح المجتمع من جهة أخرى. فالدول مرتفعة الدخل التي يبلغ عدد سكانها نحو ٨٥٥ مليون نسمة فقط، أي نحو ١٤٪ من سكان العالم، تمتلك ٩٠٪ من السوق العالمية المنتجة والمستخدم لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. أما بقية الدول متوسطة ومنخفضة الدخل والتي يقدر عدد سكانها بحوالي ٥٥٠٠ مليون نسمة، أي نحو ٨٦٪ من سكان العالم، فإنها تستحوذ على ١٠٪ فقط من تلك السوق. ومن هنا أطلق مؤخراً على هذه الفجوة تعبير (الفجوة الرقمية). ومعنى ذلك أن الدول التي تستفيد بتكنولوجيا المعلومات هي الدول المتقدمة، أما الدول النامية فيزداد تهميش معظمها في الاقتصاد الإقليمي والعالمي، مما يترتب عليه آثار اقتصادية واجتماعية وخيمة. أما في داخل الدول نفسها فسوف تتسع الفجوات بين من يملكون القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومن لا يستطيعون ذلك بسبب ظروفهم التعليمية أو قدرتهم المالية.

وتبذل محاولات لتضييق هذه الفجوة أو الهوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية من خلال بعض برامج الأمم المتحدة والبنك الدولي والمجموعة الأوروبية، إلا أن معظم هذه المحاولات مرتبكة وغير مدركة لأبعاد مشكلة الهوة الرقمية وتداعياتها. فهي مشكلة أكبر من أن تحل بامتلاك كل مواطن لجهاز كومبيوتر متصل بالإنترنت. فهناك معوقات أمام الدول النامية أهمها عدم توافر البنية الأساسية اللازمة للدخول إلى عصر المعلومات، وارتفاع أسعار خدمات الاتصالات والمعلومات، وتفشي الأمية بصورة عامة، وتفشي الأمية الرقمية بصورة خاصة. ويأتي قبل ذلك كله

قدرة الدول على الحصول على المعلومات واستيعابها والاستفادة منها. فلا يقاس دخول عصر المعلومات بعدد أجهزة الكمبيوتر لكل ١٠٠٠ فرد مثلاً، وإنما يقاس بالقيمة المضافة التي تكتسب من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات سواءً أكانت مادية أم عينية.

إننا يجب ألا نفرغ من هذه المعوقات، وألا نتخاذل أمام التحديات التي يفرضها علينا النظام العالمي الجديد، ما دمنا ندرك أبعاد هذه التحديات ونستعد لمجابهتها. فنحن في مجتمع يعيش في عصر المعلوماتية وأخذ منها بنصيب وافر من تقنيات الاتصالات والمعلومات في مؤسساته المختلفة، وهو يتطلع الآن إلى إجاز مقومات مجتمع المعرفة. ومن هنا كان اتجاه معهد البحوث والاستشارات في جامعة الملك عبدالعزيز لإجراء دراسات علمية موضوعية للمفاهيم المستحدثة والآليات الجديدة التي يعتمد عليها مجتمع المعرفة، سعياً وراء نشر الثقافة العلمية في مجتمعنا باعتبارها من الشروط الضرورية لإنبات العلم ونموه وإثماره وازدهاره، وتوفير المناخ الملائم لتوظيف تكنولوجيا العصر واستخدامها في كل المجالات، وإشاعة الروح العلمية بين كل فئات المجتمع ليصبح التفكير العلمي منهاج عمل وأسلوب حياة. كما تهدف هذه السلسلة من الدراسات إلى نشر الوعي بطبيعة العلاقة التبادلية المتنامية بين العلم والتقنية، وتصحيح المفاهيم المغلوطة لبعض الشعارات من قبيل (نقل تكنولوجيا العصر) فلا شيء أضر بالدول النامية عموماً من شعار (العلم المناسب) المتداول في البلدان الأغنى والترويج لفكرة نقل التكنولوجيا من دون نقل العلم فنقل التكنولوجيا يجب أن يصحبه دائماً نقل العلم لكي يكون مجدياً على المدى الطويل، خاصة إذا كان هناك احتكاك مباشر مع مراكز التميز العالمية للوقوف على أحدث ما توصلت إليه من علوم وتقنيات، وعلوم اليوم هي تقنيات الغد.

لقد كان رد الفعل العربي تجاه كل التقنيات المستوردة من الخارج ينحصر في اكتساب مهارة استخدامها، وليس مهارة استيعابها. وهناك

فرق بين طبيعة الاستخدام وطبيعة الاستيعاب، فالأخير يعني القدرة على توطين تلك التقنيات وتوظيفها لتحقيق النهوض بمجالات الإنتاج السلعي والخدمي وتحديث المجتمع في كل المجالات.

إنها قائمة طويلة من المفاهيم والآليات المستحدثة التي راجت في العقود الأخيرة، والتي يتعين علينا الوقوف على مدلولاتها الصحيحة ومعرفة كيفية الاستفادة منها لحل مشكلاتنا التنموية والاجتماعية. ومثال ذلك أن التزاوج بين تقنية المعلومات والاتصالات أوجدت سبلاً جديدة وحديثة لأداء الأعمال، وخصوصاً ما يسمى العمل عن بعد (e-Work أو Teleworking أو Work at Home) فهناك مجالات واسعة لإمكانية أداء بعض الأعمال بدون ضرورة التواجد الفعلي بين طرفي العمل في مكان العمل، وهو ما يناسب ظروفنا الاجتماعية فيما يخص عمل المرأة وذوى الاحتياجات الخاصة على سبيل المثال.

ونضرب مثلاً آخر بما أصبح يعرف بالتنمية المستدامة أو (التنمية صديقة البيئة) التي توازن بين حاجات الإنسان الحالية ومحدودية الموارد، وبين الاستفادة من البيئة والإضرار بها، والضرر من توابع الاستفادة، والتوازن بين الحاضر والمستقبل.. وهذا التوجه الجديد يتطلب أنماطاً من السلوك لا تهدر الموارد، كما يتطلب أنماطاً من الاستهلاك لا تستنزف الموارد الطبيعية.

وتشمل هذه القائمة أيضاً كثيراً من المفاهيم والمصطلحات والآليات والتنظيمات المؤسسية التي بدأ تنفيذها جزئياً في المملكة، أو يجري التخطيط لتأسيسها مثل الحكومة الإلكترونية، والجامعات الإلكترونية، والتعليم عن بعد، والمجتمع المدني، والمنظمات الأهلية، والمبادرات المدنية التطوعية.. إلخ.

إن هذه الدراسات التي تقدمها سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" تتوخى دائماً تحديد إمكانية تطبيق هذه المفاهيم الجديدة في المملكة، ومدى الاستفادة من هذه الآليات الجديدة في تنفيذ برامجها التنموية، التزاماً

بمبدأ التفاعل مع احتياجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بالطرق العلمية، وهو الهدف الأسمى للبحث العلمي بأنشطته وبرامجه ومشروعاته المتنوعة التي ترعاها جامعة الملك عبدالعزيز.

وهذه السلسلة الجديدة من الدراسات التي تهدف لإرساء القواعد العلمية لتأسيس مجتمع المعرفة في المملكة إنما تضيف بعداً جديداً لأنشطة البحث العلمي في الجامعة، وهو نشر الثقافة العلمية التي باتت من ضرورات العصر، والتي لا تقتصر - كما هو شائع - على تبسيط العلوم والإلمام بآخر إنجازات العلم والتكنولوجيا، وإنما تعنى تثقيف غير العلميين علمياً، وتوعية العلميين ثقافياً، بل وعلمياً أيضاً. فعلماءنا - كما يقول بعض الخبراء - بحاجة إلى تثقيف علمي يحررهم من أسر تخصصهم الضيق، ويسد فجوات الفراغ الفكري لديهم، ذلك لأن التفكير العلمي لا يتوافر لدينا، ولم يصبح بعد ذهنية عامة شائعة في مجتمعنا، ونحن أحوج ما نكون إلى إتباع المنهجية العلمية لإنتاج فكر يسهم في إثراء المعرفة، وإلى علمية الثقافة بمفهومها الواسع الشامل لمختلف جوانب الحياة المادية والمعنوية حتى نستطيع التعامل والتفاعل مع عصر العلم والتكنولوجيا ونقيم صرح مجتمع المعرفة.

إن مركز الإنتاج الإعلامي بجامعة الملك عبدالعزيز ليرجو من وراء نشر هذه السلسلة من الدراسات أن يقدم علماً ينتفع به المجتمع السعودي بكافة مستوياته، وكل مجتمع عربي ينشد الدخول إلى مجتمع المعرفة.

و "معلم الناس الخير يستغفر له كل شيء حتى الحوت في البحر" كما قال ابن عباس رضي الله عنهما.

ولله الحمد في الأولى والآخرة ..

مدير مركز الإنتاج الإعلامي

أ.د. عصام بن يحيى الفيلاي

المحتويات	رقم الصفحة
تصدير	ز
تقديم	ك
مقدمة	س
الفصل الأول: التنسيق	١
• المنسق	٣
• التنسيق الفعال	٨
• أصول التنسيق	٩
• تقييم المنسق	١٠
• مسؤوليات المنسق	١٢
• المنسق ومراكز القوى	١٩
• المنسق وتنوع الحضور	٢٢
• الاتفاق على التنسيق	٣٩
• نموذج هيكلي لإجراءات التنظيم والتحضير	٤١
• قواعد أساسية للمنسق	٤٤
• تحديد الضوابط والاتفاق عليها	٤٦
• دور المنسق في عمليات التغيير	٤٨
• تنسيق التغيير	٥٠
الفصل الثاني: دور المنسق في التأهيل	٥٧
• دور الموجه	٥٩
• الموجه الفعال	٦١
• دور المنسق كموجه في تأهيل الإعداد للتخطيط الاستراتيجي	٦٤

رقم الصفحة	المحتويات
٧٣	الفصل الثالث: آليات عامة
٧٥	• الشورى
٧٦	• التفارب أو التواءم
٧٧	• جمع البيانات
٨٠	• الأسباب والمعوقات
٨١	• العلاقات
٨٣	• الاكتفاء والأهمية
٨٧	• الأدوار والمسؤوليات
٩٠	• الخريطة الانسيابية
٩٨	• معايير النجاح
١٠٣	• تحديد الأهداف
١٠٩	الفصل الرابع : تنسيق مجموعة
١١١	• مراحل تكوين مجموعة (اجتماع)
١٢٦	• خصائص الفريق الناجح
١٢٧	• سلوكيات تؤثر سلباً أو إيجاباً على فاعلية المجموعة
١٢٨	• صور التعبير بغير الكلام
١٢٩	• تنسيق مجموعة كبيرة
١٤٣	الفصل الخامس : اتخاذ القرارات: آليات صائبة لاتخاذ القرارات
١٤٥	• عملية اتخاذ القرارات
١٤٨	• اتخاذ القرارات بالتراضي
١٥٩	• خطوات نحو قرار فعال
١٧٤	• استراتيجيات اتخاذ القرارات

المحتويات	رقم الصفحة
الفصل السادس : دليل المنسق لمجموعات الاستبيان	١٩٣
• مجموعات الاستبيان	١٩٥
• متطلبات المنسق في تنسيق مجموعات الاستبيان	١٩٧
• أنواع مجموعات الاستبيان	١٩٨
• استراتيجية مجموعات الاستبيان	١٩٩
• تصميم واستخدام مجموعات الاستبيان	٢٠٠
• الاستفادة من الدروس وتقديم النتائج	٢٠٩
• أمثلة لمجموعات استبيان	٢١٠
الفصل السابع : الاجتماعات الفعالة	٢١٥
• الاجتماعات	٢١٧
• قبل الاجتماع	٢١٧
• أثناء الاجتماع	٢٣٠
• وقائع الاجتماع	٢٣٩
• بعد الاجتماع	٢٤٠
• الرؤية الاستراتيجية	٢٤١
• لعبة ليجو	٢٤٤
الفصل الثامن : التعامل مع الاختلافات الجماعية	٢٥٣
• خلافاً التجمعات	٢٥٥
• المنسق وسلوكيات الفريق	٢٥٥
• إطار خلافاً المجموعات	٢٦٣
• التعامل مع مشاكل مألوفة	٢٦٧
• إشكاليات في سلوك الاجتماعات	٢٧٤
المصادر	٢٨٧

الفصل الأول

التنسيق

- التنسيق الفعال • أصول التنسيق • تقييم المنسق • مسؤوليات المنسق • التنسيق ومراكز القوى • التنسيق وتنوع الحضور • الاتفاق على التنسيق • نموذج هيكلي لإجراءات التنظيم والتحضير • قواعد أساسية للمنسق • تحديد الضوابط والاتفاق عليها • دور المنسق في عمليات التغيير • تنسيق التغيير

المنسق

يدير المنسق كيفية سير الاجتماع ولا يتحكم في محتويات الاجتماع؛ أي أن اختصاصه يتوقف عند كيفية التوصل إلى القرارات ولا يمتد إلى طبيعة القرارات التي تتخذ في الاجتماع. فدور المنسق يضاوي دور القائم بإدارة صندوق الزكاة من جمعها وتوزيعها.

دور المنسق

يشمل دور المنسق أربعة مجالات:

١. البنية

• هي التقابل مع ممثلين عن المجموعة القائمة بالتخطيط الاستراتيجي للإحاطة بما يلي:

0 متطلبات المجموعة.

0 توقعاتها.

0 خطة الفعاليات لإجراز مهمة.

• وضع وسيلة فعالة تضمن التركيز على مهمة المجموعة دون التطرق لقضايا جانبية بحيث تحقق المجموعة أهدافها في الوقت المحدد لها.

• تهيئة جو مفتوح وصريح مع الحفاظ على سير الفعاليات بصورة منظمة.

٢. العلاقات

• توفير جو مفتوح وعادل وصريح يشجع الكل على المشاركة الفعالة.

• الحرص على أن يدلي كل من الحاضرين بدلوه ويستمتع له.

• ترك القرارات للمشاركين فهي مسؤولية الحضور.

• إشراك المجموعات الملائمة من أصحاب المصالح في الفعاليات.

- توفير جو من الوضوح للفعاليات والقرارات.
 - التأكد من أن كل المشاركين على دراية وفهم لما قرره المجموعة وخطوات المتابعة.
 - التداول مع الخلافات ومشاكل السلوكيات بين المجموعة.
٣. المحور
- التأكد من أن كل المشاركين على دراية تامة بأهداف المجموعة.
 - العمل على تصويب اهتمام المجموعة إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها.
 - التأكد من وضوح الفعاليات لكل المشاركين.
 - التأكد من وضوح القرارات الصادرة لجميع المشاركين.
٤. المناهل الأساسية
- لا يجب المنسوق على الأسئلة بل تأتي الأجوبة من المجموعة المشاركة أو من مصادر موثوق بها.
 - التأكد من أن قرارات المجموعة تمثل وجهات النظر المتباينة بما يتلاءم مع تركيبة المجموعة مع الانتباه عندما يكون هناك حاجة إلى المزيد من البيانات أو المعلومات، كذلك البحث عن سبل لتزويد المجموعة بالبيانات أو المعلومات الغائبة بطريقة متوازنة حتى يمكن إصدار قرارات ملائمة.
 - يساهم المشاركون في مجموعة في الفعاليات بصور متباينة وبدرجات مختلفة.
 - التركيز على ما يساهم به المشاركون ولكن مع الحرص على مشاركة الكل في الفعاليات.
 - المحافظة على قدر من المرح وفسحة الصدر.

أهمية التنسيق

- يساعد في التهيئة لاجتماع التخطيط الاستراتيجي، من خلال:
 - 0 جمع البيانات.
 - 0 جمع المعلومات عن التخطيط الاستراتيجي لتوزيعها على الأعضاء.
- مساعدة الأعضاء في الاحتفاء بالاجازات الماضية.
- يحافظ على مواصلة التداول بين أعضاء المجموعة والتركيز على بنود النقاش لتحقيق مهمة الاجتماعات.
- موضوعياً ودوداً يخلص في الاهتمام بالأعضاء ويقودهم إلى تحقيق تطلعاتهم.

ما هو التنسيق؟

كلمة التنسيق تعني تسهيل الإجراءات وتنظيم العلاقات أو الإعانة على إدارة الحوار وسريان النقاش وتدوين النتائج. فعملية التنسيق هي تيسير الأمور لفريق عمل أو تنظيم التداول بين مجموعة في عملها بحيث يمكن إتمام المهمة المنوطة بالأعضاء بسهولة ويسر. والهدف الأسمى من التنسيق هو أن يجري العمل الجماعي في سلاسة دون الحاجة لتدخل تنظيمي.

مراحل التنسيق ومهامه

قبل البداية

- الاتفاق على القوائم بالتنسيق.
- التخطيط للبرنامج الزمني للاجتماع.
- التأكيد على المشاركين.
- تحضير أماكن الاجتماعات واحتياجاتها.

افتتاح الاجتماع أو النشاط

- القيام بالتعارف مع المشاركين وبينهم.
- استكشاف الغرض من الاجتماع أو النشاط.
- مساعدة المجموعة في تجهيز البرنامج الزمني للاجتماع.
- التقديم.
- وضع القواعد العامة.
- افتتاح النقاش.

تنسيق الاجتماع

- تنفيذ البرنامج الزمني للاجتماع.
- مساعدة المجموعة في الالتزام بالبرنامج الزمني للاجتماع.
- التأكد من مشاركة الجميع.
- بناء جسور الاتفاق واتخاذ القرارات.
- حل المشاكل.
- التعامل مع سلوكيات تهدد استمرارية الاجتماع دون انقطاع أو انحراف عن مهمته.
- القيام بمهمة المنسق من الوجهة الأخلاقية.

إنهاء الاجتماع

- مراجعة البرنامج الزمني للاجتماع.
- تحديد البرنامج الزمني للاجتماع القادم.
- مراجعة القرارات أو خطوات العمل المتفق عليها.
- الإجابة على الأسئلة.
- تقييم الاجتماع.

المتابعة مع المخططين

- تجلية باقي التوقعات من المنسق.
- التعرف على ردود الفعل.
- تحديد أي مهام لم تكتمل بعد.

استيضاح مهمة المنسق

- قبل الترتيب لعملية التنسيق يجب استيضاح تفاصيل المهمة المسنودة إلى المنسق والدور المتوقع له في المجموعة لتفادي أي التباس من طرف المنسق وعدم إيقاع المجموعة في حيرة.
- ليس من الحكمة القيام بعدة مهام مع نفس المجموعة في نفس الاجتماع.
- الحيادية مهمة للغاية في جاح المهمة: والمعيار في ذلك:
- 0 يقين المنسق بأن وجهات نظره الشخصية عن مواد المهمة التي سينسقها لن تؤثر على عملية التنسيق.
- 0 يقين منظمي الاجتماع بأن وجهات نظر المنسق الشخصية عن مواد المهمة التي سينسقها لن تتأثر بعملية التنسيق.

مهام المنسق المختلفة

المهمة	الوصف	الحمل	التعليق
قيادية	توجيه عملية اتخاذ القرارات	صعبة	لعب دور قيادي خلال التنسيق في المجموعة. من الصعب الحيادية في إدارة الفعاليات، والتعامل بين الأفراد والمتطلبات التنظيمية لأن لك مصلحة فيما تتمخض عنه العملية.
إدارية	تقديم الدعم التنظيمي	شاقة	إدارة كل أوجه المهمة للتأكد من إيجابية ما يتمخض عنه اجتماع المجموعة. وهذه مهمة هامة لكنها شاقة خاصة في مجموعة كبيرة إذ تستلزم القيام بالمهام التنظيمية مثل ترتيبات الطعام وحالات الطوارئ وما إلى ذلك إلى جانب تنسيق الاجتماعات.

المهمة	الوصف	الحمل	التعليق
تعليمية	التزويد بالمعلومات	صعبة	كمعلم على المنسق تزويد المجموعة بالمعرفة لإصدار قرارات جيدة؛ هذه المهمة ستعوق حيادية عملية التنسيق
منسق	توجيه مهمة الجماعة	سهلة	التنسيق دون أي مساهمة في المضمون.

التنسيق الفعال

- اليقين من أن اجتماع الناس بهدف يمكن أن يؤدي إلى قرارات عادلة يليها عمل لتحقيقها.
- المشاركة والتواصل مع أصحاب المنافع أو الاهتمام بقضية.
- بناء وشراكة في فهم ما ترغب فيه المجموعة من تطلعات وأفعال.
- استخدام طرق وفعاليات فعالة لتوجيه وتنسيق عمل جماعي.
- احترام وجهات النظر المتباينة والخبرات المختلفة والرؤى الثاقبة المتشعبة والاعتراف بها والاستفادة منها للخير الشامل للمجموعة.
- تحسين فعاليات التنسيق خلال التخطيط واستقصاء ردود الفعل والانعكاسات على المجموعة.
- العمل التعاوني في جو قائم على الاحترام والثقة المتبادلة والاعتداد بالنفس.
- التقدم الحثيث للتوصل إلى أهداف المجموعة المتفق عليها.
- التعلم من خبرات المشاركين والمنسقين لتنمية قدراتهم الإنتاجية.

أصول التنسيق

المنسق الماهر

القيم الأساسية

- المعلومات الصحيحة (المحققة).
- الناس يتشاركون في كل المعلومات التي تهمهم.
- الناس يتشاركون في المعلومات بطريقة تتيح للآخرين فهم منطقهم.
- الناس يتشاركون في المعلومات بطريقة تتيح للآخرين الفرصة للتحقق منها بصورة مستقلة.
- الناس دائبوا البحث عن الجديد من المعلومات لتقرير الحاجة إلى تغيير قرارات قديمة على أساس معلومات جديدة محققة.

القيم الأساسية (يمكن إضافتها وفق الحالة)

- التنسيق جزء من عملية تهدف إلى تحسين أحوال المجتمع أو العالم على أساس برنامج زمني مشترك أي بطريقة غير محايدة.
- على التنسيق محاولة الموازنة مع السلطة الداخلية حتى يحقق أفضل نتيجة.
- التنسيق جزء من عملية تفضي إلى عمل.

اختيار حر وقائم على المعرفة

- على الناس تحديد أهدافهم وطرق تحقيقها.
- الاختيارات لا تتم بالإجراج أو الحادثة.
- الاختيارات تقوم على أساس معلومات موثقة.

الالتزام الداخلي

- الناس يشعرون بالمسؤولية عما يختارون؛ أي أنهم يملكون حق اتخاذ القرارات الخاصة بهم.
- الالتزام بعمل أمر داخلي وتلقائي لا يتوقف على جزاء أو عقاب.

الحماس

- الناس يؤجلون الحكم مؤقتاً.
- الناس يهتمهم صالح الآخرين ويهتمون بهم.
- الناس يقدرّون الآخرين وما يعانونه.

القواعد الأساسية

- اختبار الافتراضات والمدلولات (أي التفسيرات).
- المشاركة في كل المعلومات المتعلقة بالموضوع.
- استخدام أمثلة والاتفاق على معاني الكلمات والتعبيرات الهامة أو الاتفاق على كيفية فهم الناس للكلمات الهامة.
- توضيح حجج المنسق ومقاصده.
- الاهتمام بالمقاصد وليس المواقف.
- الجمع بين الدعوة التحفيزية والتقصي.
- التعاون على تصميم الخطوات التالية وطرق اختبار نقاط الخلاف.
- مناقشة الأمور الصعبة.
- استخدام قواعد اتخاذ القرارات التي يمكن أن تولد الالتزامات على المستوى المطلوب. أو العمل على أساس الاتفاق السلبي أو الإيجابي على الغايات والمهام وخطوات العمل.

تقييم المنسق

تقييم المنسق لنفسه

من المفيد للمنسق أن يحصل على تقييم لأدائه من المشاركين في لجنة التخطيط للاجتماع أو في الاجتماع نفسه. ولتسهيل المهمة يمكن استخدام نموذج بسيط في صورة أسئلة يمكن أن يجاب عليه إما بنعم أو لا أو بصورة موسعة.

- هل كان هدفنا واضحاً؟
- هل ركزنا على المهمة وعملنا على إنجازها؟
- هل كان الحوار بيننا مفتوحاً وصريحاً؟
- هل شارك كل واحد وكان له صوت في اتخاذ القرارات؟
- هل كان هناك أي نوع من التشويش الكلامي أو غير الكلامي؟
- هل الوقت لم يكن كافياً للفراغ من المهمة؟ أم كان بالمقدور الانتهاء من المهمة أسرع من ذلك؟
- هل كان لدينا بيانات ومعلومات كافية لاتخاذ قرارات سليمة؟
- هل كان من الواجب شراكة أشخاص آخرين غير الموجودين؟
- هل كان المنسق موضوعياً وفعالاً؟
- هل قدم الملخص النهائي وصفاً دقيقاً لما تم إنجازه؟
- هل كانت توجد تيارات خفية تسيطر على الاجتماع وإذا كان ذلك صحيحاً فهل ظل ذلك خفياً للنهاية؟
- إذا ما تدبرت في نتائج الاجتماع هل يمكن الجزم بأن الوقت الذي قضيته في الاجتماع كان مثمراً؟
- هل وصلت المجموعة إلى اتفاق عما تفعله في المهمة؟ أم تقدمت إلى مرحلة العمل على تحقيق الأهداف؟ أو كلاهما؟
- من المفيد للمنسق الجديد أن يحضر اجتماعات فيها منسقون ويشاهد كيف يقوم المنسق بعمله. ومن الممكن التدريب خلال تقييم المنسق بالمشاهدة وإعطائه درجة على كل عنصر من عناصر التنسيق إلى جانب التعليق عليها.
- ما هو الجانب الذي أبدع فيه المنسق؟
- ماذا كان عليه أن يفعل ليكون أكثر فاعلية؟



عناصر التنسيق	الوصف	التعليق	التقييم		
			رديء	جيد	ممتاز
المشاركة	مشاركة الذين لهم مصلحة أو اهتمام بالقضية.				
دور المنسق	المنسق دليل محايد ويشرف على فعاليات المجتمعين.				
الشراكة في الرؤية	المجموعة لديها أهداف ورؤية واضحة للعمل.				
فاعليات وطرق فعالة	هناك أدوات مستخدمة في توجيه وتنسيق أعمال المجموعة.				
الاستفادة من التباين	وجهات النظر المختلفة محترمة ومعتبر بها ويستفاد منها.				
التخطيط ورد الفعل	التخطيط التفصيلي وردود الفعل وتفاعل المجموعة استخدمت لتحسين التنسيق.				
الجو المساند	جو الاجتماع يسود عليه الاحترام المتبادل والثقة والاعتماد بالذات.				
تقدم المجموعة	المجموعة تتقدم في اتجاه الأهداف المتفق عليها.				

مسؤوليات المنسق

ما هي مسؤوليات المنسق؟

- التدخل عندما يتشعب النقاش ويشط بعيداً عن الموضوع.
- تدارك أي سلوك غير ملائم من المجتمعين والتدخل فوراً لمنع من التماذي.
- القيام بدور حارس المنصة، مثل:
- o الحرص على مشاركة الجميع.
- o الحد من محاولة أي من المشاركين الاستئثار بالمنصة أو الانفراد بإبداء الرأي أو الاسترسال في الحديث والخروج عن الموضوع.
- تلخيص المناقشات والحوار.
- السعي إلى أن يختتم الاجتماع بنتيجة نهائية أو قرار أو مخطط عمل.

ما هي التحديات؟

- الالتزام بالحضور مع المجموعة المجتمعة في كل الأوقات وطوال الاجتماع مع حسن الإصغاء والانتباه لكل ما يجري من صغيرة أو كبيرة.
- المقدرة على التعامل مع القضايا غير الواضحة بارتياح وعدم الانزعاج من تراكم المعلومات وكثرتها وسرعة تدفقها.
- رحابه الصدر وعدم الانزعاج من إساءة الفهم أو الانفعالات العاطفية أو التصرفات غير المتوقعة من أي من المشاركين.
- التركيز والاهتمام بما يحتويه النقاش وموضوعية الحوار.

العرف الأخلاقي للمنسق

- المصداقية: على المنسق أن يكون أميناً بمصداقية ودأب؛ وذلك بالحرص على أن يكون:
 - o صادقاً، ومخلصاً، ومباشراً، وواضحاً، وصريحاً، لا يكتتم أمراً إلا ما قد تتطلبه منه المهنة من حرص على السرية بخصوص ما يؤتمن عليه والاحتياط فيما يفصح عنه من خصوصيات الآخرين.
 - o لا يغش، ولا يسرق ولا يكذب ولا يخادع ولا يماطل ولا يتعمد أن يضلل آخرين بحذف حقيقة أو الإدلاء بحقيقة منقوصة أو ما إلى ذلك.
- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "أربع من كن فيه كان منافقاً خالصاً ومن كانت فيه خلة منهن كانت فيه خلة من النفاق حتى يدعها: إذا حدث كذب، وإذا عاهد غدر، وإذا وعد أخلف، وإذا خاصم فجر" (رواه مسلم).
- النزاهة: على المنسق أن يتحلى بالنزاهة في كل أعماله؛ من خلال:
 - o التصرف بطريقة تتماشى مع القيم الجوهرية المتعارف عليها وتحري أن تكون كل ممارساته متماشية مع المبادئ السائدة.

- o التمسك والالتزام بقيمه الأخلاقية بشجاعة وصلابة دون تأثر بضغوط سياسية أو شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية.
- o التعبير عن الحق كما يراه والدفاع عنه والتمسك بمبادئه بأفضل ما يملك من مقدرة.
- الوفاء بالوعد: على المنسق أن يكون موضع ثقة، من خلال:
 - o تنفيذ كل ما يعد به، وتحقيق التزاماته، والحرص على الالتزام بالاتفاقيات الملزم بها بحرفيتها ودلالاتها.
 - o تفسير الاتفاقيات والعقود والتعهدات الأخرى بشرف وعدل وبطريقة منطقية دون محاولة اصطناع التبريرات للتهرب منها.
 - o الاحتياط في الالتزام بالوعود والتعهدات آخذاً في الاعتبار أن بعض العوامل التي تطرأ في المستقبل قد تحول دون القيام بتلك الالتزامات.
 - o الحرص على وضوح مدى الالتزامات التي يتعهد بها وتداعياتها لكل الأطراف المعنية.
- قال الله تعالى ﴿.. أَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ [الإسراء: الآية: ٣٤]. وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم ".. اصدقوا إذا حدثتم، وأوفوا إذا وعدتم، وأدوا إذا ائتمنتم .." (رواه ابن حبان في صحيحه).
- العدل: على المنسق أن يتحرى الإنصاف، من خلال:
 - o الالتزام بالموضوعية المهنية في اتخاذ القرارات وفق المعايير الملائمة والتي تتماشى مع طبيعة مهنته.
 - o الحرص على المساواة في التعامل مع جميع الأفراد واحترام ما بين الناس من تباين في المنصب أو المركز الاجتماعي.
 - o التفتح الذهني والرغبة في البحث عن كل المعلومات المتعلقة بالمهمة التي يقوم بها واستخدامها بما في ذلك المعلومات التي تأتي من وجهات نظر متعارضة.

o التطوع بتصحيح أخطاء شخصية أو مؤسسية أو مخالفات ورفض المشاركة في استغلال خطأ أو جهل العامة.

o الحق في توظيف سبل متفتحة وعادلة وغير متحيزة في جمع وتقييم المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.

قال الله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ حَكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: الآية: ٥٨].

• الاهتمام بالآخرين: على المنسق الاهتمام بمصالح كل من قد يتأثر بما يقوم به من أعمال:

o السعي إلى تحمل مسؤولياته الرسمية والإدارية بقناعة وأن يزيد من النفع وأن يقلل من الضرر.

o الحرص خلال قيامه بواجباته الرسمية أن يكون كريماً وحنوناً وعطوفاً ومقدراً للآخرين.

قال الله تعالى ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: الآية: ١٥٩].

• احترام الآخرين: على المنسق أن يلتزم بإبداء الاحترام للآخرين، من خلال:

o احترام حقوق أولئك الذين سيتأثرون بالقرارات بما في ذلك الحق في الاستقلالية والخصوصية والكرامة.

o معاملة الآخرين باحترام وذوق.

o ممارسة صلاحيته بصورة تضمن توفير المعلومات التي يتطلبها الآخرون لاتخاذ قرارات على أساس إحاطة شاملة بالظروف المحيطة.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويعرف شرف كبيرنا" (رواه الترمذي بسند صحيح).



- المواطنة المسؤولة: على المنسق التصرف كمواطن يتحمل المسؤولية ويتعهد باحترام كل بنود القانون، من خلال:
 - احترام روح وأسس المواطنة بأن يكون مثلاً للمواطن الصالح الذي يحرص على مراعاة حيثيات وروح القانون والقواعد المتعارف عليها.
 - القيام بأداء واجباته المدنية وتنفيذ التزاماته للخدمة العامة.
- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من غشنا فليس منا" (رواه مسلم).
- السعي إلى الامتياز: على المنسق السعي إلى الامتياز في أداء واجباته، من خلال:
 - أن يكون حذقاً، وحريصاً، ويعتمد عليه، ويقظاً في حالة تأهب على الدوام، وعلى إحاطة بكل معلومة تخص مهمته.
 - يمنح من وقت يومه كل ما يوازي ما يحصل عليه من مكافأة مالية.
 - دؤوب البحث عن سبل لتطوير المعرفة والمهارة والمقدرة على الحكم في الأمور لشحذ قدراته على القيام بأداء مهمته.
- المسؤولية الشخصية: على المنسق أن يتحمل المسؤولية الشخصية عن أفعاله، من خلال:
 - تحمل المسؤولية الشخصية عن العقوبات المترتبة لأعماله أو ما يقصر عن أدائه من عمل.
 - إدراكه للفرص المتاحة له والتزامه بأن تكون قيادته مثلاً للمجموعة التي ينسقها.
 - اتخاذ قرارات تأخذ بعين الاعتبار المنافع طويلة المدى والحاجة إلى ضرب المثل القيادية لأجيال المستقبل.
- الولاء: على المنسق أن يتحلى بسمات الولاء، من خلال:
 - حماية مصالح أولئك الذين لهم وصاية شرعية ناجمة عن علاقات مؤسسية أو شخصية والتقدم بتلك المصالح.

o حماية المعلومات الخاصة أو السرية.

o رفض التغاضي عن التزامات أخلاقية أخرى باسم الولاء مثل المصادقية والنزاهة والعدل والالتزام باتخاذ قرارات قائمة على صلاحيتها دون مجاملة أو خيز.

قال الله تعالى (.. إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ خَوَّانًا أَثِيمًا) [النساء: الآية: ١٠٧].

• الثقة العامة: على المنسق أن يراعي أن دوره الخول به يقع ضمن صلاحيات الثقة العامة وأن هذا التحويل يحتم عليه أن يستخدم صلاحيته وموارده في خدمة المصالح العامة وألا يجني من ذلك أي منافع شخصية أو يستخدمه في تحقيق مصالح خاصة تتعارض مع الصالح العام.

• الحكم الموضوعي المستقل: يجب على المنسق أن يتحرى أثناء أداء مهمته الموضوعية والاستقلالية في الحكم على الأمور واتخاذ القرارات بناء على مراعاة الفوائد وتجنب المضار؛ وأن تكون أحكامه حرة من تضارب المصالح وكلا من التأثيرات الحقيقية والظاهرة.

• المسؤولية العامة: على المنسق ضمان تنسيق الاجتماعات بصورة مفتوحة تتميز بالكفاءة والمساواة والأسلوب الجيد الذي يتيح للمشاركين إصدار أحكام رشيدة.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا تكونوا إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسنا وإن ظلموا ظلمنا، ولكن وطنوا أنفسكم إن أحسن الناس أن تحسنوا وإن أسأؤوا أن لا تظلموا" (رواه الترمذي بسند حسن).

الحدود الأخلاقية والتنسيق

هناك جوانب أخلاقية يلزم مراعاتها في عملية التنسيق، تشمل:

• المشاركين: هم المشاركون في فعاليات التخطيط الاستراتيجي.

- المنسق: هو القائم بالتنسيق لمهمة مجموعة التخطيط الاستراتيجي.
- الظروف: هي عملية التخطيط الاستراتيجي وفعاليتها.

الحدود الأخلاقية والتنسيق

تجاوز الحدود	الأخلاقيات المتوقعة	
- يشك في كذب أحد أعضاء المجموعة. - يخطط مسبقاً للسيطرة على نتائج الاجتماع.	- محل ثقة. - صادق. - يتحمل المسؤولية. - مسؤول عما يفعل. - حريص على أداء مهمته. - يحترم الآخرين.	أخلاقيات المشارك
- تضارب المصالح (سيستفيد من اتخاذ قرار معين). - عدم المصادقية في عرض النتائج على الآخرين.	- الانسحاب إذا وجد تضارباً في المصالح - لا يتخذ موقفاً إلا إذا كان مؤهلاً.	أخلاقيات المنسق
- نتائج مقررة مسبقاً. - وقائع القيام بالمهمة هزلية. - هل كل الأفراد أو الجهات التي ستتأثر بالقرارات موجودون؟	- النتائج مفتوحة. - وقائع القيام بالمهام سليمة. - أصحاب المصالح ممثلين. - سعي دعوب للوصول إلى لب القضية. - العمل موجهاً للمصالح العام. - استخدام النتائج في تحقيق الأهداف التي صدرت من أجلها.	أخلاقيات الطرف

نموذج للحدود الأخلاقية والتنسيق

تجاوز الحدود	الأخلاقيات المتوقعة	المجال
		أخلاقيات المشاركين المشاركون في فعاليات التخطيط الاستراتيجي
		أخلاقيات المنسق القائم بالتنسيق أو التوجيه لمهمة مجموعة التخطيط الاستراتيجي
		أخلاقيات الطرف عملية التخطيط الاستراتيجي وفعاليتها

المنسق ومراكز القوى

- من المهم للمنسق أن يحيط علماً بطبيعة القوة ومراكز القوى وما بينها من صراعات على النفوذ في المجموعة التي يعمل معها.
- ما هي القوة؟
 - القوة من العوامل التي تلعب دوراً أساسياً في المجتمع كما هي من أسس الحركة في العلوم الطبيعية والحيوية وفي التقنية والهندسة.
 - القوة كلمة طالما تختلط بأوصاف الهمجية والبذاءة؛ لكنها مدلول لا يتعلق بالأخلاقيات فهي ليست في حد ذاتها صالحة أو طالحة لكن الطريقة التي توظف بها هي التي تجعلها مفيدة أو مضرّة.
 - على المنسق الدراية بما للقوة من معقبات وأن يكون لديه من النزاهة ليوظفها فيما ينفع المجموعة التي يعمل معها.
 - لماذا تستمد القوة كيائها دائماً من العلاقات؟
 - القوة في حد ذاتها ليست مضموناً مستقلاً ولا كيانياً يتوارثه الناس أو يتداولونه أو يلتقطونه من بعضهم البعض كما يتلقفون الكرة.
 - على عكس الاعتقاد الشائع: القوة قائمة على طبيعة العلاقات بين البشر؛ أو بين البشر والحيوان، أو البشر والجماد.
 - حتى يملك الحاكم المستبد السلطة المطلقة، يلزم على جميع رعيته التنازل عن كل ما لهم من سلطة.
 - حتى تندفع السيارة، على كل معداتها الباردة أن تستسلم لمحركها وتتخلى عن راحتها.
 - حتى يتفجر البركان، على طبقات الصخور والغازات أن تستسلم لقوة اندفاعه.
 - حتى يصبح للقوة كيانياً، يلزم السماح لها بالوجود: بشخص أو كيان أو شيء أو جو أو مكان مساعد.

- 0 حيثما تتكون علاقات تقوم قوة.
- 0 تعبير توازن القوى يمثل طبيعة القوة العضوية.
- 0 القائمون على توازن القوى هم الذين يعترفون بوجودها ويستغلونها ويتمتعون بها دون أن يجعلوا منها المكون الرئيس للعلاقات.
- 0 فقدان المقدرة على التحكم في القوة يحول الشيء المحمود إلى شيء سيء يقلب مجريات الأمور إلى كوارث.
- قال الله تعالى ﴿ضَرَبْتُ عَلَيْهِمُ الدَّلَّةَ أَيْنَ مَا تُقِفُوا إِلَّا بِحَبْلٍ مِّنَ اللَّهِ وَحَبْلِ مِّنَ النَّاسِ ۖ﴾ [آل عمران: الآية: ١١٢].
- أساسيات القوة (موارد ودوافع):
 - 0 ملكية المال أو الذكاء أو المنصب لا تفيد كثيراً إلا إذا كان هناك حافز كافٍ لاستخدامهما بما تتضمن من القوة.
 - 0 التحفز لتكون منسقاً جيداً لا يجعل منك منسقاً ناجحاً دون التدريب ووجود الفرصة المتاحة لاستخدام ملكاتك.
 - 0 عندما تتوافق الموارد والخوافز يمكن للقوة أن تنشأ. أي أن الطموح والتطلعات يجب أن تصاحبها العوامل المساعدة على تحقيقها.
 - 0 في حالة المنسق على الخوافز الجماعية للمجموعة أن تتواءم مع الموارد الجماعية وتتناسب مع قدرات المنسق حتى تتولد قوة كافية لدفع المجموعة إلى القيام بعملها.
- نظم القوة:
 - 0 نظم القوة أو دوائر النفوذ الرسمية وغير الرسمية توجد في كل منظمة:
 - السلطة الرسمية هي التي تقتن بمركز معين والتي يعلن عنها.
 - السلطة غير الرسمية هي التي تخول للشخص غير المسؤول المقدرة على القيام بالتأثير على أصحاب السلطة الرسمية.

0 من المهم إدراك النوعين من مقاليد القوة في مجموعة للنجاح في عملية التنسيق.

مراكز النفوذ السبعة

- النفوذ القهري: ينشأ عن قوة قهرية حقيقية أو تصورية؛ الخوف من الأذى، أو من سوء المعاملة، أو من الطرد من الجماعة يفسح المجال للقوى لتتحكم في الضعيف المذخور.
- النفوذ المشروع: هو النفوذ الذي يخول صاحبه صلاحية مركز يسبغه عليه منصب أو لقب قيادي أو إداري أو تنسيقي. كلما علا المركز كلما حصل صاحبه على استجابة من الآخرين. فالرئيس أو المدير أو العميد أو رئيس مجلس الإدارة بإمكانه نظرياً توجيه كل الأوامر في المؤسسة والتأكد من أنها ستنفذ. يتضمن ذلك نفوذ المنسق في حدود الصلاحية المعطاة له.
- نفوذ الخبرة: يكتسبه المنسق أو عضو مجموعة نتيجة معرفة ومقدرة ومهارة، على أن يقترن ذلك بتقدير لتلك المهارة مع افتراض أن تلك الخبرة لها قيمة لدى المجموعة.
- نفوذ المكافأة: يتوقف على مقدرة المنسق في منح ترقية أو استحسان أو جائزة مالية أو عينية للمشاركين.
- نفوذ رمزي: يكتسبه المنسق أو عضو في مجموعة نتيجة لصفات شخصية: فالشخصية المحبوبة والجذابة والحساسة لشاعر الآخرين والمبتكرة تملك صفات ليست مادية ولكنها حقيقية تقتن بالمقدرة على تملك ولاء واحترام وإعجاب الناس.
- نفوذ المعلومات: مقدرة المنسق على الحصول على المعلومات اللازمة وتوفيرها لنجاح مؤسسة في أداء مهماتها أو في تفوق أفراد المجموعة في القيام بدورهم يمنحه قدراً كبيراً من النفوذ؛ إفصاحه عما لديه من

معلومات أو حجزها عن المجموعة أسلوب فعال في التحكم في نشاط المجموعة.

- نفوذ المعارف: يقوم على أساس "من تعرف" وليس على أساس "ما تعرف"؛ فننفيذ المنسق أو عضو مجموعة يتوقف على المقدرة على إنشاء شبكة اتصالات وأحلاف تساعد على تحقيق غايات شخصية أو أهداف المؤسسة.

دور المنسق

- المنسق القوي يلجأ إلى استخدام العديد من القواعد المختلفة لممارسة القوة في عملية التنسيق.
- يمكن للمنسق استخدام درايته بمراكز القوة وحلقات النفوذ في التحكم في فعاليات الاجتماع؛ إذ أن منح شخص لديه نفوذ يكتسبه من منصبه فرصة طويلة لعرض أفكاره قد يؤثر على عملية التوصل لقرارات جماعية يشارك الجميع في اتخاذها.

المنسق وتنوع الحضور

قال الله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ﴾ [الحجرات، الآية: ١٣].

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله لا ينظر إلى صوركم وأموالكم ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم" (رواه مسلم).

المنسق وتنوع القيم والسلوكيات

على المنسق فهم تكوين المجموعة التي يعمل معها؛ وإدراك تنوع القيم والسلوكيات التي تشيع بين المجموعة والتي قد تختلف عن قيم وسلوكيات المنسق نفسه. ذلك الفهم يساعد على نجاح مهمته في عملية التنسيق.

• المساواة بين البشر:

o رغم أن كل الأديان تؤكد أن الله خلق الناس سواسية إلا أن كثيراً من المجتمعات:

- تفرق بين الناس وفق مراكزهم ووجاهتهم وحسبهم ونسبهم وما خولوا من سلطة أو سلطان.

- تعتبر أن رفعة الإنسان على نظيره من الخلق حق مكتسب بالمولد في عائلة متميزة مالياً.

- تحقر فريقاً من الناس رغم تميزهم في المعرفة.

o المساواة لا تعني عدم إجلال العالم أو عدم توقير كبير السن.

o في الحضارة الغربية لا تتعدى المساواة الشعارات والتشريعات ولكن الإيمان بالمساواة يكاد أن يكون معدوماً.

• الفخر بالإجازات:

o بعض الناس يرجعون نجاحهم في بلوغ مقاصدهم إلى توفيق الله وحده.

o بعض الناس يتفاخرون بما أجزوا ويتباهون بأن نجاحهم كان نتيجة مثابرتهم ودأبهم وجهودهم الشخصية دون عون من أحد.

o في الحضارة الغربية كثيراً ما يحط البعض من قدر أهله ليثبت مدى عصاميته.

o في بعض المجتمعات الشرقية يتفاخر الشخص.

- بما لعائلته من مال أو جاه.

- بأن نجاحه نتيجة لمعارفه أو صلات عائلته.

قال الله تعالى (تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَلَكُمْ مَا كَسَبْتُمْ وَلَا

تُسْأَلُونَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ) [البقرة: الآية: ١٤١].

• الخصوصية:

- 0 كل فرد يختلف عن الآخر تماماً حتى في تفسير القيم.
- 0 كعضو في جماعة قد يتنازل الفرد عن أفكاره الشخصية أحياناً رضوخاً لرأي الجماعة وهذا لا يلغي قيمته كفرد.
- 0 الغربيون يناون بأنفسهم عن التدخل في خصوصيات الأفراد، سواء بالتدخل في أمورهم الخاصة أو بقطع خلوتهم أو التطفل على مجالسهم الخاصة.
- 0 الإسلام يعتبر خصوصيات الفرد من الحرمات التي لا يجوز تعديها.

قال الله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَدْخُلُوا بُيُوتًا غَيْرَ بُيُوتِكُمْ حَتَّى تَسْتَأْذِنُوا وَتُسَلِّمُوا عَلَى أَهْلِهَا ذَلِكَ خَيْرٌ لَّكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ * فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا فِيهَا أَحَدًا فَلَا تَدْخُلُوهَا حَتَّى يُؤْذَنَ لَكُمْ وَإِنْ قِيلَ لَكُمْ ارْجِعُوا فَارْجِعُوا هُوَ أَزْكَى لَكُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ * لَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَنْ تَدْخُلُوا بُيُوتًا غَيْرَ مَسْكُونَةٍ فِيهَا مَتَاعٌ لَّكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا تَكْتُمُونَ﴾ [النور: الآية: ٢٧-٢٩].

• إزالة الكلفة:

- 0 في المجتمع الغربي إزالة الكلفة بين المجموعة إشارة إلى التقارب بين أفرادها؛ بما في ذلك:

- عدم استخدام الألقاب الدارجة.

- استخدام الاسم الأول.

- 0 في المجتمع الشرقي إزالة الكلفة حتى بين أفراد العائلة قد تشير إلى عدم الاحترام؛ خاصة عند تفاوت السن.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن من إجلال الله إكرام ذي الشبهة المسلم، وحامل القرآن غير الغالي فيه والجافي عنه، وإكرام ذي السلطان المقسط" (رواه أبو داود بسند حسن).

• المواجهة:

- 0 يتعامل الناس في المجتمع الغربي بصورة:
 - واضحة دون مواراة.
 - صادقة خالية من المجاملة.
 - مباشرة حتى في توجيه النقد.
- 0 يفضل الغربيون التداول المباشر بين أصحاب المصالح ويتشككون في نوايا من يوصل رسالته عبر آخرين ودون مواجهة.
- 0 في المجتمع الشرقي:
 - يحرص الناقد على أن يوجه نقده بصورة هينة رقيقة.
 - يلجأ المتحدث إلى مقدمات طويلة ربما شابها اعتذار قبل الإفصاح بالرأي.
 - يفضل البعض استخدام الكنية والمدارة في التعبير عن رأيهم.

• المقدرة على التحكم في مجريات الأمور:

- 0 يعتقد الإنسان الغربي وخاصة الأمريكي بأن:
 - بمقدور الإرادة البشرية السيطرة على مصيره ومستقبله ومرضه وعافيته، فلا منافس لقوته في الكون كله سواء على الأرض أو في الفضاء.
 - الفشل ليس سوء حظ أو طالع بل هو نتيجة تقاعس عن العمل.
 - النجاح ليس حظاً طيباً ولا يحدث عفواً إنما يحتاج لإرادة ومقدرة.
- 0 الغريب أن الغرب؛ في نفس الوقت، يعتبر الذكاء والغباء ظواهر وراثية ولا يمكن التحكم في أي منها.
- 0 هذا على نقيض من مجتمعات متغالية في القدرية حيث تعتقد أن كل ما يتعرض له الإنسان من محن أو ما يحظى به من نعم ليس إلا درب من النحس أو الطالع الحسن.
- 0 المسلم يؤمن بأن عليه السعي وعلى الله التوفيق.

قال الله تعالى {.. وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ..} [هود: الآية: ٨٨]. وقال تعالى {فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ} [الجمعة: الآية: ١٠].

• التطلع إلى المستقبل:

- o الأمريكيون يتطلعون دائماً إلى المستقبل. غير مدركين للحاضر. ودون تقدير للماضي؛ هذا لأن بلادهم ليس لها من ماض يذكر.
- o المجتمع الغربي يعيش دائماً في خيال مستقبل أفضل ويؤمنون بأن العالم في تقدم مطرد من عهد ظلمات إلى نهضة وحضارة ويكاد يوقنون أن المرحلة الحاضرة ما هي إلا مرحلة تحضيرية لمستقبل أفضل.
- o المغالون في الغرب والشرق يرون أن الإنسان سيقهر المرض والشيخوخة والموت.
- o بعض المجتمعات ترى أن الماضي أفضل من الحاضر وأن لا شيء أفضل مما كان وأن الماضي كله سوء.
- o المجتمع العربي والمسلم لا يتنكر للماضي بل يستشف منه عبثاً وضياءً للمستقبل ويسعى إلى استشراف مستقبل أفضل من الحاضر.
- قال صلى الله عليه وسلم "إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة، فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفعل" (رواه احمد بسند صحيح).

• التغيير:

- o الكثير من الناس يرى في التغيير تنمية وتطويراً وتقدماً وثناءً.
- o بعض الناس يظنون أن تحسين الأوضاع يقتضي التغيير أي تغيير.
- o بعض المتمسكين بالحضارات القديمة التقليدية يرون تفادي التغيير بكل السبل المتاحة. حيث يرون أن التغيير عملية تخلخل الأوضاع وقد تؤدي إلى مخاطر غير محمودة.

- o بعض الشعوب العريقة تفضل الاستقرار والمواصله والتقاليد والتراث القديم، وهذا ما ليس له اعتبار في الولايات المتحدة الأمريكية.
- o هناك من الناس من يسعى إلى التغيير كنوع من البناء على قواعد وقيم متوارثة.

قال الله تعالى ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ تَعَالَوْا إِلَى مَا أَنزَلَ اللَّهُ وَإِلَى الرَّسُولِ قَالُوا حَسْبُنَا مَا وَجَدْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ﴾ [المائدة: الآية: ١٠٤].

• المنافسة:

- o الاتجاه الغالب في الولايات المتحدة الأمريكية هو أن المنافسة بين الأفراد في البيت والمدرسة والعمل وفي الصغر والكبر وما يترتب عليها من تحديات هي التي توعز إليهم بالابتكار وتدفعهم إلى التفوق؛ فالنظام التعليمي يشجع التلميذ في الفصل الدراسي للإجابة عن أسئلة يعجز عن إجابتها أقرانه.

- o السوق الحرة في الغرب هي وليدة التنافس.
- o غالبية الغربيين يؤمنون بأن التنافس يدفع عجلة النمو.
- o مؤخراً تحولت السوق الحرة في العالم إلى احتكارات غيرمتنافسة كجزء من حركة العولة.
- o بعض المجتمعات ترى أن المنافسة تتعارض مع قيمها؛ خاصة دعاة الاشتراكية.

قال الله تعالى ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة: الآية: ١٠٥].

• المادية والتملك:

- o يعتقد البعض في الغرب أن تنمية غريزة حب التملك وحب الاستهلاك

هي الدوافع التي تدفع بالإنسان إلى الجد في عمله وأن ما يحصل عليه من كسب مادي ما هو إلا جائزة لما يبذله من جهد.

- 0 بعض المجتمعات ومنها بعض الأمريكيين يرون أن الغربيين والأمريكيين خاصة مغرقين في المادية على حساب التقصير في التواصل الاجتماعي.
- 0 تعداد الولايات المتحدة الأمريكية لا يتجاوز 5٪ من سكان العالم بينما تستهلك 55٪ من موارد العالم.

قال الله تعالى ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾ [القصص: الآية: ٧٧].

• التحكم في الوقت:

- 0 بالنسبة لمعظم الغربيين وخاصة الأمريكيين:
- الوقت من أهم الأشياء.
- الالتزام بوضع جدول يومي وإتباعه بدقة وحرص.
- اللغة الإنجليزية مليئة بالتعبيرات التي تشير لقيمة الوقت في حياة الإنسان: مثل إضاعة الوقت، إنفاق الوقت، توفير الوقت، .. إلخ.
- 0 يركز الناس في بعض المجتمعات الأخرى على العلاقات الاجتماعية أكثر من التركيز على استغلال الوقت فيما يعود عليهم بالربح.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا تزول قدما ابن آدم يوم القيامة عند ربه حتى يسأل عن خمس: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وماذا عمل فيما علم" (رواه الترمذي بسند حسن صحيح).

• العمل والنشاط:

0 في المجتمع الغربي:

- من الأقوال الشائعة "لا تقف كذلك مكتوف اليدين، أفعَل شيئاً".
- حتى وقت الراحة والترويح عن النفس يجب أن يكون مكتظاً بالأنشطة.

0 هناك حركة مضادة ترى في الاسترخاء أو الإغراق في أحلام اليقظة أو التأمل تجديداً للنشاط.

0 هناك مجتمعات لا تفعل شيئاً لتواجه الكوارث غير العويل والنحيب.
قال الله تعالى (وَيَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَى مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ..) [هود: الآية: ٩٣].

استبيان عن شخصيات المشاركين

إذا أتيحت الظروف للمنسق عليه القيام بتوزيع استبيان على المشاركين قبل الاجتماع أو في بدايته، للتعرف على اتجاهاتهم وشخصياتهم، خاصة لو كانت المجموعة غريبة عنه وعما هو معتاد عليه.

١. لجأ إليك زميل في العمل وأخبرك أنه غير قادر على إتمام مهمة مكلف بها قبل أخذ إجازته السنوية، وطلب منك أن تكمل المهمة نيابة عنه رغم أنك مثقل بعملك ومشغول للغاية، ماذا تقول؟

أشـر على الرقم المناسب	جوابك
١	أنا مشغول ولا أستطيع إكمال مهمتك
٢	
٣	
٤	
٥	بالتأكيد سأكمل العمل، ليس هناك أي مشكلة

٢. تحترم الشخص الذي حقق ما وصل إليه عن طريق:

أشر على الرقم المناسب	جوابك
١	عائلة غنية مرموقة
٢	
٣	
٤	
٥	قدرته ودأبه

٣. بدأت عملاً جديداً متتبعاً خطوات شخص ناجح. عندما بدأت عملك:

أشر على الرقم المناسب	جوابك
١	تحاول أن تتعلم من الشخص الذي تتخذه مثلاً قبل أن تواصل إتباع خطواته
٢	
٣	
٤	
٥	تبدأ شق طريقك دون التحري عما فعله من قبلك

٤. طرق بابك شخص غريب. استجابتك المباشرة:

أشر على الرقم المناسب	جوابك
١	شكوك ومخاوف
٢	
٣	
٤	
٥	الترحيب به

٥. جاء صديق فجأةً إلى بيتك. ولما كنت على موعد لحضور اجتماع خلال نصف ساعة، فلم تجد مفراً من أن:

أشـرـعـى الرقـم المناسـب	جـوابـك
١	تجلس معه لتتحرى عن حاجاته وتتمتع بزيارته
٢	
٣	
٤	
٥	تخبره بأنك في طريقك إلى اجتماع وليس بوسعك سوى الاتصال به في وقت آخر

٦. بالنسبة لرواتب آخرين يقومون بنفس عملك؛ فإن مرتبك:

أشـرـعـى الرقـم المناسـب	جـوابـك
١	أقل بكثير
٢	
٣	أقل قليلاً
٤	
٥	مساوٍ

٧. أصيبت والدتك بسكتة أدت إلى شللها في الجانب الأيمن وفقدان النطق؛ واتضح أنه من الممكن خلال العلاج الطبيعى استعادة مقدرتها على الحديث وتخريك أطرافها. إذا لم تكن تكاليف العلاج مشكلة لك؛ فإنك:

أشـرـعـى الرقـم المناسـب	جـوابـك
١	تحضرها إلى بيتك لتقوم برعايتها
٢	
٣	تستأجر ممرضة لترعاها في بيتها
٤	
٥	تجد لها ملجأ للعجزة مناسب لها

٨. هاجمت المنطقة الزراعية القريبة حشرات قضت على كل المحاصيل لمدة عامين. لمواجهة الكارثة يجب على المزارعين التضامن مع الجامعة في:

أشـر على الرقم المناسب	جوابك
١	الاستجابة لاحتياجات المزارعين الاقتصادية العاجلة واتخاذ الخطوات لإبادة الحشرات
٢	
٣	
٤	
٥	الاستجابة فقط لاحتياجات المزارعين الاقتصادية العاجلة وترك الأمر للطبيعة حتى تفني الحشرات

٩. عندما تخاطب رئيسك المباشر في العمل؛ تناديه:

أشـر على الرقم المناسب	جوابك
١	بلقب تعظيم (سعادتكم أو ما شابه ذلك)
٢	
٣	
٤	
٥	باسمه الأول

١٠. أنت تعمل مع شركة مقاولات كبرى وتقوم بأشغال بدنية شاقة؛ وفي يوم جاء مدير الشركة لزيارة الموقع. وأثناء مقابلته مع رئيسك المباشر فوجئت بالمدير يخلع معطفه ويبدأ في المساعدة في دفع بعض المعدات الثقيلة. ماذا تظن به؟

أشـر على الرقم المناسب	جوابك
١	ينتقص من قدر نفسه بالقيام بعمل عامل عنده
٢	
٣	
٤	
٥	يستحق الاحترام لعدم تحرجه من مشاركة عماله

١١. أثناء قيامك بالعمل في مشروع. فإن أكثر ما يحفز على العمل:

أشـر على الرقم المناسب	جوابك
١	مشاركتك مع الفريق في العمل
٢	
٣	
٤	
٥	مناقشتك مع الآخرين في الفريق

١٢. بعد تخرج أصغر أبنائك من الجامعة قمت بتجديد أثاث بيتك ووضع سجاد فاخر أبيض. عادة ما تدعو عائلة أختك بما في ذلك أطفالها الخمسة الصغار كل عام لقضاء أول يوم في عيد الأضحى في بيتك. ماذا ستفعل هذا العام؟

أشـر على الرقم المناسب	جوابك
١	لا تدعو عائلة أختك لأن بيتك لم يعد مناسباً لاستضافة أطفال صغار
٢	
٣	تدعو عائلة أختك لقضاء أيام العيد كلها بينما أنت قلق عما سيفعله الأطفال في أثاثك الجديد
٤	
٥	لن يضيرك ما يحدث للأثاث الجديد طالما استمتعت أنت وأختك وعائليكما بالعيد

١٣. كلما فكرت في عملك، خطر لك أنك:

أشـر على الرقم المناسب	جوابك
١	تعمل لتعيش
٢	
٣	
٤	
٥	تعيش لتعمل

١٤. اكتشفت أن مناسبة عائلية خططت لها طويلاً تتعارض مع ارتباطاتك بأصدقاء مقربين، ما الذي تختاره؟

أشر على الرقم المناسب	جوابك
١	العائلة
٢	
٣	
٤	
٥	الأصدقاء

١٥. ما الذي يشغلك أكثر؟

أشر على الرقم المناسب	جوابك
١	الماضي
٢	
٣	الحاضر
٤	
٥	المستقبل

١٦. أصدر مدير مؤسسة كبرى تنتمي إليها توجيهاته بالقيام ببرنامج معين في جميع أحياء المدينة؛ لكنك موقن بأن البرنامج لا يلائم حيك وليس هناك حاجة إليه؛ ماذا تفعل؟

أشر على الرقم المناسب	جوابك
١	لا تنفذ البرنامج
٢	
٣	
٤	
٥	تنفذ البرنامج

١٧. عند قيامك بإدارة اجتماع تعدى الاجتماع الوقت المقرر له دون تغطية

المواضيع المدرجة على الجدول؛ ماذا تفعل؟

أشـر على الرقم المناسب	جوابك
١	أوقف الاجتماع مراعاة لارتباطاتك وارتباطات الحضور
٢	
٣	تستشير الحضور إذا لم يكن لديك ارتباط آخر
٤	
٥	تتغاضى عن الوقت وتواصل الاجتماع

١٨. بينما تعمل جاهداً لتحقيق هدف؛ ويعترض طريقك روتين أو شخص

يعرقل إنجازاتك، يخطر لك:

أشـر على الرقم المناسب	جوابك
١	هذا هو الواقع، لم يكن بإمكانني تلافي تلك النكسة
٢	
٣	
٤	
٥	يجب تغيير ما في النظام من معوقات؛ وفي المرة القادمة سأسلك طريقاً أتفادى به ما حدث

١٩. أنت عضو في جمعية، دعتك لاجتماع لاتخاذ قرار يتنافى مع قناعاتك،

ماذا تفعل؟

أشـر على الرقم المناسب	جوابك
١	تحضر وتتبع أولويات الجمعية
٢	
٣	تحضر الاجتماع وتعلن مخالفتك للجمعية
٤	
٥	تحتفظ بقناعاتك ولا تحضر الاجتماع

٢٠. عندما تتحدث مع شخصية مرموقة، ما تأثير مركز الشخص عليك؟

أشعر على الرقم المناسب	جوابك
١	لا تأثير على الإطلاق
٢	
٣	احترام كأي شخص آخر
٤	
٥	رهبة من الموقف

٢١. بالنسبة لمسؤولياتك سواء في العمل أو البيت، ما هي طبيعتك؟

أشعر على الرقم المناسب	جوابك
١	تقوم بالمبادرة دون توجيه
٢	
٣	تقوم بالمبادرة وتستشير
٤	
٥	تنتظر توجيه أوامر

٢٢. بالنسبة لمسؤولياتك سواء في العمل أو البيت، ما هي طبيعتك؟

أشعر على الرقم المناسب	جوابك
١	التسليم بما يحدث
٢	
٣	أعمل ما في وسعي دون اهتمام بالعواقب
٤	
٥	العاقبة في يدي لأقرررها

٢٣. طلب منك ترشيح رجل أعمال لجائزة تقديرية، وأمامك مرشحون:

أشعر على الرقم المناسب	جوابك
١	مرشح من عائلة جل أفرادها يعملون في التدريس وعين مديراً لشركة تجارية كبرى
٢	
٣	
٤	
٥	مرشح استثمر إرثه في إنشاء مصنع ضاعف ما ورثه

٢٤. طلب منك التصويت على برنامج للتعليم الخاص، وأمامك اختباران:

أشعر على الرقم المناسب	جوابك
١	برنامج يقوم على التعاون بين كل المؤسسات التعليمية
٢	
٣	
٤	
٥	برنامج ينافس المؤسسات الأخرى

٢٥. الفرص المتاحة لشخص يتيم وفقير يجب أن تضاهي:

أشعر على الرقم المناسب	جوابك
١	الفرص المتاحة لأي يتيم
٢	
٣	
٤	
٥	الفرص المتاحة لأي شخص في المجتمع

على المنسق إدراك التباين بين المشاركين سواء كان ذلك التنوع ظاهراً أو خفياً وسيان لو كان التباين في المنصب والجاه أو الحسب والنسب أو الألقاب أو

في التنوع العرقي والقبلي أو في اللون والعادات والتقاليد؛ فمهمته أن تحترم المجموعة ذلك التنوع وتستفيد منه.

المنسق والاستفادة من تنوع المشاركين

- إدراك أن المشاركين الجدد في المجموعة أو المشاركين الذين يتصورون أنهم مختلفين عن سائر أفراد المجموعة قد يحسون بأنهم في عزلة عن المجموعة أو أنهم ليسوا على نفس مستوى ما عليه الآخرون من معرفة أو إحاطة بموضوع النقاش؛ ذلك قد يكون:

0 عن غير عمد؛ مثل ما يحدث في العديد من اجتماعات التخطيط الاستراتيجي حيث تستخدم مصطلحات ليست مألوفاً لدى البعض.

0 عن عمد؛ مثل تجنب باقي المجموعة الاختلاط بهم في أوقات الراحة.

- التدخل برفقة أو بقوة؛ حسب ما تقتضيه الملبسات، إذا لوحظ سلوك متعمد أو غير متعمد يسعى لإقصاء فرد أو أكثر من المشاركة غير المتحيزة لضمان عدم التفرقة بين المشاركين.

- إذا نهكم البعض بفرد أو فئة متباينة عن سائر الحضور؛ حتى على سبيل الدعابة، فيجب التنبيه على المجموعة بأن مثل تلك التصرفات خارجة ولا يسمح بها في الاجتماع.

- على المنسق نفسه أن يتحاشى الدعابات أو الإشارات أو التمثيل بأقوال قد تسيء لمشاعر بعض الحاضرين.

- أثناء التخطيط للاجتماع، يجب استطلاع، ما إذا كانت المجموعة تنوي استثناء أي مشارك من المشاركة في اتخاذ القرارات، فإذا تم التأكد من ذلك فيجب السعي لتغيير الوضع.

- أثناء الاجتماع، إذا لوحظ أن هناك مقاعد خالية أثناء اتخاذ قرارات أو أن هناك أصوات خافتة فيجب العمل على احتواء الجميع.

الاتفاق على التنسيق

• فحص الحالة:

- o الاتفاق هو آلية تعكس بوضوح التوقعات المرتقبة من المنسق والمجموعة عند مشاركتهم في القيام بالمهمة.
- o الاتفاق غير الفعال عادة ما يؤدي بلا استثناء إلى إشكاليات قد لا تظهر إلا مؤخراً خلال عملية التنسيق.
- o دواعي الاتفاق:
- التأكد من أن كلا من المنسق والمجموعة متفاهمان ومتفقان على الشروط التي تحكم علاقات العمل بينهما.
- إتاحة فرصة مبكرة للطرفين لمراقبة كيف يعمل الطرف الآخر.
- بناء ثقة وأساس نفسي متين بين المنسق والمجموعة.

• أسئلة مبدئية لفحص الحالة أثناء الاتفاق على التنسيق:

- o لماذا لم تهتم المجموعة أو المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي الآن؟
- o ما هي التغييرات التي يتطلع إليها؟ ما الذي يتوقعه المنسق شخصياً؟
- o من هم المشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- o ما هي طرق الاتصال أو الفعاليات الأخرى التي يتم استخدامها عادة؟
- o ما هو الجو السائد في المجموعة أو المؤسسة وقيمها (الرسالة، والرؤية المستقبلية والغايات)؟
- o ما هي خبرات هذه المجموعة أو المؤسسة في العمل مع منسقين أو مستشارين آخرين في مجال التخطيط الاستراتيجي؟
- o هل جرت محاولة لإيجاد سبل أخرى للتداول مع هذه القضية؟
- o كيف ستجري التغييرات التي سيقربها المشاركون خلال الاجتماعات؟
- o ما هي أنواع التقارير وموجزات التقارير التي سيتم وضعها تحت يد المشاركين وكل من سيتأثر بقراراتهم؟

• الأخلاق المهنية:

0 على المنسق أن يتأكد من أن المهمة التي هو بصددتها:

- لا تخرج عن دائرة المهنة التي يلتزم بها.

- تتوافق مع معايير الجودة الشاملة.

• طريقة العمل:

0 دور المنسق يشمل:

- التشجيع على مشاركة الجميع.

- ترويج التفاهم بين كل المشاركين.

- تبني حلول كاملة.

- تعليم مهارات تفكير جديدة.

• أسئلة مبدئية عن الاعتبارات الأخلاقية وطريقة العمل في الاتفاق على

التنسيق:

0 هل هناك في الاعتبار وزن لما تتعهد به الأطراف المعنية بالنسبة لالتزامها

بالوقت المطلوب والمجهود اللازم لإتمام المهمة؟ أي هل يمكن الحكم على

جدية المنظمين من عدمها؟

0 هل المؤسسة متفتحة لتقبل أي نتائج يحتمل التوصل إليها؟ أم أن

المنظمين يريدون حلاً قد اتفقوا عليها مسبقاً ويتم التنسيق بهدف

استخراج تلك النتائج؟

0 هل كل المعنيين بالقرارات والذين سيتأثرون بها ممثلون في الاجتماعات؟

0 هل تنظيم الاجتماع الإداري وتباين السلطة بين الحضور سيفسح المجال

لحوار مفتوح وصادق؟

0 هل هناك برنامج خفي للاجتماع غير البرنامج المعلن عنه؟

0 هل يمكن تداول القضايا الحقيقية بالمقارنة بنقاش الظواهر والأعراض؟

- هل يمكن تحقيق التوقعات؛ كما يمكن تصورها الآن. في الوقت الذي تلتزم به المجموعة بالعملية؟
- هل لدى المشاركين الخلفية المعرفية والمعطيات المطلوبة لاتخاذ قرارات؟
- هل سيجري تداول النتائج بين كل المهتمين بالعملية وأصحاب المصالح فيها؟

نموذج هيكلي لإجراءات التنظيم والتحضير

- الشخص الذي بدأ الاتصال.
- المجموعة أو المؤسسة.
- ملخص القضية أو المطلوب.
- أصحاب المصلحة (المشاركون في التنسيق والمتوقع أن يتأثروا بالعملية).
- لجنة التخطيط الأولى.
- الاسم ورقم الهاتف.
- خطوات العملية (بما في ذلك التوقيت).
- المسؤوليات:
- الاتصال بالمشاركين؟
- ترتيب وتحضير المكان والمرافق؟
- تسجيل النقاش وتلخيصه والمتابعة مع المشاركين؟
- مشاركة أجهزة الإعلام (لو كان مهماً)؟
- التكاليف المتوقعة؟
- أمور أخرى؟

التخطيط التحضيري لعملية تنسيق شاملة

- الاتصال مع الجهة أو المجموعة التي تطلب التنسيق:

o ما هي الطريقة المثلى للاتصال؟ هل يتم الاتصال بدايةً بأكبر شخصية سلطة أو عمراً؟

o هل تبدأ الاتصال بالمعارف (بالهاتف أو شخصياً)؟ أو بإرسال مطبوعات؟

• الإمكانيات:

o هل تم الرصد أو التخطيط لعناصر ميزانية لتوفير الإمكانيات التي قد تتطلبها العمل على توفير احتياجات المشاركين؟

o هل هناك حاجة للترجمة الفورية؟ هل هناك حاجة للتفسير بالإشارة للمعوقين سمعياً؟ هل هناك مال متوفر لدفع أجورهم؟

o هل أخذ في الاعتبار الوقت الإضافي الذي قد تتطلبه الاتصالات باستخدام طرق الاتصالات المتعددة؟

• المشاركون:

o هل المنظمات والمؤسسات التي ينتمي إليها المشاركون أو ينتسبون إليها معروفة؟ وما هي الخدمات الموجودة لديهم محلياً؟

o هل تم التحري عن الاحتياجات الخاصة للاتصالات ووسائلها (خاصة المعوقين في السمع ومستوى وضوح القراءة) للمشاركين المتوقع مشاركتهم؟

o كيف تمت دعوة المشاركون؟ هل أرسلت الدعوات بالبريد؟ هل تم الاتصال هاتفياً أم القيام بزيارتهم في حالة تعذر الاتصال هاتفياً؟

o هل تم عمل ترتيبات المواصلات؟ هل هناك حاجة لترتيبات خاصة بنقل المعوقين؟

o إذا اقتضى الأمر: هل يمكن ترتيب لقاءات مع ممثلين عن الجماعات التي يلزم تمثيلها في الاجتماع لاختيار ودعوة المشاركين؟

• المكان:

- o هل يمكن الوصول إلى المكان ودخوله بسهولة؟ هل تم التجول في المكان أو التحقق من سهولة دخول المكان وعدم صعوبة الولوج إليه؟ هل هناك دورات مياه وأماكن للراحة بالقرب من غرف الاجتماع؟
- o هل هناك هواتف للاتصال خارج قاعة الاجتماع؟
- o هل هناك طرق ميسرة للنقل العام إلى مكان الاجتماع؟
- o هل هناك موقف للسيارات بالقرب من مكان الاجتماع؟
- o هل قاعة الاجتماع مجهزة بمعدات إنذار سمعية ومرئية؟
- o هل هناك أماكن لإقامة المجتمعين وخدماتهم (فنادق ومطاعم) بالقرب من مكان الاجتماع؟

• المكان (في حالة شراكة المعوقين):

- o هل الغرف ودورات المياه معدة لاستخدام الكرسي المتحرك؟
- o هل الهواتف معدة لاستخدام الصم أو الذين يصعب عليهم السماع؟ أو هل هناك معدات ومنافذ كهربائية لاستخدام هواتفهم الخاصة (التي ترى الحديث في صورة كتابة)؟
- o هل هناك أماكن للكراسي المتحركة؟

• إعدادات غرفة الاجتماعات:

- o أجهزة استماع خاصة (في حالة مجموعة كبيرة أو مجموعات تتكلم لغات مختلفة)؟
- o مترجمون (للغات الأخرى) أو مفسرون (للمعوقين)؟
- o منافذ كهربائية للحاسوب أو آلات التسجيل؟
- o أضواء كافية للمتكلم لمساعدته على القراءة ولإظهار ملامحه؟
- o أوراق لتدوين الملاحظات؟
- o شاشة لعرض ما يحدث (في حالة مجموعات كبيرة)؟



- التخطيط لفعاليات الاجتماع:
- o كيف تعرض الأنشطة على مشاركين متنوعين (لغة ومقدرة)؟
- o هل هناك حاجة لمواد مرئية أو مسموعة إلى جانب المواد المطبوعة؟
- o هل يلزم توزيع المواد المطبوعة بأشكال متعددة (مثل لغات أخرى أو باستخدام بريل للمكفوفين)؟
- هل المنسق مستعد؟
- o توفير طرق العرض والإيضاح:
- أجهزة عرض مرئية ومسموعة.
- سبورة.
- ورق عرض.
- o تزويد الحضور بنسخ مختلفة من المواد المطبوعة.

قواعد أساسية للمنسق

- الاجتماع الذي يتميز بجو ودي يساعد المنسق على التخطيط لتحقيق الغايات والأهداف.
- وضع قواعد أساسية على أساس احترام حقوق الأفراد ومسؤولياتهم يساعد على شيوع الثقة بين المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي وعلى اكتساب خبرة قيمة إلى جانب التوصل إلى استراتيجيات ناجحة.
- إذا لم تحترم الآراء وتعرض المشاركون إلى انتقادات شخصية ولم يعبر عن وجهات النظر فإن في ذلك إحباط للمشاركين والمنسق وخيبة رجاء في التوصل إلى خطط نافعة.

أعضاء المجموعة

- مشارك واحد يتكلم دون مقاطعة أو تدخل من الآخرين.
- الكل يشارك بأفكار كل واحد في دوره.

- يمكن طرح أسئلة استفسارية لتوضيح الأفكار.
- لا ينتقد واحد الآخر.
- يمكن مراجعة الأفكار لإيجاد خلاصة لها أو عامل مشترك مع أفكار أخرى.
- يمكن التعبير عن المشاعر دون الخط منها أو إنكارها.
- النقاش يتناول مواقف لا شخصيات.

المنسق

- تأكد من الراحة البدنية لكل المشاركين.
- اعرض القواعد الأساسية على المشاركين ووضحها لهم.
- تواصل مع كل مشارك على مستوى قدراته.
- حافظ على الحيادية وتجنب إبداء رأي شخصي.
- أخرج الفرصة للتفكير.
- تجنب:

- التعليقات مسهبة.
- تشجيع الأجوبة الجيدة.
- توجيه أسئلة تتضمن في مغزاها الإجابة المرجو أن يعطيها الموجه إليه
- السؤال: مثل

o من يجب أن يكون المسؤول عن ذلك؟

o كيف تحمل الإدارة على تنفيذ ذلك؟

- توجيه أسئلة ملغمة باستخدام دلالات قيم مثل جيد وجميل وواضح أو الإشارة إلى مجموعة خاصة من الناس مثل كبار السن والأطفال.
- التكلم بنبرة الذي على دراية بكل شيء.

ورقة تحضيرية للتشاور

- من حق كل شخص أن يسمع له.
- الإصغاء بتقدير دون مقاطعة.
- يجب البدء والانتهاء في الوقت المتفق عليه.
- تركيز الاهتمام على الموضوع إلى النهاية.
- طلب الإيضاح من الآخرين إذا غم أمر من الأمور.

تحديد الضوابط والاتفاق عليها

- الضوابط هي معايير تزود مجموعة جديدة بإطار للعلاقات والعمل وفق الأعراف الجارية ثم تتطور مع المجموعة وفق حالتها الخاصة.
- هناك نوعان من الضوابط:
 - 0 ضوابط العلاقات التي تهتم بقضايا المسؤولية والصلاحيات في المجموعة.
 - 0 ضوابط المهام وتتمحور حول كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- الضوابط في العادة ليست:
 - 0 سياسات مدونة.
 - 0 توجيهات إدارية.
 - 0 وصف وظيفة.
 - 0 جزءاً رسمياً من نظام معين.
- الضوابط هي:
 - 0 معايير تحدها مجموعة للمساعدة في إنجاز العمل المشترك.
 - 0 القواعد غير المكتوبة.

- 0 ما يظن أعضاء المجموعة أنه هام من قيم ومعتقدات.
- 0 الأسلوب الذي تعول عليه المجموعة في عملها والذي يجري به العمل في الواقع.
- 0 العبرة التي تستنبط من قصص تحدثت بها المجموعة عن أحداث هامة أو طقوس متعارف عليها أو احتفالات.
- ما هي الضوابط التي تستخدمها المجموعة حالياً لتوجيه سلوكياتها ومواقفها؟ التفكير في قصص عن كيفية عمل الاجتماعات.

تمرين الكروت

- يتم الاستفسار من المجموعة عن:
 - 0 ما هي الضوابط أو المعايير الجيدة التي يجب وضعها حتى ننجز عملنا المشترك؟
 - 0 التفكير في أمور قد تساعد على تحسين الأداء، أو تشجع على الالتزام أو تساهم في فناعة الجميع.
- يطلب من أفراد المجموعة التفكير بصوت عال للبحث عن أكبر كمية ممكنة من الأفكار وتدوين كل فكرة بصورة منفصلة على ورقة أو كارت أو لاصقة من أي شكل أو نوع.
- إتاحة فرصة للأفراد لتبادل أفكارهم المكتوبة.
- تلصق الأفكار على الحائط.
- كمجموعة تحذف الأفكار المكررة وتوزع الأفكار المتشابهة على مجموعات حتى يصبح موضع عرض الأفكار كموقع مرت به زوبعة.
- استيضاح الأفكار.
- عندما تتجمع الأفكار على الحائط ويتم تنظيمها في فئات، تصنف الفئات بحيث تمثل كل فئة فكرة معقولة.

- يوضع كارت على كل فئة يحمل عنواناً له مدلول منطقي.
- كمجموعة ناقش كيفية مراقبة إتباع الضوابط وكيفية الالتزام بها من الجميع.
- عقب إجراء التدريب توزع نسخة من الضوابط منظمة وفق الفئات المتفق عليها إلى كل أعضاء المجموعة.

تدريب المنسق على الضوابط

- حماية خصوصيات المجموعة.
- احترام رأي الآخر.
- الاستماع باحترام.
- كل شخص يملك فكرة عندما يطرحها.
- البداية والنهاية وفق التوقيت المحدد.
- الالتزام بالبرنامج الزمني للاجتماع قدر الإمكان.
- يلتزم الكل بأي قرار يتخذ.
- استيعاب كلمات الناس دون إعادة صياغتها.
- عدم احتكار الوقت ولا الأفكار.
- كل فرد عليه استيعاب الالتزامات المتفق عليها.
- المطالبة بنقاط توضيحية.

دور المنسق في عمليات التغيير

- المنسق كثيراً ما يقوم بتنسيق عمليات تغيير في التخطيط الاستراتيجي.
- عمليات التغيير قد تتطلب من المنسق مجهوداً إضافياً في أداء دوره في التنسيق عند القيام بعملية تخطيط استراتيجية لمؤسسة تعليمية دون وجود جهود سابقة أو في غياب أي مخطط للمؤسسة.

- التغيير يشمل:
 - تحسين مخطط استراتيجي قائم أو تعديله ليوكب متغيرات طارئة على المؤسسة.
 - التغيير في سياسة المؤسسة.
 - التوسع في رسالة المؤسسة وتطويرها.
 - التحسين في أداء رسالة المؤسسة.
- عملية التغيير المطلوبة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة قد تجري:
 - على عجلة.
 - بتأني وعلى فترة من الزمن.
- المؤسسات الساعية للتغيير تشمل:
 - مؤسسات تسعى إلى التحسين.
 - مؤسسات ناجحة لكنها مرغمة على التغيير.
 - مؤسسات تواجهها عقبات فتسعى إلى إصلاح جذري في مخططاتها.
- عادة ما يكون الدافع للتغيير قائماً على:
 - عدم رضا المؤسسة بالوضع القائم.
 - استقرار المؤسسة على الوضع القائم مع وجود عدم رضا بالأحوال.
- على المنسق أن يوطن نفسه ويصل إلى حالة من الارتياح مع:
 - المجموعة القائمة على التخطيط الاستراتيجي المشحون بشعور عدم الرضاء عن الوضع القائم والذي عادة ما يتميز بالحماس للابتكار.
 - الممتنعين وعدم الراضين عن الوضع القائم في المؤسسات الناجحة وهم يمثلون مصدراً للمعلومات في عملية التحسين.

خطوات

- وضع طريقة لجمع الأفكار الابتكارية.
- تضمين البرنامج الزمني للاجتماع مرحلة جمع الأفكار.
- القيام بإجراء بعض التجارب البسيطة.
- تجديد فريق التخطيط.
- تقدير المخاطر في الفريق.
- تحليل كل إخفاق وكل نجاح.
- تخطيط نموذج لعملية المخاطر.
- تبني سياسة الإقدام.

تنسيق التغيير

تحسس مواقف المجموعة

المستقبل	الحاضر			
	أولوية للتحسين	سيء	متوسط	جيد
				الفضول العقلي
				الاهتمام بما يفكر فيه الآخرون ولماذا يفكرون بتلك الطريقة
				الظن بأن أغلب المخاطر وجدت لمحاولة تطبيقها
				القناعة بأن الأزمات أمر طبيعي وبأن التوتر يمكن أن يؤدي لخير وأن في التعقيد متعة
				التحقق من أن التشكك والشعور بالاضطهاد من دأب الناس (المجموعات أو المؤسسات) التي تتوانى أن تكون في الطليعة
				التفاؤل غير الواقعي أو القناعة بأن هناك مخرجاً لا محالة أفضل من النتائج التي تبشر بها نصائح الخبراء

أسئلة تحضيرية

توجه الأسئلة للمؤسسة:

- صف بإيجاز المخطط الذي تريد تحسينه (صلاحيات ومجال المخطط ولماذا تريد تعديله؟).

○ ما الذي يشير إلى أن المخطط في حاجة للتحسين (تأثير المخطط، بيانات، مشاكل، مخاوف)؟

○ من المستفيد من التحسين؟ كيف تعرف ذلك؟

○ ما هو المقياس الذي يمكنك أن تستدل به على أن المخطط قد تحسن؟

- ما هي غاياتك أو أهدافك من هذا المخطط؟

○ هل المؤسسة متفقة على ما هو مطلوب أو مدركة لأبعاده؟

- ما الذي تأمل من تحقيقه عند نهاية التحسين؟

○ المنتجات.

○ المعقبات.

○ المعايير.

- هل هناك بيانات متاحة تفيد في عملية التحسين؟

- هل هناك من الأمور ما يجب الإلزام به عن الفريق أو المجموعة مما قد يساعد على نجاحنا في تحقيق الأهداف؟

○ من هم المشاركون؟

○ هل اجتمع المشاركون كمجموعة من قبل؟

○ هل استخدموا منسقاً من قبل؟ وكيف يشعرون تجاه عملية التنسيق؟

○ كيف يعملون سوياً كفريق؟

- ما هي توقعاتكم من المنسق؟

• هل لديكم من قواعد عامة أو متغيرات يجب على المنسق الإلمام بها؟
(عبنى نموذج البيانات عن المهمة).

• هل هناك توقعات من دور المنسق بعد إتمام هذه المهمة؟

• هل هناك حاجة للاتصال بأي شخص آخر من الفريق أو المجموعة قبل الاجتماع؟

• من سيكون المسؤول عن تدوين قرارات الاجتماع ونتائجه؟ هل لديه خبرة في الحاسوب وفي رسم خطط المهمة؟ (تأكد من الحصول على هذه المعلومات قبل الاجتماع بعدة أيام).

نموذج مهمة تحسين عاجلة

تعريف المهمة - أعمال تحضيرية

اسم المشروع:
المخطط الاستراتيجي المطروح للتحسين
الجهة المسؤولة:
أهداف التحسين:
أعضاء الفريق:
اسم قائد الفريق:
اسم المنسق:
اسم مدون المشروع:
أعضاء لجنة التحضير:
معايير النجاح:
من المستفيد؟ كيف تعرف؟
معايير أخرى لتعقب التحسينات
النتائج المتوقعة

تخطيط الاجتماع؛ قائمة متابعة

تعبأ كجزء من العملية التحضيرية

فريق الاجتماع الثاني	فريق الاجتماع الأول	عمل تحضيري	
			تاريخ الاجتماعات
			أوقات الاجتماعات
			من الذي سيشعرهم؟
			مكان الاجتماع
			نوع وترتيب الغرفة
			كاتب الاجتماعات (يشارك في التخطيط ويقدم ملخصا عقب كل اجتماع مباشرة)
			قائمة المواد المطلوبة (من سيزود بالنسخ؟)
			عدد النسخ المطلوبة مع وصفها

تخطيط الاجتماع؛ المعدات المطلوبة

العدد	الأدوات
	ورق إيضاح (ipchart)
	حاسوب محمول (laptop)
	شبكة توصيلات حاسوب
	جهاز عرض للحاسوب
	أجهزة فيديو
	أقلام لوضع علامات (marker)
	شرائط
	ورق صغير للتعليق على الحائط
	لوازم أخرى
	حائط لزاك
	لاصقات (للتصويت)
	ساعة توقيت (stopwatch)
	كروت

عملية التغيير

الخطوة الأولى: تحديد مدى السرعة

0 التعرف على المشاكل القائمة أو المتوقعة والفرص المتاحة ومناقشتها.

١ _____ ٢ _____ ٣ _____ ٤ _____ ٥ _____
لم يبدأ أبعد من منتصف الطريق اكتمل بنجاح

التدخل المطلوب

الخطوة الثانية: تكوين حلف موجه

0 تكوين مجموعة لديها صلاحيات كافية لإدخال التحسينات.

0 مساعدة المجموعة على العمل سوياً كفريق.

١ _____ ٢ _____ ٣ _____ ٤ _____ ٥ _____
لم يبدأ أبعد من منتصف الطريق اكتمل بنجاح

التدخل المطلوب

الخطوة الثالثة: وضع رؤية واستراتيجية

0 تكوين رؤية للمساعدة في توجيه مجهودات التحسين.

0 وضع استراتيجية لتحقيق تلك الرؤية.

١ _____ ٢ _____ ٣ _____ ٤ _____ ٥ _____
لم يبدأ أبعد من منتصف الطريق اكتمل بنجاح

التدخل المطلوب

الخطوة الرابعة: الإعلان عن رؤية التحسين

0 استخدام كل السبل الممكنة للتوصيل المتواصل للرؤية والاستراتيجية

الجديدين على المهتمين بالتجديد.

0 جعل الحلف الموجه يضرب مثلاً في السلوك المتوقع من الأفراد الآخرين.

١ _____ ٢ _____ ٣ _____ ٤ _____ ٥ _____
لم يبدأ أبعد من منتصف الطريق اكتمل بنجاح

التدخل المطلوب

الخطوة الخامسة: التشجيع على عمل واسع النطاق

- 0 التخلص من العقبات.
- 0 تعديل التنظيمات التي تعوق تغيير الرؤية.
- 0 تشجيع المغامرة والأفكار والأنشطة والمبادرات غير المألوفة.

١	٢	٣	٤	٥
_____	_____	_____	_____	_____
لم يبدأ	أبعد من منتصف الطريق	اكتمل بنجاح		
التدخل المطلوب				

الخطوة السادسة: إنتاج إنجازات ناجحة قصيرة المدى

- 0 التخطيط لتحسينات عينية في الأداء أو إنجازات ناجحة.
- 0 الابتكار خلال تلك الاجازات.
- 0 مكافأة كل من ساعد في أن تكون تلك الاجازات ناجحة.

١	٢	٣	٤	٥
_____	_____	_____	_____	_____
لم يبدأ	أبعد من منتصف الطريق	اكتمل بنجاح		
التدخل المطلوب				

الخطوة السابعة: توحيد الإجازات وإضافة المزيد من التحسينات

- 0 استغلال ارتفاع مستوى المصادقية للقيام بتغيير كل النظم والبنيات والسياسات التي لا تتناسب مع بعضها البعض والتي لا تتناسب مع رؤية التحول.
- 0 المساعدة على تأهيل وترقية أشخاص يمكنهم تنفيذ رؤية التغيير.
- 0 تنشيط عملية التحسين بإدخال مشاريع وعوامل تغيير.

١	٢	٣	٤	٥
_____	_____	_____	_____	_____
لم يبدأ	أبعد من منتصف الطريق	اكتمل بنجاح		
التدخل المطلوب				

الخطوة الثامنة: المساعدة على تثبيت طرق حديثة في المزاوالت القائمة

- المساعدة على دعم أداء أفضل خلال سلوكيات تهتم بالإنتاج وأصحاب المصالح إلى جانب قيادة أفضل وإدارة أكثر فاعلية.
- التركيز على العلاقات بين السلوكيات الجديدة وجأح المؤسسة.
- رسم سبل تطوير القيادة وتواليها.

١	٢	٣	٤	٥
_____	_____	_____	_____	_____
لم يبدأ			أبعد من منتصف الطريق	اكتمل بنجاح
التدخل المطلوب				

الفصل الثاني

دور المنسق في التأهيل

• دور الموجه • الموجه الفعال

• دور المنسق كموجه في تأهيل الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

دور الموجه

دور المنسق كموجه

• كثيراً ما يقوم المنسق بدور الموجه: الذي يعمل كمدرس خاص لتأهيل أشخاص أو مجموعة لتنمية ملكاتهم الشخصية ولبناء الكفاءات التي يحتاجونها في المستقبل.

• التوجيه الفعال يوفر:

0 الدعم:

- أساسي للتغيير.

- يشكل أساس المخاطرة ومحاولة الجديد.

0 سبل التحدي:

- العزيمة للدفع.

- المواجهة.

- رفض الأجوبة السهلة.

- البوح بالحقيقة.

مهمة الموجه

• تأهيل الفريق:

0 إتقان المهارات اللازمة.

0 المثابرة على المهمة.

• بناء العمل الجماعي:

0 تداخل الأدوار الشخصية مع أدوار الآخرين في المجموعة.

0 الحفاظ على الوفاق بين المجموعة أثناء العمل.

• التقييم والتعديل:

0 تغيير وضع أعضاء المجموعة.

- 0 تغيير الاستراتيجية.
- 0 الاستجابة إلى الاحتياجات الطارئة.
- تدبر أحوال المستقبل.
- النقوية والاستنهاض:
- 0 تصحيح المشاكل دون تحطيم الثقة بالنفس.
- 0 تشجيع الجهود الجيدة.
- 0 النصرف كقدوة للآخرين.
- مهارات المنسق (المساعدة في التوجيه)
- بناء الثقة:
- 0 أهل للثقة.
- تنفيذ التوقعات.
- الإصغاء.
- الحوار:
- 0 يزود برد فعل.
- 0 يقدر.
- 0 يتساءل.
- 0 يعلم ويوجه.
- الإرشاد.
- المراقبة والحكم على الأداء:
- 0 يجمع البيانات.
- 0 يشجع الجهود والأداء الجيد.
- 0 يرشد إلى مجالات تحسين الأداء.

- يحرص على أن يعطي مثلاً إيجابياً.

عقبات تحول دون قيام الموجه بالتعقيب على الأداء

- التحرج من المواجهة.
- مهابة جرح المشاعر.
- مهابة الفشل.
- ضيق الوقت.
- غياب الحوافز والمحاسبة.
- نقص الكفاءة أو الاعتداد بالنفس.

الموجه الفعال

- يترئث ليسمع.
- يراعي كل شخص على أنه متفرد.
- يهتم بكل فرد ويساعد في المشاكل الشخصية.
- حريص على أن يكون قدوة طيبة.
- يحرص على إعلام الناس بأن باستطاعتهم القيام بما يزيد عن توقعاتهم من أنفسهم.
- يشارك في العمل بنفسه.
- منفتح ويخبر من حوله بنظراته للأمور دون مواراة.
- يمتدح من يؤدي عمله بنجاح وصريح في مواجهة الخطئ.

آليات الموجه الفعال

- طريقة يرتاح إليها وتلائم أسلوبه.
- طرق ملائمة له.
- المثابرة على التعلم.

كيف تجيد عملك كموجه؟

- تذكر بعض الذين وجهوك أو أرشدوك وكان لهم تأثير كبير عليك:
- ما هي الطريقة التي كانت أكثر فعالية في مساعدتك؟
- صف طريقتك في التوجيه:
- ما هو الجانب الفعال في طريقتك؟
- في أي جانب تريد أن تحسن أدائك؟

التخطيط لاستراتيجية التوجيه

- ما هو مستوى الثقة المتبادلة بين المنسق وبين الشخص أو المجموعة؟
- ما هي التزامات المنسق الشخصية لتطوير الشخص أو المجموعة؟
- ما هي طموحات الشخص أو المجموعة؟
- ما هي الحوافز الناجحة لهذا الشخص أو المجموعة؟
- ما الذي يؤديه الشخص أو تقوم به المجموعة على وجه حسن؟
- في ضوء الأهداف القائمة، ما الذي يريد الفرد أو المجموعة أن يصلحوه؟
- ما هو مستوى الثقة بالنفس لهذا الشخص أو المجموعة؟
- ما هي أفضل جوانب العمل المطلوب التي يمكن للمنسق التوجيه فيها؟

التوصل إلى طموحات الموجه

- إنشاء علاقات:
- هل تتفهم من تتعامل معهم؟
- هل لديك أفكار عن تطوير علاقاتك بهم؟
- بث الوعي:
- كيف تدرك ما يجري؟
- كيف تراقب وتجمع المعلومات عن السلوكيات؟

- كيف تزود التعقيبات؟
- كيف تصغي؟
- الحوافز المشجعة:
- كيف تستنهض الشخص أو الفريق للتعلم والتطور؟
- البحث عن اتفاق على هدف:
- كيف توجد التوافق الشخصي على الأهداف والأدوار؟
- كيف توجد التوافق المؤسسي على الأهداف والأدوار؟
- كيف تتبع الائتلاف بين الطموحات الشخصية وأولويات المؤسسة؟
- تحديد مدى تدخل الموجه:
- هل هدفك هو تطوير الشخص أو الفريق لا التحكم فيه؟
- هل أخذت في الاعتبار؟
- أهمية المهمة.
- استعداد الشخص أو المجموعة.

آليات التوجيه

- الغايات:
- ما هي غايات الشخص أو الفريق؟
- القدرات:
- ما هي قدرات الشخص أو الفريق؟
- الانطباعات:
- ما تصورك عما سيقوم به الشخص أو الفريق؟
- ما هو انطباعك عن الشخص أو الفريق؟
- ما هو انطباع الآخرين عن الشخص أو الفريق؟

• المعايير:

- 0 ما الذي يتوقعه الآخرون من الشخص أو الفريق؟
- 0 هل الشخص أو الفريق قادر على تحقيق توقعات الآخرين؟

دور المنسق كموجه في تأهيل الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدداً من الخطوات الهامة تقوم على تنفيذ معظمها الإدارة العليا للمؤسسة، إلا أنه من بين تلك الخطوات، الخطوة التي تتضمن فعاليات تأهيل فريق التخطيط والتي يقوم على تنفيذها منسق فريق التخطيط.

- أهم الفعاليات التي يقوم من خلالها المنسق بتأهيل فريق التخطيط.
- الاتفاق على مضمون بعض المفاهيم الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي.
- التعريف بمراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

أولاً: الاتفاق على مضمون بعض المفاهيم الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي

تتضح أهمية الاتفاق على مضمون المفاهيم الرئيسة في المثال التالي: في ١٠ نوفمبر ٢٠٠٣م اجتمع مجلس جامعة رادفورد (Radford University) في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يضم مجلس الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين. وذلك لمناقشة ما الذي تعبر عنه رؤية الجامعة؟ هل تدل على أي من؟

- الدور الذي تقوم به الجامعة.
- المكانة التي تتبوؤها الجامعة على مستوى الولاية/الإقليم/الولايات المتحدة الأمريكية.
- السمعة والصورة الذهنية المتكونة عن الجامعة.

- الخبرات التي تملكها الجامعة في مجالات تعليمية معينة.
- الارتقاء الذي يحدث للطلاب الذين يلتحقون بالجامعة.
- موقع الجامعة، وأهم خصائصه.

وبعد أكثر من ساعتين، انتهت المناقشات دون أن يتوصل مجلس الجامعة إلى أي توصيات متفق عليها، وذلك نظراً لما تنسم به مفاهيم التخطيط الاستراتيجي من اتساع نطاق الاختلاف حول مضمونها.

لذلك سوف نلجأ إلى تقريب المعاني التي تدل عليها بعض المفاهيم الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي دون الخوض في تفاصيل الخلاف حول معانيها باعتبار أن ذلك لا يدخل ضمن أهداف هذا الدليل. ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

الإدارة Management

وهي حشد وتعبئة وتوجيه الموارد بغرض تعظيم أثر استخدامها في تحقيق رسالة المؤسسة.

البعد الإستراتيجي Strategic Dimension

هو النظر إلى أي موضوع أو قضية أو جهة من خلال منظور كلي (وليس جزئي) وعلى بعد مستقبلي طويل المدى (وليس قصير المدى).

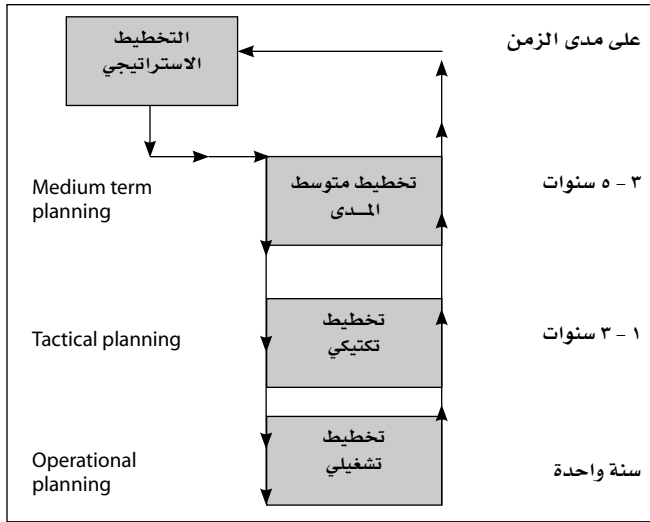
الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

هي تعبئة وحشد وتوجيه موارد المؤسسة ككل بما يعظم أثر استخدام تلك الموارد في تحقيق رسالة المؤسسة على مدى الزمن. والشكل التالي يبين الفعاليات الرئيسة التي تتضمنها الإدارة الاستراتيجية وطبيعة العلاقة بينها (Strategic Management Cycle).

التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

هو تحديد الاتجاه الذي توجه إليه موارد المؤسسة ككل على مدى الزمن والذي من خلاله نعظم أثر استخدام تلك الموارد في تحقيق رسالة المؤسسة.

العلاقة بين المستويات المختلفة للتخطيط والمدة الزمنية التي من خلالها يوجه كل منها العمل في المؤسسة



التنفيذ على المستوى الإستراتيجي Strategic Implementation

هو اتخاذ الإجراءات التي تحشد وتعبئ وتوجه موارد المؤسسة ككل على مدى الزمن في ضوء الاختيارات التي حددتها الخطة الاستراتيجية. لذلك فإنه، من أهم المجالات التي يتضمنها التنفيذ على المستوى الاستراتيجي ما يلي:

- اختيار القيادات التي تقوم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع الخطة الاستراتيجية.
- تنمية بيئة العمل التي تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

- بناء وتطوير آليات المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية.

المتابعة الاستراتيجية Strategic Monitoring

هي التأكد من أن التنفيذ على المستوى الاستراتيجي يتم وفقاً للخطة الاستراتيجية.

التقييم الإستراتيجي Strategic Evaluation

هو التأكد من صلاحية الخطة الاستراتيجية على مدى الزمن في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، والتوصية بالإجراءات التصحيحية. والتي قد تتضمن:

- تعديل الخطة الاستراتيجية.

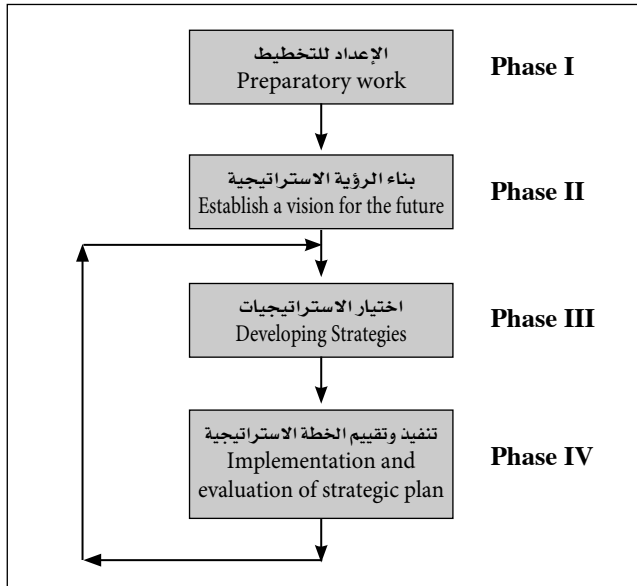
- إعادة النظر في إجراءات التنفيذ الاستراتيجي.

ثانياً: التعريف بمراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي

تشمل المخرجات الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- الرؤية الاستراتيجية.
 - الاستراتيجيات المختارة.
 - آلية التقييم والتصويب المستمر للاختيارات الاستراتيجية.
- لذلك تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي المراحل الأربعة التالية:
- المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط الاستراتيجي.
 - المرحلة الثانية: بناء الرؤية المستقبلية.
 - المرحلة الثالثة: اختيار الاستراتيجيات.
 - المرحلة الرابعة: التنفيذ والتقييم.

مراحل التخطيط الاستراتيجي



المرحلة الأولى : الإعداد للتخطيط الإستراتيجي

وتعنى بالتأهل للتخطيط الاستراتيجي وتوفير مقومات نجاحه.

المرحلة الثانية : بناء الرؤية الاستراتيجية

وتعنى باستشراف الأمل أو الطموح الذي تسعى المؤسسة ككل إلى بلوغه على المدى البعيد. لذلك فإن الرؤية الاستراتيجية تعتبر بمثابة مصدر الأمل والتوجيه والإلهام للمؤسسة على المدى البعيد.

المرحلة الثالثة : اختيار الاستراتيجيات

وتعنى بالتوفيق بين البيئة الداخلية للمؤسسة (التي تتحكم فيها) والبيئة الخارجية للمؤسسة (التي تعمل في إطارها) بما يحقق أكبر قوة دفع للمؤسسة في اتجاه بلوغ رؤيتها الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة : تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية

وتعنى بقيام الإدارة العليا للمؤسسة بالآتي:

- وضع البرامج التي توجه العمل في المؤسسة، وتحديد أولويات تخصيص الموارد، وفقاً للاستراتيجيات المختارة.
- متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- بناء وتفعيل آلية التقويم المستمر والتي ترصد المتغيرات الداخلية والخارجية وتقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصويب الاختيارات الاستراتيجية وتطوير آليات التنفيذ.

لذلك، ونظراً لأن هذا الدليل معد لاستخدام فريق التخطيط في المؤسسة فإنه سوف يقتصر على المراحل الثلاثة الأولى فقط باعتبار أن المرحلة الرابعة تختص بها الإدارة العليا للمؤسسة ومن ثم لا تدخل في إطار هذا الدليل.

ثالثاً: تحديد المعنيين الرئيسيين بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

المعنيون بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة Stakeholders

هم الفئات أو الجهات أو الأشخاص من داخل أو خارج المؤسسة، والذين يتأثرون أو يؤثرون (سلباً أو إيجاباً) في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ومن ثم تؤخذ احتياجاتهم ورغباتهم في الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال الصور المختلفة للمشاركة (Participation) والتي قد تتضمن:

- استطلاعات الرأي.
- المقابلات الشخصية.
- حلقات المناقشة.
- ورش العمل.
- المشابهة (Simulation).

عند تحديد المعنيين بالمؤسسة وتحليل اهتماماتهم يتمكن فريق التخطيط من:

- تفهم الإطار المؤسسي والمجتمعي الذي تعمل في نطاقه المؤسسة.

• الوقوف مبكراً على من الذي سوف يتأثر بخطة المؤسسة، والذي سوف يؤثر فيها، وكيف يمكن أن تصبح محصلة التأثير الإيجابي والسلبي لهم جميعاً في صالح المؤسسة.

• تحديد أفضل الوسائل لمشاركتهم في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

ولتحديد المعنيين من داخل وخارج المؤسسة، نحتاج إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم المستفيدون من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟
- من هم المتضررون من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟
- من هم المؤيدون للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟
- من هم المعارضون للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟
- ما هي العلاقة بين تلك الجهات أو الفئات أو الأشخاص؟ وأثر تلك العلاقة على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟

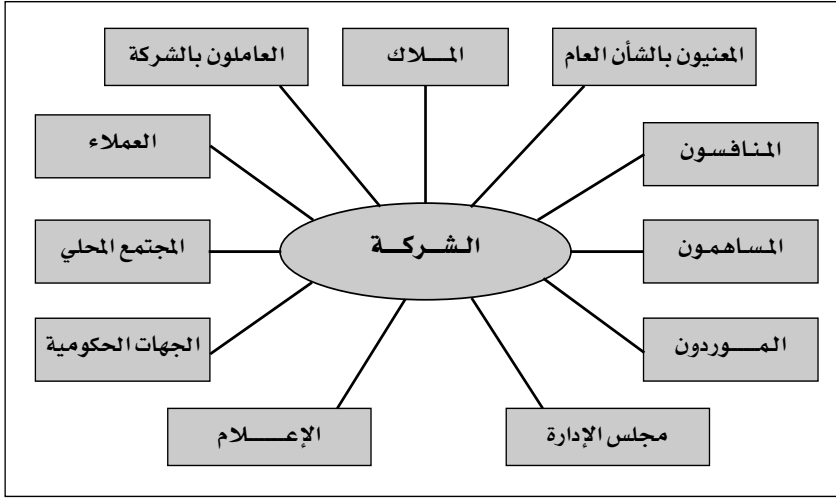
المعنيون من داخل المؤسسة Internal Stakeholders

هم: الفئات أو الجهات أو الأشخاص الذين يخضعون لتحكم المؤسسة.

المعنيون من خارج المؤسسة External Stakeholders

هم: الفئات أو الجهات أو الأشخاص الذين لا يدخلون ضمن نطاق حكم المؤسسة.

وفيما يلي مثال من قطاع الأعمال، يوضح الفئات والجهات التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية للشركة.



والمعنيون سواء من داخل أو خارج المؤسسة ليس لهم بالضرورة نفس القدر من الأهمية عند التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. لذلك نحتاج إلى تحديد المعنيين الرئيسيين بالمؤسسة (Key Stakeholders). وهم المعنيون الأكثر تأثراً أو تأثيراً في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

ولتحديد المعنيين الرئيسيين بالمؤسسة نحتاج إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما التوقعات التي يحملها كل منهم للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟
- ما الفوائد التي قد يجنيها كل منهم؟
- ما الأضرار التي قد تقع على كل منهم؟
- ما الموارد التي يمكن ويرغب كل منهم في تعبئتها لصالح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟
- ما المكانة التي يحتلها كل منهم؟
- ما السلطات والصلاحيات المتوفرة لكل منهم؟
- ما درجة التحكم في الموارد الاستراتيجية التي يمتلكها كل منهم؟

- ما درجة التنظيم وشبكة العلاقات التي يمتلكها كل منهم؟
- ما التأثير غير الرسمي لكل منهم، وما أهمية هذا التأثير على نجاح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟
- ما الطريقة الأفضل لمشاركة كل منهم في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟
- وباستخدام نموذجي (١) و (٢) يمكن حصر المعنيين بالمؤسسة، وتحديد المعنيين الرئيسيين بالمؤسسة.

نموذج رقم (١) حصر المعنيين بالمؤسسة

م	من خارج المؤسسة•	من داخل المؤسسة•
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

- تسمى الجهات ولا يكتفى بالإشارة إلى القطاع الذي تنتمي إليه.

نموذج رقم (٢) تحديد المعنيين الرئيسيين بالمؤسسة

م	من خارج المؤسسة•	من داخل المؤسسة•
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

- الذين يؤثرون على المؤسسة أو يتأثرون بها بشكل مباشر.

الفصل الثالث

آليات عامة

- الشورى • التقارب أو التوافق • جمع البيانات • الأسباب والمعوقات
- العلاقات • الاكتفاء والأهمية • الأدوار والمسؤوليات • الخريطة
- الانسيابية • معايير النجاح • تحديد الأهداف

الشورى

- تعني التشاور، التفكير بصوت مرتفع، توليد الأفكار (Brain Storming). قال الله تعالى (.. وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ..) [الشورى: الآية: ٣٨].
- تساعد على ابتكار أفكار عديدة في فترة وجيزة من الزمن، كما تساعد المجموعة على التدبر بصورة خلاقة.
- تيسر التوسع في أعمال الفكر في جميع جوانب معضلة، وتسارع من إيجاد حل لإشكالية.

وسائل الشورى

الطريقة المنتظمة

- يتيح المنسق فسحة من الوقت تتراوح بين (٥ - ١٠) دقائق للمجموعة لتدوين أفكارهم في صمت.
- يدعو المنسق كل عضو في المجموعة لعرض أحد أفكاره باستخدام ورق عرض (Flip-chart) لتسجيلها.
- يقوم كل من الحضور بعرض أفكاره عند دوره أو الانتظار حتى جولة لاحقة.
- هذه الطريقة عادة ما ترغم حتى الحجولين على المشاركة.
- هذه الطريقة قد تؤدي إلى ضغط لا داعي له على كل عضو بالإسهام في طرح الأفكار.

الطريقة الارتجالية

- يطلب المنسق من الأعضاء التعبير عن أفكارهم وفق ما يطرأ لهم من أفكار، وتوفر هذه الطريقة نوعاً من السكينة.
- الطريقة قد تفسح الباب لأكثر الحضور جرأة وصخباً لمحاولة السيطرة على النقاش.

قواعد هامة للشورى

- عدم انتقاد أي فكرة وكتابة كل فكرة على ورق العرض مع الحرص على ظهور الكلمات بوضوح حتى يراها الجميع.
- تلافي الالتباس في الفهم وتذكير الآخرين بالأفكار الجديدة.
- على الكل الاتفاق على السؤال المطروح أو القضية التي تجري عليها المشورة.
- وتسجيل عرض المتحدث على ورق العرض وتوجيه أسئلة توضيحية عند اللزوم. مع إكمال المهمة بسرعة ما بين (٥ - ١٠) دقيقة.

التقارب أو التواءم

أشكال التقارب أو التواءم

تستخدم في فرز البيانات الكيفية (الاستجابات العفوية) إلى مجموعات متجانسة بينها رابط طبيعي ثم تحديد موضوع يؤشر إلى تعريف أمثل لكل مجموعة.

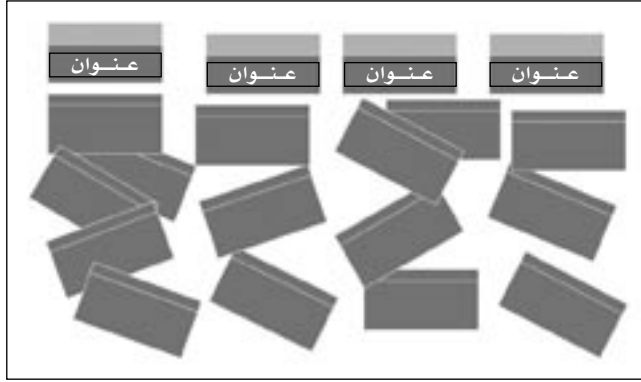
كيفية الاستعمال

- عبر بجلاء عن سؤال أو قضية أو معضلة في عملية المواءمة.
- دون كل رد على كارت أو لاصقة تدوين باستخدام جمل كاملة وواضحة.
- إفرز الكروت إلى مجموعات متوائمة بين كل مجموعة منها رابطة: وهذه عملية صامتة يشارك فيها أعضاء الفريق.
- تكرار التجميع وإعادة التجميع حتى يتوقف كل أفراد الفريق.
- تحديد عنوان موجز وكامل لكل مجموعة من الكروت على حدة: العنوان يجب أن يمثل الرابطة بين كل الكروت المدرجة تحته.

قيم التمرين

- ما الذي تخبرنا به العناوين؟
- هل هناك رابطة أخرى بين العناوين للحصول على معلومات إضافية؟

شكل مواءمة



جمع البيانات

آليات جمع البيانات

- البيانات تزودنا بمعلومات قيمة عن أي عملية يجري التخطيط لها.
- البيانات قد تكون قيماً عديدة مثل عدد الطلبة المتقدمين للدراسات العليا أو عدد الأخطاء في فاتورة.
- البيانات أدوات هامة في إصلاح أي وضع بعينه أو خطة معينة لأنها تمثل الحقيقة والواقع بدلاً من الآراء أو الظن.

الهدف من جمع البيانات

- العمل على فهم العملية التي يجري التخطيط لها بدلاً من الاعتماد على الظن والتخمين.
- البيانات تعكس الحقيقة وتساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة عن العملية.
- هامة في التعرف وترتيب أولويات فرص الإصلاح المتاحة.
- تستخدم في تحليل الأسباب الجذرية.
- تعطي مرجعية تنطلق منها مراقبة إصلاح العملية.

- التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية ومراقبة التغير في العملية والمشاركة في المعلومات.

مصادر البيانات

- المشاركون في العملية.
- أصحاب المنافع في العملية.
- المشاهدات المتصلة بالعملية.

خطوات جمع البيانات

- حدد الأسئلة التي يلزم الإجابة عليها أو ما هي القرارات التي ستتخذ بشأن العملية.
- عرف المعلومات اللازمة للإجابة على الأسئلة أو لاتخاذ القرارات.
- حدد في أي مرحلة من العملية يمكن الحصول على بيانات.
- حدد من من المشاركين في العملية يمكن الحصول على المعلومات منه.
- حلل البيانات الموجودة لتحديد إذا كان من الممكن استخدام تلك البيانات للإجابة على الأسئلة أو لاتخاذ القرارات.
- حدد نوعية الأدوات اللازمة التي تستخدم في التحليل.
- حدد كيفية التوصل للنتائج وعرضها.

طرق سهلة لجمع البيانات

- المشاهدات البسيطة: تدوين النتائج الناجمة عن العملية في أوقات محددة أو عندما تتوفر.
- ورق الرصد: نماذج خاصة بتدوين النتائج مصممة لجمع المعلومات بكفاءة وبصورة بسيطة ومعروفة. ويستخدم ورق الرصد في عرض المعلومات عن العملية في صورة يمكن استخدامها مباشرة ويمكن خليها تلقائياً.

مثال : نموذج رصد أخطاء في فاتورة تكاليف سفريّة

نوع الخطأ	رصد الخطأ	العدد	النسبة المئوية
معلومات ناقصة	//// / / / / / / / / / / / / / /	٤٣	٣٦
معلومات غير واضحة	//// / / / / / / / / / / / / / /	٣٥	٢٩
خطأ حسابي	/ / / / / / / / / / / / / /	١٦	١٣
غير موقعة	/ / / / / / / /	٩	٨
الإيصالات مفقودة	/ / /	٣	٣
غير مباحة	/ / / / / / / / / /	١٢	١٠
أخرى	/ /	٢	٢
المجموع		١٢٠	%١٠٠

خطوات عمل ورقة رصد

- حدد البيانات التي ستجمع (عادة ما تكون بيانات خاصة بمشكلة في العملية).
- صمم ورقة رصد البيانات بصورة توفر جمع أكبر كمية من المعلومات اللازمة المتصلة بالعملية.
- فتنش عمن؟ وماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟ في العملية.
- استخدم عنوان لكل عمود وصف.
- اجمع البيانات.
- ارسد البيانات في الجدول.
- اعرض النتائج بصورة سهلة التفسير مثل رسم بياني خطي أو فطيرة أو باريتو (Pareto).

توصيات لعمل ورقة رصد

- اختبار ورقة الرصد قبل الاستخدام.
- التأكد من أن جامعي البيانات مدركون لكيفية تعبئة ورقة الرصد وأن الكل سيرصدون البيانات بنفس الطريقة.

- تزويد جامعي البيانات بتعريفات عملية؛ مثال ذلك عند جمع البيانات عن الاتصالات التليفونية القادمة، يجب تحديد ماهية المكالمات.
- فصل ورق الرصد وفق يوم جمع البيانات، ولكل واحد من جامعي البيانات.
- تضمين معلومات عن هو جامع البيانات؟ وأين جمعت؟ ومتى جمعت؟ ولأي عملية جمعت؟

الأسباب والعقبات

البحث عن جذور الأسباب

يفضل السؤال بـ "لماذا؟" خمس مرات على الأقل، عند الرغبة في الوصول إلى جذور المشكلة وتحديد أسبابها الجذرية؛ وبهذا تتاح الفرصة للفريق أن يتعمق في البحث عن جذور المشكلة ويتخطى الأعراض الظاهرية أو الحلول الوسيطة وتتجلى له المشكلة على حقيقتها. فبسؤال: لماذا حدث هذا؟ أو لماذا تعمل بهذه الطريقة؟ يمكن للفريق تحديد أسباب الوضع القائم أو المشكلة.

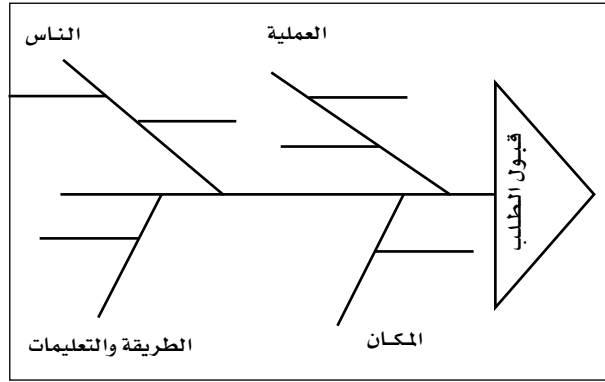
مثال: تساؤلات تحليلية

- السؤال الأول: لماذا تأخرت عملية الموافقة على الطلب؟
- الجواب: لأن هناك معلومات ناقصة في الطلب.
- السؤال الثاني: لماذا كانت المعلومات ناقصة؟
- الجواب: لأن مقدم الطلب لم يوفر المعلومات المطلوبة.
- السؤال الثالث: لماذا لم يعط مقدم الطلب البيانات المطلوبة؟
- الجواب: لأن المتقدمين بالطلب لم يستجيبوا لطلبنا بتزويدنا بالمعلومات.
- السؤال الرابع: لماذا لم يستجيب مقدم الطلب لطلبنا؟
- الجواب: لأن طلبنا أرسل عن طريق البريد الإلكتروني في حين كانت شبكة الاتصالات معطلة في ذلك اليوم.

- السؤال الخامس: لماذا كانت الشبكة معطلة؟
- الجواب: لأن الحمل كان كبيراً على الشبكة نتيجة طلبات البريد الإلكتروني والمراسلات والطلبات.

تقصي جذور الأسباب

- عادة ما يكون السبب الجذري لمشكلة واحداً من أربعة:
 - o الناس.
 - o العملية.
 - o الطريقة والتعليمات.
 - o المكان.
- أكفاً الطرق لتعقب الأسباب هو البدء بهذه الأسباب الأربعة.



العلاقات

شكل العلاقات

- يستخدم في التعرف على أي موضوع من المواضيع أو نوعية من الأجوبة أو جزء من العملية له التأثير الأكبر من بين كل القضايا التي اتضحت من البيانات التي تم الحصول عليها.

- يساعد على التركيز على جذور الأسباب في خضم القضايا المتعددة التي تثيرها عملية جمع المعلومات.

كيفية الاستخدام

- كتابة كل قضية على كارت: قد يكون موضوع القضية مأخوذاً من عناوين شكل المواءمة أو من نوعية من الأجوبة التي ترصد في رسم بارتو البياني أو فكرة تمخضت خلال المشورة.. إلخ، دون ما بين ٥ - ١٥ موضوعاً.
- توضع الكروت بعد تعبئتها في دائرة.
- بداية من أي كارت يسأل إن كان ما على الكارت يؤثر على الكروت الأخرى؟ لو كان هناك تأثير يرسم سهم من ذلك الكارت الأصلي إلى الكارت الذي تأثر.
- تكرر العملية مع كل الكروت: ولو كان هناك كارتان يؤثر كل منهما على الآخر، يرسم سهم يمثل التأثير الأكبر.
- إحصاء العدد الكلي للأسهم الخارجة والداخلية على كل كارت.
- كثرة عدد الأسهم الخارجة يشير إلى سبب جذري أو عامل دافع. أما كثرة عدد الأسهم الداخلة فيشير إلى قضية متأثرة بالعديد من الأسباب.
- ترتب القضايا (الكروت) وفق عدد الأسهم الخارجة منها ويتم التركيز على القضايا المرتفعة في الرتبة؛ وبالتركيز على حل تلك القضايا يتحقق أكبر إصلاح للعملية.

مثال:

- المطلوب: إصلاح عملية لها ثمانية عناصر.
- الطريقة: تحديد أي عنصر على قائمة العناصر هو الذي يسبب المشاكل في العناصر الأخرى للعملية؛ أي تحديد القضايا القليلة التي تؤدي إلى أعطال عديدة في العملية.

مثال:

- ناقش وحدد العلاقات بين العناصر الثمانية الممثلة بالأسهم.
- عنصر ١ و ٢ يمثلان جذرين لمشاكل كثيرة في العملية.
- افحص العنصرين وابحث عن حل للمشاكل المتصلة بهما.
- اسأل نفسك خمس مرات لماذا يشكل هذان العنصران جذورا للمشكلة.
- كذلك عنصر ٥ يحتاج لفحص لأنه يتأثر بالعديد من العناصر الأخرى.
- ابحث عن السبب فقد يمثل عنق الزجاجة (نقطة اختناق).

الاكتفاء والأهمية

شكل الاكتفاء والأهمية

- يستخدم للتعرف في عجالة عن:
0 مدى الاكتفاء العملاء بقائمة من مجالات المنتجات أو الخدمات أو العمليات.
- 0 أهمية كل من تلك المجالات لديهم.

كيفية الاستخدام

- أدرج كل سمات العمليات أو المنتجات أو الخدمات التي تعني مجموعة العملاء الذين استطلعت آراءهم في جدول.
- حتى يمكن التحكم في القائمة ودون تشعب، اقصرها على عدد من السمات الرئيسة تتراوح بين ٥ - ١٥ سمة.
- أعد صحيفة (ورقة كبيرة)، ارصد على هامشها الأيمن كل من السمات التي تهم العملاء، وبمقابل القوائم ضع عمودان كل منهما يمثل مقياس من (١ - ٥)، عنوان العمود الأول الأهمية أما العمود الثاني فعنوانه الاكتفاء.

صحيفة الرصد

الاهمية					الاسمات				
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥

١. سمة رقم (١)

تعبئة الاستبيان

- عند استطلاع رأي العميل يسأل العملاء أن يعبئوا قائمة الاستبيان.
- يزود العملاء بتوضيح عن صحيفة الاستبيان:
- ٥ تمثل (٥) في خانة الأهمية أن السمة المناظرة هامة للغاية، و(١) تمثل أن السمة المناظرة قليلة الأهمية.
- ٥ تمثل (٥) في خانة الاكتفاء أن الاكتفاء من السمة المناظرة كبير للغاية، ويمثل (١) أن الاكتفاء من السمة المناظرة أقل ما يمكن.

رصد النتائج

- تجمع صحائف الاستطلاع أو يوكل المساعد بجمعها بينما يتم القيام بإعداد المجموعة لعملية تحليل بيانات الاستطلاع.
- رصد جميع النتائج الخاصة بالأهمية والاكتفاء لكل سمة من السمات، على سبيل المثال: لو كان هناك مجموعة من ثمانية مشاركين فإن أقصى مجموع تراكمي لأهمية أو الاكتفاء الخاص بكل سمة لن يزيد على ٤٠.
- رسم محورين متقاطعين:
 - ٥ المحور الأفقي يمثل الأهمية.
 - ٥ المحور الرأسي يمثل الاكتفاء.
- في مثال الثمانية مشاركين:
 - ٥ يبدأ محور الأهمية من اليمين إلى اليسار بالحد الأدنى للدرجات ٨ وينتهي بالحد الأقصى ٤٠.

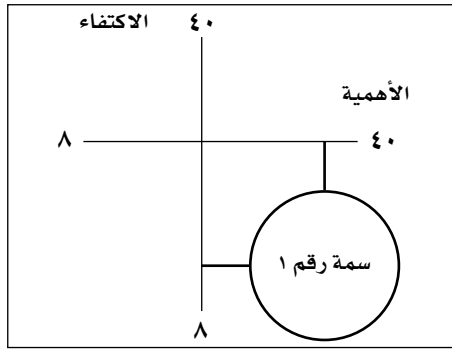
0 يبدأ محور الاكتفاء من أسفل إلى أعلى بالحد الأدنى للدرجات ٨ وينتهي بالحد الأقصى ٤٠.

0 نقطة التقاطع ٢٤.

- اجعل الشكل كبيراً بما فيه الكفاية ليراه جميع الحضور.
- استخدم الدرجات التراكمية التي جمعت من الاستبيانات لتمثل كل سمة على الشكل البياني باستخدام رموز بسيطة واضحة.

مثال: مجموعة الثمانية

- افرض أن سمة ١ حصلت على الدرجات التراكمية:



0 الأهمية: ٣٤.

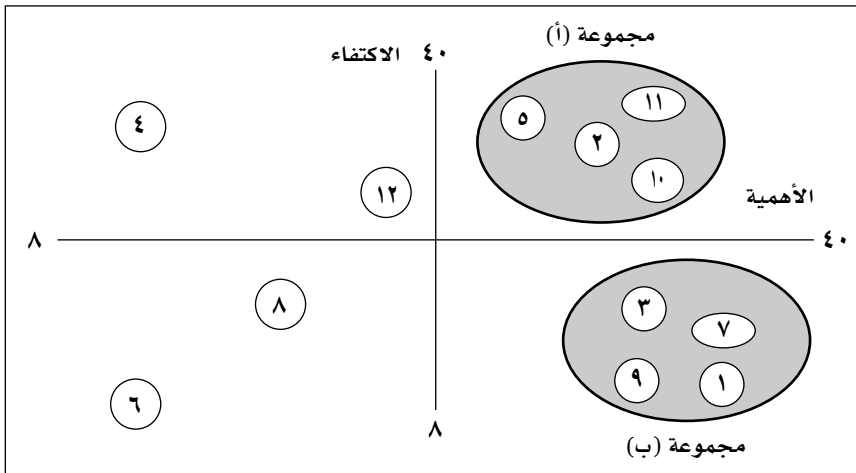
0 الاكتفاء: ١٠.

- العملاء ليسوا راضين عن السمة الأولى للعملية أو الخدمة أو المنتج بينما اعتبروا تلك السمة هامة جداً.

- هذا يشير إلى الحاجة الماسة للاهتمام بإدخال التعديلات اللازمة على تلك السمة.

- لهذا يلزم سؤال مجموعة الاستطلاع (Focus Group) عن مزيد من الإيضاح والتفصيل بخصوص حكمهم على السمة الأولى.

الرسم البياني الكامل للأهمية والاكتفاء
عن خدمة لها ١٢ سمة من استبيان مجموعة الاستطلاع

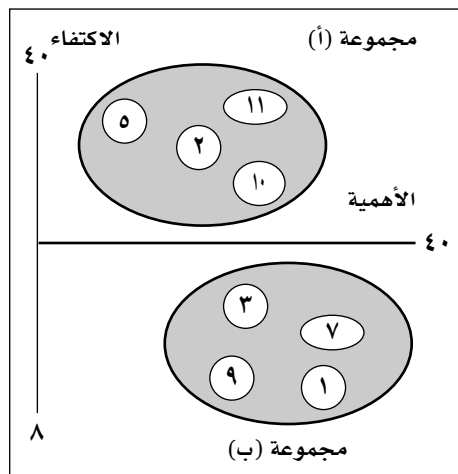


نقاش الأهمية والاكتفاء عن خدمة لها ١٢ سمة

- خلال اجتماع مجموعة الاستطلاع يقوم المنسق بطرح أسئلة عن السمات الهامة للخدمة التي قاموا بإبداء رأيهم فيها:

٥ لماذا هم على اكتفاء من مجموعة السمات (أ)؟

٥ لماذا هم غير مكثفين بسمات المجموعة (ب)؟



توصيات

- كلما أمكن ارسم رسماً بيانياً يمثل رد المشاركين على كل سؤال أو سمة تطلب مزيداً من المعلومات عنها.
- الفائدة:
- 0 عدم ضياع معلومة هامة عند القيام بحساب المتوسط أو جمع الردود بعضها مع بعض.
- 0 اكتشاف الفروق بين الطرق المختلفة التي يستخدمها أعضاء الفريق في أحكامهم على نفس السمة للخدمة المعنية التي تعرضها عليهم.
- عادة ما تفقد العديد من المعلومات عند تجميع البيانات.
- رغم أن المعلومات المستقاة في هذه الحالة قد تكون مفيدة، فربما من غير الممكن الحصول عليها في اجتماع الفرقة الاستطلاعية.
- ربما يشير تحليل الردود إلى فروق ملحوظة بين ردود مختلف المشاركين.
- يجب مناقشة التباين في الردود وتوضيحه.
- هل توقع ذلك التباين في الرد بين مجموعة صغيرة من المشاركين؟
- هل هناك نمط يمكن استنباطه من التباين في الردود؟
- هل هناك تكتلات بين أفراد من مجموعة الاستطلاع كان لكل منها طريقة في تقييم الخدمة التي تعرضها عليهم؟

الأدوار والمسؤوليات

تحديد الأدوار والمسؤوليات في العمليات الرئيسية

- يبدأ الفريق المشارك في التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في:
- 0 تعريف العمليات الرئيسية.
- 0 تحديد المهمات والفعاليات التي يلزم القيام بها لكل عملية رئيسية.
- يقوم أعضاء المجموعة بتحديد مسؤولياتهم كل على حدة.

- يقوم المنسق بتجميع البيانات عما ينوي كل من الأعضاء القيام به من أعمال لطرحها في نقاش جماعي.

كيف تبدأ

- تقوم المجموعة بتحديد العمليات الرئيسة الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة الخاصة بها.
- العمليات الرئيسة: هي المهام العملية التي يجب على المنظمة القيام بها لتحقيق رسالتها مثل العمليات الرئيسة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي.
- طريقة التواءم تعتبر آلية جيدة لتلائم تحديد العمليات الرئيسة وتبويبها.
- يقوم العاملون في المؤسسة المعنية برصد المهام أو الفعاليات التي يديرونها في كل من العمليات الرئيسة الكبرى.
- تقوم المجموعة بفحص وتبويب القوائم المسهبة عن المهام التي رصدها العاملون في المؤسسة.
- عقب تقسيم المهام إلى مجموعات والاتفاق عليها تعطى مسميات لكل مجموعة كبرى.
- ترسم مصفوفة ترصد العمليات الأساس وأقسامها مع إضافة عمود يحتوي على اسم المدير المسؤول عن العملية ومن ينوب عنه ومن سيشترك فيها.

مصفوفة العمليات الأساس وأقسامها مع إسم المدير المسؤول

عن العملية ومن ينوب عنه ومن سيشارك فيها

مثال: قسم أكاديمي في جامعة

المشاركون	النائب	المدير	صاحب القرار	العملية
				التقييم
				تقييم هيئة التدريس لمساعد المدرس
				تقييم الطلبة لمساعد المدرس
				المدرس الذي يعمل معه مساعد المدرس (التقييم والتتسيق والتدريب)
				الكتب الدراسية أو مواد التدريس
				وفرة المواد (توجد أفضل المواد عادة في المكاتب الشخصية، غير أنه كيف يمكن ضمان سلامتها إذا وضعت في المكتبة)
				تنظيم المكتبة
				المحافظة على المكتبة
				الحصول على المادة العلمية وعلى كتيب إرشاد المدرس
				طلب المواد (كتب أو شرائط أو معدات)
				طلب نسخ المواد العلمية للاستخدام العام
				وجود نسخ المواد العلمية الخاصة بالاستخدام العام في المكتب في حينها
				طلبات الكتاب: القائمة، ونسخ الاستخدام العام، ودليل المدرسين
				طلب كتب للمكتبة
				ملفات الطلاب
				مراجعة ملفات الطلاب- من المهم إدراج أي تغييرات في البيانات
				حفظ ملفات الطلاب
				متابعة الامتحانات النهائية خلال الفترة الدراسية
				متابعة الكتب من فترة دراسية إلى أخرى

- كل أعضاء الفريق يعملون منفردين لتحديد العمليات التي سيشاركون فيها أو يديرونها أو يتناوبون إدارتها.
- يقوم المنسق بجمع المصفوفات الفردية وجمعها في مصفوفة واحدة؛ وتوزع المصفوفة المجمعة على الفريق.
- تقوم المجموعة بمناقشة المصفوفة ومراجعتها لاحتمال وجود مسؤوليات مختلطة أو فجوات أو تضارب.
- تقرر المجموعة التغييرات المطلوبة والتعديلات اللازمة.
- الاتفاق على صورة نهائية لمصفوفة المسؤوليات وعرضها على باقي المؤسسة.

تحديد الأدوار

- صاحب القرار: الشخص الذي يصدر القرارات بالنسبة لإجراءات العملية برمتها أو تغييرها؛ والأولويات وصلاحيات المدير وفي بعض العمليات من يقوم بدور المدير.
- مدير العملية: مسؤول عن القيام بالعمل أو المهمة بصورة منتظمة؛ ويقوم بالإجابة عن الأسئلة الخاصة بكيفية التصرف في عملية محددة. يصدر القرارات الخاصة بإجراءات العملية التي يديرها على أساس يومي.
- النائب: يقوم بإدارة العملية عند الغياب الطارئ للمدير؛ وهو على دراية بالعملية ومتمرن عليها.
- المشاركون: الأشخاص الذين يساهمون في العملية أو يستفيدون من مخرجاتها أو يتأثرون بالعملية أو نتائجها.

الخريطة الانسيابية

مازالت الخريطة الانسيابية أداة قوية في إصلاح عمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الكبرى.

أهمية الخريطة الانسيابية

• عمليات التعليم العالي:

0 أي عمل يتم القيام به في المؤسسات الكبرى هو جزء من سلسلة من الخطوات تستهدف كل منها تحقيق غاية ما.

• المقدرة على القيام بالعمل تعتمد على:

0 جودة تصميم تلك العمليات.

0 صلاحية الطرق التي تنفذ بها العمليات.

• من المدهش أننا كثيراً ما ننجز مهماتنا خلال عمليات متخبطة وغير متناسقة وغير فعالة: لكن التساؤل هنا:

0 ماذا يمكن إنجازه بعمليات ثبت أنها تتم بسرعة وفي يسر ودون ارتكاب سوى اللطم من الأخطاء؟

• من الممكن لعابرة محيطات أن تبجر من جدة إلى قناة السويس وهي تسحب المرساة (الهلج) من خلفها؛ غير أن الرحلة ستكون متخبطة بالمقارنة برحلة سبقها سحب المرساة قبل الإقلاع ووضعها في مكانها المخصص لها.

• ليس هناك من يتعمد تصميم عملية غير قادرة على أداء مهمتها إلا أن العمليات في المؤسسات الكبرى تعترتها تغيرات مع مرور الوقت تجعلها معقدة وغير فعالة خاصة عند تبني بعض الممارسات دون الإلمام بالصورة الكبرى للمهمة الكلية.

• كل العمليات تندهور مع الوقت إذا لم يجر الإشراف عليها.

• الخريطة الانسيابية:

0 أداة لتحسين العمليات كلها.

0 تعكس صورة الخطوات لتظهر تتابع الخطوات والقرارات.

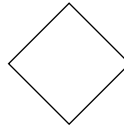
0 وسيلة ممتازة لتوثيق العملية.

0 تفيد في تتبع علاقات الخطوات المختلفة للعملية بعضها ببعض.

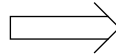
رموز الخريطة الانسيابية



• خطوة.



• نقطة قرار أو خيارات.



• اتجاه الانسياب أو التدفق.

استخدامات الخريطة الانسيابية

- التمثيل من خلال لغة عامة.
- إظهار نقاط مرجعية مشتركة.
- تدوين عملية موجودة.
- تدوين عملية مثالية.
- الكشف عن ثغرات.
- الكشف عن نقط اختناق.
- الكشف عن مهام غير ضرورية.
- الكشف عن مواقع تكرار نفس العمل أو المهمة.
- الكشف عن مواضيع يمكن تحسينها أو مهام يمكن جعلها أكثر فاعلية.

أنواع الخرائط الانسيابية

- انسياب عملية.
- من أعلى للأسفل.
- تنفيذية.

خريطة انسياب عملية

- تحدد خطوات العملية من البداية إلى النهاية.
- تنظم الخطوات وفق الترتيب الذي تتم فيه.
- تظهر:

0 الأنشطة الرئيسة.

0 نقاط القرارات.

0 مداخل ومخارج العملية.

رسم خريطة انسيابية لعملية

(١) تحديد ما يبدأ العملية وما ينهيها. على سبيل المثال:

خطوة بداية (مدخل)	خطوة نهاية (مخرج)
وصول البريد	تم توصيل البريد
وصول النموذج المعبأ إلى المكتب	أدرجت البيانات
طلب معلومات	أرسل الكتالوج
قبول الطالب	دفع الرسوم

(٢) رصد كل خطوات العملية من المدخل إلى المخرج.

(٣) ترتيب الخطوات وفق ترتيب استكمالها.

(٤) رسم شكل باستخدام الرموز البيانية الملائمة لكل خطوة.

(٥) استخدام الأسهم لتظهر اتجاه انسياب العملية من خطوة إلى أخرى.

(٦) إظهار النقاط في العملية حيث تم تعليق خطوات نتيجة أحداث خارج

العملية: (تلك النقاط في حالة انتظار) أمثلة:

0 مخلص المعاملات في انتظار وثائق إضافية.

0 العميل في انتظار موافقة المراقب، .. إلخ.

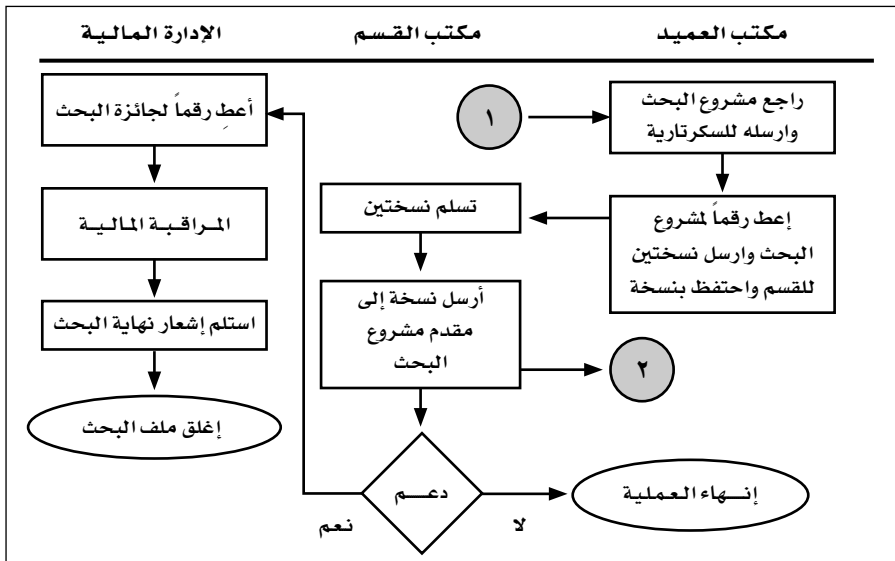
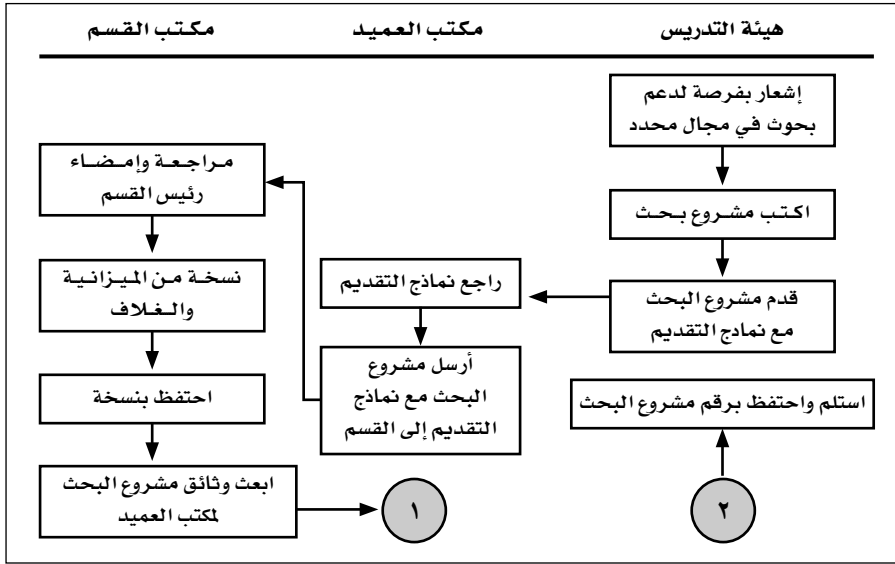
(٧) وضع اسم أو رقم على كل رمز.

(٨) كتابة عنوان وتاريخ للخريطة.

(٩) مراجعة الخريطة وتعديلها إذا اقتضى الأمر.

(١٠) الحصول على موافقة الفريق المشارك: "هل هذه هي الصورة الواقعية للمهمة وكيفية سريانها؟".

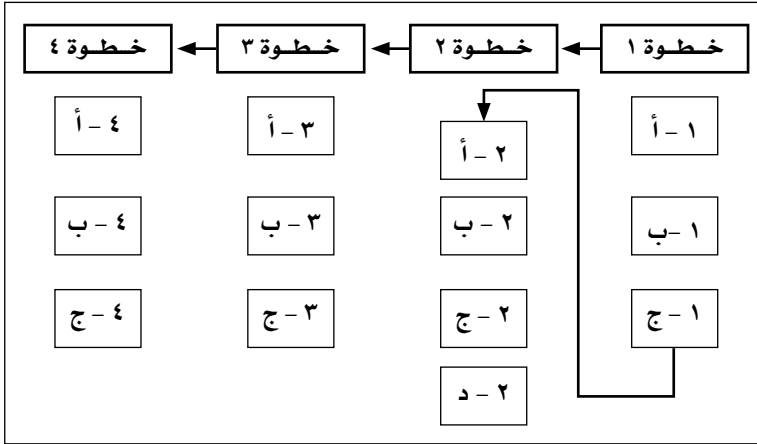
مثال: عملية طرح اقتراح بمشروع



خريطة انسيابية من أعلى إلى أسفل

- تنظم الخطوات الرئيسية في المهمة عبر الجزء الأعلى من الخريطة.
- ترصد الخطوات الثانوية تحت كل خطوة رئيسية.
- مثال: مهمة اعتماد مقرر جديد في مجال التخصص.
- الخطوة الأولى: تقديم المشروع للجنة المقررات.
- آخر خطوة رئيسية في عملية الاعتماد قد تكون "إعلام كل هيئة التدريس باعتماد المقرر الجديد".

خريطة سريان من أعلى إلى أسفل



رسم خريطة تنفيذية

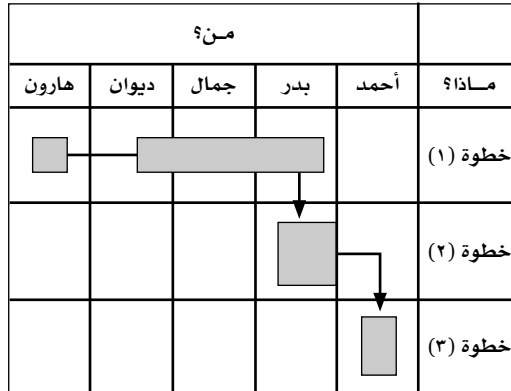
- ١- جمع المشاركين في العملية.
- ٢- وضع أوراق كبيرة ملائمة للرسم على الحائط.
- ٣- على الطرف الأعلى للورقة تستعمل لوصق لتسمية الأعمدة باسم الناس أو الوحدات المشاركة في العملية؛ على سبيل المثال: رئيس القسم، العميد، اللجنة التنفيذية، سكرتير القسم، الطالب.
- ملاحظة: سيكتشف سريعاً لماذا يفضل استخدام لوصق إذ ربما تتذكر خطوات غابت مما يحتم العودة لوضعها في مكانها.

٤- كتابة كل خطوة على حدة ووضعها في العمود الذي سيقوم بأدائها؛
ومواصلة ذلك حتى تكمل كل خطوات العملية.

٥- مناقشة العملية:

- هل أفادت الخريطة الانسيابية في توضيح الخطوات والقواعد؟
- هل هناك خطوات أو قواعد نحتاج أن نغيرها؟
- هل هناك نقاط اختناق أو مشاكل نريد أن نعدلها؟
- هل هناك عمليات أخرى نريد أن نرسم لها خرائط انسيابية؟
- أعلى الخريطة: اللاعبون الأساس.
- الخطوات التي يقوم بها كل لاعب أساس أو التي هو مسؤول عنها.
- العملية تسري من اليمين إلى اليسار.

الخريطة التنفيذية



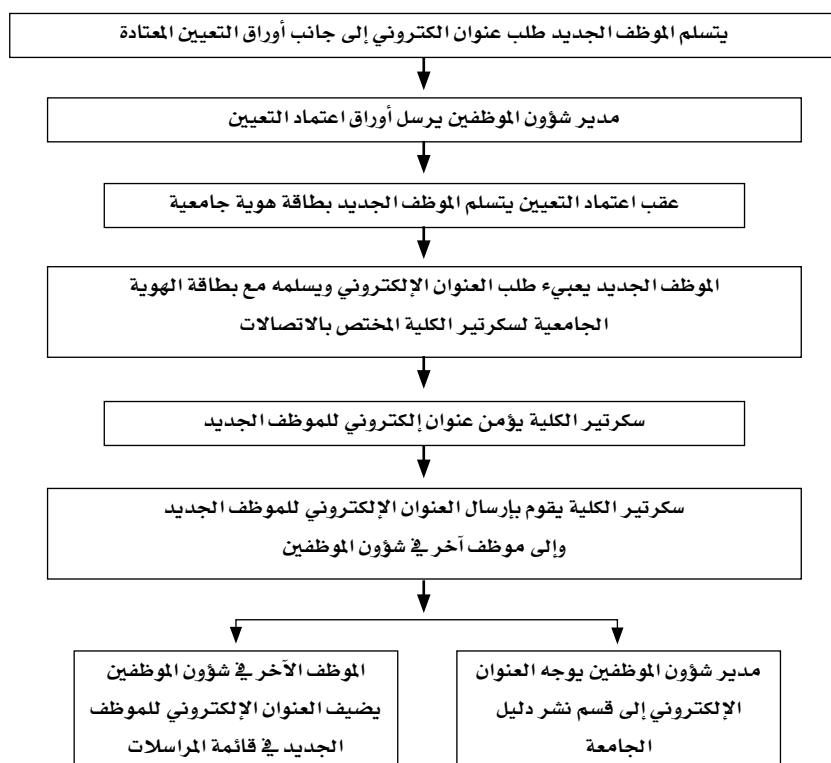
طريقة بديلة

- تجمع بين خريطة من أعلى إلى أسفل والخريطة التنفيذية.
- الرسم يشمل كل الخطوات وأسماء الناس مع كل خطوة.
- تلك الخرائط تناسب من أعلى إلى أسفل بدلاً من اليمين إلى اليسار.

مثال: العنوان الإلكتروني لموظف جديد

العاملون في إدارة كلية ما حريصون على توفير سبل الاتصال للموظفين الجدد في أسرع وقت. لهذا صممت الإدارة خريطة لعملية توفير عنوان الكتروني وكذلك ضم المعلومات عن الموظف الجديد إلى قائمة مراسلات القسم ودليل الموظفين.

توفير عنوان الكتروني لموظف جديد



نهاية المطاف

ملاحظات: الخرائط الانسيابية للعمليات تمثل طريقة ممتازة لإنتاج وثائق بيانية عن عمليات قائمة أو مقترحة لتعطي بوضوح وترتيب رؤية للعملية والخطوات والمهام الخاصة بها.

تذكر

- محاولة وضع الرموز على مسافات متساوية من بعضها البعض.
- استخدام إشارات وتسميات بسيطة ومختصرة وواضحة.
- تلافي تقاطع الخطوط قدر الإمكان.
- استخدام رموز الوثيقة وفق الحاجة لتفادي الخلط في الأمور.
- عند استخدام رموز القرارات ارسم خطين خارجين من الرمز واحداً يمثل "نعم" والآخر يمثل "لا".
- يجب مراجعة الخريطة بواسطة المستخدم.
- الخرائط الانسيابية مفيدة لأنها:
- 0 تصف المهمة بلغة عامة عند شرحها.
- 0 يمكن استخدامها في بداية أو نهاية أو في وسط مشروع جماعي أو مهمة جماعية.
- 0 وسيلة للفهم المتناسق لمسارات العمل والمهام اللازمة لإجاز العمل.

معايير النجاح

ما هي معايير النجاح؟

- معظم الوحدات في المؤسسات لها تطلعات لتحقيق مجموعة من الأهداف.
- عادة ما يعوز الأهداف معايير لقياس مدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.
- ما الذي يثبتنا أننا حققنا الأهداف؟
- هل أحدث تحقيق الأهداف بعض التغيير أم ربما لم يحدث تغييراً محسوساً على الإطلاق؟
- إن معايير النجاح هي مقاييس نعتقد أنها تظهر تأثير أفعالنا.

- المعايير ربما كانت كيفية أو كمية ولكنها محسوسة ويمكن مشاهدتها بوسيلة أو أخرى.
- بدون بيانات عما أجزته أعمالنا ليس هناك أساس نبني عليه قرارات أو ندخل عليها إصلاح. ومن غير بيانات فإن رأي أي فرد يتساوى مع أي رأي آخر فالمعرفة العامة ليست قاعدة يعتمد عليها في اتخاذ القرارات.
- معايير النجاح يمكن أن نخبرنا عن أهدافنا بما يلي:
 - هل حققت النتائج المطلوبة؟
 - هل أدت إلى نتائج لم نتوقعها أو لم نريدها؟
 - هل يجب أن تتغير؟
 - هل يجب أن تستمر أم لا؟
 - هل يلزم فحصها بسبل أخرى؟
- على المعايير في حد ذاتها أن تعكس: الغرض والرسالة والآمال التي يتطلع إليها القسم أو الوحدة.
- الخطة الاستراتيجية تحتاج إلى معايير للنجاح.
- إذا لم نعرف مسبقاً ماهية النجاح فمن الصعب تنفيذ أي مخطط.
- بعض الخطط تحدد معايير لنجاح الخطة الشاملة إلى جانب معايير نجاح للأهداف التي تحتويها الخطة.
- مثالياً يلزم على كل أنشطة المؤسسة أن تحدد معايير تقيس بها مدى نجاح إنجازاتها.
- كل نشاط عبارة عن مجموعة من المهام موجهة لتحقيق شيء بعينه مثل معلومات أو خدمات أو قرارات أو منتج.
- ليس من الصعب إدراك أن عمل المؤسسة يعتمد على العديد من الأنشطة.
- مثال لمعيار نجاح وحدة إدارية: خفض معدل الأخطاء.

- مثال لمعيار نجاح قسم أكاديمي: ارتفاع الاحتفاظ بطلبة الدراسات العليا أو تقدم مقبول في مستواهم.

مهمة معايير النجاح

- وضع معايير للنجاح يضاهي عملية اختبار الافتراضات:
 - o نفترض أننا إذا قمنا بالعمل (أ) فإن النتيجة (ب) ستتحقق.
 - o أي أننا نفترض أن هناك علاقة بين السبب والنتيجة.
- وضع معايير ثم مقارنة ما حدث لما ظننا أنه سيحدث يعتبر اختباراً واقعياً لافتراضنا.
- البيانات الناجمة عن القيام بعمل لتحقيق هدف ما: جيب سؤالاً:
 - o إذا لم يؤد العمل الهدف الذي توقعناه.
- كيف نقوم بتغيير العمل لتحقيق الهدف؟
- أو هل نغير الهدف؟
- أو هل يلزم أن نستمر في محاولة تحقيق الهدف؟
- المعايير تزودنا برد فعل يمثل حلقة مزدوجة للتعليم (Double-loop Learning):
 - o تبدأ بحلقة مفردة للتعليم حيث يتساءل المديرون عما إذا كانت الخطة قد تم تنفيذها وفق تصورهم الأصلي أم أنها قد عدلت عن الأصل؟
 - o تتم عندما يراجع المديرون افتراضاتهم ويتساءلون عما إذا كانت النظريات التي بنيت عليها الافتراضات تتفق مع واقع الشواهد والدلائل؟
- يحتاج المديرون إلى معلومات حتى يمكنهم اختبار.
 - o إذا ما كانت الافتراضات التي وضعوها عند بدء تنفيذ استراتيجيتهم ما زالت سليمة.
 - o وفيما إذا كانت الخطة الاستراتيجية ما زالت صالحة؟
- وضع معايير للنجاح يرسى الأسس للغة عامة.

- قيام مجموعة عمل بوضع معايير النجاح وجمع البيانات لقياس مدى النجاح يتم بإيجاد.
- 0 لغة مشتركة.
- 0 طاقم من التوقعات المشتركة.
- عندما تبدأ مجموعات أو فرق أو لجان في الحديث بطريقة ما عن النجاح يتضح سريعاً إذا ما كان الجميع يتخاطب بنفس اللغة وعلى نفس المستوى.

لماذا تفشل المعايير؟

قد تفشل نظم المعايير نتيجة سبب واحد أو أكثر من الأسباب التالية، وفق معايير جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة في التعليم (Malcolm Baldrige National Quality Award):

- فرض معايير على الفريق القائم بالعمل من قبل الإدارة بدلاً من قيام الفريق بوضع المعايير بنفسه.
- عدم إشراك أصحاب المهمة في وضع نظم المعايير.
- التعامل مع معلومات المعايير وتغييراتها كبيانات خاصة وعدم المشاركة في المعلومات مع الفريق القائم بالعمل.
- التغافل عن اقتراحات أصحاب الدراية بالعمل.
- الفشل في الاعتراف بتحسين الأداء ومكافأته.
- الخوف من الكشف عن الأداء الجيد أو السيئ، وربما كانت المجموعة قانعة بالوضع الجاري ومتحجرة من الإساءة لشعور أي طرف رغم أن المعايير الجيدة هي التي تقيم مهمات ومنظمات لا أشخاص.
- التعريف الخاطئ للمهمة أو النظام الذي يجري معايرته.
- إضاعة الوقت في جمع البيانات وحرير التقارير دون السماح بوقت كافٍ للتحليل والقيام بالعمل اللازم.
- العجز عن أخذ متطلبات الزبون في الاعتبار.

تجنب فشل معايير النجاح يستلزم :

- وجوب مشاركة اللاعبين الأساسيين في وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها وفي وضع معايير النجاح الملائمة أو على الأقل التشاور معهم.
- الحرص على وضع معايير النجاح كجزء من المهمة وليس مجرد إضافة أو مسألة ملحقه بالخطة.
- يجب التأكد من أن هناك من يقتضي عمله مسؤولية جمع البيانات عن النتائج وإطلاع المشاركين في المهمة عليها.

مثال :

- أحد دور النشر يهدف إلى إصدار نشرة دورية وتوزيعها على قائمة توزيع قبل / أو أول يوم في الشهر.
- لتتبع تحقيق ذلك الهدف يقوم كل من تصله النشرة بختمها بتاريخ يوم استلامها.
- بهذا يصبح تقييم نجاح وصول النشرة في موعدها أمر لا يقتضي سوى البحث عن نشرات وصلت بعد أول الشهر.

قيود على معايير النجاح

- الاعتماد فقط على معايير يمكن قياسها بقيم كمية دون الأخذ في الاعتبار قيماً غير معروفة وربما لا يمكن معرفتها لخاصية انتشارها بين المؤسسات.
 - هناك مجموعة أكثر حساسية من غيرهم بالنسبة لقصور البيانات خشية التعامل مع عوامل طارئة متغيرة تتدخل في تنفيذ الأهداف.
 - يستخدم خليط من المعايير للتغلب على قيود البيانات:
- 0 معايير قصيرة المدى وطويلة المدى.

0 معايير تركز على التأثير على عمل معين إلى جانب خاصية العمليات التي أدت إلى التأثير.

0 معايير محددة بقيم مادية وأخرى موضوعية.

• تقييم النتائج يكون بمعايير يمكن التأكد من مصداقيتها.

• يسهل التأكد من الأرقام.

• استخدام معايير وصفية إذا شملت ثلاثة أجزاء.

0 قاض أو حكم.

0 عوامل يرصدها الحكم.

0 وصف يمكن للحكم التأكد منه من التوقعات.

مثال :

• معايير النجاح في بناء مجتمع طلابي في برنامج الدراسات العليا يمكن أن يعتمد على معايير وصفية بدلاً من أرقام.

• بناء حديقة في الجامعة قد تقاس بمعايير جمالية يصعب تحويلها إلى كميات.

• معيار رقمي واحد ليس مناسباً لاتخاذ قرارات هامة عن برنامج أو خدمة أو منتج فالأرقام تحتاج هي الأخرى لمراجعة.

خديد الأهداف

يقتضي استخدام كلمات محددة غير مبهمه ولا مائعة من منظومة

”افعل“ تشير إلى القيام بعمل محسوس يمكن الحكم عليه بأنه أجز أو لم

ينجز.

كلمات تستخدم في كل الأحوال

اختصر	أدت	ابتدئ	اتصل	قرر	قُد
اشرف	قارن	سهل	اجمع	زد	نفذ
تبنى	استعمل	وزع	أكمل	قلل	
استخدم	توسع	أطبع	ساعد	راجع	
فرق	وجه	جمع	أخدم	أعد	
اختر	انشر	ادع	زك	توقف	

كلمات لها دلالة البحث والتقصي

حلل	اكتشف	امسح	استن
توقع	قابل	التقى	قم بعمل معين
تأكد	حدد أولويات	حدد المكان	

كلمات لها دلالة التشاور

انصح	أخبر	تفاوض	دل
مرن	حل	شاور	علم
درس	اقترح	اثبت	قسم

كلمات لها دلالة التنسيق

نظم	تدخل	نظم	وجه
نسق	ادمج	قرر	صل (من صلة)
سهل	أنشئ	قُد (من قيادة)	أصلح (بين طرفين متناقضين)

كلمات لها دلالة الشراكة

سهل	وجه	ارشد	ساعد
ادعم	وفق	شارك	تفهم
ساعد	شجع	تقاسم	وحد
ساهم	اقنع	قدم	كيف
وائم	لائم	ألف	يسر

كلمات لها دلالة الإنشاء

طور	عدل	أنشئ	أعد تكوين
صمم	ابتكر	نظم	أعد بناء
اعمل	أصنع	سهل	أعد تصميم
ابن	اقترح	أنتج	جدد
راجع	اخترع	كون	افتتح

معايير نجاح: جامعة

تعريف	دليل أساس للأداء
عدد طلبات الالتحاق بالجامعة	التحاق الطلبة
عدد طلبات الالتحاق بالدراسات العليا	التحاق بالدراسات العليا
مجموع الرسوم بما في ذلك المساعدات المالية للطلبة	العائد من الرسوم الدراسية
نسبة الخريجين بعد ٤ سنوات	معدل التخرج
نسبة الخريجين الذين وجدوا عملاً أو التحقوا بالدراسات العليا بعد سنة من التخرج	معدل التعيين
نسبة الطلبة الأجانب لمجمل عدد الطلبة	التحاق الأجانب
نسبة الطلبة الذين يستمرون في الدراسة ويحافظون على مستوى أدائهم	معدل الاستمرار
نسبة الطلبة المقبولين إلى المتقدمين بطلبات التحاق	معدل القبول
متوسط الدرجات في المرحلة الثانوية للطلبة المقبولين في السنة الإعدادية في الجامعة	متوسط درجات المقبولين
عدد الطلبة إلى عدد أعضاء هيئة التدريس	نسبة الطلبة للأساتذة

معايير نجاح: قسم

معايير نجاح	أهداف
كل طالب له موجه. والتوجيه الأكاديمي حاصل على تقدير ممتاز بنسبة ٧٥٪ من الطلبة	حسن التوجيه الأكاديمي
١٠٠٪ من هيئة التدريس تستخدم الدليل ويؤكدون أنه يساعدهم في توجيه الطلبة	مراجعة دليل التوجيه الأكاديمي
نسبة الطلبة الذين يحافظون على تقدم مقبول في بداية الفترة الدراسية التي ينضمون فيها إلى تخصص تزيد من ٧٠٪ إلى ١٠٠٪	زيادة نسبة استمرار الطلبة في تخصصهم
أعضاء الجمعية يحصلون على درجات امتياز في تخصصهم	تكوين جمعية علمية للطلبة

نموذج تحديد هدف (مؤسسة تعليمية في الجامعة)

- استخدم المصفوفة لتحديد الأهداف السنوية.
- ارصد المهام الأساس في العمود الأول من أعلى إلى أسفل لتعبر عما يجب أن تقوم به المؤسسة لتحقيق مهماتها.
- الاتجاهات الاستراتيجية في الصف العلوي هي الخطط الاستراتيجية للمؤسسة التي تساعد في التغلب على أو الالتفاف حول أو تجاوز العقبات التي تقابلنا معتمدين على قوتنا.

نموذج تحديد هدف

مثل التخطيط والتحسين الفعال	بناء قدرات الآخرين على التخطيط وتحسين الأداء	أبدع وحسن الاتصالات التي ترعي تقدم الرسالة والرؤية المستقبلية	ركز الجهود حيث تحقق أفضل تقدم للمسألة والرؤية المستقبلية	الاتجاهات الاستراتيجية
				المهام الأساسية
				التخطيط الاستراتيجي والاستشارات
				استشارات تحسين الأداء
				جمع البيانات وتحليلها
				وفر فرص التعلم
				الدعم الإداري

نموذج تحديد هدف

الهدف:

معياري النجاح:

المسؤول عن الهدف:

معايير النجاح	التكاليف	النتائج	الفترة	القائمون بالأنشطة	غايات وأنشطة
------------------	----------	---------	--------	----------------------	--------------

نموذج تحديد معايير النجاح

حدد هدفك

استخدم كلمات جلية لها دلالة القيام بعمل محدد.

١. من هم أصحاب المصلحة الذين سيتأثرون بالهدف؟

- هيئة التدريس.
- الموظفون.
- الطلبة.
- رئيس القسم.
- الأقسام الأكاديمية الأخرى.
- المكاتب الإدارية الأخرى.
- آخرون.

٢. ماذا سيتحقق من الوصول إلى الهدف؟

- تحسين كفاءة الأداء.
- تحسين الفاعلية.
- تحسين الجودة.
- تقدم الرقابة.
- أخرى.

٣. التعبير بكلمات القوائم بالعمل عن كيفية إخبار الآخرين بالنجاح في تحقيق الهدف؟

٤. تعاد صياغة إجابة السؤال رقم (٣) بحيث تكون معايير النجاح:

- معروفة بوضوح بحيث يمكن لشخص آخر من الزملاء فهم المقصود.
- يمكن قياسها في نهاية العام الدراسي.

- يمكن مقارنتها على مراحل زمنية.
 - ستخبرك إذا ما كان الجهود قد أثمر أو أدى إلى وضع مختلف.
5. هل البيانات التي يمكن أن تجيب عن السؤال (٤) (معايير النجاح المحددة) موجودة الآن؟

- إذا كان الجواب: نعم؛ فكيف هو وضعنا الآن؟
- لو كان الجواب: لا.

0 كيف سنحصل على البيانات؟

0 من سيجمع البيانات؟

البيانات التي يلزم جمعها أو التي يجري تجميعها	الأساس (كيف هو أداؤنا الآن؟)	من يجمع البيانات أو من سيجمعها وكيف
---	------------------------------	-------------------------------------

٦. عدد نقاط متابعة التقدم لتحقيق أهدافنا:

- هل جُمع البيانات التي نريدها لتقييم الإجازات في نهاية العام؟
 - ماذا تنبئنا به البيانات الآن؟ هل كل شيء يسير على ما يرام؟ أم أننا نريد أن نعدل خطتنا؟
 - ما هي الأسئلة التي تطرحها البيانات؟
٧. في نهاية العام:

- هل النتائج تضاهي المتوقع؟
- ماذا تعلمنا؟
- هل نريد تغيير افتراضاتنا عن السبب والتأثير؟ ماذا نعرف من احتياجات أصحاب المصلحة الآن؟ ماذا سنفعل بالتحديد في المستقبل؟
- هل الهدف ومعايير النجاح سيبقيان على ما هما عليه أم سيطرأ عليهما تغيير نتيجة خبرة العام الماضي؟

النموذج خاص بسنة واحدة؛ وربما كان التخطيط لعدة أعوام أسهل.

الفصل الرابع

تنسيق مجموعة

- مراحل تكوين مجموعة (اجتماع) • خصائص الفريق الناجح • سلوكيات تؤثر سلباً أو إيجاباً على فاعلية المجموعة • صور التعبير بغير الكلام • تنسيق مجموعة كبيرة

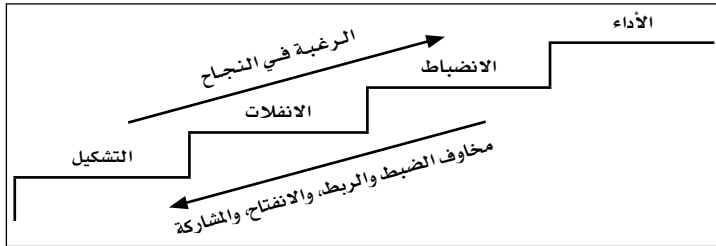
مراحل تكوين مجموعة (اجتماع)

المنسق وأطوار تكوين المجموعات

- أي فريق مجتمع قد يمر بكل أو بعض الأطوار التي تمر بها معظم التجمعات عندما يعمل أعضاء فريق بعضهم مع بعض لأول مرة.
- مقدرة المنسق على استيعاب مراحل التجمعات تسهل عليه مهمته.

هموم البداية

- هل سننجح؟
- هل سنكون منفتحين؟
- هل يمكن السيطرة على الاجتماع بصورة مجدية؟
- هل تريد أن تقوم بمهمة المنسق في مثل هذا الاجتماع؟



مرحلة التشكيل (البداية)

- الهدف: معرفة أهمية المنسق.
 - المهمة: الإحاطة بالظروف والملابسات، التكيف مع الأوضاع.
 - محور الاهتمام: المشاركة، هل سننجح؟
 - سلوكيات شائعة:
- 0 مرحلة الدماثة: التركيز على التكيف مع الجو والتعارف والشعور بالطمأنينة.
- 0 الخلافات بسيطة أو معدومة أو محبوسة.

- o الحاجة للإطراء والاستحسان طاغية.
- o الأعضاء الصاخبون يحاولون السيطرة.
- o القدرة على أداء مهمات المجموعة والتركيز على الغايات والأهداف بسيطة.
- o القدرة على الإصغاء قليلة وسوء فهم ما يسمع مستشري.
- o الكل مترقب ومتحفظ ومنطوي على نفسه والمشاعر الشخصية مختلفة.
- o تساؤلات وإجابات والسعي للتقصي عن المزيد من المعلومات والبيانات.
- o بعض قضايا الاحتواء والتباعد والتجاذب والتنافر بين أعضاء المجموعة الجديدة أو أعضاء مجموعات قديمة ومعارف وغرباء.
- o تكون تكتلات صغيرة.
- تساؤلات:
 - o لماذا أنا هنا؟
 - o من كل هؤلاء الأشخاص؟
 - o ما هو المطلوب منا إجاره؟
 - o ما هو المتوقع مني على التحديد؟
 - o ما هو السلوك الملائم في هذا الجمع؟
- دور المنسق:
 - o القيام بتهدئة النفوس وشحن الهمم.
 - o استخدام المقدمات مثل تقديم نفسه وفتح باب التعارف بين الأعضاء.
 - o مساعدة الأعضاء على تحديد وترتيب غاياتهم.
 - o استخدام سبل التشاور لشحن الفكر وإزالة المهابة، واستكشاف مخاوف وتطلعات وتوقعات الحضور.

- 0 تحديد القواعد الأساس وطرق التحاور الجماعية.
- 0 السعي إلى أن يقوم كل فرد بتحديد الأدوار المطلوبة ثم تعريف الأدوار والمسؤوليات.
- 0 مساعدة المجموعة على وضع الحدود للتحاور وحل النزاعات والخلافات وتقديم الأفكار.
- 0 ترك المجموعة تدبر ما الذي يصلح مع المجموعة وما لا يصلح.
- آليات بدء الاجتماع:
- 0 القيام بمقدمات وافتتاحيات كحوافز للدخول في الموضوع بهمة ونشاط كوسيلة لبدء الاجتماع.
- 0 وضع قواعد أساس ومعايير.

مقدمات وافتتاحيات

- المقدمات (Icebreakers):
- 0 تلعب دور المشهيات أو المقبلات في وجبة الطعام.
- 0 ليس لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- الافتتاحيات (Openers):
- 0 تتعلق بصورة أو أخرى بالتخطيط الاستراتيجي.
- طريقة المنسق في الافتتاح سواء باستخدام المقدمات أو الافتتاحيات تقدم رسالة واضحة للمجتمعين، وتنبئ عن:
- 0 فلسفته في التأهيل أو التنسيق.
- 0 أسلوبه في التأهيل أو التنسيق.
- 0 مسلكه تجاه المشاركين ودورهم كأعضاء أو متعلمين.
- 0 مدى قلقه.

• تخير المقدمات والافتتاحيات يعتمد على:

- 0 تركيبة المجموعة.
- 0 توقعات المجموعة.
- 0 طبيعة وأهداف الاجتماع (تأهيل أو تنسيق).
- 0 مدة الاجتماع.
- 0 طبيعة المؤسسة.
- 0 طبيعة المنسق.

فوائد المقدمات

- ارتياح أعضاء المجموعة للتعامل مع بعضهم البعض.
- الشعور بالسكينة في جو الاجتماع.
- الحرص على أن تخرج المجموعة من الاجتماع بشعور بالقناعة من التجربة من خلال إشباع حاجاتهم والاكتفاء من الشراكة مع المجموعة.
- التواصل مع المنسق.
- التواصل بين أعضاء المجموعة.
- المقدمات تساعد على:
 - 0 مساعدة كل فرد في الانغماس السريع في فعاليات الاجتماع.
 - 0 العمل على استرخاء المجموعة ودعم التجاوب التلقائي.
 - 0 توفير جو ونسق ووتيرة للمشاركة.
 - 0 إعطاء دفعة لمباشرة فعاليات الاجتماع.
 - 0 تساعد المشاركين على التعرف على قدرات المجموعة.
 - 0 شحذ همة المجموعة ومساعدة الأعضاء على التركيز على الاجتماع والأجندة المطروحة.
 - 0 تثبيت طبيعة دور المنسق بدلاً من معاملته كمحاضر.

- 0 الحد من قلق المنسق نفسه إذ يصبح الكل في حالة سكون.
- 0 إشاعة الثقة بين المجموعة والمنسق وبين أفراد المجموعة أنفسهم.

طبيعة المقدمات

- عادة ما تكون موجزة.
- تقتضي المشاركة الفعالة من أعضاء الفريق وتتضمن مشاركة بدنية أو نفسية.
- غيرضارة لو اقترنت بالمضمون الصحيح وطبقت بطريقة إيجابية ومهنية؛ كما أن العناية براحة وسلامة المشاركين هي الأهم.
- يسهل تطويعها لتلائم أي موقف.
- جيدة في لفت انتباه الحضور وشحن حماسهم من البداية حتى يواصلوا الانتباه لفعاليات الاجتماع.
- يمكن أن تستخدم أيضاً لتنهي الاجتماع قبل مراسم إنجائه.
- مفيدة للغاية عندما تجمع المجموعة غرباء.

توجيهات للمنسق

- شرح هدف المقدمات ومنافعها قبل البدء فيها.
- إعداد التعليمات عن كيفية أداء المقدمات المختارة أثناء أدائها وفق الحاجة.
- استخدام الأنشطة بحماس واعتداد حتى حد من تردد أعضاء المجموعة.
- تفهم النشاط وخمس الراحة معه قبل القيام به مع المجموعة.
- في اختيار المقدمات تأكد من دراسة المجموعة والتيقن من:
 - 0 حسن استقبالهم للمستحدثات والتسلية والإثارة.
 - 0 فسحة الوقت المتاحة.
 - 0 طبيعة الاجتماع.
 - 0 مدى ألفة أفراد المجموعة بعضهم ببعض.

جدول تقييم المقدمات

العنصر	منخفض	متوسط	مرتفع
استهلاك الوقت			
احتمال الأذى			
احتمال عدم قناعة المجموعة			
الحداثة			
تسليية أم إثارة			
جودة ابتكاريه			
أخرى			

أمثلة للمقدمات

• رحلة افتراضية:

- 0 افترض أنك فزت بجائزة القيام برحلة لا تدفع جميع تكاليفها إلى اثنين من المدن الكبرى في العالم (حددها).
- 0 أي البلدين تختار؟
- 0 على الذين اختاروا نفس المكان مناقشة سبب الاختيار.
- ترتيب تاريخ المولد:

- 0 جميع ثم تقسيم ثم تكتل وفق ترتيب تاريخ الميلاد.
- 0 الأكبر والأصغر والوحيد ومن له أشقاء.
- 0 الذين لهم وضع أسري مشابه ينقسمون إلى مثنى وثلاث ليتبادلوا خبرات الحياة المتشابهة وخصائصها، .. إلخ.
- خلط لافئات الأسماء:

- 0 عند دخول أي فرد قاعة الاجتماع ضع أمام اسمه إشارة حضور ولكن سلمه لافتة تحمل اسماً غير اسمه.
- 0 اطلب منهم البحث عن أصحاب الأسماء التي على اللافتات التي بحوزة كل منهم.

0 اطلب منهم أن يقدموا أنفسهم إلى المشاركين الآخرين.

• سنوات التعليم الأولى:

0 قسم المجموعة إلى مجموعات صغيرة.

0 اطلب من كل مشارك أن يسترجع أيامه في المرحلة الدراسية الأولى ويحدث مجموعته عن ذكرياته في تلك المرحلة.

0 قم بإنهاء المرحلة وجمع الكل في القاعة.

0 اطلب متطوعين لمشاركة المجموعة كلها بالحديث عن أطرف ما في ذكرياتهم.

• تقديم صامت:

0 التقديم الصامت أفضل من ثلاثين مقدمة.

0 قسم المجموعة إلى مثاني.

0 كل واحد يعقد لقاء صحفياً صامتاً مع زميله ويستشف ما يمكنه من معلومات عنه؛ بشرط عدم النطق بكلمة واحدة.

0 غير مسموح بأسئلة أو تعليقات أو أي نوع من الحوار الكلامي.

0 بعد فترة تتراوح بين ٨ دقائق إلى ١٠ دقائق يقدم كل رفيق رفيقه لباقي المجموعة كلامياً بينما يصحح الرفيق المعلومات أو يحذف أو يضيف إليها ما يشاء.

• تنحية المشاغل الخارجية:

0 من المفترض أن الحضور يجلبون إلى الاجتماع هموماً خارجية. مثل:

- مهمة أو مشروع لم يتم أو سيبدأ في العمل.

- قضايا مالية.

- مشاكل عائلية.

- إشكاليات في العلاقات مع آخرين.
- اهتمامات رياضية أو اجتماعية أو ترفيهية.
- 0 انشغال الحضور بمثل هذه الهموم والخواطر سيحول بينهم وبين التركيز على ما يجري في الاجتماع.
- 0 يطلب من المشاركين إقصاء تلك المشاغل الخارجية عن تفكيرهم: رمزيا على الأقل.
- 0 توزع على الحضور كروت مقسمة بأرقام ومظاريف وأقلام رصاص.
- 0 يطلب من الحضور الكتابة على الكارت ثلاثة مشاغل خارجية على الأقل تشغل بالهم تلك اللحظة.
- 0 بعد تدوين مشاغلهم عليهم وضع الكارت في مطروف وإغلاقه وكتابة أسمائهم عليه من الخارج.
- 0 يقوم المنسق بجمع المظاريف ووضعها في صندوق (يفضل أن يكون خارج الاجتماع).
- نشاط تلقف الكرة:
- 0 إحضار من ست إلى عشر كرات صغيرة أو ما يشابهها، ويفضل أن:
- تكون الكرة من مادة لينة غير مؤذية وأن تكون مطاطية مثل كرات كوش (Koosh).
- استخدام أحجام وأشكال مختلفة من الكرات.
- 0 تكون المجموعة حلقة لقذف وتلقف الكرات.
- 0 يعطي المنسق التعليمات عن تبادل الكرات: حيث يتبع تداول الكرة وتيرة محددة، بحيث يلتقطها كل شخص مرة واحدة.
- 0 يقرر المنسق كيفية تداول الكرة: مثلاً: يقوم المنسق بقذفها إلى أحمد حيث يقذفها أحمد إلى إبراهيم ثم من إبراهيم إلى شاكرو وهكذا وفي النهاية تعاد الكرة إلى المنسق.

- 0 تعاد الكرة مرة أخرى حتى يتمرن الحضور على اللعبة.
- 0 يصف المنسق الكرة بأنها تضاهي تبادل الرسائل فعلى قاذف الكرة أن يحسن قذفها حتى يمكن للطرف المتلقي تلقف الكرة بسهولة.
- 0 يبدأ المنسق مرة أخرى؛ مع إضافة الكرات الأخرى.
- 0 يفضل وقف تداول الكرات في منتصف تقاذفها وقيام المنسق بتفسير ما يجري.
- 0 مناقشة ما يجري وكيف أن الرسائل التعبيرية ترسل بأحجام وأشكال مختلفة وكيف أن المشاركة تقتضي أقصى درجات الانتباه حتى يمكن بعث الرسالة وتلقيها بوضوح.
- 0 من الممكن طرح أسئلة مثل:
 - هل الرسائل التي ترسل وتستلم واضحة؟ لماذا، ولماذا لا؟
 - ماذا يحدث عندما تختلط الأمور وتفقد الرسالة في المصعة؟
 - 0 واصل حتى تعود كل الكرات للمنسق.
 - 0 يمكن استحضار الكثير من المواضيع أثناء تداول الكرات؛ مثل:
 - التنوع؛ حيث تقوم الكرات بعملية تواصل بين كل المشاركين.
 - كل كرة تختلف عن الأخرى كما يختلف كل فرد عن الآخر؛ وتختلف كل رسالة أو رأي عن الآخر.
 - لكل فرد يحضر للمجموعة خبرة ومهارة فريدة.
 - النتيجة في النهاية ستكون واحدة بينما كل فرد قد شارك وتمتع بالمشاركة.

استخدام الافتتاحيات

- الافتتاحيات تساعد المشاركين على الدخول برفق في موضوع الحوار أو النقاش.
- المقصود من الافتتاحيات تلافي البدء المفاجئ وتهيئة الجو لبداية مثمرة

- وعموماً لإشاعة الشعور بالسكينة بين المشاركين في المجموعة.
- تختلف الافتتاحيات عن المقدمات بكونها على اتصال بموضوع الاجتماع.

عينات من الافتتاحيات

- الأهداف الفردية:
 - 0 تقسم المجموعة إلى حلقات صغيرة حيث يعلن المشاركون عن أهدافهم من الاجتماع ويكتبون تلك الأهداف على ورقة عرض.
 - 0 يجرى نقاش الأهداف لمدة تتراوح بين ٥ - ١٠ دقائق.
 - 0 يتم عرض الأهداف المتفق عليها على بقية الحضور بوضعها على الحائط أمام الجميع حتى نهاية الاجتماع.
 - 0 طريقة بديلة:
 - يبدأ نقاش الأهداف بين فردين لمدة دقيقتين.
 - ينضم الفردان إلى فردين آخرين ويتناقشون لمدة ٤ دقائق.
 - ينضم الأربعة إلى أربعة آخرين ويتناقشون لمدة ٨ دقائق.
 - يسجل الثمانية الأهداف على ورقة عرض ويعلقونها أمام الحضور.
 - يقوم مثل الثمانية بعرض الأهداف على باقي الحضور.
- مواصلة الالتزام:
 - 0 تستخدم إذا لمس المنسق من بعض الحضور خرجاً أو إجاباً عن الانضمام إلى المجموعة.
 - 0 ارسم خطاً أفقياً على خريطة أو ورقة عرض ودرج الخط من ١ إلى ١٠.
 - 0 يكتب على ناحية من الخط: "مل: فظيع: خطر".
 - 0 يكتب على الناحية الأخرى: "مثير: عظيم".
 - 0 أسأل الحاضرين أسئلة، مثل:
 - لماذا حضرت إلى الاجتماع؟

- هل أنت متطوع لحضور الاجتماع؟
- هل مسؤوليتك ختم عليك حضور الاجتماع؟
- هل طلب منك رئيسك حضور الاجتماع؟
- هل أنت مضطر لحضور الاجتماع؟
- أدر ظهرك للمجموعة وواجه ورقة المقياس واطلب من كل منهم أن ينادي بالرقم الذي يحدد على المقياس ما يظنه عن الاجتماع.
- يطلب من المشاركين رصد الرقم الذي يقيمون به توقعاتهم عن الاجتماع على قصاصة ورق.
- يجمع الورق وترصد الأرقام على المقياس.
- إذا كانت النتيجة تشير إلى درجة عالية من عدم الرغبة في الاجتماع أو القلق فيتم توضيح هدف الاجتماع والآمال المتعلقة على انعقاده وأهمية دور كل مشارك في إجاحه.
- يشار إلى أن المنسق مسؤول فقط عن الأجندة لا عن توقعاتهم ولا عن خيبة رجائهم.
- صورة بديلة للافتتاحية:
- 0 تقسم المجموعة إلى مجموعات ثنائية لمناقشة البيانات المعلقة عن الرأي في الاجتماع أو عن مشاعرهم من حضور الاجتماع عموماً.
- 0 تضم كل مجموعتين ثنائيتين لتبادل الرأي مع تقديم أنفسهم لبعض.

مرحلة الانفلات (الزوبعة)

- الهدف: كلنا رؤساء ومديرون.
- المهمة: النظام.
- محور الاهتمام: السيطرة على الموقف.

• سلوكيات شائعة:

- 0 شخصيات وتكتلات صغيرة تسعى إلى إملاء أفكارها وقيمتها وآرائها.
- 0 التصارع على لفت الانتباه والحصول على الاعتراف بالخصوصية والسيطرة.
- 0 الاعتزال وتكوين خزيات.
- 0 صدور تعليقات وآراء غير مطلوبة.
- 0 الشعور بالضيق والمحاصرة.
- 0 انفعال عاطفي لمهمة أو انطباع خاطئ عن مهمة.
- 0 التأثير بقضايا نوقشت خارج الاجتماع.
- 0 اتخاذ موقف متسرع نتيجة الاهتمام بالأعراض الظاهرة أو التغاضي عن القضايا الهامة.
- 0 تفاوت النفوذ والسعي للحصول على دور هام في جو نزاع محتدم على الأدوار.

• دور المنسق:

- 0 محاولة إظهار القضايا الخلفية والتخوفات المشروعة والتشجيع على التعبير عن المشاعر.
- 0 استخدام وسائل تدخل تقتضي المشاركة، مثل التشاور والتفكير المشترك وتنمية الاتفاق والعمل على تعريف أدوار تدعم الشراكة في العمل.
- 0 تكوين فرق عمل تتجاوز حدود التكتلات.
- 0 التركيز على القضايا الكبرى مع الفريق كله.
- 0 أن يكون نموذجاً للتفكير الهادئ وتوجيه الأعضاء على التحلي بهذه المهارة في التفكير.
- 0 تذكير المجموعة بالحاجة للاستماع للآخرين في احترام والتواصل معهم

أثناء النقاش.

0 توقع الخلافات.

0 تشجيع الأعضاء على التعبير عن ضيقهم وقلقهم، ثم التركيز على

تعريف وتنظيم المهام.

مرحلة الانضباط (الاستقرار)

• الهدف: عبر عن أفكارك.

• المهمة: الحوار والتواصل.

• محور الاهتمام: الصراحة.

• سلوكيات شائعة:

0 قضايا القيادة والصلاحيات نوقشت وتم حلها.

0 مواجهة القضايا لا الأشخاص.

0 بدء التلاحم بين أعضاء المجموعة وتجاوز مرحلة تكوين التكتلات وتفكك

أي تكتلات تكونت في البداية.

0 يصغي الأعضاء بعضهم لبعض.

0 الرضا والامتنان لوجهات النظر البديلة.

0 القضايا والعمليات التي تشكل مخاطرة قد عرضت وتم تجاوزها.

0 المقدرة على التركيز على المهمة الجارية القيام بها.

0 الأشخاص الهادئين بدأوا بالمساهمة في جهود المجموعة.

0 بدأ اكتشاف الافتراضات والقيم الرقمية وطرحها للنقاش.

0 القيام بطرح الأسئلة المتصلة بالموضوع.

0 قد يتولد جو من الاسترخاء.

0 يتخطى الأشخاص مرحلة اللوم إلى مرحلة المسؤولية.

• دور المنسق:

- 0 تحديد العادات المحفية ودعوة المجموعة إلى تقييمها أو وضع عادات جديدة.
- 0 مساعدة المجموعة على تكوين كيان إيجابي للمجموعة من خلال بناء فرقة متعاونة.
- 0 تحدي ظاهرة انغلاق المجموع بدعوة غرباء عن المجموعة أو إضافة أعضاء جدد للمجموعة بصورة دورية.
- 0 إعادة تعريف أو تثبيت الغايات بالتركيز على النتائج المترتبة.
- 0 توجيه المجموعة إلى استخدام طرق حل المسائل التي تقتضي الحكمة والتأني.
- 0 استخدام عمليات التدخل القائمة على السعي للوفاق واستكشاف مجال الخلافات الحقيقية.
- 0 تشجيع الحوار المفتوح عندما يميل الأعضاء إلى الانغلاق.
- 0 دعوة الأعضاء إلى المساهمة والتعبير عن ردود الفعل عندما يتجنب الأعضاء تناول القضايا التي قد تؤدي إلى خلافات.

مرحلة الأداء

- الهدف: النجاح في المهمة.
- المهمة: الشراكة.
- محور الاهتمام: النجاح.
- سلوكيات شائعة:
- 0 محاولة التصرف بأسلوب جديد والترحيب بأفكار جديدة.
- 0 تواصل الأعضاء في شفافية واحترام وثقة.
- 0 الانتهاء من التداول في العضلات والقضايا الصعبة بسبل مبتكرة.

- 0 رسوخ التنوع والترحيب به.
- 0 الاستفادة من عطاء الأعضاء في تنشيط الآخرين.
- 0 فهم عملية اتخاذ القرارات المستخدمة بجلاء.
- 0 مراجعة القضايا المعروضة بصورة دورية.
- 0 وضوح تجربة عمل الأعضاء بعضهم مع بعض.
- 0 الترحيب بمساعدات أو إمدادات خارجية.
- 0 الفروق بين الحضور تم تجاوزها.
- 0 الالتزام بالعمل تجاه غاية مشتركة.
- دور المنسق:
 - 0 استخدام طرق حل المسائل وعملية بناء جسر التوافق لتسهيل عمل المجموعة.
 - 0 لا يفعل شيئاً، يشارك ويعلق على ما يدور بصورة حميدة.
 - 0 تجربة تكوينات جماعية وتكشف عمليات تحسين.
 - 0 مساعدة المجموعة على إجراء نقد ذاتي والتقليل من دوره القيادي.
 - 0 ترتيب إجراءات الاحتفال بإحراز الهدف.
 - 0 اقتراح بعض الأنشطة الجماعية التي تشعر المشاركون في المجموعة بإحساس القبول من الآخرين.

مرحلة فض الاجتماع (النهاية)

- سلوكيات شائعة:
 - 0 الشعور بالانتهاء من أداء العمل.
 - 0 ربما شعر البعض بمقاربة فقدان هوية الانتماء للمجموعة والصدقات العابرة خلال الاجتماع.
 - 0 تصفية مهام المجموعة المعلقة.
 - 0 تقييم النتائج وكتابة التقارير.

• دور المنسق:

- 0 وضع طرق لإنهاء الاجتماع مع المجموعة.
- 0 المساعدة في تصميم الاحتفالات الختامية.
- 0 مناقشة مظاهر الانتهاء من المهمة مع الأعضاء وتشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم.
- 0 توفير وسيلة للمشاركين في التعبير عن تقدير بعضهم لبعض.
- 0 الاختتام باحتفاء لتكريم المجموعة وأعضائها.

ملاحظة

- الرغبة في التفوق تدفع الاجتماع للانتقال بسرعة من مرحلة البدء إلى مرحلة الأداء.
- ازدياد الاهتمام بالمشاركة والإدارة والصراحة تؤدي إلى تراجع المجموعة من طور الأداء إلى طور الانفلات.

خصائص الفريق الناجح

- أداء العمل.
- الصراحة والشفافية.
- الأعضاء هم الذين يديرون النقاش.
- الأعضاء يريدون الانتماء إلى الفريق.

مستويات تدخل المنسق خلال الاجتماع

تدخل نادر	- لا يتدخل - صمت - دعم - أسئلة للتوضيح
تدخل رقيق	
إقناع	- استفسار للتغيير - استفسار للمواصلة - اقتراح خيارات - شراكة أفكار - اقتراح القيام بعمل
تدخل مباشر	- توجيه - القيام باختيارات للمجموعة - إدارة

سلوكيات تؤثر سلباً أو إيجاباً على فاعلية المجموعة

● واجب المنسق:

- 0 دور المنسق هو التأكد من أن المجموعة تؤدي مهمتها على أحسن وجه.
- 0 على المنسق فهم السلوكيات التي يمكن أن تعرقل مجهود المجموعة ككل أو تشحذ من هممها.
- 0 يحتاج المنسق إلى قدرة التعرف على مختلف التصرفات البشرية وتحديد ما إذا كانت تؤثر على ديناميكية الجماعة.

● دور التشخيص:

- 0 مشاهدة السلوكيات في المجموعة:
- مراقبة سلوكيات معينة وأنماطها.
- مراقبة تصرفات لا تعتبر هامة في العادة.
- 0 استنباط معنى من السلوك:
- على المنسق أن يصل إلى استنتاج عن طبيعة أمر ليس معروفاً بواسطة أشياء مألوفة.
- الاستنباط قائم على انطباعات المنسق لهذا فهو معرض للتغيير من فترة إلى أخرى.
- 0 بناء على المشاهدة والاستنباط يتقرر ما إذا كان على المنسق التدخل أم لا.

● دور التدخل:

- 0 إذا قرر المنسق التدخل:
- يصف السلوك للمجموعة.
- يستفسر إذا ما كانوا قد لاحظوا نفس السلوك.
- 0 يقوم المنسق بالاشتراك مع المجموعة في اختبار استنباطات المنسق ويقررون مدى دقته.

- 0 يتعاون المنسق مع أفراد المجموعة لتقرير إمكانية وكيفية تغيير السلوكيات حتى يصبحوا أكثر فاعلية.
- المتابعة:
 - 0 بعد اتخاذ قرار تعديل السلوكيات يقوم المنسق بمتابعة التغيير.
 - 0 بتكرار الخطوات خلال الاجتماع يمكن للمجموعة القيام بالتشخيص والتدخل وتصبح أقل اعتماداً على المنسق.
 - 0 مع اكتساب الخبرة يمكن حصر قائمة بالتصرفات التي تعرقل سير الاجتماع أو تؤدي إلى تدنٍ في الأداء.
 - 0 يمكن اختصار القائمة إلى ثلاث فئات من السلوكيات:
 - سلوك فعال: يحافظ على فاعلية المجموعة أو يزيد من فاعليتها.
 - سلوك مختل: يخفض من مستوى فاعلية المجموعة من خلال ارتكاب أخطاء أو حذف جوانب مهمة.
 - 0 سلوك إصلاحي: يحسن من أداء المجموعة بالتغلب على السلوك المختل وإعادة المجموعة لمسيرتها.

صور التعبير بغير الكلام

- أساليب التخاطب والسلوك لا تتوقف على التعبير بالكلام فالتعبير البدني والإشارات تعتبر من وسائل التخاطب السائدة.
- التعبير بالإشارة يمكن تفسيره أو ترجمته بصور مختلفة وكثير منها ما تعتمد على العادات والأعراف المحلية أو الوطنية.
- الحركات البدنية والإشارات قد تكون تلقائية أو متعمدة.
- لغة البدن والإشارات تعبر عن العاطفة والمزاج والدوافع والمقاصد بدقة تفوق دقة الكلمات.

صور التعبير بغير الكلام

السلوك	الاستنباط
الابتسامة	سعيد، سخرية، مرح، عاطفة
رفع الحاجب	عدم التصديق، عدم القناعة، إصرار
التقطيب	مريض، غير سعيد، غير قانع
تلافي التقاء النظر	إحساس بالذنب، خجل، يريد إنهاء النقاش، تأبط شراً، مراوغة
الصمت	عدم الاهتمام، يفكر، يتدبر، غاضب، متفوق
هز الأكتاف	غير مبال، لا أبالي، لا أعرف
قلب الجفنين	لا يوافق، ممتعض
هز قبضة اليد أو الرسغ	غضب، توكيد، سلطة، تهديد، الاستعداد للعراك
التثاؤب	ملل، تعب، نعاس، حان الوقت للراحة
القرع بالأصابع أو القدمين	تضجر، نفاذ صبر، قلق، لا يوافق مع ما يجري
التنهد	ملل، غير مسرور، الغبطة، موافق، يتنفس الصعداء
النظر إلى الساعة	يريد إنهاء الحديث أو اللقاء، أنا على عجل، حان الوقت للمغادرة، انتهى
تقطيب جبهته	تفكر، تدبر، تساؤل، إصغاء، ألم
يحدق النظر	الشخص معتمد بنفسه، مهتم بالحديث أو المتحدث، إصغاء، مؤدب، يهتم بالآخرين
يتسلل إلى الاجتماع أو من الاجتماع	غير مرتبط، يحس بأن له سلطة كبيرة، يريد تعطيل سير الاجتماع

أضف إلى القائمة

السلوك	الاستنباط

تنسيق مجموعة كبيرة

- معرفة المطلوب: هذا سيساعد على التركيز على العمل المرجو إنجازة وليس على نفسك.
- الحصول على المعرفة: مهمة المنسق قائمة على خبرته في الفعاليات والآليات

- وهذا يبني المزيد من الخبرة في مجال أداء المهام (محاولة اكتساب خبرة في موضوعات التخطيط الاستراتيجي قد تعوق من فاعلية المجموعة).
- على المنسق أن يكون خدوماً لكل فرد: ومنصفاً وحدوياً.
- على المنسق أن يكون غير ملحوظ: محاولة أن يكون المنسق شبه خفي حتى تركز المجموعة على أداء مهمتها (عندما ينجح المنسق في مهمته يصبح وجوده غير ملحوظ).
- يجب أن يكون المنسق حيادياً.
- تجهيز مجموعة آليات تنسيق خاصة لأداء المهمة بصورة تلائم مهارات المنسق وطبيعته.
- التخطيط مسبقاً: خاصة عند التكليف بالقيام بالتسهيلات للاجتماعات فتلك المهمة شاقة وهامة.
- الحرص على الوصول إلى مستوى من الارتياح النفسي في أجواء عدم الرضا والنزاع.
- البدء من حيث وصلت المجموعة لا من حيث يريد المنسق.
- التمييز بين القيام بالاستفسار وبين الوقت الذي تخبر فيه المجموعة بأمر: المنسق يكون في موقع القيادة ولكن مع تمكين المجموعة من العمل بنفسها.
- المثابرة على التركيز على المهمة.
- أن يكون دؤوباً ومنظماً.
- استخدام كل الإمكانيات المتاحة.
- أن يكون مبتكراً مع تشجيع الآخرين على الابتكار بقوله: "أنا لست متأكداً عما يصلح في هذه الحالة: هل من مقترحات؟"
- التذكر أن المنسق يعمل في أجواء رسمية وغير رسمية ويدير ويوجه ويدرب.

طرق تنسيق مجموعة كبيرة

- تصلح لمجموعة كبيرة من الأعضاء ٨ - ٢٠٠٠ عضو.
- الطرق مصممة لاستيعاب مداخلات من نفر كبير من المشاركين لزيادة كمية المعلومات المتعلقة بقضية النقاش.
- تعمل على بناء التزامات لتعريف القضية المطروحة بتفاصيلها مع الخروج بحلول عملية لها.
- تدمج مراحل التخطيط الاستراتيجي مع التنفيذ.
- تختصر الوقت المطلوب للتفكير ووضع وتنفيذ الخطط.
- توفر العديد من التصورات والسبل والآليات التي يمكن أن تساعد مؤسسات كبيرة الحجم.

حدود طرق تنسيق مجموعة كبيرة

- بما أن الطرق قائمة على الشراكة فإنها تقوم على أسس ديمقراطية لهذا فهي لا تصلح إلا إذا كان القائمون بالإشراف على عملية التخطيط الاستراتيجي على استعداد للشراكة مع باقي المجموعة.
- الطرق تستوجب التركيز على القضايا الحقيقية وهذا يتطلب شراكة أصحاب المصالح الحقيقيين.
- على الفعاليات أن تكون محكمة التخطيط والإدارة والتنسيق.
- تنفيذ الطرق مكلف خاصة بالنسبة لوقت المشاركين.
- تتطلب متابعة مكثفة خاصة لو أن الهدف هو النجاح في تنفيذ القرارات المتخذة والاستراتيجيات التي تم إعدادها.

ما هي طرق تنسيق مجموعة كبيرة؟

طريقة التغيير الاستراتيجي الوقتية

افتراضات

- يجب مشاركة المعنيين والمتأثرين بالتغيير في عمليات التخطيط والتنفيذ.
- التخطيط الاستراتيجي للتغيير يلزمه السرعة.
- بعض الطرق المتعارف عليها في التخطيط الاستراتيجي قد تكون غير فعالة إلى جانب أنها تجري ببطء.
- التغيير يهم الجميع.
- التغيير يجري في المؤسسة ككل.
- مشاركة الناس كلهم من الدعايات الطبيعية:
- O للالتزام والمصلحة في التغيير.
- O عندما يرون التغيير في الإطار الكبير لواقع المؤسسة.
- قادة فريق التغيير ومستشاروهم لديهم السلطة والمسؤولية لإجراء التغيير.

أوجه القوة

- خطوات مفصلة للتطبيق.
- التوسع في رؤية الناس والانتهااء بخطوات عمل.
- تؤدي إلى وضع خطة عريضة وغايات وأهداف وخطط عمل.
- تتضمن شراكة واسعة النطاق لإقناع الناس بالالتزام بالغايات والخطة الاستراتيجية بهدف الوصول إلى خطة تنفيذ.

أوجه الضعف

- منسق المجموعة الصغيرة عادة لا يكون مدرباً للقيام بالمهمة.
- لما كان تصميم الخطة الاستراتيجية للتغيير يتأثر بقيادة المؤسسة لهذا فإن التغيير يحدث من أعلى إلى أسفل بدلاً من أسفل إلى أعلى.
- تتطلب دعماً كبيراً بالمجهود أو بالتسهيلات.
- تتطلب منسقين محنكين.

الخصائص الرئيسة

- عدد المشاركين: ٥٠ - ٢٠٠٠ مشارك.
- المدة: ٣ أيام.
- إدارة الاجتماع:
- 0 المنسق.
- 0 فريق التصميم.
- 0 فريق الدعم والتسهيلات.

ترتيب الفعاليات

- مراجعة الأحوال القائمة وتوجهات المؤسسات.
- تشخيص حالة المؤسسة.
- الشورى: الانطباعات المختلفة من حزينة، وثائرة، وقنوعة.
- مراجعة رسالة المنظمة.
- الإصغاء للمعنيين الرئيسيين بوضع المؤسسة.
- وضع تصور للنجاح.
- تحديد طرق عمليات وسياسات لتحقيق الرؤية.
- قيام مجموعات صغيرة بتداول القضايا الأساسية.
- قيام القيادات بقرار ما يمكن لهم دعمه من التغييرات.

- وضع رؤية مشتركة جديدة.
- تحديد الأوضاع الطبيعية للمؤسسة.
- وضع خطط عمل.

طريقة مؤتمرات البحث

افتراضات

- القاعدة العامة: كل الانطباعات مقبولة.
 - يجب القيام بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى القاعدة.
 - الناس:
 - 0 لهم أهداف.
 - 0 يريدون التعلم.
 - 0 يرغبون في تحمل مسؤولية مستقبلهم.
 - يتقبلون المسؤولية عن الأشياء الهامة لهم.
 - المشاركة تشغل الناس في التعلم والابتكار.
 - يمكن للمشاركين الترفع عن السعي لفوائد شخصية واتخاذ قرارات تستهدف الصالح العام.
 - على عقول الناس الانتقال من التفكير في الجو المستقر إلى إدراك طبيعة الجو المضطرب.
 - يمكن للمجموعات المتنوعة تحديد عدد من نقاط الاتفاق بحيث يمكن للجميع العمل على تحقيق أغراض مشتركة.
 - يجب على الجميع تبادل الثقة والحوار.
 - الطريقة مبنية على أساس التبادل الشفهي.
- #### أوجه القوة
- تحفز الناس على البحث عن قاعدة مشتركة والقيام بعمل مشترك

واستهداف مستقبل مشترك.

- توظف الممارسة الوطنية المشتركة.
- توجد مجتمعات قائمة على التعلم والتخطيط.
- استخدمت الطريقة بنجاح في العديد من الدول ذات التقاليد المختلفة (أوروبا وأمريكا اللاتينية وآسيا).
- عمليات التنفيذ تعتمد على توزيع السلطات وفق المسؤولية.
- تأخذ في الاعتبار الظروف الاجتماعية المفتحة.
- توفر يوماً كاملاً لوضع خطة عمل.
- تقوم على أسس نظرية معقولة: نظرية النظم الاجتماعية العلمية ونظرية بحوث مخططات التنفيذ.
- يمكن استخدامها في المؤسسات العامة والشركات الخاصة والمنظمات الخيرية.

أوجه الضعف

- الفردية والمؤسسات الروتينية تشكل عقبات في تطبيق الطريقة.
- غالبية الفعاليات تتم في مجموعة كبيرة.
- تتضمن عدداً محدوداً من أصحاب المصالح المعنيين (أولئك المسؤولون عن التنفيذ).
- دور مدير المؤتمر غير محدد.
- تحتاج إلى منسق محترف.
- ليس هناك نتائج عن فاعلية الطريقة.

الجهات الرئيسة

- عدد المشاركين: ١٥ - ٦٠ مشارك.
- المدة: ٢ - ٣ أيام.

• العاملون:

0 مدير للمؤتمر.

0 منسق محترف أو فريق من المنسقين.

ترتيب الفعاليات

• فحص الملابسات.

• المواءمة مع الملابسات.

• التعامل مع القيود والقيام بوضع خطط استراتيجية وخطط تنفيذية.

• التنفيذ.

طريقة مؤتمرات البحث المستقبلي

افتراضات

• سيدعم الناس كل ما يبتكرون.

• على الناس التفكير بصورة عالمية مع القيام بالتنفيذ على المستوى المحلي.

• التغيير يشمل الإنسان ككل بدناً وعقلاً ونفساً.

• الكل يحل المشاكل والمعضلات (دون الحاجة لخبراء).

• بتقديم الحوافز للجميع للقيام بالتحسين يؤدي إلى إيجاد مجتمع له رسالة وكرامة على المدى الطويل، إذ أن كل فرد يقوم بتحسين الوضع كله.

• التركيز على الوضع والنظام كله وليس على المشكلة فقط.

• أفضل خطط التنفيذ تتأني من جماعة يجمعها حوار مشترك.

• من المهم تكشف التباين والتحقق منه.

• بمقدور الناس تغيير الحاضر والمستقبل.

• يصعب الفصل بين المصالح المشتركة بين الناس والقضايا التي يسعون لإيجاد حل لها.

أوجه القوة

- تجمع بين أناس لهم وجهات نظر مختلفة بما في ذلك المعنيين الرئيسيين من الخارج.
- تستخدم في القطاع الخاص والقطاع العام والمنظمات التي لا تسعى للربح.
- استخدمت في مجتمعات ذات تقاليد مختلفة (أمريكا وآسيا وأوروبا وأستراليا) وبعض المجتمعات استطاعت أن تقوم بتعديلات ناجحة باستخدام هذه الطريقة.
- تصلح مع القضايا المعقدة.
- الفعاليات قد تنقطع بعض الوقت لتترك للمشاركين فرصة للتدبر.
- الشراكة تولد شحنة من الطاقة والنشاط لتحسين المستقبل.
- العملية تهتم بكل من المضمون والطريقة.
- تساعد على التوصل إلى صورة شاملة واضحة وتحدد قاعدة مشتركة.
- الطريقة قائمة على المبادرة.
- التنوع مرغوب وقيم إذ أن المؤتمرات تعكس قيم ومعرفة المشاركين.
- التركيز على المستقبل.
- تساعد على تكشف واختبار أفكار جديدة ووجهات نظر متباينة.

أوجه الضعف

- البيانات تتأتى من المجموعة المشاركة في المؤتمر.
- المتابعة للمؤتمر تعتمد على تقاليد المؤسسة.
- تحتاج إلى منسق ماهر.

الخضائص الرئيسة

- عدد المشاركين: ٣٠ - ٨٥ مشارك.

0 يمكن عقد عدة مؤتمرات في نفس الفترة لفتح باب المشاركة لمجموعة أكبر.

• المدة: ٣ أيام.

• العاملون:

0 منسق ماهر.

0 مجموعة تخطيط، لتحديد هدف المؤتمر، ولتحديد من المعنيين سيدعى إلى المؤتمر، ولتقرير كيف ستنفذ توصيات المؤتمر.

ترتيب الفعاليات

• مراجعة الماضي.

• تحديد معالم الحاضر كما هي عليه وإجراء تحليلات داخلية وخارجية.

• وضع تصورات مثالية للمستقبل.

• وضع مخططات للتنفيذ.

طريقة تقنية المشاركة

افتراضات

• الإدارة المشتركة هي أسلوب الإدارة في المستقبل.

• الإدارة المشتركة فن يتعدى حدود النظريات.

• المشاركة عملية منظمة وحتاج إلى مهارات التعلم.

• المشاركة تستلزم التفتح.

• المشاركة توجد التحيز.

• الملاحظات يمكن أن تفهم وتفسر فقط في ضوء رؤية مستقبلية.

• قوة هذه الطريقة تنأتى من الناس والمؤسسة نفسها ومن مقدراتهم على الابتكار والتجديد والتفتح.

أوجه القوة

- توجد مناخاً للتعاون.
- ترسم معالم طريقة لإدارة عملية المشاركة.
- تصلح لجميع أنواع وأحجام المؤسسات.
- طريقة النقاش متكاملة: تأخذ الحقائق والمشاعر والقيم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- التحليل يشجع مواصلة التعلم.
- تزود الصغار بالصلاحيات لتحمل المسؤولية.
- تستخدم بكثافة في جميع القارات في الأعمال الخاصة والمؤسسات العامة والمنظمات الاجتماعية.
- تشجع الناس على التوصل لقاعدة مشتركة والتعاون في التنفيذ.
- تستخدم تقنية بسيطة لجمع وجميع الأفكار.

أوجه الضعف

- ليس هناك إطار واضح للجمع بين الطرق المختلفة المستخدمة.
- المشاركون يقومون بتنظيم ما لديهم من بيانات إلا أنهم لا يتلقون تدريباً لكسب المهارة اللازمة للقيام بذلك.
- تتطلب منسقاً ماهراً.
- تشغل قدراً كبيراً من وقت المشارك.
- تحتاج إلى تسهيلات كثيرة.
- الطريقة لا تستخدم خبراء في المحتوى عندما تكون هناك حاجة إليهم.

الخصائص الرئيسة

- عدد المشاركين: ١٠ - ٢٠٠ مشارك.
- المدة: ٢ - ٧ أيام.

• العاملون:

0 المنسق.

0 لجنة الترتيبات.

ترتيب الفعاليات

- وضع صورة ورؤية عامة (بعمل مسح للماضي وتوجهات المستقبل).
- استيضاح الظروف والملابسات.
- تفحص أي تضارب بين المهمات.
- وضع اتجاه الاستراتيجية.
- وضع خطة تنفيذ موقوتة.

طريقة تقنية المنبر المفتوح

افتراضات

- يجب أن يركز الاجتماع على القضية المطروحة.
- كل شؤون الطبيعة مفتوحة.
- يمكن للمشاركين تحديد وتنسيق المناقشات حول قضاياهم؛ كل فرد له الحق وعليه المسؤولية لوضع ما يريد طرحه على البرنامج.
- على الأفراد تحمل المسؤولية والقيام بالمبادرات.
- يمكن تحسين الأداء بجمع كل الملكات والأحاسيس والقوة البدنية.
- جودة التفاعل بين المشاركين بالغة الأهمية.
- على الناس التطوع؛ لا يجوز إجبار أحد على المشاركة.
- لو كان الغرض واضحاً فإن التنظيم يأتي بصورة طبيعية.
- كل فرد لديه المقدرة على الابتكار.
- الناس سينظمون أنفسهم تلقائياً وفق حاجاتهم ومن الطبيعي لأي مجموعة أن تنتج قيادات.

- هذه الطريقة لا تلائم الأوضاع التي تتحدد فيها برامج الحاضر والمستقبل بجلاء.

أوجه القوة

- مرونة برنامج الاجتماع.
- المشاركون يملكون القيادة وزمام التحكم فبيدهم اختيار الأوقات التي يريدون فيها التعلم أو النقاش أو المساهمة.
- تدرك وتحتوي الاضطرابات والتجانس.
- يمكن أن تغير نظاماً كاملاً وتشخذ من أداء البشر.
- طريقة مثالية للحوار والتعلم التنظيمي.
- تضع المسؤولية عن الآراء على المشاركين الذين يمتلكونها.
- يمكن استخدامها في المنظمات الخيرية والشركات والتجمعات الشعبية.

أوجه الضعف

- عدم الخضوع لتحكم القادة الرسميين للمجموعة أو المؤسسة.
- لا يوجد برنامج زمني محدد مسبق ولا معقبات متوقعة حيث أن كل ذلك من مسؤولية المشاركين.
- على الناس تحمل مسؤولية مشاركتهم وأي متابعة عقب الاجتماع.
- على الناس أن يكونوا متفتحين وليس لديهم توقعات عن التوصل لنتائج.
- العملية شمولية وليست خاضعة لقواعد تنظيمية أو منطقية.
- لا يمكن إجبار أحد على المشاركة أو إسناد برنامج محدد له.
- المحللون والخبراء والقياديون من ضمن الحضور ولا مجال لمساعدة خبراء من الخارج.

- من الضروري الاستعانة بمنسق من ذوي الخبرة الطويلة.
- تحتاج لتسهيلات كبيرة.
- تقتضي وقتاً طويلاً من المشاركين.

الخصائص الرئيسة

- عدد المشاركين: ٥ - ٥٠٠ مشارك.
- المدة: ١ - ٣ أيام.
- العاملون:
- ٥ منسق.

ترتيب الفعاليات

- افتتاح ووصف الفعاليات.
- وضع البرنامج الزمني:
- تحديد المراد تحقيقه، ويفضل أن يكون في صور أسئلة.
- شيء واقعي يهكم أو أمر يتحمس له الناس.
- وقت مفتوح.
- إشرارات صباحية.
- أخبار مسائية.
- الاختتام.
- تقارير رسمية.

الفصل الخامس

اتخاذ القرارات:

آليات صائبة لاتخاذ القرارات

- عملية اتخاذ القرارات • اتخاذ القرارات بالتراضي • خطوات نحو قرار فعال • استراتيجيات اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات

على المنسق أن يختار الصورة التي تصدر فيها القرارات الجماعية.

توجيهات إلى المنسق بشأن اتخاذ القرارات

- خطط مقدماً بحيث تتم الإحاطة بكل جوانب الطريقة التي ستستخدم.
- اشرح غرض الأسلوب المتبع مع إعطاء التوجيهات المحددة لإتباعه.
- o وضح الأسلوب المتبع كتابة إذا تكون من العديد من الخطوات.
- o استخدم ورق إيضاح أو توزيع الإرشادات المكتوبة.
- وضح دور المباشرين لحفظ الوقت والقائمين بالتسجيل وغيرهم من المكلفين بمهام محددة.
- استخدم طرق مرئية أو توضيحية لإيضاح المتوقع من المجموعة في كل خطوة.
- عقب اتخاذ القرار، وضح للمجموعة أهداف الطريقة التي اتبعت؛ حتى يدرك المشاركون:
- o المهمة التي أدوها.
- o الفائدة التي عادت عليهم من الأسلوب الذي استخدم.
- ضع بدائل للأسلوب الذي اختير، إذا قضت الحاجة لإتباع أسلوب آخر.

اتخاذ القرارات

- من يتخذ القرار؟
- o الناس ينفذون القرارات إذا شاركوا في اتخاذها.
- طرق اتخاذ القرارات:
- o المهنية: تركز على الخبرة والكفاءة.
- o الديمقراطية: تركز على التمثيل المتكافئ للمعنيين.

٥ الديمقراطية الجماعية: تركز على مشاركة المعنيين في النقاش والقرارات.

الطريقة المهنية لاتخاذ القرارات

- القرار بيد أهل الخبرة والكفاءة.
- افتراض أن السلطة في يد القادرين على اتخاذ أجمع القرارات.
- في حالة المؤسسات الكبرى تتكون مجموعة من المتخصصين في المجال الذي تتم فيه القرارات.

الطريقة الديمقراطية لاتخاذ القرارات

- التمثيل المتكافئ للمعنيين.
- تكوين لجان لتمثل اهتمامات المجموعة.
- القرار عادة يصدر وفق رأي الأغلبية في اختيار خطة استراتيجية دون أخرى.
- تقوم السلطة بالتنفيذ بعد وضع الخطة مع السعي لدعم خطوات التنفيذ من لجان التمثيل.

الطريقة الديمقراطية الجماعية لاتخاذ القرارات

- مشاركة المعنيين في النقاش والقرارات.
- النقاش والتداول المنطقي هو أساس اتخاذ القرار الجماعي.
- الطريقة قائمة على أساس:
 - ٥ التراضي.
 - ٥ تلافي الظروف التي تتيح للأغلبية فرض رأيها.
 - ٥ تفترض أن القرارات المشروعة تأتي نتيجة مناقشات حرة وتراض بين المشاركين.
 - المعنيون هم القوة الدافعة لعملية اتخاذ القرارات.

- الطريقة قائمة على الافتراضات التالية:
 - يستحيل إرغام المشاركين على المشاركة.
 - لا يمكن مراوغة المشاركين بالنسبة لدورهم أو صلاحياتهم في اتخاذ القرارات.
 - كل الجهات المعنية مشتركة في اتخاذ القرارات.
 - الكل على قدم المساواة في اتخاذ القرارات.
 - وضع كل الاعتبارات الخاصة بالنفوذ والسلطة والصلاحيات المرتبطة بالمناصب جانباً.
 - كل القرارات علنية دون محاولة التستر على بعض الاعتبارات أو استبعاد بعض الحاجات.
 - كل فرد من المشاركين قادر وعلى استعداد أن يضع نفسه مكان الآخرين أثناء النقاش.
 - كل فرد من المشاركين يمكنه الحكم على قرار بأنه معقول من وجهات نظر متعددة؛ إلى جانب وجهة نظره.
 - احترام الأشخاص قائم على أساس محتوى مساهمتهم بصرف النظر عن السن أو المنزلة الاجتماعية أو المالية أو المركز أو أي عوامل شخصية أخرى.

طريقة باريتو (Pareto) لاتخاذ القرارات

أي قرار لا يجوز أن يلحق ضرراً بأحد أياً كان، حاضراً أو غائباً، حتى لو وافقت عليه الأغلبية أو أجمع عليه الحاضرون. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا ضرر ولا ضرار" (رواه الإمام مالك بسند حسن).

● كيف يتخذ القرار؟

- استخدام الأساليب الملائمة لمساعدة المجموعة على اتخاذ أفضل القرارات بسرعة.

- o كل حالة لها أسلوب ملائم.
- o فاعلية المجموعة تعتمد على درجة مساهمتهم.
- o يجب اختيار الطريقة قبل الاجتماع.
- o يمكن تغيير الطريقة إذا تبين أنها غير ملائمة.
- اتخاذ القرارات عن طريق التراضي.

اتخاذ القرارات بالتراضي

اتخاذ قرار بالتراضي يعني أن هناك محاولة مخلصة لإتاحة الفرصة لسماع كل وجهات النظر والتوصل لقرار يدعمه الجميع.

تعريف

التراضي يشير إلى حالة يسود فيها جو من التفاهم، ودعم المجموعة لمجهود التوصل إلى قرار؛ والحرص على إشعار كل عضو في المجموعة بأن أمامه فرصة متساوية للتأثير على القرار. مع تفهم المعارضين للأغلبية للقرار وحرصهم على دعمه.

ما هو التراضي في اتخاذ القرارات؟

- اتفاق عام.
- وسيلة لبناء الثقة وروح الجماعة.
- وسيلة لتأمين الملكية والالتزام.
- طريقة للتفكير المتدبر في البدائل.
- سبيل لتفادي التنازع الحزبي وتفشي الاختلاف والمشاعر العدائية.
- طريقة لاتخاذ قرارات مبتكرة.
- سبيل لدعم الثقة بالنفس.

ما ليس من التراضي في اتخاذ القرارات

- الإجماع.
- حكم الغالبية (أرباح أو أخسر).
- التصويت: الأصوات لا تضمن الالتزام.

قضية للتراضي في اتخاذ القرار

- القضية: مجموعة من سبعة تقرر إنشاء مركز بحوث الفضاء: اثنان يؤيدون تنفيذ المشروع والخمسة الباقين يعارضون. ما العمل؟
- الأغلبية: صوتان في صالح المشروع (مروجون للمشروع: خاسرون) وخمسة ضده (معارضون: رابحون).
- التحدي: التراضي: ناقش وحلل المزايا والمضار ثم اتخذ القرار.

كيف تتراضي مجموعة عند اتخاذ قرار؟

- افتراضيات.
- 0 المجموعة تتعاون بإيجابية.
- 0 المجموعة تسعى إلى التوصل إلى مستوى عملي من الثقة والتفاهم.
- تم عرض قضية على المجموعة لاتخاذ قرار.
- دار نقاش وتداول أفكار وتشاور.
- أفصيت الحلول غير العملية.
- طرحت باقي الحلول للمداولة والنقاش وتوضيح المزايا والمضار.
- بعض أعضاء المجموعة قد يغيرون رأيهم خلال المداولة مما يقرب المشاركين إلى التراضي.
- قد يعرض بعض الأعضاء تعديلات على حل مقترح يقنع المعارضين لفكرة ذلك الحل.

- المجموعة تعمل حتى تتفق على حلين أو ثلاثة يكون الأفضل من الوجهة العملية في الظروف المحيطة.
- المجموعة مثال لفرقة محلفين.

مهارات مساعدة للتوصل إلى تراض عند اتخاذ قرار

- الحصول على وجهة نظر كل مشارك.
- تعريف المصطلحات.
- تغيير مسار التركيز: على سبيل المثال التغيير من طرح أفضل الحلول المرغوبة إلى عرض حلول مقبولة.
- الإصغاء بوعي.
- أخذ فترة راحة.
- البحث عن متشابهات ومركبات.
- الانتقال إلى مستوى أعلى من العموميات.
- قضاء فترة صمت للتفكير.

خصائص التراضي عند اتخاذ قرار

- التراضي يحتاج إلى: وقت، وصبر، وجهد.
- التراضي يستحق الجهد في التوصل إليه.
- السعي إلى التراضي يصاحبه قدر من المراوغة.
- قرارات المجموعة أفضل من أفكار المشاركين قبل اتخاذ القرارات.
- التراضي ليس ضرباً من التسوية المبنية على تنازلات من الأطراف المعنية.

توجيهات للتوصل إلى تراض عند اتخاذ قرار

- تلافي الجدال حول وجهة نظرك.
- اطرح ما تراه بجلاء واقتضاب.

- احرص على الاهتمام بالتعقيبات وعلى البدائل التي نوقشت.
- عدم الاستسلام باللجوء إلى حل اكسب أو اخسر (التصويت) عندما تتعثر المجموعة في إيجاد حل.
- ابذل قصارى جهدك لإيجاد الحل البديل المقبول من الجميع.
- عدم الذبذبة "لا إلى هؤلاء ولا إلى هؤلاء" سعياً لتفادي الخلاف.
- ارضخ فقط للمواقف التي ترى أنها الأفضل عن قناعة.
- احذر عندما يتم الاتفاق بسرعة.
- تأكد من تشابه دوافع المشاركين إلى الموافقة على الحل.
- لا تتفادى الخلاف عن طريق اللجوء إلى إجراء تصويت مرغم للآخرين، أو عمل مقايضات، أو بقلب العمل في عملية اختيار عشوائي بين بديلين.

تساؤلات عن التراضي بعد اتخاذ قرار

- هل عرضت رأيك على أكمل وجه؟
- هل أحسست أن الآخرين قد استوعبوا وجهة نظرك؟
- هل أصغى لك الآخرون بوعي؟
- هل ستدعم القرار؟

تعبيرات تستعمل عند السعي إلى التراضي عند اتخاذ القرارات

- هل من الممكن رصد بعض الاحتمالات البديلة؟
- دعنا نتبادل الأفكار عن مزايا ومضار كل احتمال.
- إنك لم تعرفنا بموقفك بالنسبة لهذه القضية.
- ساعدني على فهم وجهة نظرك بصورة أوضح. هل تريد أن تقول؟
- أظن أنك لا توافق على الحل الثاني. هل هناك ما يمكن أن تضيفه لدعم البديل الذي تحبذه؟
- لقد دعمت وجهة نظرك بعدة حجج قوية، لكن الآخرين فيما يبدو لم

يقتنعوا بها. هل تعتقد أنهم استوعبوا ما قدمته من حجج وأنهم أصغوا إلى ما قدمته بوعي كاف؟

- لقد سمعتك تذكر أنك بذلت ما في وسعك لعرض رأيك وأنت تعتقد أن الجميع قد أصغى إليك وأدرك وجهة نظرك؛ فهل أنت مستعد الآن لدعم الحل الثاني، رغم أنه ليس الحل المفضل لك شخصياً.
- أريد أن أتحقق من هذا القرار؛ هل كلنا راضون به؟ هل نتفق على دعمه علناً؟ والعمل على تنفيذه؟
- أعتقد أننا وصلنا إلى حل يرضي الكل.

استطلاع الرأي عند السعي إلى التراضي عند اتخاذ القرارات

- استخدام الإشارة باليد للتعبير عن مدى دعم قرار مطروح على المجموعة.
- عندما تشير المجموعة إلى وضوح التوجهات بين أعضائها يقوم المنسق بعرض الاتجاه أو المقترح كما يستوعبه ثم يطلب أن يقوم كل عضو في المجموعة بإبداء رأيه في مشروع القرار على مقياس من ١ إلى ٥.
- استخدام القبضة يعني: هذه ليست فكرة جيدة وإنني سأحول بينكم وبين تنفيذها (تضاهي التصويت بلا).
- استخدام إصبع واحد يعني: لا أتفق ولكنني أعد أن لا أتصدى لها.
- استخدام إصبعين يعني: لا أتفق، ولكنني سأعمل من أجلها.
- استخدام ثلاثة أصابع يعني: موقف حيادي.
- استخدام أربعة أصابع يعني: الفكرة طيبة وسأعمل من أجل تحقيقها.
- استخدام الكف يعني: فكرة عظيمة وسأكون من رواد تنفيذها.
- استخدام الإشارة باليد يعني: التعبير عن مدى دعم القرار المطروح.
- تمثل عملية التصويت من "لا" (رفع القبضة) إلى "نعم" (رفع الكف) مع درجات مختلفة بينها (رفع الأصابع).

- بعد أن يبدي الكل رأيهم؛ يتوجه المنسق إلى من رفع قبضته متوعداً بالوقوف ضد الحل المقترح؛ ويسأله: ما هو الجانب الذي تعترض عليه من المقترح؟
- الاستفسار من رافع القبضة هام من وجهتين:
- كثيراً ما يتنبه شخص واحد إلى إشكالية في اتخاذ قرار بعينه تغيب عن سائر الحضور؛ ويرفعه قبضته يلفت النظر إلى الإشكالية عسى أن تدرك باقي المجموعة إلى الحقيقة.
- التعرف على وجهة نظره تنحي بالمسؤولية على من يجب أن تقع عليه المسؤولية؛ وبهذا يضطر المعارض إلى الإفصاح لباقي المجموعة عما يعترض عليه ولماذا. هذا يحول بين المعارض لمجرد الاعتراض أو المزاج أو عدم استلطاف مقدم الاقتراح.

إرشادات لاستخدام التراضي عند اتخاذ القرارات

إرشادات إلى المنسق

- قم بتلخيص ما يجري بصورة منتظمة؛ أي قدم محاور النقاش إلى المجموعة، بما في ذلك:
- o نقاط الاتفاق.
- o نقاط الخلاف.
- o المخاوف المشتركة.
- استفسر عما إذا كان تلخيصك دقيقاً و يتناول القضايا الهامة.
- أطلب من المجموعة مقترحات أو حلولاً تأخذ في الاعتبار المخاوف والأهداف المشتركة للمجموعة:
- o لا تفسح المجال إلى حوار أو جدال بل أفسحه فقط إلى أسئلة استيضاحية ونقاش.
- o حاول إيجاد أكبر عدد من الحلول البديلة.

- شجع المجموعة على الابتكار وأن لا تقتصر على المقترحات المعروضة.
- حاول تلخيص اتجاه المجموعة والتعبير عنها:
- فرصة لمزج الحلول المقدمة والربط بينها.
- فرصة لتوضيح أي تضارب بين الحلول المقدمة.
- استفسر عن أي اعتراضات أو مخاوف تتعلق بأي مقترحات أو طرق أو اختيارات محددة.
- هذا هو الوقت لفتح الحوار.
- حاول تركيز اهتمام المجموعة على الأهداف والاهتمامات والاتفاقيات المشتركة دون الانتقاص من أهمية الاختلاف وتعارض وجهات النظر.
- حاول التوصل إلى الاهتمامات والاحتياجات والمخاوف التي تكمن وراء موقف معين.
- استفسر عن المزيد من الوسائل أو المقترحات التي يمكن أن تعالج المخاوف والتضارب بأسلوب أفضل.
- إذا أمكن لخص جوانب النقاش التي قد توضح ما تتراضى عليه المجموعة.
- يهتم في هذه المرحلة تحديد جوانب النقاش ومختلف المقترحات التي تتمتع بالموافقة الجماعية أو العظمى والتحقق من وجود اتفاق على هذه النقاط.
- إذا أمكن عزل نقاط الاتفاق عن نقاط الخلاف؛ دون أن تتراضى المجموعة على كل النقاط فإن هذا تقدم لأنه يمثل التراضي على بعض الأمور.
- قم بتلخيص مناطق الخلاف.
- من المهم أن ترصد المخاوف أو الأفكار الأساس التي يبدو أنها موضع خلاف.
- عبر بوضوح عن أفضل أفكار الفريق بالنسبة لكيفية المواصله.
- استفسر عن موقف المعارضين.

o استفسر عما إذا كان هناك من يخالجه إحساس قوى بالسعي لإيقاف القرار المقترح حتى إذا تعذر التوصل إلى حل أفضل.

o إذا كان الجواب "لا"

- هل هناك دعم كاف للمواصلة الآن؟

- هل هناك فسحة من الوقت لإرجاء البت في القضية المطروحة؟ هل الجدول الزمني يسمح بمواصلة تناول القضية المطروحة؟

- إذا كان هناك فسحة في الوقت؛ هل تفضل المجموعة إرجاء القرار عسى أن يتوصل الفريق إلى بدائل أفضل قبل اتخاذ قرار نهائي؟

o إذا كانت المعارضة للحل المطروح من القوة بحيث يمكنها حجب القرار؛ راجع مواضع الاتفاق مرة أخرى.

- ذكر المجموعة بما صدر من قرارات مرة أخرى.

- قرر إذا ما كان من الممكن إرجاء القرار لمزيد من النقاش لاحقاً أو اطلب إفساح فرصة أخرى لمقترحات تعالج نقاط الخلاف مع المعارضة.

o تذكر أن المشاركين لا يستطيعون بكل بساطة حجب القرار لأسباب شخصية.

o المعارضة يجب أن تقوم على أساس.

- وجود خلاف ناجم عن مخالفة القرار لاتفاقيات مسبقة.

- خلاف على القيم.

- خلاف على الأهداف.

o عدم اتفاق على النتائج المتوقعة لطريقة معالجة القضية.

• أخذ موقف المعارضين في الاعتبار؛

o في حالة؛

- تعذر مواصلة نقاش القضية نتيجة ضيق الوقت.

- استحالة تأجيل أخذ القرار.

0 أوضح على الأقل:

- كيف سيتم اتخاذ القرار.

- كيف ستتضمن النتائج صوت المعارضة.

0 تأكد من وجود قبول عام بضرورة وعدالة الطريقة المتبعة في التعامل مع الخلاف.

• راجع القرارات التي تم اتخاذها ووضح التكليف بالمهام المختلفة لتنفيذ القرارات.

0 هذا هو الوقت الملائم للتداول في مواضع عدم الاتفاق؛ حيث يلتزم كل فرد بالقيام بمهمته كدعم لوجهة نظره.

• تأكد من إتاحة الفرصة لكل من يريد أن يتكلم.

• تذكر بإمكانية السماح لاثنتين أو ثلاثة بالتعبير عن رأيهم كمجموعة لاستغلال الوقت المتاح عند كثرة العدد.

• ذكر المشاركين بأن بمقدورهم محاولة القيام بتنفيذ حل لقضية لفترة اختباريه للتأكد من صلاحيته؛ والعدول عنه إذا لم يكن حلاً ناجعاً، إذا لم تتوفر البيانات للجزم بنتائج قرار معين كبديل من المخاوف من عقبات قرار يتخذونه بناء على معلومات ناقصة.

• إذا عجز المشاركون عن التوصل إلى اتفاق؛ شجع المجموعة على طرح كل ما لديها من وجهات نظر.

• شجع أعضاء المجموعة على التعبير عن اهتماماتهم ومخاوفهم ووجهات نظرهم.

• تأكد من تسجيل زبد النقاش كتابة على مشهد من الحاضرين لتفادي التكرار والتخبط.

وسائل لتوجيه النقاش

التوسع في المشاركة

- هل هناك من يرغب في تقديم اقتراحات أو حقائق لتوضيح القضية المطروحة؟
- هل يريد أحد من لم يتكلموا بعد إضافة آرائه إلى ما قد سمعناه من بادروا بالكلام؟
- ماذا يظن باقي الحاضرين بسداد ما طرح من أفكار حتى الآن؟
- ما هو موقف الآخرين من الاقتراح المقدم؟

الحد من المشاركة

- مع التقدير الكبير لمساهمتك: نريد أن نتحرك قدما ونستمع من بعض الآخرين. هل يحب أي من أولئك الذين لم يتكلموا بعد الإدلاء ببعض ملاحظاتهم؟
- هل هناك من لديه تعقيبات بالإضافة إلى ما غطيناه من نقاط؟
- شكراً لك على ما تفضلت به من أفكار لقد ناقشنا هذه النقطة بالتحديد بإسهاب. فحتى يمكن التوصل إلى قرار بطريقة فعالة يلزم الانتقال إلى موضوع ...

توجيه النقاش وجمع الأدلة

- دعنا نعود إلى الجدول، ماذا لو ركزنا النقاش على تعريف المشكلة وتأجيل نقاش الحلول المحتملة لموعده.
- دعنا نلخص ما تم حتى الآن لتؤكد من أننا استوعبنا ما اتفقنا عليه.
- ما الذي حصل بالتحديد ليقنعك بأن هذا هو أفضل الأساليب؟
- هل هذا الحل نجح في مؤسسات أخرى؟
- هل أنا محق في أننا توصلنا إلى اتفاق على هذه النقاط؟

مساعدة المجموعة على إمرار تقدم

- هل قضينا وقتاً كافياً لتغطية هذه المرحلة من المشكلة بحيث يمكن الانتقال إلى مرحلة جديدة؟
- ألم نناقش هذه القضية إلى الحد الكافي للتصويت والانتقال إلى نقاش قضايا أخرى؟
- ماذا توصلنا إليه من النقاش حتى الآن؟
- بما أنه من الصعب علينا أن نتخذ قراراً في هذا الاجتماع، ما هي بعض النقاط التي علينا أن نتناولها في الاجتماع القادم؟
- ما هي النقاط التي نحتاج إلى دراسته قبل أن نجتمع في المرة القادمة؟

إرشادات للمجموعة

- تأكد من استيعابك لمتطلبات كل بند مدرج على الجدول الزمني.
- اصغ جيداً، واصل تركيزك على ما يدور، وواصل الانتباه لما يجري.
- 0 لا تلم نفسك إذا شرد ذهنك لبعض الوقت.
- 0 من المفيد لو أن كل مشارك انتبه لما يجري على قدر المستطاع وتتبع ما يقال.
- فكر في دوافعك للكلام وهدفك من الحديث قبل أن تتكلم:
- 0 هل أنت بصدد تقديم فكرة جديدة؟
- 0 هل تريد أن تثير تحفظات على الحلول المقدمة؟
- 0 هل تريد التأكيد على بعض النقاط الهامة المتعلقة بالقضية المعروضة؟
- 0 هل تريد إضافة بعض الحقائق؟
- تفادي التكرار:
- 0 تذكر أنه ليس بالضرورة أن كل من يختلف معك عاجز عن فهم وجهة نظرك.

- إذا ظننت أن وجهة نظرك قد أسئ فهمها ربما كان من الأفضل أن تطلب من أحد الحضور إعادة صياغة فكرتك بدلاً من أن تلجأ إلى تكرار نفسك.
- لا تتردد في إبداء رأيك بقوة: سواء بالتعبير عما تفضله أو عن معارضتك للأفكار المطروحة.
- تذكر أن قناعتك بحل تفضله ليس سبباً لأن تحجب اتخاذ قرار لا يتماشى مع تفضيلك.
- تذكر أن "الصمت علامة الرضا".
- إذا كان لديك تحفظ أعلنه على الملأ.
- لا حرج من أن تحاول التعبير عن تراضي المجموعة إذا أدركت أن هناك تراضياً على قرار معين.
- تذكر أن الأفكار الجيدة التي تحملها ليست بالضرورة صالحة للمجموعة التي تشارك فيها.
- ربما استطاعت المجموعة التوصل إلى حلول أفضل مما تظن بفضل مساعدتك.
- لا تتحرج من طرح الأسئلة.
- إذا لم تتضح لك فكرة اسأل: حتى لو ظننت أنها واضحة للآخرين.
- هناك احتمال أن ما غم عليك فهمه لم يفهمه آخرون.
- إنك لن تستطيع المساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات حتى تستوعب ما يدور بجلاء.

خطوات نحو قرار فعال

أي شخص على قدر من الخبرة يعمل في عالمنا السريع التغير يقدر صعوبة فرز الأولويات لاتخاذ قرار صائب. بينما مهمة اتخاذ القرارات جزء لا يتجزأ من أعمالنا. واستخدام البيانات بطريقة متناسقة يجعلك عند اتخاذ القرارات تتفادى:

- التراجع لتبني أفكار قديمة لأنها مألوفة ومريحة.
- التسرع في اتخاذ قرار رائج دون الأخذ بعين الاعتبار جميع الاختيارات المتاحة.
- مواجهة أفكار كثيرة يصعب التعامل معها.
- الشعور بتراكم التفاصيل المتصلة بحل بديل.
- اتخاذ قرار غير ملائم لضيق الوقت أو زيادة الضغوط.
- وجود اختلافات في الحلول والاختيارات يصعب التوفيق بينها.

القرار الفعال

- قرار يعطي ما تريد أينما تريد ويؤدي إلى حلول دائمة.
 - قرار لن تكون بحاجة لإعادة النظر فيه مرة بعد أخرى.
- وهناك خطوات أساس تضمن فرصة اتخاذ قرارات قوية وموفقة ومستدامة (لا مجال فيها للتردد).

الخطوات الأساس لقرار فعال

- الخطوة الأولى: تحديد القضايا الجذرية أو التحديات.
- 0 حصر التحديات الحقيقية:
 - تحديد العضلة الحقيقية والتجاوز عن المشاكل السطحية.
 - التعبير عن العضلة بمعطيات محددة.
 - التعبير عن العضلة بسؤال.
- الخطوة الثانية: رصد الخيارات.
- 0 رصد قائمة الاحتياجات بوضوح.
- الخطوة الثالثة: جمع البيانات.
- الخطوة الرابعة: موازنة البدائل.
- 0 تكوين قائمة بالحلول البديلة:

- كيف يقارن كل حل بالحلول الأخرى؟

- ما هي نتائج كل اختيار؟

• الخطوة الخامسة: اختيار الحل.

0 اختيار أحد الاختيارات.

0 العودة إلى الخطوة الثانية للتحقق من أن الاختيار يتوافق مع الاحتياجات المدونة.

• الخطوة السادسة: التنفيذ.

0 ينفذ الحل المختار:

- كيفية تنفيذ الاختيار؟

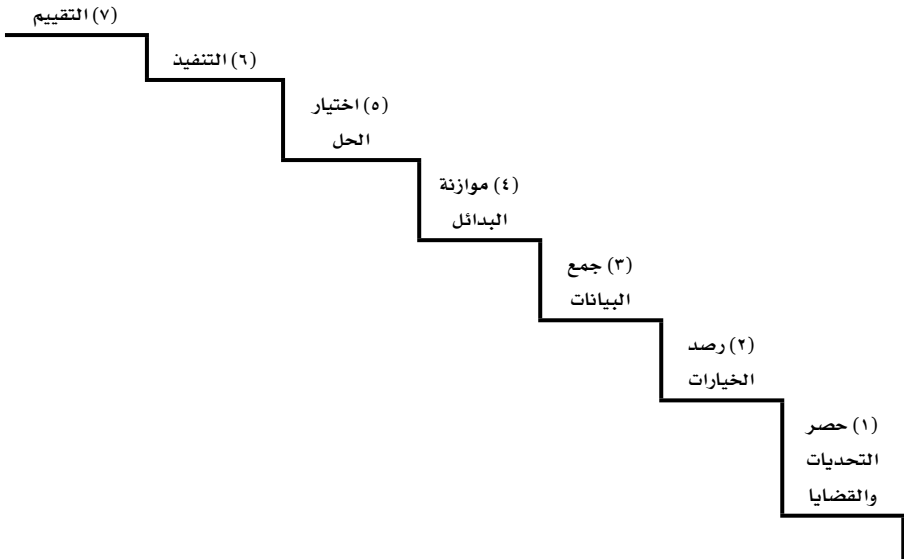
- ما هو العمل الذي ستقوم به الآن؟

- ما هو العمل الذي قمت به مؤخراً؟

• الخطوة السابعة: التقييم.

0 مراجعة الاختيارات دورياً، من خلال تقييم فاعلية القرار.

التدرجات الأساس لقرار فعال



آليات اتخاذ القرارات

أولاً: استخدام مصفوفة المقاييس في اتخاذ القرارات

الهدف من مصفوفة مقاييس اتخاذ القرارات هو حصر الاختيارات في عدد محدود من خلال طريقة منظمة لمقارنة الخيارات باستخدام عملية تصويت وترتيب موزونة.

مصفوفة مقاييس اتخاذ القرارات

مصفوفة مقاييس اتخاذ القرارات مفيدة عندما تكون:

- الاختيارات كثيرة (من ١٠ إلى ٢٠ خيار).
- المقاييس عديدة (من ٦ إلى ١٥ بند).
- المواصله تتطلب الاتفاق السريع.

تكوين مصفوفة المقاييس

- الخطوة الأولى: ضع هدفاً واضحاً.

0 التعبير عن الهدف يؤثر في اختيار المقاييس.

مثال:

للتعبير عن هدف: اختيار أفضل جهاز حاسوب للعمليات في المكتب.

- الخطوة الثانية: التشاور مع الآخرين المتأثرين بالقرار باستحضار قائمة من المقاييس.

0 ما هي المتطلبات الأساس من الجهاز؟

مقاييس
أ.
ب.
ج.
د.

• الخطوة الثالثة: التعبير عن مدلولات المقاييس بإيجاز ووضوح.

مثال: تعريف كل مقياس

المقياس	التعريف
أ. العهدة	التعقب التلقائي للوارد على المخازن
ب. التكلفة	التكلفة الكلية (بالتركيب والشحن) لا تتعدى خمسة آلاف ريال
ج. الحجم	يسهل على فرد واحد نقله من مكان لآخر
د. سهولة الاستخدام	يسهل استخدامه دون تدريب خاص

• الخطوة الرابعة: تكوين مصفوفة ووضع المقاييس في الصف الأول

والاختيارات في العمود الأول.

٥ أي شركة لديها أي اختيار؟

المقاييس والاختيارات

الختيارات	المقاييس			
	أ. العهدة	ب. التكلفة	ج. الحجم	د. سهولة الاستخدام
الحاسوب ١ (شركة لام)				
الحاسوب ٢ (شركة كاف)				
الحاسوب ٣ (شركة نون)				

• الخطوة الخامسة: وزن كل مقياس على قدر أهميته للمؤسسة واستخدام

ميزان من (٠) إلى (٥) حيث ٥ تمثل أهمية قصوى.

٥ الوزن ليس ترتيباً ولكنه وزن أهمية كل مقياس على حدة.

مثال:

مثال: وزن المقاييس

المقياس	وزن
أ. التعقب التلقائي للوارد على المخازن	٤
ب. التكلفة الكلية لا تتعدى خمسة آلاف ريال	٤
ج. يسهل على فرد واحد نقله من مكان لآخر	١
د. يسهل استخدامه دون تدريب خاص	٣

● الخطوة السادسة: جمع قيم الميزان لكل اختيار محتمل.

مثال حسابي:

0 لكل حاسوب محتمل شراؤه.

- الإشارة لأي مقياس يمكن استيفائه بشراء ذلك الحاسوب: إذا أمكن استيفاء المقياس. (ربما يلزم الإشارة بكلمة أو كلمتين للتذكير بأي المقاييس يعتبر في الدرجة الأولى من الأهمية).

- جمع قيم الميزان المقابل لكل مقياس (من الخطوة الخامسة).

0 أفضل خيار: الحاسوب ذو الوزن الأكبر.

مثال بياني:

المقاييس				الخيارات
اختيار الحاسوب ٤ (شركة ٩)	اختيار الحاسوب ٣ (شركة نون)	اختيار الحاسوب ٢ (شركة كاف)	اختيار الحاسوب ١ (شركة لام)	
	×		×	مقياس أ. العهدة وزن ٤
		×		مقياس ب. التكلفة وزن ٤
	×		×	مقياس ج. الحجم وزن ١
		×	×	مقياس د. سهولة الاستخدام وزن ٣
	٥	٧	٨	مجموع الأوزان

• الخطوة السابعة: رصد النتائج وفق ترتيب الوزن الكلي.

0 ملخص:

- استخدام البيانات لاتخاذ قرار يقتضي بعض الوقت؛ لكنه وقت في موضعه. وبهذه الطريقة تضمن:

- موافقة كل المشاركين في اتخاذ القرار.

- التوصل لنسبة عالية من القرارات الصائبة.

- وضع حلول مستدامة لقضايا وتحديات هامة.

0 من الحكمة قبل استخدام مصفوفة المقاييس التأكد من تناول قضايا حقيقية وليس مجرد أعراض تشير إلى قضايا أعمق.

ثانياً: تحديد الأولويات

هناك طريقة في غاية السهولة وسريعة ملائمة لنقاش جماعي يختص بتحديد أولويات التخطيط الاستراتيجي في وجود العديد من الاختيارات والبدائل؛ مثلاً، بالنسبة إلى:

• من أين تبدأ معالجة قضية؟

• أي مشروع يفضل ابدأ بتنفيذه؟

• ما هي القيمة المحورية في عملية التخطيط؟ .. إلخ.

خطوات تحديد الأولويات

• الخطوة الأولى: التشاور حول الاحتمالات.

0 افترض أن مجموعة من المسؤولين قدموا قائمة بالأمور التي يرون وجوب تناولها بالبحث خلال العام الدراسي الحالي.

0 كل من أفراد المجموعة على يقين بأنه يستحيل عليهم معالجة كل القضايا في جلسة واحدة.

0 الطريقة المرشحة لهذا الغرض:

- غير علمية.
- يمكن أن تؤدي بصورة عقلانية إلى اختيار الأمور الأعظم أهمية والتي يجب أن تطرح للنقاش أولاً.
- صالحة لعشرة اختيارات أو أقل.
- 0 ابدأ بالشورى عن الاختيارات.
- 0 رصد قائمة القضايا بأي ترتيب على ورقة عرض.
- 0 ترك مسافة بين كل بندين لوضع لاصقات ملونة على شكل دوائر صغيرة.
- الخطوة الثانية: اختيار فردي للأولويات.
- 0 إعطاء كل مشارك في المجموعة ١٠ لاصقات فقط.
- 0 قد تكون اللاصقات بألوان مختلفة لكن الألوان غير هامة.
- 0 تكليف المجموعة بأن يختار كل منهم أولوياته.
- 0 على كل منهم أن:
- يستعمل العشر لاصقات.
- لا يضع أمام أي قضية من القضايا المدرجة في القائمة أكثر من أربع لاصقات.
- يقوم كل مشارك إلى ورقة العرض بنفسه ويضع اللاصقات تحت كل عنصر وفق اختياره.
- 0 وضع أربع لاصقات أمام أي قضية يشير إلى أن القضية على رأس قائمة الأولويات.
- 0 قد لا توضع أي لاصقة أمام بعض الاختيارات.
- 0 في حالة وجود عدد كثير من المشاركين يمكن:

- استخدام ورقتي عرض للاقتصاد في الوقت؛ واحدة على كل جنب من القاعة بحيث يراها الكل بوضوح.
- يبتدأ بنصف المجموعة في جانب من القاعة ثم يليها النصف الآخر.
- الخطوة الثالثة: دور المنسق.

- عقب قيام كل مشارك بوضع اللاصقات يقوم المنسق بما يلي:
- عد اللاصقات أمام كل عنصر مدرج على ورقة العرض.
- رصد الأولويات على ورقة عرض جديدة وفق عدد اللاصقات.
- النتيجة: اكتساب بعض القضايا أولوية واضحة.
- يجري النقاش حول الاختيار وإن كان هناك اتفاق على الأولويات التي تم التوصل إليها.

- يمكن إعادة العملية لو تعذر الاتفاق بين المشاركين.
- هذا لا يعني أن بقية القضايا ستحذف من الجدول.

مثال: تنظيم حلقة مناقشة للوقوف على العناصر المكونة لنص رسالة المؤسسة

- الهدف من الحلقة: أن يتفق الأعضاء على العناصر المكونة لنص رسالة المؤسسة.

- الأدوات المستخدمة:

- نموذج مناقشة العناصر المكونة لنص رسالة المؤسسة يوزع على الأعضاء.

- ورق أبيض وأقلام سبورة توزع على الأعضاء.

- لوحة عرض وأدوات للصق الأوراق على لوحة العرض.

- طريقة جلوس الأعضاء: يجلس الأعضاء على شكل حرف (U) بحيث يرى كل منهم الآخر ويرى لوحة العرض والمنسق.

خطوات مناقشة اللوقوف على العناصر المكونة لنص رسالة المؤسسة

- يطلب المنسق من الأعضاء الإجابة في خلال ٥ دقائق على الأسئلة التي يتضمنها النموذج، على أن تسجل إجابة كل سؤال في ورقة مستقلة.
- يجمع المنسق إجابات الأعضاء عن الفقرة الأولى، ويقوم بتعليقها على لوحة العرض.
- يتاح للأعضاء فترة ٣ دقائق للاطلاع على الأوراق المعلقة، ثم يدير المنسق المناقشة للوصول إلى اتفاق من خلال التصويت لاستبعاد الصفات غير ذات العلاقة، وخال الصفات المتفق عليها، إلى لجنة الصياغة.
- يجمع المنسق إجابات الأعضاء على السؤال الأول من الأسئلة التي تضمنتها الفقرة الثانية، ويقوم بتعليق الإجابات على لوحة العرض.
- تكرر نفس الخطوات السابقة التي اتبعت مع إجابات الأعضاء عن الفقرة الأولى، ثم يجمع المنسق إجابات الأعضاء عن السؤال الثاني وهكذا، إلى أن تنتهي مناقشة إجابات الأعضاء عن جميع الأسئلة والاتفاق على إجاباتها.
- تعرض لجنة الصياغة الإجابات التي اتفق عليها الأعضاء وتقوم بتسجيل ملاحظاتهم.
- تدخل لجنة الصياغة التعديلات التي يتفق الأعضاء على ضرورة إدراجها، ثم توزع الإجابات المتفق عليها بعد تعديلها على جميع الأعضاء.

نموذج مناقشة العناصر المكونة لنص رسالة المؤسسة

الفقرة الأولى: أذكر من ٤ - ٦ صفات تمثل معاً الصفات المميزة للمؤسسة:

- (أ) _____ (ب) _____
- (ج) _____ (د) _____
- (هـ) _____ (و) _____

الفقرة الثانية:

أجب (في عبارات موجزة) عن الأسئلة التالية:

أ- من نحن كمؤسسة؟

ب- ما الحاجات التي تسعى المؤسسة لتلبيتها؟

ج- كيف يجب أن تستجيب المؤسسة لأهم فئات المعنيين بها؟

د- ما قيمنا الأساسية كمؤسسة؟

هـ- ما الذي نتفرد به كمؤسسة عن المؤسسات الأخرى العاملة في نفس

المجال؟

و- كيف تعبر قيمنا الأساس عن نفسها في الواقع؟

مثال: تنظيم ورشة عمل لاقتراح رسالة المؤسسة

• الهدف من الورشة: الوصول إلى صيغة مبدئية لنص رسالة المؤسسة.

• الأدوات المستخدمة:

0 نموذج اقتراح نص رسالة المؤسسة يوزع على الأعضاء.

0 نموذج تقويم الصيغ المقترحة لنص رسالة المؤسسة يوزع على الأعضاء.

0 لوحة عرض وأدوات للصق الأوراق على لوحة العرض.

• طريقة جلوس الأعضاء: يجلس أعضاء فريق التخطيط على شكل حرف

(U) بحيث يرى كل منهم الآخر، ويرى المنسق ولوحة العرض.

خطوات صياغة رسالة المؤسسة

• يطلب المنسق من كل عضو أن يقترح خلال ١٥ دقيقة نصاً لرسالة

المؤسسة باستخدام النموذج المتوافر لديه.

• يقوم المنسق بجمع الصيغ المقترحة لنص رسالة المؤسسة، وتعليقها على

لوحة العرض.

- يقوم الأعضاء خلال ١٠ دقائق بالإطلاع على الصيغ المقترحة والمعلقة على لوحة العرض أمامهم.
- يطلب المنسق من كل عضو أن يقوم خلال ١٥ دقيقة بتقويم الصيغ المقترحة لنص رسالة المؤسسة باستخدام النموذج المتوفر لديه، واقتراح صيغة مناسبة لنص رسالة المؤسسة في ضوء ذلك.
- يجمع المنسق الصيغ المقترحة لنص رسالة المؤسسة، ويقوم بتعليقها على لوحة العرض.
- تناح للأعضاء مهلة قدرها ١٥ دقيقة للاطلاع على الصيغ المقترحة، ثم يطلب المنسق من كل عضو أن يقسم الصيغ المقترحة إلى مجموعتين:
 - 0 مجموعة مستبعدة.
 - 0 مجموعة يمكن أن يطور منها نص مناسب للتعبير عن رسالة المؤسسة.
- يقوم المنسق في ضوء إجابات الأعضاء بفرز الصيغ المقترحة إلى ثلاث مجموعات:
 - 0 مجموعة يتفق ٨٠٪ من الأعضاء على استبعادها.
 - 0 مجموعة يتفق ٨٠٪ من الأعضاء على إبقائها.
 - 0 مجموعة يختلف الأعضاء على ما إذا كانت تستبعد أم تبقى.
- يعرض المنسق على الأعضاء المجموعة الثالثة ويتيح لهم مهلة قدرها ١٥ دقيقة للمناقشة وتبادل وجهات النظر حيالها.
- يعيد المنسق التصويت على كل صيغة من الصيغ المقترحة على حدة ضمن تلك المجموعة (مجموعة ج). ويستبعد الصيغ التي لا حظى بتأييد ٨٠٪ من الأعضاء، وتضم الصيغ التي حظى بتأييد ٨٠٪ من الأعضاء إلى المجموعة (ب).

- يعرض المنسق القيم المدرجة ضمن المجموعة (ب) على الأعضاء، ويتيح لهم مهلة قدرها ١٥ دقيقة ليقوم كل منهم باقتراح صيغة جديدة تجمع ما أمكن بين الصيغ التي تشملها تلك المجموعة.
- تكرر نفس الخطوات السابقة حتى يتفق ٨٠٪ من الأعضاء على النص الذي يعبر عن رسالة المؤسسة.

ثالثاً: من صفر إلى عشرة

طريقة فعالة لترتيب العناصر

- افتراض استخدام تمرينات التقارب أو الشورى لتحديد القضايا العشر التي تهم المؤسسة أو كل العناصر التي ترغب المجموعة تناولها أو ترمع تدوينها في وثيقة أو في مرشد للسلوك في الاجتماع، أو في قائمة قواعد أساس.

- طريقة من الصفر إلى العشرة:

0 سهلة.

- 0 أسلوب مرئي للحصول على استجابات من المجموعة عن كيفية ترتيب تلك العناصر.

مثال: مرشد سلوكيات الاجتماع

المجموعة تريد أن تضع مرشداً للسلوكيات.

- الخطوة الأولى: وضع المقياس.

- 0 بعد مناقشة جماعية للعناصر التي ترغب المجموعة أن يتضمنها المشروع.

- 0 وربما بعد استخدام طريقة اللاصقات لتحديد الأولويات في اختيار أهم العناصر.

- 0 ترصد العناصر على ورقة عرض.

- 0 يوضع تحت كل منها مقياس من صفر إلى عشرة.

• الخطوة الثانية: إيضاح المقياس.

0 تشرح للحضور فكرة المقياس:

- الصفر يمثل الحد الأدنى.

- عشرة تمثل أقصى ما يمكن التوصل إليه.

مثال:

• صفر يناظر أن المجموعة تسلك سلوكاً مشيناً للغاية كفريق مهتم بحل القضايا المطروحة عليه: على سبيل المثال: نحن نعامل بعضنا البعض بلا احترام.

• عشرة تعني أن المجموعة تسلك سلوكاً مثالياً للغاية كفريق مهتم بحل القضايا المطروحة عليه: على سبيل المثال نحن نعامل بعضنا البعض بغاية الإجلال والاحترام والتقدير.

• الخطوة الثالثة: التقييم الجماعي.

0 يطلب من كل مشارك استخدام ورقة العرض المعروضة أمام الجميع ووضع إشارة على المقياس المصاحب لكل عنصر تشير إلى تقييمه كل عنصر.

0 في حالة الرغبة في الكتمان:

- يقوم المنسق بإدارة ورق العرض إلى الخلف بحيث لا يرى الحاضرون ما يحدث.

- يضع أحد المشاركين إشاراته.

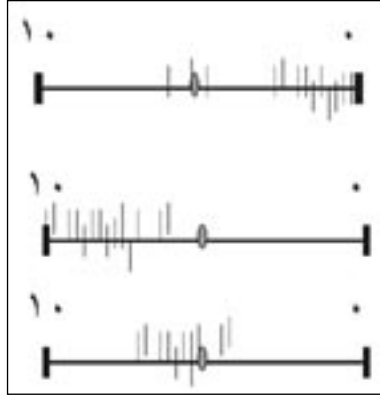
- يضع المنسق إشاراته للتعمية على إشارات من بدأ (وفق مقتضيات الحالة).

- يتوالى الحضور في درج درجاتهم.

- تعاد ورقة العرض إلى وضعها الأصلي.

• الخطوة الرابعة: القرار الجماعي.

- o تراكم الإشارات على المقياس تعطي صورة واضحة عن مواقع الاتفاق؛ في صورة كتل من الإشارات.
- o العناصر التي تحظى بدرجات ما بين ٨ إلى ١٠ تترك كلية.
- o يجري التركيز على العناصر التي تتراكم درجاتها ما بين ٠ إلى ٤ لما تتطلبه من اهتمام.



استخدامات طريقة التقييم من الصفر إلى عشرة

يمكن أن يوظف المنسق طريقة التقييم من الصفر إلى عشرة، في توضيح أن آراء المجموعة متباينة في العديد من القضايا؛ وهذه في حد ذاتها نقطة نقاش هامة خاصة لو كان من بين المجموعة مشاركون يسعون للسيطرة على الاجتماع ويرددون ألفاظاً مثل: "لا أظن أن أحداً يخالفني الرأي في أن ...". وتتضمن الخطوات التي تعقب تطبيق طريقة الصفر إلى عشرة عادة:

- عزل العناصر التي على رأس قائمة القضايا الهامة.
- تكليف فرق عمل صغيرة بفحص كل عنصر يهدف إلى كيفية:
 - o معالجة كل قضية.
 - o إتمام المشروع.
 - o الاستجابة للتساؤلات.

استراتيجيات اتخاذ القرارات

على المنسق أن يقترح أو يشارك مع المجموعة في اختيار استراتيجيات لاتخاذ القرارات فاتخاذ قرارات حكيمة هو هدف التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: خارطة التقارب

- أسرع في تنظيم وفرز الأفكار المتولدة عن عملية التشاور.
- تسعى إلى درج الأفكار تحت فصول مختلفة.
- الاستراتيجية تعرف بعدة أسماء منها:
 - o فرز الفصول المتقاربة.
 - o أشكال التقارب أو التواءم.
- عملية سريعة وفعالة لتنظيم نتائج التشاور وحصرها بحيث يمكن للمجموعة استخدامها بسهولة.

طريقة التنفيذ

- طريقة ثابتة: قيام المنسق برصد الأفكار خلال مرحلة التشاور على لوحة عرض.
- طريقة متنقلة: قيام كل مشارك بتدوين أفكاره على كارت كبير أو أوراق كتابة كبيرة على ظهرها شرائط لاصقة بحيث يمكن:
 - o تداولها بين المجموعة.
 - o لصقها على رأى من الجميع.

كيفية الاستخدام

- بعد توليد الأفكار وتدوينها أمام العيان:
 - o يطلب من المجموعة مراجعة القائمة بسرعة والتعرف على أبواب أو فصول كبيرة يندرج تحت كل منها مجموعة متقاربة من الأفكار.
 - o محاولة حصر عدد الأبواب أو الفصول في حدود ٥ إلى ٩.

- 0 يمكن تقسيم كل فصل إلى فروع إذا اقتضى الأمر.
- اختيار عناوين واضحة لكل فصل:
- 0 يسجل كل عنوان على صفحة منفصلة من لوحة العرض.
- 0 يجب أن تكون العناوين معبرة عن الفصل الذي تمثله كل بمفردها.
- يكلف متطوعين أو ثلاثة بفرز الأفكار ووضعها تحت العناوين الملائمة، بينما تقوم المجموعة بمهمة أخرى أو تأخذ فترة راحة.
- 0 يمكن للفرز أن يتم عن طريق:
- نقل الأفكار تحت العنوان المناسب على لوحة العرض.
- لصق الكروت اللاصقة تحت العنوان المناسب.
- قص الورقة التي تحتوي على الأفكار ولصق كل فكرة تحت العنوان المناسب لها.
- يجب أن لا يستغرق الفرز أكثر من ١٠ دقائق.
- تفادى تكليف مجموعة كبيرة بالفرز؛ فهذا قد يضاعف وقت الفرز.
- أطلب من المجموعة مراجعة القوائم المصنفة وتعديلها إذا اقتضى الأمر.
- 0 إذا ظهر أن فكرة تنتمي إلى مجموعتين ضعها في كلتا المجموعتين.
- عقب تحديد الفصائل أو التصنيفات.
- 0 القيام بترتيب الفصائل وفق الأولويات.
- 0 وضع الأفكار المبوبة على برنامج المجموعة للنقاش.
- 0 تخويل فريق بدراسة الأبواب لإعدادها للنقاش.

أشكال التقارب

- تستخدم في أحوال عصيبة حيث يلزم تحديد قضايا عريضة أو مخططات كبرى خلال التخطيط الاستراتيجي.
- تشارك المجموعة كلها في عملية الفرز.

- تستغرق وقتاً أطول لكنها تسمح للمجموعة كلها باستيعاب نمط الأفكار المطروحة.
- تستخدم الكروت الشخصية ثم تلتصق على حائط أو سبورة بيضاء كبيرة.
- كل فرد في المجموعة يقوم بوضع الكارت الخاص به مع المجموعة المقاربة لما دونه.
- تتواصل العملية حتى تتكون المجموعات المختلفة.
- يوضع عنوان على كل مجموعة.

ثانياً: التشاور

- عملية جماعية تلقائية لتوليد الأفكار بمشاركة جميع الأعضاء.
- تتضمن التفكير بصوت مرتفع والتعبير العفوي غير المنظم عما يطرأ من أفكار.
- طريقة شائعة للتعرف على حلول معروفة وابتكار حلول جديدة.
- التشاور أسلوب مفضل للتعرف على الحلول المألوفة للقضايا وابتكار حلول جديدة.
- التشاور أسلوب لجمع أفراد في مجموعة لتوليد أفكار مبتكرة.
- على المنسق إيجاد روح من التفاؤل وجو من النشاط الفكري يساعد على الابتكار بلا حدود.
- المجموعة التي تستخدم التشاور والتي تتوصل إلى حلول مبتكرة تكتسب الثقة في مقدرتها على مواجهة أي تحديات.

كيفية الإستخدام

- التشاور من أكثر استراتيجيات اتخاذ القرارات فاعلية إذا ما سبقته مرحلة تحليل أو نقاش أو تدريب تهئ لأعضاء المجموعة الشراكة في انطباعاتهم عن:

- 0 القضية وجذورها.
- 0 الحواجز التي تعترض أي تغيير.
- 0 خصوصيات الوضع الراهن.
- 0 رؤية الوضع المثالي.
- 0 مكونات القضية.
- 0 ربما حصيللة الموارد المتاحة التي قد تستخدم في حل القضية.
- التشاور ينتج زادا من الأفكار القديمة الدارجة بمجرد اتضاح القضية.
- التشاور يتجلى في أوج فاعليته عندما تشرع المجموعة في تبني الحلول القديمة ودمجها مع الحلول المبتكرة.
- على المنسق أن يسارع بدفع المجموعة إلى الابتكار.

توجيهات

- المنسق:
 - 0 يبدأ بكتابة الموضوع أو السؤال المطروح للتشاور على لائحة عرض أو سبورة.
 - 0 يطلب من المشاركين أن يعبروا عن أفكارهم شفهاً بجمل صغيرة بحيث يتمكن من كتابتها بسرعة.
- الحضور:
 - 0 لا أحكام على ما يدلي به من أفكار: لا يجوز الطعن في أي فكرة أو اقتراح مهما بلغت به السفاهة.
 - 0 أي شيء يمكن أن يقال أو يفعل: تشجيع كل ما يدلي به من آراء بما في ذلك الآراء الغريبة والخيالية والشاذة والتي لا تتماشى مع المنطق.
 - 0 ركز على الكمية:
 - كلما زادت كمية الأفكار كلما زادت فرص التوصل إلى فكرة رابحة.
 - لا حرج في بناء رأي على أفكار الآخرين.

- على المنسق أن ينعش عملية التشاور:
 - تحديد وقت في حدود ٣ - ١٠ دقائق عادة وفقا لطبيعة الموضوع وعدد الحضور بعد التوصل لفكرة.
 - ضرب بعض الأمثلة في بداية عملية التشاور.
 - التقريظ غير الفاحش أو اللوم غير الجارح. كل في موضعه.
 - الاستفسار عن أمثلة متباعدة إذا بدأت المجموعة بتركيز اهتمامها على فكرة واحدة ونسيان البدائل الأخرى.
- الطريقة الدارجة في عملية التشاور:
 - يقوم كاتب بتسجيل الأفكار على لوحة عرض تظهر بوضوح للجميع سواء كانت من ورق كبير أو سبورة كبيرة.
 - من الممكن أن يتولى التسجيل على لوحة العرض شخصان يتناوبان المهمة واحد لكل بند من بنود النقاش؛ حتى يمكن:
 - تفادي الانتظار في حالة كاتب واحد.
 - تسجيل مواكبة ما يصدر من كلمات.
 - في حالة وجود عدة مواضيع للنقاش:
 - إدراج المواضيع على ورقة منفصلة من لوحة العرض أو على أجزاء من السبورة العريضة.
 - يطلب من كل مشارك كتابة الأفكار تحت الموضوع المعروض للمناقشة بطريقة همايونية (ليس من الضروري أن تكون أنيقة أو منتظمة).
 - تناقش الأفكار المطروحة من الوجهة العملية وجدية الرغبة في أخذها في الاعتبار.
 - السعي إلى تركيز قائمة الأفكار واختصارها إلى عدد معقول من الأفكار المقبولة حتى يمكن للمجموعة مناقشتها.

- طريقة التشاور قائمة على التوسع في طرح الأفكار للحصول على كم هائل منها الحد من عدد الأفكار، وتشمل:
 - o قيام كل مشارك بالتصويت لصالح ٣ أفكار مما يرى أنها واقعية. والأفكار الثلاث التي خوز على الأغلبية تطرح للنقاش أولاً.
 - o يقوم المشاركون بترتيب الأفكار حسب الأفضلية من ١ (الأقل) إلى ١٠ (الأفضل). والأفكار الثلاث التي تحصل على أعلى درجة تناقش أولاً.
 - o إذا اتضح أن هناك بعض الأفكار أكثر شعبية من الأخرى يقوم المنسق بترتيبها وفق الرغبة العامة من الحضور.
 - o البحث عن التشابه بين بعض الأفكار لدمجها اختصاراً للعدد.
 - رغم بعض قصور استراتيجيات التشاور إلا أنها طريقة شائعة.
 - التشاور يعطي صورة واضحة عن مقدرة المجموعة على التفكير المبتكر والاتجاه إلى آفاق جديدة.
 - التشاور يسمح للجميع بالمشاركة في اقتراح أفكار فيهيئ الجو للتراضي والتعاون في التنفيذ.

البدائل

- يطلب من كل عضو في المجموعة:
 - o إعمال فكره "بينه وبين نفسه" في الموضوع.
 - o كتابة ما يعن له من أفكار على قصاصة ورق.
 - o المشاركة بأفكاره مع بقية المجموعة:
 - إعلان أفكاره على المجموعة.
 - أو وضعها ضمن القائمة لاحقاً.
- تقسم المجموعة إلى فريقين أو أكثر:
 - o كل فريق يقوم بالتشاور في نفس المواضيع.

هذه الطريقة تماثل الطريقة الفردية إلا أنها تتضمن الشراكة في التفكير وهذه من مزايا التشاور.

متى يستخدم

- عند الرغبة في الحصول على أفكار لحلول معضلة.
- عندما تريد التعرف على أفكار عن استغلال وقت الاجتماع.
- عندما تريد تحديد المؤسسات التي يمكن أن تفيد المجموعة.

ثالثاً: رصد المعايير

- طريقة فعالة لاختيار أفضل الحلول عند وجود العديد من الحلول البديلة، وتتضمن:

0 رصد معايير لاختيار الحل الأمثل.

0 رصد الحلول البديلة.

0 مقارنة الحلول البديلة بالمعايير.

- قد تؤدي إلى حلول جديدة أفضل من الحلول الموجودة.

- وضع مصفوفة معايير للاختيار بين بدائل عدة.

0 يختار عدداً بين 5 إلى 9 معايير.

- معايير أقل من 5 لا يزودك ببيانات كافية للاختيار.

- معايير أكثر من 9 تعقد عملية التفضيل.

- تحدد البدائل وتوضع في المصفوفة.

- تقارن البدائل وفق المعايير.

0 المصفوفة تسهل:

- مقارنة البدائل مع المعايير.

- وضوح أي البدائل توافق أغلبية المعايير.

رصد المعايير

المجموع	(هـ)	(د)	(ج)	(ب)	(ا)	المعايير ←	↓ البدائل
							١
							٢
							٣
							٤
							٥
							٦
							٧

كيف تستخدم

- تبدأ برصد المعايير في قائمة.
- تكون مصفوفة على لوحة عرض.
- 0 رصد المعايير في الصف العلوي.
- 0 رصد البدائل في عمود على اليمين.
- اختيار كل بديل على حدة لتحديد استيفاء كل معيار على حدة.
- 0 إذا استوفى البديل المعيار ضع رقم "١" في الخانة المقابلة للبديل والمعيار.
- 0 إذا لم يستوف البديل المعيار ضع "٠" في الخانة المقابلة للبديل والمعيار.
- 0 يجمع الصف أفقياً.
- تواصل العملية.

النتائج

- البديل الذي يحصل على أعلى مجموع هو المفضل.
- إذا حصل بديلان أو أكثر على نفس المجموع:
- 0 يستخدم كلاهما.

0 أو يجمع بينهما.

- غالباً ما ينتهي الاختيار إلى بدائل جديدة.

رابعاً: مقلب البيانات

- طريقة ممتازة لبناء قاعدة معلومات عن قضية معينة بمشاركة الجميع.
- آلية تساعد المجموعة على العرض السريع لكل ما لدى المشاركين من معلومات عن موضوع معين.
- لا قيود على البيانات التي يدلي بها الأفراد.

كيف تستخدم

- ترصد سريعاً عناوين لتبويب المعلومات التي يريد الفريق الإحاطة بها عن الموضوع.
- يكتب عنوان لكل باب من المعلومات المرغوب بها على ورقة بيضاء كبيرة من ورق العرض.
- تصف الأوراق جنباً إلى جنب على الحائط لكي يراها الجميع ويمكن للمنسق الاستعانة بمن يساعده في التسجيل أو استخدام سبورة عريضة.
- يطلب من أفراد المجموعة إشهار كل ما يعرفونه عن كل باب من أبواب المعلومات المرصودة على الورق.
- 0 ينبه على الحاضرين بأن يقتصروا في الإشارة إلى معلومة على "رءوس أقلام" أو "جمل مقتضبة".
- 0 يستخدم مزيداً من الورق إذا اقتضى الأمر.
- يتم التأكد من أن كل مشارك من المشاركين قد أفضى ما بجعبته من معلومات أو بيانات في "مقلب البيانات" المعلق أمامهم.
- بعد إفراغ المعلومات في المقلب.

- 0 تراجع القائمة وتوضع علامة على الكلمات أو العبارات التي تحتاج إلى توضيح (خاط الكلمة بدائرة باستخدام قلم ملون).
- 0 بعد تعليم النقاط التي ترغب المجموعة في إيضاحها تستعرض النقاط واحدة تلو الأخرى للحصول على توضيح من أدلى بها.
- تحدد نوعية المعلومات التي قد تتطلب المجموعة المزيد من الاستيضاح عنها أو أبواب المعلومات المفتقدة.
- المزيد من المعلومات تشمل:
- 0 باباً من المعلومات غير مستوف (تحدد بعلامة على رأس القائمة).
- 0 عناصر مشكوك فيها أو موقع جدال (تحدد بعلامة).
- 0 أبواباً من المعلومات لم تشملها القوائم (تستخدم ورقة جديدة).
- تقرير ما هي المعلومات التي ما زالت مفتقدة

البدائل

- تعلق الأوراق التي ترصد أبواب المعلومات المطلوبة على الحائط حول الغرفة.
- يطلب من الحضور كتابة ما يعرفونه في كل باب تحت عنوان الباب (في نصف ساعة، مثلاً).
- بعد إفراغ المعلومات في القلب:
- 0 تراجع القائمة وتوضع علامة على الكلمات أو العبارات التي تحتاج إلى توضيح (خاط الكلمة بدائرة باستخدام قلم ملون).
- 0 بعد تعليم النقاط التي ترغب المجموعة في إيضاحها تستعرض النقاط واحدة تلو الأخرى للحصول على توضيح من أدلى بها.
- تحديد نوعية المعلومات التي قد تتطلب المجموعة المزيد من الاستيضاح عنها أو أبواب المعلومات المفتقدة:

- باب من المعلومات غير مستوفٍ (تُحدد علامة على رأس القائمة).
- عناصر مشكوك فيها أو موقع جدال (تُحدد علامة).
- أبواب من المعلومات لم تشملها القوائم (تستخدم ورقة جديدة).
- تقرير ما هي المعلومات التي ما زالت مفقودة.
- يطلب من المشاركين تعليم مساهمتهم في قلب البيانات بما يشير إلى أنها "حقيقة" أو "رأي".
- الحقيقة: بمقدور الشخص تزويد بيانات عينية لدعم ما يحيطون به من معلومات.
- رأي: لا يوجد بيانات متاحة أو يمكن الحصول عليها في وقت معقول وبتكلفة غير باهظة لدعم المعلومة.
- ليست كل معلومة قيمة هادفة بالضرورة وليست كل حقيقة لها قيمة فالرأي المبني على معلومات واقعية له قيمة عالية ولا تفضل الحقيقة على الرأي.

خامساً: تصور أسوأ وأفضل حالة

- قد يصعب على مجموعة التوصل إلى اتفاق نتيجة مخاوف غير معلنة من أسلوب عمل معين.
- الاستراتيجية تتطلب الاستفسار عن:
 - أفضل حالة.
 - أسوأ حالة.
 - الحالة المرجحة.
- تدفع بالمجموعة إلى التوصل إلى اختيار أسلوب عمل.

تصور أسوأ وأفضل الاحتمالات

كيفية الاستخدام

- توضع الاختيارات التي تتناولها المجموعة بالنقاش على رأس ورقة لوحة العرض.
- 0 تخصيص ورقة لكل اختيار.
- 0 اختصار الاختيارات إلى ثلاثة أو أقل حتى لا تتعقد الأمور.
- يستفسر من المجموعة عن:
 - 0 ما هي أسوأ العواقب التي قد تنجم عن تنفيذ هذه الفكرة؟
 - 0 تسجل كل التعليقات على الورقة الخاصة بهذا الاختيار.
- يستفسر مرة أخرى:
 - 0 ما هي أفضل العواقب التي ستجنى لو نفذنا هذه الفكرة؟
 - 0 تسجل كل التعليقات على الورقة الخاصة بهذا الاختيار.
 - 0 يستخدم المزيد من الورق.
- يسأل مرة ثالثة:
 - 0 ما المرجح حدوثه؟ العواقب الأسوأ أم النتائج المرغوبة؟
 - 0 تسجل الآراء على ورقة جديدة.
- أعد الكرة بخصوص كل اختيار.
- اتخاذ قرار.
- 0 أي الاختيارات يمكن تنفيذه؟
- 0 هل نقوم بالتنفيذ أو نبحث عن خيارات أخرى؟

البدائل

- تستخدم قائمة أسوأ العقوبات كآلية لمراجعة القضايا.

- تعديل كل اختيار للحد من مخاطره أو تحسين فاعليته.
- يعطي كل أسوأ وأفضل حالة درجة على مقياس ثنائي.
- الاحتمال: ١ غير محتمل إلى ٥ مؤكد.
- الخطورة: ١ منغص إلى ٥ تخريب للمؤسسة.
- يقرر ما هو الحل عندما يؤدي الاختيار إلى احتمال مؤكد وخطر.

سادساً: الطريقة الجماعية العامة

- استراتيجية منتظمة لحل القضايا أو لتوليد الأفكار.
- طريقة فعالة لجمع العديد من الأفكار من أعضاء المجموعة.
- تضمن مساهمة جميع المشاركين.
- الأفكار الغزيرة تتوالى عندما يعمل الأفراد وحدهم في إطار جماعي.
- تعريف الطريقة الجماعية العامة.
- استراتيجية منتظمة لحل القضايا أو لتوليد الأفكار.
- طريقة فعالة لجمع ودمج أفكار أعضاء المجموعة وجهاً لوجه في مجموعة دون تحديات من المجموعة.
- وسيلة ناجعة لاستخلاص العديد من الأفكار.
- تضمن مساهمة جميع المشاركين.
- أسلوب ملائم للاجتماعات الدورية أو التنظيمية.
- تستلزم متابعة الجدول الزمني بدقة.
- مزايا الطريقة الجماعية العامة.
- تزيد من حجم مشاركة المجموعة في حل القضايا.
- تضمن التوازن في مساهمة المشاركين.

0 تؤكد الاستفادة من خبرات ومعرفة المشاركين.

0 توليد الأفكار وتوضيحها.

0 التوصل إلى تراض بسرعة.

0 وضع الأولويات.

0 الاختيار بين سبل تنفيذ بديلة.

كيف تستخدم الطريقة الجماعية مع مجموعة صغيرة (١٢ مشارك أو أقل)

• الهدف: التوصل إلى قرار بخصوص قضية محددة.

• نظام الجلوس: دائرة مستديرة على رأسها المنسق.

• القيادة: المنسق.

• وسائل الإيضاح: ورق عرض كبير.

• المنسق: يطلب من الحضور تقديم

أنفسهم في عبارة مقتضبة أو جملتين.

• الحضور: يقدمون أنفسهم على سبيل

التعرف إلى خلفيتهم وخبرتهم.

• المنسق: يشرح خطوات الطريقة الجماعية العامة.

• المنسق: يعرض القضية المطروحة على المجموعة.

خطوات استخدام الطريقة الجماعية العامة مع مجموعة صغيرة (١٢ مشارك أو أقل)

• كل مشارك يكتب في صمت أفكاره في عدة كلمات.

• كل بدوره يقدم الفكرة الأولى من القائمة دون نقاشها.

• يقوم مسجل بتسجيل الفكرة على لوحة عرض أو سبورة.

- المنسق يطلب من الحضور عرض الفكرة الثانية، .. إلخ.
- كل الأفكار سجلت أمام الحضور.
- المنسق يقرأ كل فكرة.
- المنسق يقرأ كل فكرة ويعطيها رقماً ويستفسر عما إذا كان لدى أحد من الحضور أسئلة أو تعليقات أو توضيحات.
- المنسق يطلب من كل شخص كتابة الأفكار التي يراها هامة في بضع دقائق.
- يؤشر كل مشارك على ما يراه مهما من الأفكار، وقد يرى البعض أن كلها هامة.
- يضيف المنسق إلى كل فكرة على لوحة العرض إشارة تنبئ بعدد الذين يعتبرونها فكرة هامة.
- يقوم المنسق باختيار عدد ٦ إلى ١٠ من الأفكار التي تعتبر في قمة الأهمية.
- يعيد المنسق كتابة ما اختارته المجموعة كقمة الأفكار المهمة على ورقة جديدة ويعلقها.
- يقوم كل مشارك بترتيب الثلاثة الأوائل من خياراته من قائمة قمة الأفكار الهامة باستخدام ثلاثة أقلام ملونة: ليشير إلى الخيار الأول والخيار الثاني والخيار الثالث.
- يرصد المنسق إشارات كل مشارك على قائمة قمة الأفكار الهامة بوضع نقط ملونة أمام كل فكرة.
- حمراء: خيار أول.

- أزرق: خيار ثان.
- أصفر: خيار ثالث.
- يحصي المنسق عدد النقاط من كل لون المعطاة لكل فكرة.
- يستخدم المنسق وزناً لكل خيار.
- وزن الخيار الأول: ٣.
- وزن الخيار الثاني: ٢.
- وزن الخيار الثالث: ١.
- يقوم المنسق بترتيب الأفكار حسب مجموع ما تحوز عليه كل فكرة من مجموع الدرجات (الخيار × الوزن).
- يجري تطبيق نفس الطريقة على القضايا والحلول والمهام اللازمة لتطبيق الحلول.
- يبدأ بالقضية ذات الرتبة الأعلى.
- يستخدم الحل ذا المرتبة الأعلى.
- يبدأ بالخطوة ذات الرتبة الأعلى.
- كيف تستخدم الطريقة الجماعية العامة مع مجموعة كبيرة (أكبر من ١٢ مشارك)**
- تقسم المجموعة إلى فريقين (أو أكثر).
- يتبع نفس خطوات المجموعة الصغيرة حتى القيام بتحديد قائمة قمة الأفكار الهامة.
- تجمع الفرق في المجموعة من جديد.
- يقوم المنسق بإعلان النتائج.
- بناء على المستوى الجماعي من المعلومات يقوم كل فرد بترتيب الأفكار

رقمياً حسب الأهمية.

- يقوم المنسق بحصر النتائج.

المزايا

- تتيح لكل فرد فرصة لابتكار أفكار دون ضغوط من عضو أو أعضاء مجموعة مسيطرين.
- توفر حوافز لكل أعضاء المجموعة على المشاركة لإحساس كل منهم بأنه سيتأثر من نتيجة القرارات الناجمة عن الاجتماع.
- تنتج الكثير من الأفكار في فترة وجيزة.
- تتيح الفرصة لتولد مجال واسع من الأفكار المتباينة بناء على اختلافات في الشخصية والاهتمامات.
- تتيح الفرصة لمساهمات من أفراد مختلفي الخلفيات والخبرات.
- تشجع التفكير المبتكر والحوار الفعال.
- تتيح فرصة توضيح الأفكار.
- تفسح لكل المشاركين فرصاً متكافئة للتعبير عن آرائهم وعرض أفكارهم في جو ودي يسعى إلى التوصل إلى قرارات جماعية محددة.

المضار

- تتطلب منسقاً ماهراً.
- قد يصعب استخدامها في مجموعة كبيرة.
- يلزم تدريب منسقي المجموعات الصغيرة قبل القيام بالمهمة.
- يجب تقسيم المجموعة إلى فرق لا تزيد الواحدة منها عن ستة إلى عشرة أعضاء.

- قد تبدو الطريقة جامدة إذا لم يتمتع المنسق بمرونة كافية واحترام لجميع الأفكار والاهتمامات.
- ربما تداخلت الأفكار نظراً لعدم وضوح التعبير أو قصور في الحوار الجماعي.
- الأفراد ذود المعرفة المساهمون في المجموعة قد لا يمثلون الخبرات المطلوبة.
- الشخصيات المتسلطة قد تسيطر على الاجتماع إلا في وجود منسق لديه ملكة قيادية.
- قد لا تكون مصدراً كافياً للمعلومات وتتطلب متابعة.

الفصل السادس

دليل المنسق لمجموعات الاستبيان

- مجموعات الاستبيان • متطلبات المنسق في تنسيق مجموعات الاستبيان
- أنواع مجموعات الاستبيان • استراتيجية مجموعات الاستبيان • تصميم واستخدام مجموعات الاستبيان • الاستفادة من الدروس وتقديم النتائج
- أمثلة لمجموعات استبيان

مجموعات الاستبيان

لقاء العملاء

- في جو يتميز بالتغيرات السريعة نسعى دائبين إلى فهم احتياجات العملاء وسد حاجتهم إلى منتجاتنا وخدماتنا.
- عملية تقصي رغبات العملاء عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي.
- عملاؤنا هم أفضل مصادر المعلومات عن متطلباتهم.
- اللقاء مع العملاء والتحاور معهم قد أثبت فعاليته في جمع معلومات محددة عن متطلباتهم.

استخدام المعلومات من مجموعات الاستبيان

- تساعد على تواصل المؤسسة بأصحاب المنافع عن طرق التعرف على احتياجاتهم.
- الحصول على خلفيات عن عملية أو خدمة أو منتج.
- الدراية بالطرق التي يقيم بها أصحاب المنافع الخدمات.
- توليد أفكار للعمليات لتحسين مستوى الخدمات.
- تقييم مزايا اقتراحات تحسين مستوى الخدمات.
- مواصلة الحوار مع العملاء.
- تقييم الجهود الجارية لتحسين الجودة.
- تفسير البيانات المتوفرة من قبل.
- تسهيل جمع المزيد من المعلومات.

فوائد مجموعات الاستبيان

- مجموعات الاستبيان تنتج معلومات لا تتأتى من مقابلات شخصية أو عملية مسح واسعة النطاق.

- متطلبات الاجتماع الواحد من نفقات ووقت وترتيبات أقل بكثير من متطلبات المقابلات شخصية أو عمليات المسح الواسعة النطاق.
- يمكن الاستيضاح عن الاستجابات والأجوبة والتوسع فيها بالتعقيب عليها بمزيد من الاستفسارات.
- أحياناً ما تكون الاستجابات غير الكلامية مهمة ومن الممكن تسجيلها في الاجتماع ثم تفسيرها لاحقاً.
- بمقدور أعضاء المجموعات التعبير بحرية في الإجابة عن الأسئلة بصورة مفيدة لما تفضي به كلماتهم من معان لا تتوفر في إجابات استبيان.
- تفاعل أعضاء المجموعة بعضهم مع بعض والتبادل بينهم قد يفضي إلى معلومات عن أفكار ليس بمقدور كل منهم التفكير فيها بصورة فردية.
- اجتماعات مجموعات الاستبيان تتميز بالرونة بالنسبة للمواضيع التي يمكن تناولها والأفراد المشاركين في المجموعة وترتيب الاجتماعات وفعالياته.
- يسهل استيعاب نتائج اجتماع مجموعات الاستبيان.
- النتائج المستقاة من مجموعات استبيان تم التخطيط لها بحكمة ودقة عادة ما تعكس بصورة جيدة ما يمكن معرفته من عمليات مسح واسعة النطاق.

أوجه القصور في استخدام مجموعات الاستبيان لجمع البيانات

- يصعب إحصائياً تعميم البيانات المستقاة من مجموعات الاستبيان على مجموعة كبيرة من الناس نتيجة صغر حجمها.
- لما كان أعضاء مجموعات الاستبيان يحضرون الاجتماعات بصورة تطوعية فإن ذلك يثير أسئلة حول مستوى تمثيلهم للشريحة التي يمثلونها من الناس.
- ربما أفلح أعضاء مجموعات الاستبيان بقهر وإرغام بعضهم البعض على

- الاستجابة بأجوبة غير صادقة لا تعبر عن رؤاهم الحقيقية.
- ربما يصعب فرز وجميع نتائج الاجتماع لكون اجتماعات مجموعات الاستبيان مفتوحة وغير مقيدة.
- ربما أخذت بعض الإجابات الصادرة عن عضو في مجموعة استبيان حية بمحمل جدي أكثر مما تستحق لكونه أكثر جزمًا وتمرسًا عن باقي الأعضاء.
- أحياناً يصعب جميع أعضاء مجموعات الاستبيان.

متطلبات التنسيق في تنسيق مجموعات الاستبيان

- نجاح مجموعات الاستبيان يعتمد بدرجة كبيرة على دور التنسيق في إدارة الاجتماعات.
- ليس هناك قواعد ثابتة ولا مؤهلات تعليمية معينة تضمن نجاح التنسيق الاجتماعات.
- يجب على مدير الاجتماعات أن يملك القدرة على:
 - 0 التفاعل الفوري مع ديناميكية مجموعة حية.
 - 0 احتواء الحاضرين بصورة تقود بسلسلة إلى التركيز على موضوع الاجتماع.
- مهارة مدير الاجتماعات:
 - 0 بعضها يكتسب بالخبرة.
 - 0 جزء كبير يتأتى كموهبة.

متطلبات مدير الاجتماعات

- الارتياح لمحتويات الأسئلة.
- متوائم مع المجموعة.
- غير متحيز.
- لا يتقمص شخصية المشرف على المجموعة.

متطلبات مدير الاجتماعات الجيد

- صادق في اهتمامه بالاستماع إلى أفكار وحديث الآخرين وتعبيرهم عن مشاعرهم.
- قادر على التعبير عن مشاعره.
- مرح.
- متجاوب ومتفهم لمشاعر الغير.
- يعترف بتحيزاته الشخصية.
- بعيد النظرة بالنسبة للناس.
- قادر على التعبير عن أفكاره بوضوح.
- مرن.

أنواع مجموعات الاستبيان

- مجموعات الاستبيان الاستطلاعية.
 - مجموعات الاستبيان التأكيدية.
- الجمع بين النوعين كوسيلة اتصالات مستمرة بالعملاء في مؤسسة تسعى للتحسن في أدائها باستمرار.

مجموعات الاستبيان الاستطلاعية

- تستخدم في استطلاع تصور مجموعة لقضية أو إشكالية معينة.
- تستخدم قدرة التفكير الجماعي في التشاور لإيجاد حلول ممكنة.
- تتعرف على مجالات تتطلب المزيد من الفحص أو العمل.
- تساعد في تصميم استبيانات لتوزيعها على نطاق واسع.
- تساعد على تفسير استجابات مبهمه أو متناقضة لاستبيان.
- تميل إلى استخدام أسئلة مفتوحة للتشجيع على المشاركة.

مجموعات الاستبيان التأكيدية

- فحص حلول تم تنفيذها.
- السعي إلى الحصول على آراء في اقتراحات لجهود مستقبلية.
- التحقق من نتائج عملية استبيان أو بيانات أخرى.
- التوسع في نتائج عملية استبيان أو بيانات أخرى.
- تميل إلى استخدام أسئلة محددة للحصول على إجابات محددة.

استراتيجية مجموعات الاستبيان

- الجمع بين مجموعات الاستبيان الاستطلاعية ومجموعات الاستبيان التأكيدية كوسيلة اتصالات مستمرة بالعملاء في مؤسسة تسعى للتحسن في أدائها باستمرار.
- عدد مرات عقد اجتماعات مجموعات الاستبيان في أوقات معينة يعتمد على تكوين المجتمع أو مجموعة الناس التي تريد أن تستقي منهم المعلومات.
- يفضل إجراء مقابلات منفصلة مع عدة مجموعات إذا كان هناك مجموعات متباينة في المجتمع وتعتقد أن لهم وجهات نظر مختلفة عما تسأل عنه.
- إذا كان حجم المجتمع المقصود بالاستبيان صغيراً (أقل من مائة) فتكوين أكثر من مجموعة استبيان أمر غير عملي وغير ضروري، ويكفي أخذ الاختلافات في الاعتبار عند تحليل البيانات التي تحصل عليها من مجموعة الاستبيان.
- هناك ملاسبات يمكن فيها الاجتماع مع مجموعة الاستبيان أن توفر معلومات كافية لاتخاذ قرار بالنسبة لاختيار الحلول السليمة التي يلزم القيام بها.
- إذا كان العدد الكلي للعملاء صغيراً أو أن هناك جانساً كبيراً بين العملاء

يمكن الاعتماد على استجابات مجموعات الاستبيان في اتخاذ قرار بالنسبة لاختيار الحلول السليمة التي يلزم القيام بها.

تصميم واستخدام مجموعات الاستبيان

حدد هدفك

- مجموعة الاستبيان عبارة عن تجميع حول نقاش محدد وموجه يتمحور حول مواضيع تريد أن تستقي معلومات عنها من عملائك.
- ركز على المعلومات المطلوبة من التجمع وعلى كيفية استخدامها في اتخاذ القرارات.
- اجتماع مجموعة الاستبيان ليس منتدى للتعبير الحر عن أي قضية ينتقها للنقاش؛ لهذا يلزم تحديد نوعية المعلومات المطلوبة من المجموعة بجلاء وكذلك من يجب أن تستقي المعلومات المطلوبة.
- التحديد الشامل للقضية المطروحة على مجموعة الاستبيان لازم لتوليد محتويات سلسلة الأسئلة التي سيطرحها مدير الاجتماع.
- كيفية استخدام نتائج اجتماع مجموعة الاستبيان يحدد تنظيم الأسئلة ومحتوياتها.
- تعريف القضية يحدد طريقة تصميم برنامج مجموعة الاستبيان وعملية النقاش.

حدد إطار عينة الاستبيان

- إطار العينة التي يتم اختيار مجموعة الاستبيان منها: قائمة من الناس يمثلون مجموعة العملاء الذين تريد جمع المعلومات منهم.
- العينة قد تشمل كل المجموعة أو قائمة متوفرة من أناس يمثلون المجموعة كلها بمصادقية كبيرة.
- عادة ما يكون إطار العينة قائمة متاحة تجدها مقبولة.

- إذا لم توجد القائمة التي تمثل العملاء الذين ترغب في مقابلتهم ربما استلزم ذلك تغيير عدد وتصميم مجموعة الاستبيان.

حدد مدير اجتماعات الاستبيان

- عمل مدير اجتماعات مجموعة الاستبيان يتطلب اللقاء مع المجموعة وفق أجندة معينة لاستقصاء أجوبة بتوجيه أسئلة متابعة ملائمة.
- على المدير الحرص على الحفاظ على جو يستشعر فيه المشاركون بارتياح للتعبير عن أفكارهم.
- المدير الحاذق يباشر ديناميكية المجتمعين التي تؤثر على كيفية الاستجابة للأسئلة المطروحة.

إعداد دليل المناقشة واختباره

- دليل المناقشة مع مجموعة الاستبيان يتضمن الأسئلة التي يسألها مدير الاجتماع أثناء اللقاء.
- نوعية الأسئلة تعتمد على تصميم الاجتماع وهدفه.
- ليس هناك نوعية معينة من الأسئلة تفضل على أخرى، لكنها يجب أن تصمم للحصول على أكبر فائدة من المجموعة.
- مجموعة الاستبيان الاستطلاعية تتطلب أسئلة مفتوحة وعامة مثل: أي دولة تفضل أن تقضي فيها عطلة الصيف؟ ولماذا؟
- مجموعة الاستبيان التأكيدية تتطلب أسئلة محددة مثل هل تفضل أن تقضي عطلة الصيف في سوريا أم لبنان؟ ولماذا؟
- في الواقع أن الأسئلة الموجهة لكل مجموعة ستحتوي على النوعين من الأسئلة.
- يجرب دائماً ما يحتويه الدليل عند اكتماله على عضو من أعضاء مجموعة الاستبيان للتأكد من أن المشاركين سيفهمون الأسئلة.

- إذا احتوى الدليل على العديد من الأسئلة المفتوحة غير النمطية فرما يمكن إرسال الأسئلة إلى المشاركين في المجموعة قبل الاجتماع بحيث تساعدهم على إعداد أجوبة مكتملة وفي نفس الوقت تتيح لمدير اللقاء فرص المتابعة بالمزيد من الأسئلة المتفحصة فيما ورد في الاستجابات.
- رغم أن أسئلة المتابعة المثالية يجب أن توجه في الاجتماع وفق الإجابات على الأسئلة الأصلية إلا أن الدليل قد يحتوي على بعض أسئلة المتابعة بهدف التمهيد في مجالات تهتمك بشكل خاص.
- من الممكن للدليل أن يكون ببساطة مجرد أجندة تحوي المواضيع التي هي محل اهتمام؛ هذا النوع من الأدلة يصلح إذا كان مدير اللقاء ملماً بمواضيع الاجتماع أو كانت هناك الرغبة في تحرير النقاش من كل القيود.

توجيهات عامة عن أسئلة اللقاء مع مجموعات الاستبيان

ترتيب الأسئلة

- دليل النقاش يبدأ بالأسئلة الأهم بالنسبة للاجتماع بمجموعة الاستبيان؛ حتى إذا انتهى الوقت قبل طرح كل الأسئلة أمكن الحصول على أهم المعلومات.
- ترتب الأسئلة وفق أهمية المواضيع.
- ترتب أسئلة كل موضوع بدءاً بالأسئلة العامة ثم الأسئلة المحددة.

عدد الأسئلة

- عدد الأسئلة يعتمد على:
 - 0 فسحة الوقت المتوقع لكل موضوع.
 - 0 وجود أنشطة أخرى في اللقاء.
 - 0 مدى خبرة منسق الاجتماع في تنسيق المناقشات الفعالة.
- يترك وقت كاف للأسئلة متابعة مثمرة فقد تستغرق وقتاً يضاهي وقت الأسئلة الأصلية أو أطول منه.

- دليل اللقاء يشتمل في العادة على أقل من ١٢ سؤال.

تركيبية الأسئلة

- الأسئلة المفتوحة:

0 عند صياغة سؤال حاول أن لا تلفت الانتباه إلى توقعاتك عن كيفية قيام المشاركين بنقاش الموضوع فذلك يتنافى مع هدف السؤال المفتوح الذي يفترض أن يزودك المشاركون فيه برؤيتهم وفق الطريقة الطبيعية التي يحكمون بها على الأمور.

0 يسأل عن كيفية إحساسهم أو تفكيرهم في الموضوع الذي يهتمك ودع المنسق يتعمق بأسئلة المتابعة فيما يساهمون به خلال اللقاء.

- الأسئلة المحددة:

0 تلافي الأسئلة التي تتطلب الإجابة بنعم ولا لأن مثل تلك الأسئلة تجمد سريان النقاش.

0 إذا اقتضى الأمر أعط بدائل للاختيار، لكن تأكد من أن يسأل المنسق عن الدافع لاختيار أي من البدائل.

التعبير عن الأسئلة

- استخدام كلمات بسيطة مما يفهمها كل إنسان.

• الحرص على أن لا يعبر عن السؤال بصورة توجه مجموعة الاستبيان إلى رد مألوف ومقبول اجتماعياً.

• يمكن للمنسق الحاذق بعد اكتساب المزيد من الخبرة في إدارة نقاش مجموعات الاستبيان وبعد استئذان مجموعة الاستبيان استخدام بعض أدوات الاستبيان المتقدمة بما في ذلك: الرسوم البيانية للتواؤم، والعلاقات، والأهمية والاستكفاء.

• الطرق المتقدمة تساعد على استخلاص المزيد من المعلومات المنظمة من المجموعة.

- الطرق المتقدمة قد تصعب أو تسهل وفق حرفية المنسق والفائدة هي أن بالإمكان التدريب عليها مسبقاً مع المجموعة.

تكوين مجموعات الاستبيان

- تحديد موعد ومكان الاجتماع: يجب أن يكون الموعد مناسباً ومريحاً للمشاركين في مجموعة الاستبيان والمكان سهل الوصول إليه.
- الاتصال بأعضاء إطار العينة التي تم تحديدها وإخبارهم عن:
 - 0 موضوع النقاش (توضيح سريع عن الهدف ونقاط التركيز).
 - 0 موعد ومكان الاجتماع.
 - 0 الطريقة التي ستسجل بها إجاباتهم.
- بما أن العينة التي اختيرت قد تكون صغيرة في البداية وأنت لا تتوقع أن تجرى تحليلات إحصائية على النتائج فإن اختيار الأعضاء الذين ترغب في الاتصال بهم ما هو إلا مسألة تسهيل الأمور لك ولهم.
- يبين لهم الفائدة العائدة عليهم من المشاركة في الاجتماع: فإذا كان هناك حاجة لحافز فتقديم الطعام يفيد عادة.
- بما أن العدد المثالي يتراوح بين ٨ و ١٢ فمن الأفضل محاولة دعوة ١٠ على الأقل إذ أن البعض قد يعتذر في آخر لحظة.
- قبل اجتماع مجموعة الاستبيان بعدة أيام يرسل للمشاركين إشعار أو الاتصال بهم هاتفياً لتأكيد مشاركتهم. وعند الظن بأن المشاركين سيحتاجون إلى وقت لتحضير أجوبة على الأسئلة فترسل لهم نسخة من دليل النقاش. إذا كان اللقاء سيسجل يتم إخبارهم بذلك كتابة.

عقد اللقاء مع مجموعات الاستبيان

- تسجل كل الأجوبة وأسئلة المتابعة والرد عليها عند عقد لقاء مع مجموعة الاستبيان.
- يجب التذكر بأن موافقة مجموعة الاستبيان على المشاركة تعني أنها

- وافقت مسبقاً على المشاركة في تجمع عام لتزويد معلومات (يجب أن تذكرهم بذلك).
- يستبعد أن يعطي المشاركون أجوبة مختلفة إذا تم تسجيل ردودهم على الورق أو بالصوت أو الصورة.
- التسجيل الصوتي يفيد في الحد من الأخطاء والإقلال من الاستجابات المغلفة كلما أتحت الفرصة.
- يجب تدوين الردود غير الصوتية عن طريق الإشارة إليها كتابة أو بالتصوير.
- الأفضل أن لا يكون المنسق مسؤولاً عن إدراج كل ما يقال على الورق.
- إذا قام المنسق بتدوين الردود فعليه أن يتفادى بقدر الإمكان أن يلاحظ أي من المشاركين أنه يسجل كل ما يقولون.
- الحصول على أكبر قدر من الفائدة من اللقاء يتأتى عن طريق:
- الحصول مباشرة على أفضل المعلومات التي يمكن للمشاركين أن يقدموها.
- استقرائها بصورة غير مباشرة.

قواعد عامة لكل لقاء

البداية

- يجب التقرب إلى المشاركين دون زيف أو مداھنة.
- تعد المجموعة للنقاش بالدخول إلى الموضوع في رفق.
- الحرص أن يسود الاجتماع جو من الألفة؛ فإن المشاركين سيدلون بفيض من المعلومات المفيدة إذا أحسوا بأنهم في جو ودي وليسوا في مواجهة امتحان أو بصدد تحقيق؛ يبرأ الحرفيه أو يدان.
- التأكيد من أن كل مشارك يحس بأن له دوراً هاماً في المجموعة.

- الحرص على أن يشعر الجميع بأنهم بصدد مهمة حل مشكلات، حيث أراؤهم وخبراتهم الشخصية تلقى تقديراً.
- هناك طرق عدة ارجالية للتوصل إلى مثل ذلك الجو؛ كما أن هناك العديد من الطرق المدروسة المنظمة.

تفادي الفتنة

- الحرص على ألا يتشعب النقاش إلى مجالات قد تشعل بين الحضور إحساساً بالفروق الاجتماعية أو المالية أو العرقية بينهم حتى تتفادى تأجيج مشاعر الخلاف بينهم.
- إذا أفلت زمام الجمع وحدث ذلك فإن أعضاء المجموعة سيستجيبون خلال انفجارات عاطفية بدلاً من أن يدلوا بمعلومات تتعلق بالموضوع.
- عندئذ يجب التحكم في دفة النقاش ونقله إلى بر الأمان بإعادة آخر سؤال ثم الانتقال إلى ما يليه من أسئلة.

ترتيب الجلوس

- ترتيب مقاعد الجلوس أمر هام للغاية إذ يؤثر على جو السباحة اللازم للقاء مجموعة الاستبيان.
- راحة الأفراد تعتمد على:
 - o المساحة التي يشغلها كل مشارك.
 - o موقعه من باقي المشاركين.
- يفضل استخدام نظام الدائرة المستديرة إذا أمكن.
- حاول ترتيب المجالس بحيث لا يوجد موقع سيطرة في المجلس بما في ذلك المقعد الذي يشغله المنسق أو محرك النقاش.

طبيعة المشاركة

- تذكر أن:
 - o مجموعات الاستبيان ما هي إلا مجرد تجمع مؤقت.

- 0 موجه النقاش ليس له سلطة على الأعضاء المشاركين.
- 0 المرونة هي مفتاح نجاح الاجتماع.
- أعضاء المجموعة عادة ما يشاركون عن رغبة لكنهم لا يتوقعون المشاركة في:
 - 0 دورة تعليمية.
 - 0 أو تعلم طرق معقدة للمداولة.
 - 0 أو الدخول في تراهات أو جدال.
 - 0 أو تلقي مواعظ.

المشاركة

- الحرص على وجود جو من الوئام.
- تشجيع كل فرد على المشاركة الفعالة.
- لو لوحظ عزوف البعض عن المشاركة تستخدم طريقة المشاركة الدورية (Round Robin) حيث يجيب كل مشارك في دوره على السؤال المطروح قبل نقاش الموضوع التالي.

الإشارات

- ترصد وتسجل الإشارات غير الشفهية (لغة الإشارات العينية، الإيماءات، والتقاء النظر.. إلخ).
- الإشارات قد تنبئ عن:
 - 0 متى تدقق في الاستجابات؟
 - 0 متى تشجع مشاركة؟
 - 0 متى تنهي مشاركة؟
 - 0 متى استهلك كل ما يمكن أن يدلي به في موضوع وأن الوقت قد أزف
- لنقاش نقطة أخرى؟
- 0 الوقت قد حان للانتقال إلى الموضوع التالي على الأجندة.

الإجابات المبهمة

- إذا واجه مشارك عناء في التعبير أو كانت استجابته مبهمة.
- 0 ساعده في التعبير عن أفكاره دون الزج بكلمات ليحرك بها شفاها.
- 0 يمكن المساعدة بطرح أسئلة قصيرة للاستجلاء.
- 0 إذا لم تنجح أسئلة التوضيح يطلب من مشارك آخر المساعدة في فهم الاستجابة ثم يستوضح من المشارك الأول عن صحة تفسير رفيقه.

التشعب

- مواصلة نقاش موضوع بعينه دون تشعب أو التطرق إلى قضايا جانبية يستلزم العودة إلى الموضوع أو طرح سؤال للمتابعة.
- من الطرق التي تتسم بالحدق أن يقوم المنسق بإعادة طرح نفس السؤال المطروح للمناقشة بأسلوب آخر على مشارك غاب عن المشاركة لبعض الوقت.

- يلزم عندئذ اتخاذ قرار عن أفضل السبل:
- 0 هل التطرق إلى جانب مختلف سيثري المعلومات أم لا؟
- 0 هل هناك وقت لتغطية جوانب أخرى أم لا؟

التحكم في الوقت

- التحكم في الوقت أمر ضروري لتغطية الأجندة.
- يحدد الوقت اللازم لمناقشة كل سؤال قبل الاجتماع.
- أثناء النقاش: يلزم اتخاذ قرارات في وقتها:
- 0 هل يلزم التحول إلى نقاش موضوع جديد؟
- 0 هل مواصلة النقاش في موضوع وتعدّي الوقت المحدد له سيؤدي إلى مزيد من المعلومات الهامة؟

فرز الإجابات

التدقيق في الاستجابات التي تشعر أنها لا تعبر عن أفكار المدلي بالإجابة بل إنها تشير إلى دوافع عاطفية أو أنها إجابات أُلقيت على عواهنها لكونها مقبولة اجتماعياً خلف تلك الزيف قد تكمن المعلومات التي ترغب في استسقائها.

تحليل النتائج وتفسيرها

- للاستفادة من الاستجابة للأسئلة وما تخلل الاجتماع مع مجموعة الاستبيان من نقاش يجب على المنسق القيام بفرز الإجابات وتحليلها.
- تقسم الأجوبة إلى أبواب تجمع الاستجابات المتشابهة يساعد في التعرف على العلاقات بين كل باب والعامل الرئيس المشترك بينه والتحري عن الأسباب الجذرية التي أدت إلى تلك الأجوبة.
- يمكن استخدام أشكال التوائم والعلاقات كأدوات لتحليل البيانات.
- بعد تقييم البيانات يمكن العمل على وضع حلول.

الاستفادة من الدروس وتقديم النتائج

في غالب الأحوال لن يتضح من النتائج الإجابة عن السؤال المطروح بخصوص القضايا التي عرضت على مجموعة الاستبيان حتى يتم تسجيل نتائج النقاش على الورق من بداية منطوق القضية إلى رصد النتائج وتأويلها.

- تدوين ما تم اكتشافه:

0 رصد كل ما عرف عن القضية أو الخدمات أو المنتج الذي طرح على مجموعة الاستبيان.

0 تقييم أحداث اللقاء مع المجموعة:

- ما هي المعوقات الحميدة أو السيئة للجهود المبذولة؟

- ما هي المضار والحسنات لطريقة إدارة النقاش؟

- ما هو أسوأ حدث وأفضل حدث خلال النقاش؟
- ما سيتم تغييره إذا أعدت الكرة؟ ماذا ستفعل في المرة القادمة؟
- اطلاع المشاركين في مجموعة الاستبيان وأعضاء من المؤسسة التي تعمل فيها على الوثيقة التي دوت فيها الدروس التي تعلمتها.
- يحاط كل المشاركين في عملية الاستبيان والمهتمين بها علماً بكل ما تعلمت وكل الأعمال المترتبة على ذلك.
- إصدار وثيقة واضحة عن النتائج وعن سير الأمور جزء هام للغاية من استراتيجية قائمة على التحسين المتواصل.
- الأسهل تدوين الأحداث والنتائج أثناء حدوثها أولاً بأول.
- الوثيقة الجيدة عبارة عن منتج يتطلب جهداً وحيطة فهي تساعد على تزويد المهتمين بنتائج موضحة كما تساعد المجموعات على تقدير جهود بعضهم البعض.
- إطلاع المهتمين على أنشطة مجموعة يتطلب تزويدهم بوثيقة ما: يفضل أن تكون وثيقة واضحة تساعد الآخرين التعرف على نتائجك ومجهوداتك
- القيام بوضع وثيقة واضحة:
- 0 أسلوب متعارف عليه ونقطة بداية لسلسلة نقاشات ومجهودات جماعية مستقبلية.
- 0 تساعد على الحفاظ على الجازات ناجمة عن جهدك حتى لا تحتاج إلى إعادة ابتكار ما ثبت نجاحه في المرات القادمة.
- الإنتاج الجيد لوثيقة يساعد كل شخص على تقدير أعمال المجموعة.

أمثلة لمجموعات استبيان

أمثلة مجموعات الاستبيان في جامعة وسكنسن، ماديسون، ولاية وسكنسن، الولايات المتحدة الأمريكية توضح تباين الأسئلة والأهداف.

البرنامج المسائي للماجستير في كلية الأعمال

- في نهاية أول عام دراسي من بداية برنامج الماجستير المسائي في كلية الأعمال، تكونت مجموعات استبيان من الطلبة لاستطلاع القضايا الهامة لهم.
- استخدمت نتائج المجموعات في وضع آلية لاستقصاء انطباعات الطلبة ومدى كفايتهم من البرنامج بصورة سنوية.
- مثال لبعض الأسئلة التي طرحت للنقاش:
- 0 ما هي أوجه القوة القائمة في برنامج ماجستير إدارة الأعمال المسائي؟
- 0 ما الذي يلزم القيام بتحسينه في البرنامج؟
- 0 ما الذي يمكن تحسينه في البرنامج؟
- 0 ما هي توقعاتك من البرنامج؟
- 0 ما المتوقع من خريج البرنامج أن يعلمه ويفهمه ويفعله؟
- 0 ما الذي على البرنامج تحسينه في المجالات الآتية:
- خدمات الدعم الأكاديمية (المكتبة، ومركز التوظيف)؟
- الأنشطة الاجتماعية (مشاركة خب أن تراها)؟
- التقنية (المساعدة أو الخدمة)؟
- التدريس أو التعلم (الخبرة، الكتب، الساعات المكتبية... إلخ)؟

فرقة التخطيط لأمان الجامعة

- طلب أعضاء فرقة الأمان المشرفة على التخطيط لسلامة المباني والمرافق الجامعية وتأمينها التدريب على تكوين مجموعات استبيان وإدارتها.
- بعد تلقي التدريب تم تكوين ١٣ مجموعة استبيان من المشرفين على الورش ومحطة الكهرباء وغيرها لنقاش قضايا الأمان فيها.

- أشرف على كل مجموعة منسقان متدربان من الفريق.
- من الأسئلة التي ناقشتها المجموعات:
- o ما هي أحدى السبل لتوصيل المعلومات الخاصة بالأمان إليك؟

طلبة قسم الحيوان

- تكونت أربع مجموعات استبيان سعيًا للتعرف على تجارب الطلبة في الدراسة بقسم علوم الحيوان.
- استخدمت البيانات في تصميم برامج طويلة المدى لتابعة خريجي القسم بعد التخرج بسنة، وثلاث سنين وخمس سنين.
- شملت الأسئلة:
- o ما هو أفضل ما يقدمه القسم؟
- o ما الذي يمكن للقسم أدائه بصورة أفضل؟
- o كيف تقدمت مقدرتك على التفكير النقدي البناء عقب إتمام مقررات علوم الحيوان؟
- o صف أفضل خبرة تلقيتها خلال التدريس أو التعلم من مقرر في علم الحيوان وما هي الفائدة التي جنيتها من تلك الخبرة؟

كلية الطب

- عقدت كلية الطب مجموعات استبيان للموظفين بغية اكتساب فهم أعمق لقضايا جو التنظيم الإداري فيها.
- أمثلة للأسئلة المطروحة:
- o ما هي المعاملات مع هيئة التدريس والموظفين والطلبة التي وجدت فيها متعة كبيرة؟
- o ما هي المعاملات مع هيئة التدريس والموظفين والطلبة التي لم تستسغها على الإطلاق؟
- o هل خدمات الطلبة توفر دعماً مناسباً لك لتحقيق أكبر قدر من

النجاح؟ ما هو التحفظ بالنسبة للجو الأكاديمي الذي تود أن تغيره في العام المقبل؟

o ماذا تقترح لتحسين الأوضاع؟

العلاقات الجامعية بالصناعة

- استخدمت مؤسسة الشراكة الجامعية الصناعية في البحوث ومؤسسة الخريجين مجموعة استبيان للتوصل إلى بعض الأفكار عن كيفية تشجيع هيئة التدريس على الإفصاح عن ابتكاراتهم بهدف الحصول على براءات اختراع لها.
- شارك في المجموعة العديد من أعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا على براءات اختراع مسبقاً.
- قبل عقد النقاش قام المشاركون بالإجابة على استبيان كتابي خاص بالعوامل المشجعة وغير المشجعة للإفصاح عن الابتكارات واستخدمت أجوبتهم في وضع أسئلة النقاش.

الفصل السابع

الاجتماعات الفعالة

- الاجتماعات • قبل الاجتماع • أثناء الاجتماع • وفائع الاجتماع
- بعد الاجتماع • الرؤية الاستراتيجية • لعبة ليجو

الاجتماعات

- ليس هناك نشاط واحد في العالم اليوم يستهلك من الوقت في المجال الأكاديمي أكثر من الاجتماعات.
- تخطيط الاجتماعات وعقدتها لتحقيق أهدافها يستلزم مهارة قيادية تستوجب التدريب عليها.
- أي اجتماع يشمل ثلاث مراحل: قبل وخلال وبعد.

قبل الاجتماع

- يوضع الجدول الزمني (مع مساهمات من آخرين وفق الحاجة).
- التأكد من الإعلان عن الجدول الزمني ويوزع ويجهز له ملف خاص وفق نظام المؤسسة.
- التأكد من توزيع المعلومات الملائمة التي تتصل بالاجتماع مع الجدول الزمني قبل الاجتماع مع توفير وقت كاف للاستفادة منها.
- التأكد من إجراء جميع الترتيبات الخاصة بغرفة أو قاعة الاجتماع.
- الترتيب لحضور شخص لتدوين ملاحظات ومجريات ما يحدث في الاجتماع.
- التأكد من تحضير قائمة بالحضور للمساعدة في الاتصال بهم عقب الاجتماع.

نموذج تنظيم الاجتماعات

عنوان الاجتماع :	_____
التاريخ :	_____
الوقت : البدء :	_____
الانتهاء :	_____
مكان الاجتماع :	_____
حلقة الاتصال بالمجموعة : الاسم :	_____
الهاتف :	_____

النتائج المطلوبة

المشاركون من الجهة التي يمثلها	
المواد والمعدات المطلوبة الاسم الشخص المسؤول	
الجدول الزمني الموضوع طريقة التنسيق	
منجزات الاجتماع	
المتابعة ماذا؟ من المسؤول؟	
ملاحظات المنسق	

نموذج المعدات المطلوبة

عنوان الاجتماع: _____			
التاريخ: _____ الوقت: _____			
مكان الاجتماع: _____			
المعدات	العدد المطلوب	تم الحصول عليها	ملاحظات

تصميم الجدول الزمني

- يعبر عن البنود بكلمة لها دلالة الأفعال؛ مثل "راجع المخطط الخاص بسبين جيم".
- يحدد وقتاً لكل بند.
- يعين شخصاً لإدارة نقاش كل بند.

قبل حلول وقت الاجتماع

- إعداد الجدول الزمني مسؤولية منسق الاجتماع.
- لو طلب منك تنسيق اجتماع بدلاً من منسق آخر؛ تقابل مع المسؤول عن الاجتماع ليساعدك.
- لو كنت عضواً في المجموعة؛ إلى جانب كونك منسقاً لها، تبين إذا كان من حقلك وضع الجدول الزمني قبل الاجتماع.

١. تعريف النتائج

- ما هي النتائج المرغوب في الحصول عليها عند انتهاء الاجتماع؟
- تسجل النتائج المرغوب فيها مع مراعاة كونها نتائج محددة بصورة تسمح للمشاركين في الاجتماع إجابة الأسئلة الآتية:
- هل انتهينا؟
- هل أجزنا ما عزمنا على إجازه؟

٢. إستشف الإطار الزمني للاجتماع

- ربما تقوم إدارة المؤسسة باختيار فترة من الوقت للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؛ أو تقوم أنت باختيار تلك الفترة عفوياً.
- تحدد بصورة نهائية الفترة التي سيجري فيها الاجتماعات مع الأخذ في الاعتبار:
- كل ما يدور في المؤسسة في تلك الفترة.
- الوقت المسموح لأفراد المجموعة.
- الفسحة المتاحة لهذا الجانب من النشاط.

٢. رصد المحتويات

- تكوين قائمة بالمحتويات أو المواضيع التي سيتناولها الاجتماع.
- البحث عن متطلبات غير بينة للمحتويات؛ مثل:
- 0 كيف ستتحصل المجموعة على المعلومات المطلوبة؟

٤. تحديد مواقيت المواضيع

- يراجع الإطار الزمني المحدد لاجتماعات التخطيط الاستراتيجي.
- تقرير مدة الوقت التي يمكن أن يشغلها جانب من الجدول الزمني.
- تقرير المدة التي يجب أن تناح لكل موضوع على الجدول الزمني.

٥. التخطيط لتغطية كل موضوع

- ما هي الآليات التي قد تساعد في تغطية المواضيع المختلفة التي يلزم بحثها في عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- أي الآليات يمكن استيعاب الوقت اللازم لاستخدامها ضمن الوقت المحدد لتنفيذ الجدول الزمني؟
- هل من الممكن تعديل الآلية بحيث تستغرق فترة استخدامها وقتاً أقل؟
- إذا تعذر استخدام آلية هامة خلال الاجتماع؛ هل من الممكن توظيف تلك الآلية في القيام بشطر من العمل مقدماً قبل الاجتماع؟

مثال:

- كلف ثلاثة خبراء بعقد ندوة خلال الاجتماع لتعريف المجموعة بما جد في مجال سيعرضونه للنقاش.
- استخدام البريد الإلكتروني لاستجلاء ما يريد المشاركون معرفته في مجال الندوة.
- تنظيم محاور الندوة وفق الردود.
- إحاطة أعضاء الندوة بالمواضيع المطلوب نقاشها.

7. تجرى مراجعة سريعة للجدول الزمني

- هل يمكن تنفيذ كل بنود الجدول الزمني في الوقت المسموح به؟
- هل تريد أن تخطط لاجتماعين أو أكثر للتوصل إلى النتائج المرغوبة؟ خاصة إذا كان الوقت المحدد للاجتماع لا يتسع لتناول المواضيع المطروحة؟
- أم من الأفضل أن تقلص التوقعات بحيث تقضى في الوقت المتاح مع الأخذ في الاعتبار قيود المؤسسة؟

مثال:

- متاح ساعة من الوقت لمراجعة الرؤية المستقبلية المشتركة لمؤسسة التعليم العالي والاتفاق عليها.
- بعد تخطيط الجدول الزمني تبين أن ذلك قد يتطلب ثلاثة اجتماعات كل منها يستغرق ساعتين.
- أمامك حلين:
- 0 بالإمكان ضغط المراجعة والنقاش إلى خمس نقاط هامة وإنهاء الموضوع.
- 0 تحديد ثلاثة اجتماعات متوالية لتناول الموضوع في فسحة من الوقت لاستيفائه حقه.

مواجهة الواقع

- قد يواجه المنسق وضعاً يكلف فيه بتنسيق اجتماع لم يوضع له جدول زمني مسبق؛ من بين تلك الظروف:
- 0 طلب منه التنسيق فجأة دون أن تتاح له فرصة اللقاء مع القائمين على التخطيط الاستراتيجي أو الاتصال بهم حتى بالبريد الالكتروني.
- 0 كنت عضواً في مجموعة وأصبح لزاماً عليك لعب دور المنسق.
- تخير الوقت الملائم لتقديم العون في وضع الجدول الزمني.

- واجه المجموعة.
- يستخدم ورق إيضاح ويكتب بخط مقروء على صفحة بيضاء حتى يمكن للمجموعة أن تعمل مع المنسق وتتبعه: وحتى يثق الحاضرون بدوافعه.
- يجب أن لا تستغرق أكثر من عشر دقائق في هذه المهمة: إلا في ظروف خاصة:

0 الجدول الزمني يختص باجتماع مخصص له مدة طويلة.

0 الحاضرون يتفهمون قيمة الجدول الزمني المفصل.

١. عرف النتائج؛ اسأك واكتب على رأس ورقة الإيضاح

- ماذا نريد أن نحقق عند انتهاء الاجتماع؟

- ما الذي بإمكاننا تقديمه؟

- كيف سندرك أننا توصلنا إلى غايتنا؟

- كيف سندرك أننا نجحنا في مهمتنا؟

٢. يعدد الإطار الزمني للاجتماع؛ اسأك، ودون على ورق الإيضاح

- ما هو الوقت المتاح لنا؟

٣. ترصد المحتويات؛ اسأك، ودون كنقاط على ورق الإيضاح باستخدام

فواصل للشرا عند الحاجة

- ما هي المواضيع التي سنغطيها للحصول على النتائج؟

- ما هي المعلومات التي سنحتاجها؟

- من الذي سيتخذ القرارات؟ هل نحن موكلون باتخاذ القرارات أم أن ذلك

مهمة مجموعة أخرى؟

- هل نحن بحاجة لوضع خطة تنفيذية؟

٤. تحدد مواقيت المواضيع؛ أسألك ودونها ورفق الموضوع

- افترضوا أن أمام المجموعة ساعة ونصف من الوقت؛ كم من الوقت يمكن أن نخصصه لعرض الحالة القائمة للتعليم العالي؟
- كم من الوقت يمكن تخصيصه لرصد القضايا؟
- كم من الوقت سنرصد لترتيب أولويات القضايا المعروضة؟

٥. تقترح خطة لتغطية المواضيع؛ تكلم

- سيتم أولاً عرض مكونات الرؤية الاستراتيجية ثم القيام بالتشاور فيها؛ هل هناك من يعترض على ذلك؟
- عدم التوغل في التفاصيل وإمعان الفكر ورصد خطة لكل موضوع. يتم تناول المواضيع الكبرى فقط.

٦. تجرى مراجعة سريعة للجدول الزمني؛ أسألك

- هل يمكن تنفيذ كل ذلك في الوقت المسموح به؟
- هل نقلص من توقعاتنا؟
- هل يلزم تحديد اجتماع آخر حتى تستكمل المهمة ويتحقق كل ذلك؟
- هل يتفق على الالتزام بهذا الجدول الزمني؟
- إذا شعرت بأننا سنتخطى الوقت المحدد للانتهاء من موضوع هل تسمحون لي بالتدخل للإسراع والمواصلة في تناول قضايا أخرى؟
- هل في المجموعة من يتطوع لمراقبة الوقت؛ ولا يخجل أن يلزمنا بإتباع الجدول الزمني؟

نموذج جدول زمني لاجتماع

عنوان الاجتماع:
التاريخ: الوقت: البدء: الانتهاء:
مكان الاجتماع:
تحضيرات قبل الاجتماع (ماذا تقرأ؟ ماذا تبحث فيه؟ ماذا تعد؟ .. إلخ)

الوقت	الموضوع	الشخص المسؤول	الهدف الرئيس (ما الذي على المجموعة معرفته أو نقاشه أو استخلاصه كنتيجة)

دور اللجان

- بعض اللجان تكلف أشخاصاً ليقوموا بالمهام الأساس الآتية؛ ولجان أخرى تكلف أعضاء مختلفين للقيام بتلك الأدوار بالتناوب:
- المنسق: مسؤول عن توجيه عمليات النقاش واتخاذ القرار؛ ولا يشارك عادة في حيثيات الاجتماع.
- مراقب الوقت: يشعر كل فرد من المشاركين بقرب أو عزوف الوقت إما للانتهاء من مداخلة أو من استكمال بند في الجدول الزمني.
- المسجل: قد يكتب أو يرسم على ورق عرض أو حاسوب أو جهاز عرض ليسجل نقاط النقاش أو قراراته بصورة مرئية.

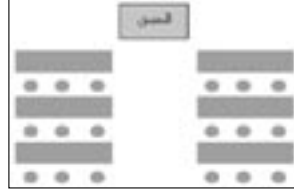
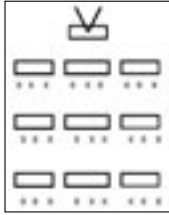
ترتيب الجلوس

- يجب أن يتمكن المشاركون والمنسق من رؤية وسماع بعضهم البعض.

- يجب أن يمكن ترتيب جلوس الأعضاء من تركيز انتباههم على المنسق وأي شخص آخر يقوم بالكتابة على ورق التوضيح أو السبورة أمامهم أو أي شاشة عرض.
- o تركيز انتباه المشاركين على ورق العرض يساعدهم على الاستمرار في مهمتهم دون انشغالهم بأنفسهم أو ببعض أو تشتت الفكر.
- o تركيز انتباه المشاركين على المنسق أو أي شخص يكتب في مواجهتهم يسهل على المنسق عمله.
- o عادة ما يجلس المنسق في مكان متميز عن باقي أعضاء المجموعة يجعله محط الأنظار من الجميع.
- o فيما عدا المنسق يفضل عدم تحديد مكان لأي من المشاركين.
- ترتيب الجلوس يجب أن يميز بين المشاركين وغير المشاركين (مثل المشاهدين أو الحكام).
- o كثيراً ما يطلب أعضاء المجموعة من آخرين الحضور لتزويدهم بمعلومات أو مجرد المراقبة.
- o جلوس غير الأعضاء بعيداً عن أعضاء المجموعة يساعد الأعضاء على التركيز على قضاء مهمتهم دون انشغال نفسي بغير المشاركين.
- o عزل الأعضاء عن غير الأعضاء لا يتسبب في إلهاء المنسق بغير المشاركين.
- o في حالة وجود حكام في اجتماع لتأهيل المجموعة يستحسن أن يجلس الحكام أو يقفوا خلف أعضاء المجموعة.
- يجب أن يوفر ترتيب الجلوس مساحة كافية للأعضاء لمزاولة نشاطهم:
- o التنسيق قائم على جمع الناس معاً للعمل.
- o ترتيب الجلوس الذي يترك مسافات كبيرة أو أماكن خالية تباعد بين المشاركين نفسياً دون داعٍ.

0 وجود أماكن خالية تجعل مهمة المنسق صعبة في تتبع وجود الحضور من المجموعة.

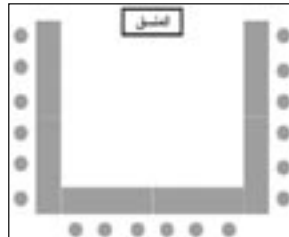
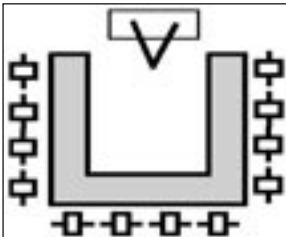
ترتيب الجلوس : فصل مدرسي



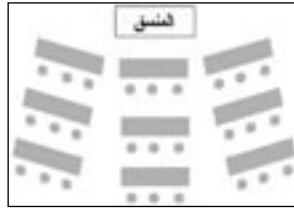
- يمكن استخدامه لمجموعة صغيرة أو كبيرة.
- يصعب رؤية كثير من المشاركين.
- التركيز على المنسق.
- الطاولات تجعل تدوين الملاحظات سهلة كما أنها مريحة بالنسبة لنظام جلوس المسرح.
- ترتيب جيد لاجتماعات أو ندوات بدون مساهمة أو قليل من مساهمة الحضور.

ترتيب الجلوس : حرف (U)

- الجلوس في مقاعد خارجية فقط.
- تساعد على التواصل مع المنسق والمشاركين الآخرين.
- تقلل من الحواجز بين المشاركين.
- تشجع على تلاقي العيون.

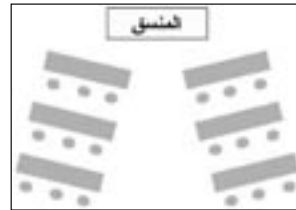
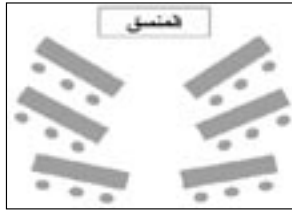


ترتيب الجلوس : شوك الرنجة (مجموعة كبيرة)

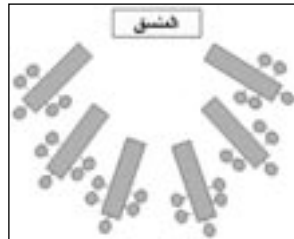


ترتيب الجلوس : شوك الرنجة (مجموعة صغيرة)

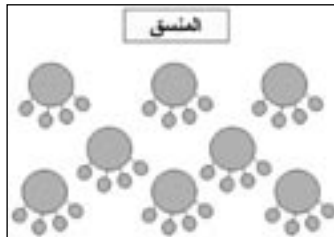
- تمكن الحضور من مواجهة بعضهم البعض بالمقارنة بترتيب جلوس الفصل الدراسي أو المسرح.



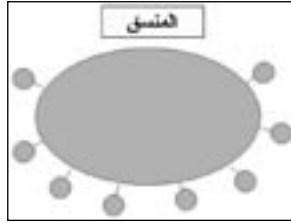
ترتيب الجلوس : شوك الرنجة (مجموعة نقاش ومشاركة)



ترتيب الجلوس : حلقات (مجموعة صغيرة)

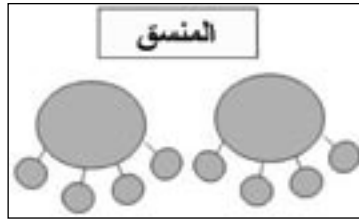


ترتيب الجلوس : حلقة (مجموعة صغيرة)

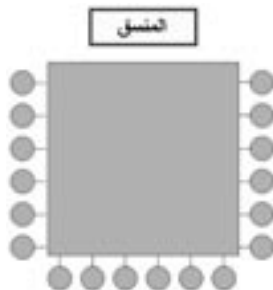


ترتيب الجلوس : نصف حلقة (مجموعة صغيرة)

- يمكن أن تستخدم مع مجموعة كبيرة من المشاركين.
- تسمح للمجموعة على كل مائدة بالتواصل.
- لا تسمح للمجموعة ككل بالتواصل.
- توجه النظر إلى المنسق.
- يمكن لكل رؤية ورق العرض وأي مرئيات أخرى.
- الحرص على أن لا يدير أي من الحضور ظهره للمنسق.

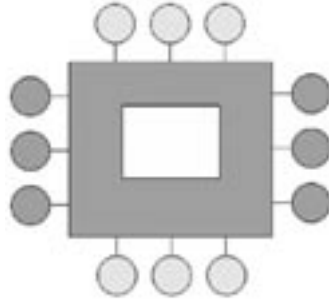


ترتيب الجلوس : طاولة مستطيلة



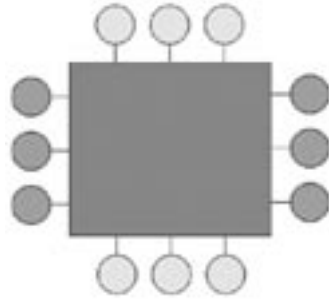
ترتيب الجلوس : طاولة مربعة فارغة من المنتصف

- ليس هناك موقع متميز لمنسق المجموعة.
- كل المشاركين يمكنهم مواجهة بعضهم البعض وإن صعب رؤية الأعضاء على نفس الجانب من الطاولة.
- تشجع على الحوار.
- يصعب استخدام معدات عرض صور أو كتابة.



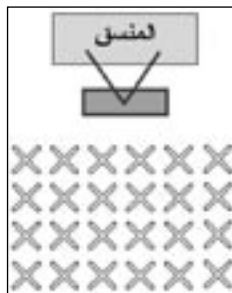
ترتيب الجلوس : طاولة مربعة صماء

- ليس هناك موقع متميز لمنسق المجموعة.
- كل المشاركين يمكنهم مواجهة بعضهم البعض وإن صعب رؤية الأعضاء على نفس الجانب من الطاولة.
- تشجع على الحوار.
- يصعب استخدام معدات عرض صور أو كتابة.



ترتيب الجلوس : مسرح

- الاختيار الأوسع في حالة مجموعة كبيرة.
- لا يشجع على التواصل بين الحضور والمشاركة في الأفكار.
- الاتصال عن طريق واحد من المتحدث إلى المستمعين.
- أفضل اختيار للخطب والمحاضرات.



أثناء الاجتماع

القواعد الأساسية

- إرشادات إلى كيفية عمل المجموعة.
- يلزم أن تحسن القواعد الأساسية من الكفاءة والفاعلية.
- يجب أن تقلل من الاضطراب والتخبط والارتباك وتحد من نشوب الخلافات التي تحيد بالعمل الحقيقي عن مساره.
- يحبذ لكل مجموعة أن تناقش وتتفق على القواعد الأساسية الخاصة بفعاليتها.
- يجب مراجعة وتطوير القواعد الأساسية سنوياً أو كلما انضم عضو جديد للمجموعة.
- غالبية المجموعات تخالف قواعدها الأساسية أحياناً.
- أي عضو يمكنه أن يذكر اللجنة بقواعد أساسية معينة.
- لو خرج البعض عن قاعدة أساسية إما أن:

0 تناقش الأمر مع المخالف كمجموعة ثم تغير القاعدة.

0 أو تصدر قراراً بتغيير القاعدة.

عينة من القواعد الأساسية

- الكل يغلق الهاتف المحمول (الجوال).
- نبدأ وننتهي في الوقت المحدد.
- المعلومات التي تطرح في الاجتماع يمكن المشاركة فيها مع آخرين من خارج المجموعة إلا إذا طلب أحد الأعضاء كتمان تلك المعلومات.
- قرر مقدماً كيف يتم اتخاذ القرارات؟ اتفاق أو تصويت.

كل عضو في المجموعة يشارك في المسؤولية

- إعادة الحوار إلى مجراه بعد تشتت.
- تشجيع الآخرين على المشاركة "إني مهتم بأن أعرف ما يفكر فيه الذين لم يدلوا بأفكارهم".
- احترام قيود الوقت.
- الانتباه إلى خرق القواعد الأساس.
- بداية الاجتماع في الوقت المحدد.
- التأكد من استيفاء عدد الحاضرين المطلوب للاجتماع (إذا كان هناك حد أدنى).
- يراجع الجدول الزمني.
- الحرص على أن محور النقاش يدور حول بنود الجدول الزمني.
- تشجيع مشاركة الجميع.
- مساعدة المجموعة على التوصل إلى قرارات إما بالاتفاق أو التصويت.
- تلخص القرارات في آخر الاجتماع.

- الاتفاق على خطوات تنفيذ:
- ماذا يلزم عمله؟
- من سيقوم به؟
- متى سيتم؟
- توضع مسودة للجدول الزمني للاجتماع القادم.
- يقيم الاجتماع:
- ما الذي تم بصورة طيبة؟
- ما الذي يمكن تحسينه؟

تنسيق وضع رؤية مشتركة للمجموعة

- كيف تتكون رؤية مشتركة للمجموعة؟
- الرؤية المشتركة لا تقوم على أساس "تصريح" لمدير مؤسسة أو صياغة لهدف في جملة خبرية تطلق على عواهنها عند بداية اجتماع.
- المجموعة تبتكر وتعمل جاهدة وتتعلم وتنجح ليس بدافع توجيه مسبق بل برغبة نابغة من أنفسهم.
- تنسيق رؤية مشتركة يتضمن نسج رؤى فردية في رؤية عامة لمجموعة تركز عليها جل اهتمامها.
- الاتفاق على رؤية مشتركة للمجموعة.
- ما الذي نحن بصدد تشييده؟
- ماذا نريد أن نحقق؟
- ما هية ما سنحققه إذا نجحنا في تحقيقه؟
- ما هي الرؤية المشتركة للمجموعة؟
- مرمى نحرص كلنا على التصويب إليه.
- غرض عميق في النفس يعبر عن سبب وجود المجموعة.

0 اتجاه جماعي يتمحور حول أمر هام ويدفعه سبب أهمية ذلك الأمر الهام.

0 قوة في قلوب الناس ولا تقتصر على فكرة أو شعار.

0 تتوافق مع القيم التي يعيشها الناس من يوم إلى يوم.

• مساعدة مجموعة على التوصل إلى رؤية مشتركة هي بمثابة مساعدتهم على المشاركة في معان متفقه والتعبير عن أهميتها ودواعي أهميتها بصورة جماعية.

• بما يساعد المنسق على الحفاظ على تركيز المجموعة على الرؤية المشتركة.

0 الاتفاق معهم على استخلاص نتائج مفيدة.

0 تعريف النتائج المرادة.

0 استخدام الجدول الزمني.

0 الاحتفاظ بسجل للعمل بما في ذلك الاتفاقيات والأعمال.

0 تذكير الناس بالوقت المطلوب لإتمام الأعمال المسندة إليهم.

• الموارد الأساس المطلوبة للتوصل إلى رؤية مشتركة.

0 الوقت.

0 المهارات: لاستخراج التطلعات المشتركة إلى المستقبل.

0 المعلومات.

0 الالتزام: علماً بأن ٩٠٪ مما يظن أنه التزام ما هو إلا رضوخ للواقع.

0 الناس: يلزم أن يكون لكل فرد في المجموعة رؤية خاصة به قبل وجود رؤية مشتركة.

0 جو آمن: يؤمن للناس التعبير عما يتطلعون إليه.

أسئلة تساعد على تنسيق بناء رؤية مشتركة للمجموعة

• بناء رؤية مشتركة بين مجموعة يتطلب بناء علاقات بينها؛ ما هي

علاقاتكم مع بعضكم البعض؟

- هل الناس منفتحون بعضهم لبعض في مشاركة رؤيتهم الشخصية؟
- هل يصفى الناس ويسمع بعضهم لبعض؟
- هل يتدبر الناس في رغباتهم الحقيقية ويتحدثون عما يريدون تحقيقه؟
- هل يتحدث الناس بعضهم مع بعض في انفتاح وشفافية؟
- هل يملك الناس حرية الاختيار فيما ينضمون إليه أو يلتزمون به؟
- هل الرؤية التي تتفقون عليها طموحة؟
- هل تركز رؤيتكم على مستقبل أفضل؟
- هل تتوافق رؤيتكم مع قيم عامة أو مشتركة في المجموعة؟
- هل تتمحور الرؤية على جوانب القوة في المجموعة وعلى آمالها؟
- هل الحديث عن الرؤية بينكم مثير ويلهب الحماس؟
- هل تتجلى الرؤية في صور وانطباعات ومجازات وكلمات يتفهمها كل فرد؟
- هل عملية السعي لتحقيق الرؤية مجزية؟
- تذكر أن الرؤية المشتركة في تطور دائم؛ فهل تناح لها الفرصة للنمو؟
- هل تصمم عمليات لتحقيق الرؤية تتيح للناس التعبير عما في قلوبهم؟
- هل نجحت سابقاً في المشاركة في بناء رؤية مع مجموعة؟

مضامين رسالة ورؤية فعالة للمجموعة

- مضمون رسالة فعالة.
 - محددة وليست مجرد شعار.
 - تحتوي كل فرد في المجموعة.
 - ليست مفعمة بطلاسم علمية أو أساليب عمل.

0 محورية (مصوبة لهدف واضح).

0 تتطلع إلى المستقبل.

0 تشير إلى نتائج وأثار.

0 ذات مصداقية.

0 تضيف على المجموعة منزلة فريدة ومتميزة.

0 فلسفية بصورة عملية.

0 تتضمن كلمات وصفية فريدة للمجموعة.

0 تتطلع إلى مثل.

0 بسيطة.

0 تبنى على توجه واقعي.

0 تتطلع إلى مستقبل متطور.

0 تشير إلى صور ومجازيات تعبر عن الرؤية.

التشاور في مضمون رسالة للمجموعة - نموذج عمل

تستخدم المساحة أدناه في رصد إشارات إلى أفكار مطروحة أثناء عملية

التفكير الجماعي في مضمون الرسالة.

كلمات معبرة

مضمون الرسالة

مثال لعملية تخطيط استراتيجي

- تخطيط استراتيجي قائم على رؤية مستقبلية لعام ٢٠٢٠م.
- يوزع على الحضور منطوق رسالة المؤسسة، ومنطوق قيمها وأي معلومات تتصل بخلفيات المؤسسة؛ وأي مقالات أو معلومات من المتوقع بأن تؤثر على المؤسسة. (اقتصر على ١٠ منشورات).
- يطلب من المشاركين كتابة "خطاب إلى طفل مهم" كإعلان للطفل يعبر عن أعمق أحلام وآمال ورغبات المشارك في ذلك العام.
- تقسم المجموعة إلى فرق صغيرة بين شخصين وثلاثة أشخاص للمشاركة في مضمون رسالة كل منهم.
- قسم المجموعة إلى فرق أكبر بين خمسة وثمانية أشخاص.
- يحرر كل فريق بطريقة مبتكرة دورية المؤسسة التي ستصدر مستهل عام ٢٠٢٠م لتنبئ قراءها عن الجازات المؤسسة؛ مبتدئاً بالعناوين العريضة.
- o ماذا ستقول العناوين العريضة؟
- o ما هي القضايا التي تنبئ عنها العناوين؟
- o ماهي أحوال المؤسسة؟
- o ما هو تأثير الأخبار على أصحاب المصالح في المؤسسة؟
- تقوم نفس الفرق بإصدار "تصريحات عن رؤيتهم العملية".
- يطلب من المجموعة الكتابة على ورق لاصق عن ظروف ملموسة سهلة الإدراك يلزم أن تقوم في المؤسسة للتأكد من أن تحقق مستقبلاً مثل المستقبل الذي ظهر في العناوين العريضة التي حررتها المجموعة.
- يطلب من المجموعة ترتيب أولويات النقاط التي كتبوها.
- دعوة المجموعات إلى إلصاق الظروف التي اتفقوا عليها بادئين بتلك التي حظيت بالأولوية في كل مجموعة على لوحة عرض.

- ترك كل مجموعة تواصل لصق الأفكار على لوحة العرض.
- توزع الأفكار على مجموعات؛ وتميز كل مجموعة بعنوان أو مجرد إشارة أو رمز (ليس من الضروري أن يكون للرمز معنى).
- من هذه النقطة يمكن القيام بمراجعة الأفكار خلال النقاش بين الفرق ثم المجموعة ككل.

خطاب إلى طفل مهم

هذا هو عام ٢٠٢٠م حيث سيقوم ولدك أو حفيدك أو حفيد حفيدك باستلام وفتح خطاب كتبه اليوم موجهاً إليه. هذا الخطاب يتضمن كلمات منك لذلك الطفل تعبر فيها عن آمالك العميقة وأحلامك الخاصة وتطلعاتك للناس في المستقبل. تخيل أنك وصلت آنذاك إلى نهاية عمر طويل وحياة زاخرة بالأحداث وأنت تترك وصايا هامة لشخص صغير عزيز عليك في بداية حياته، يكاد أن يكون نسخة منك. فكر في عائلته وكيف أن رؤيتك المستقبلية هامة له ولستقبلهم.

تاريخ اليوم _____

عزيزي ؟؟؟؟؟

نشرة المؤسسة

هذا هو عام ٢٠٢٠م تصور أنك التقطت دورية مؤسستك. كفريق صغير اكتب عناوين عريضة مبتكرة للمؤسسة كما ستظهر عليه اليوم؛ لكن في عام ٢٠٢٠م. تكتب العناوين على ورق كبير بأقلام سميكة وخط كبير. إذا رغبت أضف كلمات تتعلق بالعناوين. ما هي القضايا التي تواجه مؤسستك عام ٢٠٢٠م؟ ما هي آمالك الجماعية وأحلامكم وتطلعاتكم الخاصة بالمؤسسة عام ٢٠٢٠م؟

رؤيتنا العملية

بناءً على أحلامنا وآمالنا وتطلعاتنا بالنسبة للعالم عموماً وبالنسبة
لؤسستنا على وجه التحديد لعام ٢٠٢٠م؛ ما هي بعض الظروف الملموسة
والتي يمكن إدراكها والتي نريد أن نراها تتحقق في منظمنا ذلك العام والتي
سنعمل على الوصول إليها.

اكتب بحروف كبيرة جريئة تلك الظروف الملموسة السهل إدراكها؛ مستخدماً
ما لا يزيد عن ٥ أو ٦ كلمات لوصف كل حالة.

ما هو الاتفاق الجماعي؟

- تصل المجموعة إلى اتفاق جماعي عندما تتفق في النهاية على اختيار
محدد ويمكن لكل فرد أن يقول:
- أعتقد أن الآخرين يتفهمون وجهة نظري.
- أعتقد أنني أفهم وجهات نظر الآخرين.
- سواء كنت أفضل هذا القرار أو لا فأني أؤيده (لن استخف به) لأننا
توصلنا إليه بانفتاح وعدل كما أنه أفضل حل لنا في الوقت الحاضر.
- التصويت يقوم على أساس أن الرأي للأغلبية؛ ووفق التعريف فإن البعض
يكسب دائماً والبعض يخسر دوماً.

على المنسق مراجعة الاتفاق

- تعاد صياغة الأمر المتفق عليه: "الاتفاق هو أننا سنقوم بفعل كذا".
- هل نحن متفقون على الاستمرار في ذلك الطريق؟
- هل هناك من لا يستطيع أن يقبل هذه الفكرة؟
- ما هي التوكيدات التي تريدها لتصبح المقترحات على أدنى حد مقبولة
لك؟

مقاييس القرار

عند انعقاد نية المجموعة على اتخاذ قرار أو القيام باختيار معين يجب القيام بتحديد معايير تستخدم للتأكد من سلامة القرار الأخير.

وقائع الاجتماع

- سجل الاجتماع يشمل عادة:
 - o التاريخ.
 - o الوقت.
 - o المكان.
 - o قائمة بالحضور.
- النقاط الأساس التي أثرت والقرارات التي اتخذت.
- نتيجة التصويت: إذا جرى تصويت، بما في ذلك من طرح الموضوع للتصويت.
- اسم كل مسؤول عن عمل متابعة ووقت انتهائه من التنفيذ.
- ليس من الضروري أن يتضمن سجل الاجتماع كل ما قيل من كل فرد.

ملخص وقائع الاجتماع

عنوان الاجتماع: _____
التاريخ: _____ الوقت: البدء: _____ الانتهاء: _____
مسجل الوقائع: _____
المنسق: _____

العمل المطلوب	الشخص المسؤول	تاريخ الإنجاز	تاريخ الانتهاء من العمل

قائمة الحضور: ملحقة
تاريخ الاجتماع القادم: _____ طول الاجتماع (مبدئياً): _____

بعد الاجتماع

- التأكد من نسخ وقائع الاجتماع وتوزيعها على الفور إلى الذين حضروا الاجتماع بما فيهم الضيوف.
- التأكد من الاحتفاظ بالجدول الزمني ودقائق وقائع الاجتماع وكل الوثائق المتصلة به في أرشيف وفق المتطلبات.
- متابعة الاتصال بالأشخاص المكلفين بمهام معينة للتأكد من تنفيذ ما اتفق عليه.

كيف تحيي اجتماعاً معطلاً؟

- بالعودة إلى السؤال المطروح أو الهدف من الاجتماع؛ وإعادة صياغته.
- القيام بتلخيص ما تم الاتفاق عليه أو ما تم إجازته.
- السؤال عما إذا كان هناك بيانات لدعم وجهات النظر المختلفة.
- محاولة القيام بنشاط غير كلامي فيكلف الحضور بالتعبير كتابة دون كلام عن أهم النقاط التي طرحت.
- أخذ راحة لمدة خمس دقائق.
- السؤال عن وسيلة جديدة للمداولة بحيث يقوم أعضاء اللجنة بتحريك الأمور.
- السؤال عن أي القضايا تؤثر على القضايا الأخرى؟ محاولة فصل المسببات عن العواقب.
- تحديد أولويات العناصر المختلفة باستخدام لاصقات أو علامات واطرح العناصر ذات الأولوية الكبرى للمناقشة.

الرؤية الاستراتيجية

الرؤية الاستراتيجية صورة يمكن أن ترسم بالكلمات لتوجه العمل بالمؤسسة، على مدى زمني بعيد (١٠-٣٠ سنة)؛ فهي تعبر عن الأمل أو الطموح الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال تلك الفترة. ويتم العمل على تحويل هذا الأمل إلى واقع حقيقي ملموس من خلال عدد من الخطط الاستراتيجية متوسطة المدى (٣-٥ سنوات).

ما هي العناصر التي تتشكل منها الرؤية الاستراتيجية؟

تتضمن الرؤية الاستراتيجية شأنها شأن أي صورة ترسم للتعبير عن كيان ما في فترة زمنية معينة، نوعين من العناصر هما:

- عناصر تعبر عن هوية هذا الكيان، ومن ثم فهي عناصر ثابتة لا تتغير مع الزمن، (حتى لو تم التعبير عنها بطريقة مختلفة من وقت إلى آخر فإنها تحمل دائماً نفس الجوهر ونفس المضمون).
- عناصر متغيرة تعبر عن التغير الذي يطرأ على هذا الكيان على مدى الزمن.

كيف نبني الرؤية الاستراتيجية؟

يتم بناء الرؤية الإستراتيجية لأي مؤسسة من خلال عمليتين متلازمتين: الأولى: تعنى بالبحث عن الجوانب الثابتة من الصورة والتي لا تتغير مع الزمن ومن ثم فهي تسعى إلى اكتشافها واستجلائها وإبرازها وليس إلى ابتكارها أو اختراعها. ونظراً لأن هوية أي مؤسسة تتحدد بالقيم الباعثة على نشأتها، والتي تعرف بالقيم الأساسية والرسالة، التي تعمل على تحقيقها استجابة لهذه القيم. فإن العناصر الثابتة التي نعمل على تجليتها من خلال هذه العملية تتضمن كلاً من:

• القيم الأساسية للمؤسسة.

• رسالة المؤسسة.

الثانية: تعنى بتصور الحال الذي تكون عليه المؤسسة في حالة نجاحها في تحقيق رسالتها في زمن معين. لذلك فهي تتضمن تحديد الهدف البعيد الذي يعبر عما ينبغي أن تلتزم المؤسسة بتحقيقه، استجابة لرسالتها، بعد فترة زمنية بعيدة نسبياً (١٠-٣٠ سنة)، ووصفاً للحالة التي تكون عليها المؤسسة عند إنجاز هذا الهدف، والتي تعرف بالرؤية.

وبناء على ما تقدم فإن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة تتضمن أربعة مكونات، هي:

١- القيم الأساسية Core Values

٢- الرسالة Mission

٣- الهدف البعيد Long Term Goal

٤- الرؤية Vision

ونظراً لأن الرؤية هي أكثر المكونات الأربعة تأثيراً في توجيه العمل في المؤسسة، باعتبارها نتاج العناصر الثلاثة الأولى والمنطلق الذي توضع على أساسه الخطط الاستراتيجية متوسطة الأجل فإنه يطلق على العناصر الأربعة مجتمعة اسم الرؤية الاستراتيجية، من باب إطلاق اسم الجزء على الكل.

لغز قاطع الحجر

• الهدف

إظهار أثر الرؤية في تحفيز الأفراد وإطلاق طاقاتهم. من خلال إظهار الفرق بين أداء قاطع الحجر في الحالتين (الحالة الأولى وهو لا يعرف قيمة للعمل الذي

يؤديه، ويشعر فقط بالمشقة والإجهاد، والثانية وهو يشعر أنه يؤدي دوراً حتى لو كان صغيراً ولكنه جزء من صرح كبير).



• الأدوات المستخدمة

- 0 نموذج لغز قاطع الحجر يوزع على الأعضاء.
- 0 أوراق بيضاء وأقلام سبورة توزع على الأعضاء.
- 0 لوحة عرض، وأدوات للصق الأوراق على لوحة العرض.

• طريقة جلوس الأعضاء

- 0 يجلس أعضاء فريق التخطيط في شكل حرف (U) بحيث يرى كل منهم الآخر، ويرى لوحة العرض بوضوح.

• الخطوات

- 0 يقوم المنسق بشرح خطوات الفقرة لأعضاء فريق التخطيط.
- 0 يطلب المنسق من الأعضاء التأمل في صورة قاطع الحجر في الحالتين، الحالة الأولى وهو مكتئب، والحالة الثانية وهو مبتهج.
- 0 يطلب المنسق من الأعضاء في خلال دقيقة واحدة الإجابة في ورقة بيضاء على السؤال التالي:

لماذا ابتهج قاطع الحجر، رغم أنه ما زال يؤدي نفس العمل الشاق؟

(لماذا تغيرت ملامحه في حين لم يتغير العمل)

- 0 في نهاية الوقت يقوم المنسق بجمع الأوراق من الأعضاء.
- ملاحظة: يمكن للعضو أن يقدم أكثر من إجابة على ورقة منفصلة.
- 0 يضيف المنسق ضمن الأوراق المقدمة من الأعضاء ورقة من إعدادة عليها الإجابة الصحيحة وهي أنه ابتهج لأن صديقاً أخبره أن الحجر الذي يقطعه يستخدم في بناء جامعة في المدينة .. فشعر أنه يؤدي دوراً هاماً حتى لو كان صغيراً ولكنه يشترك في إقامة صرح علمي كبير.
- 0 يقوم المنسق بلصق الأوراق على لوحة العرض ويطلب من الأعضاء الاطلاع عليها خلال دقيقة واحدة.
- 0 ما هي أفضل إجابة من وجهة نظرك؟ .. سؤال يوجهه المنسق لكل عضو على حدة.
- 0 يوجه المنسق الحوار نحو الاتفاق على الإجابة الصحيحة والإجابات التي تحمل نفس المعنى.

لعبة ليجو

لتوضيح أهمية بناء رؤية استراتيجية للمؤسسة يمكن أن تستخدم لعبة ليجو الجادة. وليجو (LEGO®) هو الاسم التجاري للعبة تتضمن مجموعة من كتل بناء صغيرة: مصنوعة من البلاستيك، ذات أشكال مختلفة، وفي كل منها تنوع وعروق تسمح بتعشيق بعضها مع بعض لإنشاء بنايات تأخذ أشكالاً مختلفة مثل طائرة، أو حافلة، أو عربة نقل، أو مدرسة، أو مستشفى، أو هيكل اتصالات، أو نموذج لفكرة لم تتحقق بعد، .. إلخ.

وتستخدم طريقة "لعبة ليجو الجادة" (LEGO Serious Play) لتدريب المجموعات على الابتكار وبناء الخطط الاستراتيجية، وحل الخلافات. كما يمكن استخدام كتل ليجو في تركيب نماذج رمزية أو في تمثيل مراكز قوة مؤسسة ما ونقاط

ضعفها وتجسيم قضاياها. فعندما ترغب في تعلم شيء يدوي؛ تتولد فيك شحنة مشاعر دفاقة لأن اليد متصلة بالعقل؛ لهذا فإن استخدام يديك يساعد على التعبير عما يدور في عقلك من أفكار، وما تتعلمه خلال إيجاد مجازيات ذات أبعاد ثلاثة أو حتى أربعة يتغلغل في أعماق رأسك ويصبح أشد رسوخاً من التعلم من كلمات أو صور ذات بعدين فحسب. ثم إن تجسيم الأفكار في بناية يساعدك على التعبير عن العديد من التفاصيل الدقيقة الأكثر وضوحاً والأيسر على الفهم.



لعبة ليجو الجادة

لعبة ليجو الجادة هي لعبة حماسية وعملية لبناء الثقة والالتزام وبعد النظر باستخدام نماذج ومجازيات وخيال في العمل. كما أنها عملية مبتكرة وتجريبية مصممة لرفع مستوى الأداء في الأعمال.

اللعبة تستخدم التعلم المباشر بتوظيف اليدين والعقل لتولد فهم ذو معنى عن العالم وما فيه من إمكانيات؛ وهي طريقة فعالة وعملية ومؤثرة تناسب كل فرد في أي مؤسسة؛ حيث يحصل المشاركون على مهارات للتواصل مع الآخرين بصورة فعالة، ومقدرة على توظيف خيالهم بصورة بديهية وحاضرة ومباشرة أعمالهم بمزيد من الثقة والالتزام وبعد النظر.

لعبة ليجو الجادة لعبة ذات هدف؛ حيث أن بناء نماذج لمشهد بكتل ليجو، وإضفاء معان عليها خلال رواية قصة، وتصور عديد من تطورات القصة

المحتملة، يعمق من فهم الأوضاع، ويؤدي إلى تمعن ونظر ثاقب في القضايا، ويقوي من تلاحم المجموعة التي تشارك في اللعب. ثم إن الهدف من اللعبة هو اكتشاف العلاقات وسبل التواصل بين الناس والعالم المحيط بهم، ومشاهدة الأحداث الخارجية والداخلية، وتكشف العديد من التصورات، وإدراك العديد من الاحتمالات.

ثم إن البناء والاتصال خلال لعبة ليجو الجادة يساعد على مواجهة قضايا معقدة؛ والاندماج، حيث يمكن التعبير عن الأفكار والاحتمالات واكتشافها خلال لغة مشتركة من المجازيات. كما أن استخدام كتل ليجو في إنشاء مباني ذات أبعاد ثلاثة على مساحة ملائمة يوفر لك فرصة لإمعان النظر في كيفية عمل المؤسسة، وسبل اتصالها بالعالم الخارجي.

تقوم لعبة ليجو الجادة على أساس أن العمل يحتاج إلى اللعب؛ فاللعب يساعد على إطلاق أفكار محبوسة في الرأس والقلب، إذ يرى الشخص أو مجموعة اللاعبين الأمور بصورة مختلفة، حيث تتجسد الأفكار بصورة ملموسة عن مجرد التعبير عنها بكلمات. كما أن النقاش أثناء اللعب يجري على مستوى متساوي؛ وفي الواقع أن المجموعة تنتعش فقط عندما يشارك كل فرد وبهذا يمكن التغلب على مصاعب الاجتماعات من تألف المشاركين والتركيز على القضية المطروحة. ثم إن اللعب يتيح الفرصة للتجربة والاستكشاف والمخاطرة في تنفيذ أفكار دون مخاوف من معقبات ما قد يترتب على ذلك في واقع الحياة. كما أن بمقدورك إنتاج نطاق واسع من الاحتمالات المغرقة في الخيال خلال اللعب أكثر مما قد تنتجه خلال اجتماع عمل، فعادة ما يتجلى الحضور الذهني للناس والحرص على المشاركة والحماس والأداء الأحسن خلال اللعب.

أسباب نجاح اللعب

- اللعب حدث خاص: اللعب ليس من الأعمال الرتيبة، ولو تكرر بصورة رتيبة لم يعد لعباً.

- اللعب تطوعي: اللاعب ليس مجبراً أو مرغماً على اللعب ولا هو مكلف بمهمة.
- اللعب يتطلب التحليق في آفاق الخيال: حيث يمكن لك تعليق كل قوانين عالم الواقع.
- اللعب غير منتج بالصورة المألوفة: المعقبات المباشرة لا تهم.
- اللعب غير محدود أو مقيد بحدود: اللعب نشاط قائم بذاته ويختلف عن العمل.
- اللعب يجري في مكان متفق عليه: ولكن يمكن أن يجري في أي مكان.
- اللعب له قواعده الخاصة: اللعب ليس خاضعاً لقيود العمل.

لعبة ليجو الجادة والتخطيط الاستراتيجي

- ودور لعبة ليجو الجادة في التخطيط الاستراتيجي يشمل اختبار واقع الاستراتيجية. فبعد الانتهاء من مراجعة وتحليل الخطة الاستراتيجية، يمكن للعبة ليجو الجادة ترجمة الخبرة بتوفير أساس ومفهوم مشترك يسبق إجراء التغييرات في مجال الأعمال، حتى يمكن التوصل إلى أفضل القرارات عند إجراء التعديلات. والنتائج المتوقعة من ذلك:
- نظرة شاملة على كيان المؤسسة.
 - تحليل عميق لمشهد الأعمال وطبيعة العلاقات التي تتضمنها.
 - أسس توجيهية مبسطة لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات.
 - زيادة الثقة عند اتخاذ خطوات متعمدة في مواجهة تغيرات متواصلة.
 - مجموعة من نقاط التنفيذ الملحة.

لعبة ليجو الجادة والهوية الآنية

تستخدم لعبة ليجو الجادة في تحديد الهوية الآنية، إذ تعطي أي فريق جديد دفعة قوية لبداية فعالة، إذ تزود كل فريق جديد بما يحتاجه من تكوين علاقة

اجتماعية قوية وفريدة. كما أنها تساعد على سبك مفهوم مشترك لهوية كل عضو في الفريق، وتساعد على كسر الحواجز بين الأعضاء والعمل على تلاحمهم السريع. ونتائج ذلك توفير أفضل جو لاتخاذ القرارات حيث أداء الفريق فعال وكفؤ وناجح، ومزيد من الثقة بالنفس، إلى جانب خبرة عمل ثرية حيث الجو مشحون ببعد النظر والثقة والالتزام.

وضرورة الهوية الأنية التي تساعد لعبة ليجو الجادة في التعرف عليها، هي أنها ترشد الفرد إلى سبل التحول من ملكية لقب وظيفية إلى الحصول على هوية، ومن مجرد تملك المقدرة إلى تملك السلطة، ومن التعثر في البداية إلى اغتنام الفرص، ومن الثثرة إلى التواصل، ومن استخدام المعلومات إلى استغلال موهبة التخيل، ومن مجرد الذهاب إلى العمل إلى التواجد الحقيقي في العمل. كما أن الهوية الأنية تساعد في حسن مواجهة التغيير، فعملك قائم في عالم سريع التقلب، ولهذا فإن النجاح البعيد المدى والقناعة بالعمل يعتمد على التكيف للتغيير والاستجابة له.

من خلال الهوية الأنية يمكن بناء هويتك من كتل ليجو عن طريق القيام باكتشاف وتجربة مختلف الاحتمالات عند وقوع تغيير. كل ذلك في أحوال آمنة حيث يمكن المحاطرة دون تخوف من عواقب مباشرة. وكذلك الاستفادة من قدرات التصور، حيث كتل ليجو تساعد على الاستفادة من ثلاث من ملكات التخيل: المجاز، والتصور، ورواية القصص. كما يمكن استغلال الملكة التي تريحك والتي يمكنك تنميتها لمساعدتك على فهم ذاتك، وإدراك كيفية أدائك للعمل، إلى جانب فهم الآخرين.

في بناء الهوية باستخدام كتل ليجو، يمكن تشييد نموذج فريد يمثل عملك الذي يتكون من: من أنت؟ وكيف يراك الآخرون؟ وما هو أحسن حال لك؟ وبعد بناء هويتك يمكن أن ترى من أنت في الواقع، وتضع خطة استراتيجية لنفسك لتخدم مصالحك الشخصية وكذلك مصالح المؤسسة، ثم تحسن من

وضعك لتصبح الشخص الأفضل الآن. كما يمكنك أن تكون مرناً على الدوام دون أن تنكسر، وإذا أردت من ينصت إليك استحضر شيئاً قيماً لتقوله.

لعبة ليجو الجادة تركز على التعرف على قيمة الهوية الآنية لنفسك. فالهوية الآنية تجعلك أكثر اكتراثاً بمن أنت وكيف تدير شئونك في معترك العمل. وكلما زاد إدراكك بالطرق التي تتصل بها بالناس وبانطباع الناس عنك وبالسبل التي تربطك بكل ما حولك كلما زاد رضاك عن نفسك والفرص المتاحة لك خلال حياتك اليومية في العمل. وعندما تتحقق من هويتك الآنية لا يمكن لك أن تضل، ولا يمكن أن تفقد الرؤية الثاقبة لهدفك في عالم دائم التغيير. وكلما زادت معرفتك عن هويتك كلما أصبحت شخصية تتسم بطابع الاستدامة. وكلما ازدادت قيمتك الذاتية التي تراها في نفسك؛ حيث أن قيمتك تدور حول كونك أفضل ما تملك أن تكون الآن.

لعبة ليجو الجادة تلقي الضوء على قيمة الهوية الآنية للمؤسسة؛ حيث أن الإدراك المشترك عن شخصية الفرد وعلاقته بالآخرين تثري خبرات الكل في العمل، وتولد جواً مفعماً بالنظر الثاقب والثقة والالتزام. بل وإن عملية بناء الشخصية الآنية خلال لعبة ليجو الجادة تؤدي إلى تلاحم اجتماعي وثقة بالذات ونظرة صائبة تلك الخصال أساسية في أداء أي جهود جماعية ناجحة الآن.

لعبة ليجو الجادة والاستراتيجية الآنية

الاستراتيجية الآنية هي أفضل وسيلة للتخطيط الاستراتيجي، حيث أنها تتم بسرعة وتلائم كل فرد في المؤسسة، وهي إحدى التطبيقات الهامة للعبة ليجو الجادة؛ حيث تنقل عملية تخطيط الاستراتيجية من حدث يتكرر دورياً ويقوم به فئة مصطفاة إلى عملية متواصلة يمكن لكل فرد القيام بها. كما أنها تصلح لأي وضع تحدي حرج، إذ يمكن تنفيذها بكفاءة وفاعلية في جميع جوانب نظام المؤسسة. والاستراتيجية الآنية أسلوب فعال وسريع ومرن وموثوق به للتخطيط الاستراتيجي، إذ أنها:

- تزود المؤسسة بالمرونة للإقدام على عمل متعمد لمواجهة كل ظرف حرج.
- تنقل المؤسسة من حالة ملكية استراتيجية إلى حالة العيش في حالة تخطيط استراتيجي دائم.
- تمكن كل عضو في المؤسسة القيام بالتخطيط الاستراتيجي المتواصل.
- توفر القدرة على استكشاف إمكانيات جديدة؛ على جميع المستويات في المؤسسة، للاستجابة الآنية للتحديات العاجلة.
- تزود جميع من في المؤسسة بمنفذ سريع للإدراك المشترك المطلوب للتنفيذ الاستراتيجي المتعمد خلال الأعمال اليومية.
- توفر مجموعة من الإرشادات الأساسية البسيطة التي تعكس قيم وتوجهات المؤسسة. تلك الإرشادات الأساسية هي مفتاح عملية الاستراتيجية الآنية.
- أداة لاختبار الاختيارات الكبرى أو الصغرى. إذ أن أي تبديل بسيط في سياسة المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى دفعة إيجابية أو نكسة سلبية خلال المؤسسة كلها.

المنسق ولعبة ليجو

- الهدف من لعبة ليجو هو توضيح الفرق بين الحالات الثلاث التالية:
- أن نعمل بدون أن يكون لدينا تصور واضح للبناء الذي نريد أن نقيمه.
 - أن نعمل ولكل منا تصور للبناء الذي نريد أن نقيمه، ولكنه يختلف عن التصور الذي يعمل عليه الآخر.
 - أن نعمل ولدينا تصور واحد واضح مشترك للبناء الذي نريد أن نقيمه.

الأدوات المستخدمة

عدد ٢-٣ علب من أحد ألعاب ليجو التي تتضمن عدة أشكال يمكن تكوينها من نفس القطع.

طريقة جلوس الفريق

يتم تقسيم فريق التخطيط إلى مجموعات كل مجموعة من 5-7 أفراد وجلس المجموعات بحيث ترى كل مجموعة الأخرى أثناء اللعب.

خطوات اللعب

- ١- يقوم منسق فريق التخطيط بشرح الهدف من اللعبة.
- ٢- تعطى كل مجموعة علبة من لعبة ليجو التي تحتوي على الأشكال والرسوم التي تستخدم في توجيه العمل. ملاحظة: يقوم المنسق بجمع الصور والأشكال التوضيحية من اللعب قبل توزيعها على المجموعات.
- ٣- تعطى كل مجموعة مهلة ٥ دقائق لتكوين أفضل بناء ممكن باستخدام القطع الموجودة في العلبة. ملاحظة: الفترة الزمنية التي تعطى لكل مجموعة لا تزيد عن عشر دقائق حتى لا تتاح لها فرصة للاتفاق على شكل البناء الذي تعمل على إقامته.
- ٤- بعد نهاية الوقت المحدد يضع المنسق الأبنية التي أقامتها المجموعات بجوار بعضها البعض، في مكان متوسط تراه جميع المجموعات.
- ٥- يقوم المنسق بالتعليق على الأبنية، مظهراً مدى اختلافها وعشوائيتها.
- ٦- يسأل المنسق المجموعات عن السبب الرئيس الذي ترتب عليه هذا الاختلاف والعشوائية ويوجه المناقشة نحو الاتفاق على أن السبب الرئيس هو أننا لم نبدأ العمل ولدينا صورة واضحة للبناء الذي نريد أن نقيم.
- ٧- يعاد تقسيم المجموعات وتعطى كل مجموعة علبة من لعبة ليجو تحتوي كل علبة على صورة للبناء الذي تعمل على إقامته تختلف عن الصورة التي لدى المجموعات الأخرى.
- ٨- تعطى المجموعات مهلة قدرها عشر دقائق لإقامة البناء وفقاً للصورة الموجودة في العلبة.

- ٩- فى نهاية المهلة يضع المنسق الأبنية التي أقامتها المجموعات بجوار بعضها البعض فى مكان متوسط تراه جميع المجموعات.
- ١٠- يعلق المنسق على الأبنية موضحاً أنها أقل عشوائية وأكثر انتظاماً من الأبنية التي أقيمت فى الجولة الأولى، ولكنها أيضاً مختلفة اختلافاً كبيراً.
- ١١- يوضح المنسق الفكرة المطلوب إبرازها من هذه الجولة وهى أنه لا يكفي أن نبدأ ولدينا صورة مسبقة للبناء الذي نريد إقامته، بل لا بد أيضاً أن تكون هذه الصورة هى نفس الصورة التي نعمل على إقامتها جميعاً.

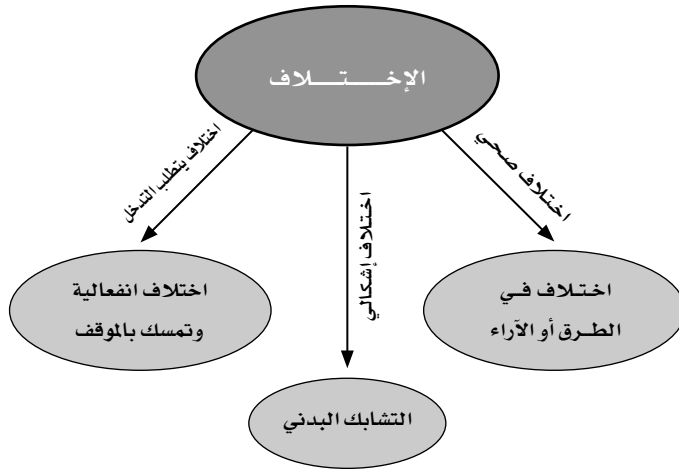
الفصل الثامن

التعامل مع الاختلافات الجماعية

- خلاقات التجمعات • المنسق وسلوكيات الفريق • إطار خلاقات المجموعات
- التعامل مع مشاكل مألوفة • إشكاليات في سلوك الاجتماعات

خلافات التجمعات

- عموماً: الاختلاف ظاهرة صحية في غالبية التجمعات.
- الاختلاف بين أعضاء أي فريق شاهد على أن أعضاء الفريق أمناء في قناعاتهم بأفكارهم وصادقوا الرغبة في تداول الأفكار.
- الاختلاف الحميد قد يتحول إلى خلاف، ثم إلى مهارات في بعض الأوقات، ويتوقف عن كونه اختلافاً بناءً.
- مسار الاختلاف في الرأي أو الخلاف الجماعي:
 - o الاختلاف الصحي: اختلاف في الطرق أو الآراء.
 - o اختلاف يتطلب التدخل: خلافات انفعالية وتمسك بالموقف.
 - o اختلاف إشكالي: التشابك البدني.



المنسق وسلوكيات الفريق

- على المنسق:
 - o إدراك وفهم تصرفات أعضاء الفريق.
 - o سرعة التمييز بين كون السلوكيات بناءة أو هدامة.
 - o التحلي بالسلوكيات البناءة حتى يتوصل الفريق إلى غايته.

- تصرفات الفريق تؤثر على تكوين الفريق وأدائه.
- تتضح طبيعة سلوكيات أعضاء الفريق خلال تكوين الفريق أو أثناء الاجتماعات.

سلوكيات جماعية بناءة

- الشراكة: الرغبة في التعرف على وجهات نظر أعضاء الفريق الآخرين وانطباعاتهم والاستعداد لتبنيها لصالح الفريق.
- الإيضاح: العمل على تعريف القضايا للمجموعة بوضوح بالاستماع والتلخيص وتركيز محور النقاش.
- التفاعل: القدرة على إشاعة الحيوية في المجموعة وتشجيع المشاركة والسعي للتقدم بالنقاش إلى اتفاق.
- التناغم: تشجيع التلاحم بين مجموعة والعمل المشترك: على سبيل المثال: الترويج عن النفوس عقب مناقشة صعبة بتعقيب طريف.
- المخاطرة: الاستعداد للمخاطرة بخسارة شخصية أو الإحراج في سبيل الفريق أو جاح المشروع.
- متابعة العملية: عدم التواني عن سؤال المجموعة عن القضايا المتعلقة بموضوع الاجتماع: مثل الجدول، أو الوقت المتاح للاجتماع، أو مواضيع النقاش، أو طرق اتخاذ القرار، أو إمكانية استخدام المعلومات، .. إلخ.

سلوكيات جماعية مخربة

- السيطرة: إضاعة معظم وقت الاجتماع في التعبير عن وجهات نظر شخصية وآراء؛ ومحاولة السيطرة على الاجتماع إما باستخدام السلطة، أو إشغال الوقت، .. إلخ.
- التعجيل: تشجيع المجموعة على مواصلة النقاش قبل استكمال مهمة محددة بالانتقال إلى مهمة أخرى؛ وإبداء الملل من السماع للآخرين والمشاركة مع الفريق.

- الانسحاب: الانسحاب من المناقشات أو اتخاذ القرارات؛ ورفض المشاركة.
- الاستخفاف: عدم الاكتراث بأفكار أو مقترحات الفريق أو عضو في الفريق والتقليل من أهميتها. ويشمل سلوك الازدراء والاستخفاف توجيه الإهانة للآخرين في صورة سخرية أو استهزاء.
- الهراء: الإطناب، والاستطراد في الأحاديث الجانبية لتحويل اهتمام المجموعة عن الهدف الرئيسي للاجتماع.
- الإعاقة: العمل على إعاقة التقدم في النقاش بالاعتراض على كل فكرة أو اقتراح؛ مثلاً بالقول أن: "تلك الفكرة لن تنجح بسبب كذا وكذا".

كيفية التدخل في مجموعة صعبة أو مع عضو فريق متعب

- ليس هناك من وقت محدد أو فرصة محددة للتدخل عند ظهور إشكالية سواء مع مجموعة أو فرد بعينه.
 - ليس هناك طريقة مجربة أو سليمة للتدخل في كل الأحوال.
 - التدخل عموماً يشمل أي مقولة أو سؤال أو عمل صامت يقوم به المنسق لمساعدة المجموعة.
 - هدف أي تدخل هو الحفاظ على استقلالية المجموعة والعمل على دعم فاعليتها على المدى البعيد.
 - التدخل من المنسق يجب أن يقلل من اعتماد المجموعة على تواجد المنسق.
 - على المنسق أن يختار وسيلة التدخل الملائمة وفق الظروف والملابسات.
 - على المنسق إدراك الوقت المناسب للتدخل.
 - على المنسق المفاضلة بين أفضل أمرين:
- 0 التدخل مع فرد.
 - 0 التدخل مع الفريق كله.

أنواع التدخل

- الاستكشاف.
- البحث عن خصوصيات بدلاً من عموميات.
- التركيز على العملية.
- التشخيص.
- المواجهة وسبل الاستجابة المتاحة.
- تغيير الموضوع لجذب الانتباه.
- إدارة عمليات المجموعة.
- إعادة تنظيم المجموعة.
- إبداء اقتراحات بالنسبة للمضمون.
- تعليم طرق وأفكار.
- إعادة تشكيل الموضوع.

أسئلة تسألها نفسك قبل التدخل

- هل بإمكانني التعرف على ظاهرة قد تستفحل؟
- إذا لم أندخل؛ هل سيشتجع ذلك عضواً آخر في المجموعة على المحاكاة؟
- هل سيسمح وقت المجموعة لهضم معقبات التدخل؟
- هل لدى المجموعة خبرة كافية ومعرفة تجعل من التدخل وسيلة لتحسين كفاءة الأداء؟
- هل المجموعة مثقلة بمجريات النقاش والتخطيط لتستوعب التدخل؟
- هل المشكلة جوهرية أو هامة إلى الدرجة التي تتطلب التدخل؟
- هل لدي المهارة اللازمة للتدخل؟

طرق التعامل مع الأعضاء المشاكسين في الفريق

- الوفاية (قبل الاجتماع الأول).

- عدم التدخل (فترة صمت).
- التدخل على المستوى البسيط (وفق القواعد الأساسية).
- التدخل الوسيط (فرد لفرد).
- التدخل القوي (مخاطرة كبرى).

تنسيق أوضاع التعود على الخلاف

من التحديات للمنسق العمل مع مجموعة من طبيعتها الخلاف نتيجة اختلاف في القيم.

مبادئ

- مساعدة كل الأطراف على تعريف اهتماماتهم الحقيقية.
- بث الوعي في المجموعة على أن هناك "طريقة أفضل" للتعامل مع الاختلافات.
- محاولة بناء علاقات تختلف عن العلاقات القائمة بين المجموعة.
- إدراك أن التحول عن الخلاف يتطلب مساهمة المختلفين لا مواصلة التناحر والجدل.
- إدراك أن على كل الأطراف أن تجمع طاقتها للبحث عن حل جديد.

أسس التنسيق

- احتواء الأحداث لخدمة النفع الأكبر:
- 0 في البداية توجه الأنظار إلى الخير العام الذي تبحث عنه المجموعة.
- 0 في النهاية توصف فائدة العمل المشترك وكيف أن المجموعة قطعت شوطاً كبيراً تجاه تحقيق الخير الأعم.
- من البداية:
- 0 قدم التحية لكل شخص من القلب إلى القلب.
- 0 ادع كل فرد إلى المشاركة الكاملة في العمل الجماعي.

- كمنسق خلى برؤية إيجابية لا تتزعزع؛ أنظر إلى كل شخص وكل موقف وكأن الأمور بطبيعتها مثالية.
- تكريم مصداقية خبرات كل شخص بفسح الوقت له للمشاركة في المجموعة.
- شجع تفرد كل شخص بوجهة نظره والحاجة لوجهات النظر الفريدة.
- دع المجال مفتوحاً لتتابع الأحداث وفق الحاجة، وثق بما يتجدد من وقائع ونسق بابتكار ومرونة.
- أشبع الحضور بانتباهك الكامل وتواصل مع الوضع والمجموعة وأشعرهم بحضورك.

توجيهات لإجراء حوار

الاستماع

- يجب تفهم إحساس الشخص بسداد قوله:
- الإصغاء للمتحدث بكل مشاعرك وانتباهك.
 - الاستماع إلى المعاني والمشاعر والقيم.
 - ما الذي يعقل مما يقال؟
 - ما هي المشاعر والأحاسيس؟
 - ما هو المهم؟
 - استخدام أسئلة أو مداخلات للاستيضاح؛ مثل:
 - هل ما تقوله هو أن؟
 - ما ذا تعني بـ؟
 - دعني أتأكد من فهم ما تقول.
 - يبدو أنك تقول هل هذا صحيح؟

- مراجعة افتراضاتك عن
 - تفسير لغة الجسد (الإشارة، وحركة الشفاه، وتعبير الوجه، .. إلخ)
 - تصوراتك عن الأفكار أو المعتقدات التي تنبئ عنها الكلمات.
- أسأل أسئلة مفتوحة للتوسع في الحوار. مثل:
 - هل يمكن أن تضيف المزيد عن ...؟
 - كيف يمكن تصور ذلك؟
 - هل يعقل ذلك؟
 - ماذا سيساعد على تحقيق ذلك؟
 - كيف يمكنك تعقل ذلك؟
 - ما هو شعورك عن ذلك؟
- اكتم انفعالاتك وأحكامك أو عبر عنها بحيث تتمثل إلى الشخص الآخر.
 - تعليقات عن "يجب" أو "لم يكن من الواجب"؛ و "صح" أو "خطأ"، و "جيد" أو "رديء"؛ توقف ما قد يعقب ذلك من مزيد في الانفتاح عند الاسترسال في الكلام.
 - تعليقات عما يذكرك به خلال حياتك يمكن أن يوقف أيضاً أي نوع من المشاركة قبل أن تكتمل.

الراحة

- الإفصاح للآخر عن كيفية اقتناعك بسداد قولك، مثل:
 - تكلم بصدق عن خبرتك الشخصية.
 - تكلم عما تعرف من تجارب حياتك الشخصية لا عما تسمع من الآخرين أو ما تعتقد أن الآخرين يريدون قوله.
 - شارك؛ على أي مستوى ترتاح إليه من المجازفة، بأفكارك ومشاعرك

وتطلعاتك ومخاوفك واحتياجاتك؛ دون توقع أن يرد عليك الآخرون بطريقة معينة.

- استمع إلى المعاني والمشاعر والقيم.

o ما الذي يعقل مما يقال؟

o ما هي المشاعر والأحاسيس؟

o ما هو المهم؟

- تكلم عن نفسك.

o بأي لغة تلائمك ثقافياً؛ وميز بين كلامك كشخص (أنا) أو جزء من تجمع (نحن).

o إذا تحدثت كتجمع أفسح مجالاً لاحتمال أن الآخرين في المجموعة لهم آراء أخرى.

- اعترف بالافتراضات التي بنيت على أساسها آراءك وفرق بين الرأي والحقيقة.

- التمييز بين أسئلة محملة بالمعاني الضمنية وأسئلة موجهة لتقصي المعلومات فقط؛ ويمكن عموماً اختبار إذا كان السؤال بسيطاً أو مركباً بالتساؤل:

o ما هو المقصود بالسؤال؟

o ما هي خلفيات السؤال؟ وما هي المشاعر التي تنبئ بها تلك الخلفيات؟

نظرية جبل الثلج (Iceberg) لعلاقات المجموعات

غالبية المجموعات المثقلة بالخلافات تتحاور حول أمور ظاهرة (ما فوق ماء المحيط من جبل الثلج) - تعبر عن السلوك الخارجي أو المتعارف عليه؛ وفي الواقع هناك دوافع غير مرئية (ما تحت الماء من جبل الثلج). ومهمة المنسق هو إظهار ما

خفي على السطح حتى يتثنى إدراك ما خفي وفهمه والتعامل المباشر معه.

• الحقائق الظاهرة:

0 السلوك.

0 المواقف.

• الحقائق الخفية:

0 طموحات، رؤى، احتياجات، اهتمامات، مقاصد.

0 مخاوف، تاريخ، خبرة شخصية وجماعية، ثقافة.

0 معتقدات، افتراضات، مشاعر، تصور عن الدنيا والعالم.

0 انطباع، جروح نفسية لم تلتئم، فواجع شخصية أو جماعية لم تعالج.

إطار خلافاات المجموعات

الخلافاات بين المجموعات سنة من سنن الحياة. ولما كان من الصعب تلافيها على المنسق التعامل معها بحكمة.

• اغمس نفسك في الواقع.

0 تعود على سماع صور عديدة للواقع عن نفس الموقف.

0 هل الخلاف حول بيانات، أو علاقات، أو اهتمامات، أو قيم، أم بنية؟

0 ما هي مسببات الخلاف؟

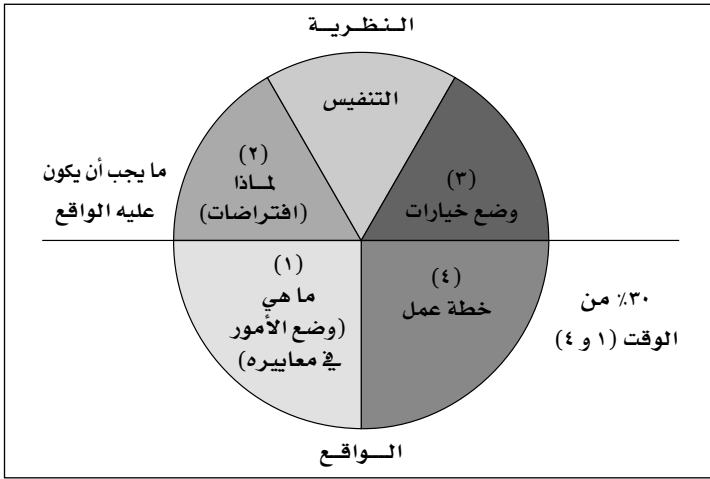
• اختبر الافتراضات المسببة.

0 دع الناس يعبرون عن مشاعرهم.

• وفر العديد من الاختيارات.

• ابدأ بعمل فعال للمواصلة وهذه مسؤولية كل الأطراف.

إطار خلافات المجموعات



الأسباب والتدخلات

- أسباب الخلافات في البيانات:
 - عدم توفر المعلومات.
 - معلومات خاطئة.
 - اختلاف في تحديد المعلومات المتعلقة بالموضوع.
 - تفسيرات مختلفة للبيانات.
 - طرق تقصي مختلفة.
- تدخلات محتملة:
 - اتفاق على أي البيانات المهمة.
 - اتفاق على طرق جمع البيانات.
 - وضع معايير عامة لتقصي البيانات.
 - استخدام خبراء من جهة ثالثة ليدلوا برأيهم أو لجمع الشمل.
- أسباب الخلافات في العلاقات:
 - عواطف ملتهبة.

- انطباعات خاطئة أو تفكير مسبق.
- انعدام الصلة أو صلة غير وثيقة أو اتصالات مشوهة.
- سلوكيات سلبية متكررة.
- تدخلات محتملة:
 - التحكم في التعبير عن العواطف خلال إتباع القواعد العامة وأسس التداول في الاجتماع، أو التفاهم، .. إلخ.
 - شجع على التعبير العاطفي بالسماح له على أساس طريقة متفق عليها.
 - توضيح وبناء الانطباعات الإيجابية.
 - التحسين من كيفية وكمية الاتصالات.
 - حاصر أي سلوك سلبي متكرر خلال تغيير بنية الاجتماع أو طريقة النقاش.
 - شجع السلوك الإيجابي لحل العضلات.
- أسباب الخلافات في الاهتمام:
 - تنافس حقيقي أو انطباعي.
 - اهتمامات أو محتويات كثيرة.
 - اهتمامات بالطريقة.
 - اهتمامات نفسية.
- تدخلات محتملة:
 - التركيز على الاهتمامات لا على المواقف.
 - تلمس معايير موضوعية.
 - ضع حلولاً متكاملة تخاطب حاجات الأطراف كلها.
 - ابحث عن سبل للتوسع في الاختيارات أو الموارد.

- 0 قدم مقايضات تستجيب للاهتمامات بدرجات متباينة من الأهمية.
- أسباب الخلافات في القيم:
 - 0 معايير مختلفة لتقييم الأفكار والسلوكيات.
 - 0 أهداف خاصة ذات قيمة ذاتية.
 - 0 طرق حياة متباينة وعقائد وأديان مختلفة.
- تدخلات محتملة:
 - 0 خاشي وصف القضايا بدلالة قيم.
 - 0 اسمح للأطراف بالاتفاق على الاختلاف.
 - 0 كون دوائر نفوذ يجمع بينها مجموعة قيم غالبية.
 - 0 ابحث عن هدف سام تشارك فيه كل الأطراف.
- أسباب الخلافات في البنية:
 - 0 وتيرة سلوك أو تعامل مدمرة.
 - 0 توزيع سلطة أو ملكية أو موارد غير متكافئ.
 - 0 عوامل جغرافية أو مناخية أو عينية تعوق الشراكة.
 - 0 قيود الوقت.
- تدخلات محتملة:
 - 0 وضح وعرف وغير القواعد.
 - 0 بدل وتيرة السلوك المدمرة.
 - 0 أعد توزيع ملكية الموارد والتحكم بها.
 - 0 ضع أساساً عادلة لعملية اتخاذ القرارات يتفق عليها كل الأطراف.
 - 0 بدل عملية التفاوض من عملية قائمة على المواقف إلى عملية قائمة على الاهتمامات.

- 0 عدل سبل التأثير التي تستخدمها الأطراف المختلفة (تقليل المواجهة والميل للإقناع).
- 0 غير العلاقات العينية والأجواء المحيطة بالأطراف (القرب والبعد).
- 0 عدل التأثير الخارجي على الأطراف.
- 0 غير قيود الوقت.

نموذج التدبر

خلاصات الجماعة

يقوم الأفراد بتعبئة النموذج في هدوء لفترة وجيزة: ثم يناقشون تدبراتهم مع بعضهم البعض في المجموعة.

- تذكر مجموعة كنت عضواً فيها أو منسقاً حيث كان الخلاف واضحاً.
- 0 اشرح ما الذي حدث في المجموعة.
- 0 ماذا كانت مشاعرك في الوضع الذي كنت فيه (عضواً أو منسقاً)؟
- ما هي السبل التي اتبعها المنسق لعلاج الخلاف في الفريق؟
- اعتباراً بما حدث ما الاستراتيجية التي تقترح على المنسق إتباعها لمعالجة خلافات المجموعة؟
- ما الذي تعلمته من ذلك الوضع وما الذي تحب أن تشارك به من تلك التجربة مع الآخرين؟

التعامل مع مشاكل مألوفة

تعامل مع غالبية المشاكل المحتملة للمجموعة عن طريق التصميم والتخطيط المتأني قبل عودة المجموعة إلى التجمع وليس خلال الاجتماع بذخيرة من الحيل.

المجموعة الصعبة

تدهور طاقة المجموعة أو تدني اهتمامها أو انتباهها

• الشواهد:

- 0 تدهور المشاركة.
- 0 بطء المشاركة والفاعليات مع التخطي.
- 0 الحديث خال من العواطف والحماس والحمية.
- 0 إشارات غير كلامية بما في ذلك:
 - الانسحاب الفكري.
 - الاضطجاع على المقعد.
 - التملل والتأؤب.
 - التحديق في الفضاء.
 - الالتفات بعيداً عن المتكلم.
 - تركيز الاهتمام بأمور بعيدة عن الحضور.

• الأسباب:

- 0 فقدان الطاقة: الإجهاد، الوقت، الأحوال الجوية (الحرارة، الضوضاء).
- 0 المحتويات لم تعد شيقة.
- 0 الأعضاء يتحولون عن لب الموضوع ويتشعب النقاش إلى مواضيع جانبية غير شيقة.
- 0 ظهور اختلافات تلفت انتباه المشاركين بعيداً عن موضوع النقاش.

• العلاج:

- حاول بعض الخيارات الآتية للتغلب على الحالة:
 - 0 تساءل عما يحدث.
 - 0 كرد فعل لحالة التردّي. صف ما تشاهده؛ وتساءل عن السبب.

- 0 زد من طاقتك البدنية أنت نفسك. فخذ خطوات واسعة، تحرك بحماس، غير من مستوى صوتك وتقلباته.
- 0 اعط المجموعة فترة راحة قصيرة.
- 0 استفسر من المجموعة إذا ما كان النقاش الجاري في تلك اللحظة مجد ومفيد وفي صلب الموضوع.
- 0 أسأل المجموعة عما ترغب القيام به.
- 0 شجع الحضور على القيام بعمل يقتضي مجهوداً بدنياً، مثل:
 - المشي.
 - الحركة.

المجموعة غير مستجيبة

- الشواهد:
 - 0 جانب من النشاط يصيبه الخمود.
 - 0 يستجيب الأعضاء بالصمت أو القليل من الكلمات السطحية أو لون من التساؤل أو الشكوى من لزوم القيام بمثل ذلك النشاط.
- الأسباب:
 - 0 سوء تحديد توقيت القيام بذلك الجانب من النشاط على وقائع الأجندة.
 - 0 تصميم المهمة غير ملائم ومحير أو معقد.
 - 0 عدم إدراك الهدف من المهمة والشعور بأن طرحها لن يوصل إلى أي شيء.
 - 0 معارضة لمناقشة الموضوع نتيجة لـ:
 - حساسية الموضوع.
 - الحرج السياسي.
 - الخوف.
 - الانتقام.

• العلاج:

حاول طريقة أو أكثر مما يلي:

- 0 تساءل عما يحدث.
- 0 كرد فعل لحالة التردّي، صف ما تشاهده؛ وتساءل عن السبب.
- 0 حاول طريقة مختلفة لبدء النقاش أو النشاط.
- 0 خذ فترة راحة قصيرة؛ واسأل بعض الأفراد عن سبب صمتهم أو عدم رغبتهم في القيام بذلك الجانب من النشاط.
- 0 اسأل المجموعة عما إذا كان هناك حاجة إلى القيام بالمهمة المطروحة وهل هي مفيدة أم أن من المستحيل القيام بها في هذه اللحظة.
- 0 استفسر من الأعضاء إذا ما كان لديهم مقترح بطريقة مختلفة للقيام بذلك الجانب من النشاط.
- 0 شاوّر المجموعة عما يريدون القيام به.
- 0 طالب الأفراد بالرد.

المجموعة تواصل الخروج عن مسار الأجندة

• الأسباب:

- 0 بعض المجموعات تجد صعوبة كبيرة في مواصلة التركيز على موضوع بعينه أو إتباع الأجندة؛ هذا ناجم عن عدة احتمالات:
- عدم الانضباط.
- التفكير في أجندات أخرى قد يكون بعضها شخصياً محضاً.
- مختلفون على الأجندة.
- يريدون التهرب من مهمة بعينها.

• العلاج:

حاول طريقة أو أكثر مما يلي:

- 0 الفت انتباه الحضور إلى الأجندة وأعد عرضها عليهم.
- 0 اسأل الأعضاء إذا ما كان النقاش الجاري مفيداً أو لازماً.
- 0 اعرض إعادة ترتيب الأجندة أو تعديلها.
- 0 استفسر إذا ما كان موضوع الحديث مهم لكل منهم أو إذا كان الأفضل تأجيل الموضوع حتى نهاية الاجتماع وتكليف عدد قليل من الأعضاء للنظر فيه.
- 0 استفسر من المجموعة عما يجري.
- 0 خذ فترة راحة ثم عد إلى الأجندة عقب الراحة.

مشاركة جزء من المجموعة فقط

• الأسباب:

- 0 موضوع النقاش يخص بعض الأعضاء فقط.
- 0 تكوين المجموعة غير سليم.
- 0 هناك حواجز سياسية بين الحضور تمنع البعض من التعبير عن أنفسهم؛ مثل الفروق في المناصب أو الدرجات أو انتماء بعضهم لأفكار غير شعبية.
- 0 ربما كان بعض المشاركين يتعالى على البعض الآخر ويهدده.
- 0 الأعضاء الهادئون في غياب ذهني عن الاجتماع.
- 0 الأعضاء الهادئون منتبهون ومستوعبون لكل ما يدور.

• العلاج:

- 0 حاول طريقة أو أكثر مما يلي:
- 0 الاستفسار عما إذا كان لدى الآخرين آراء أو معلومات يريدون أن يشاركوا بها.
- 0 تغيير نظام المناقشة لإفساح فرص الكلام للجميع.

- الاستفسار عما إذا كان الصامتون يتبعون النقاش.
- لفت النظر إلى أن البعض فقط هم الذين يساهمون في الحديث وأسأل: لماذا؟
- أثناء الراحة استفسر من الأعضاء الهادئين عن سبب عدم مشاركتهم في النقاش.
- استفسر إذا ما كان موضوع الحديث هام للجميع أو إذا كان من الأفضل تأجيل الموضوع حتى نهاية الاجتماع وتكليف عدد قليل من الأعضاء للنظر فيه.

عواطف المجموعة تتأجج

● الشواهد:

- تطور النقاش الجماعي حتى يسبب حساسيات بين المشاركين أو يستثير العواطف المتوقدة.
- التعبير العاطفي المفتوح بشواهد الغضب والخوف والألم من جراح نفسية.
- ارتفاع الأصوات المتداخلة.
- زيادة العصبية والحدة.
- قد تتغلب الدموع على البعض.

● الأسباب:

- ظاهرة ليست سيئة بالضرورة فرما كانت نتيجة حماس متزايد لدى البعض أو تعلق بملكية أو ارتباط بأفكار معينة أو إصرار على وجهات نظر.
- جزء من المناظرة الدائرة حول مهمة هامة.
- ظاهرة هدامة قائمة على إثارة جراح نفسية غائرة، صراعات شخصية.
- تتجاوز حدود المجموعة وعملها.

• العلاج:

حاول طريقة أو أكثر مما يلي:

- 0 التفاوضي عما يجري: ومراقبة كيف تقوم المجموعة بالتداول مع الحال: وتقصي إن كانت تتعلق بالمهمة المطروحة أو بمدى تقدم المجموعة في أداء المهمة.
 - 0 أخذ فترة راحة: ويطلب من كل الحضور الاسترخاء والعودة ببعض الأفكار.
 - 0 إذا رأيت بعض الحضور غير مرتاحين استفسر عن السبب.
 - 0 إذا كان عدد قليل فقط من الحضور هم الثائرون. فتقصي إذا كان من الممكن القيام بالنقاش الجاري وقت الاحتداد بين المجموعة المتطاحنة على شكل اجتماع خاص: وهل من الصالح أن كل الحضور يسمعون أم لا.
- لو تطور الخلاف ولم تصل إلى حل طبيعي تدخل مستخدماً أسلوباً من أساليب فض النزاعات.

مواجهة المشاكل الجماعية الشائعة

كون مجموعة من ثلاثة أو أربعة أشخاص من المشاركين لنقاش ما يجب على المنسق القيام به عند مواجهة أي من السلوكيات الجماعية الشائعة.

مشكلة شائعة	الاستراتيجية الموصى بها
تدهور طاقة المجموعة أو اهتمامها أو انتباهها	
المجموعة غير مستجيبة	
المجموعة تواصل الخروج عن مسار الأجندة	
مشاركة جزء من المجموعة فقط	
عواطف المجموعة تتأجج	

سلوكيات انفرادية صعبة

في كل اجتماع هناك نفر من الحاضرين سيسببون إشكاليات عن طريق سلوكيات غير لائقة أو لا تساعد على السير قدماً نحو تحقيق الأهداف.

- كلما أمكن تكلم معهم كلاً على حدة لتلفت نظرهم إلى المشكلة وتوجههم إلى السلوك بأسلوب مقبول؛ في هذه الحالة اجعل لقاءك معهم كحليف أو صديق وليس كصاحب سلطة.
- تركيز الكلام على سلوك مقبول محدد.
- عدم الحكم على سلوك أحد بأنه خطأ أو صواب.
- حفظ التوازن بين حماية المجموعة من الارتباك نتيجة انحراف سلوك فرد وحماية الفرد من التهجم الجماعي عليه.
- تقبل ما يفعل الذين يسلكون سلوكاً غير مقبول: صف السلوك واستفسر عنه.
- إضفاء شرعية على أحاسيس مسببي الارتباك في الاجتماع وعلى انطباعاتهم وحقوقهم.
- معالجة قضاياهم عندما يخدم ذلك المجموع ككل أو تأجيل القضايا حتى تسنح فرصة تؤدي المجموعة فيها مهمتها رغم محاولات الإرباك.
- الحرص على وضع قواعد أساس ومقاييس متعارف عليها للمشاركة لتعزيد قدرات المجموعة على مراقبة نفسها بنفسها. وبهذا يمكن أن تلجأ للمجموعة لوضع حد لتجاوزات عضو فيها.

إشكاليات في سلوكيات الاجتماعات

الإمساك بخناق الاجتماع

- ماذا إذا؟
- o يقاطع الآخرين أثناء كلامهم.
- o يتدخل في محادثة دائرة جزافاً.

- 0 يستخدم تعبيرات لفظية أو إشارات مريكة لتحويل وقائع الاجتماع عن مسارها.
- ماذا تفعل؟
- 0 تمسك بالقواعد الأساسية للاجتماع.
- 0 أوقف المقاطع وأطلب منه الانتظار حتى يتم المتحدث التعبير عن أفكاره.
- 0 أطلب من الأعضاء الذين نفذ صبرهم كتابة ما يخطر لهم من أفكار بدلاً من الاندفاع.
- 0 في المجموعات الكبيرة: عندما يرفع الحضور أيديهم طالبين فرصة التحدث أخبرهم بترتيب أدوارهم واحرص على أن يأخذ كل دوره بالترتيب.

البهلوان

- ماذا إذا؟
- 0 يبالغ في التفكه أو يتصرف كالأبله أو يسخر من كل شيء.
- 0 يحاول لفت الأنظار إلى نفسه.
- 0 جح في التشويش على سير الاجتماع.
- ماذا تفعل؟
- 0 أطلب من الشخص التوقف عما يفعل.
- 0 صف ما يحدث للمجموعة وأشار إلى ما يسببه ذلك من تعطيل للاجتماع وإرباك للمتحدث.
- 0 تكلم مع الشخص عقب الاجتماع أو خلال فترة الراحة.
- 0 خذ راحة: ثم عد بعدها بأجندة منتظمة وركز عليها.

شراك التفاهات

- ماذا إذا؟

- 0 شخص يعاني من الاندفاع بصورة كبيرة.
- 0 أصابه شلل فكري من تعقيدات التحليلات.
- ماذا تفعل؟
- 0 العودة إلى الأجندة.
- 0 يطلب من الشخص الانشغال بالعنصر الذي يريد معالجته بعد الاجتماع.

محطم القشة

- ماذا إذا؟
- 0 يعيد نفس النقطة مراراً وتكراراً دون إضافة جديد.
- 0 يعيد ويزيد في مسألة ما.
- 0 كانت لديه أجندة شخصية.
- ماذا تفعل؟
- 0 التسليم بأهمية النقطة التي يعرضها المتحدث وحماسه فيما يدعو إليه وإصراره.
- 0 أرى أن المتكلم قد سمع وأن النقطة التي يتحدث عنها قد سجلت.
- 0 شرح كيف أن النقطة التي عرضها ستؤخذ في الاعتبار.
- 0 سؤال المتحدث مباشرة إذا كان في مقدوره ترك الموضوع مؤقتاً لعرض نقطة أخرى.
- 0 إعطاؤه فرصة محددة بوقت لعرض ما يقول.

قناص الأجندة

- ماذا إذا؟
- 0 يتحدث خارج الموضوع.
- 0 يتحدث عن أمور لا تتعلق بمهمة المجموعة وغير مدرجة بالأجندة.

0 يقفز إلى نقاط في الأجندة دون التزام بالترتيب.

• ماذا تفعل؟

0 يطلب منه إظهار العلاقة بين ما يتحدث عنه والأجندة الحالية للاجتماع.

0 يطلب منه إذا أمكن العودة إلى النقطة التي يعرضها وتدوينها على ورقة أثناء الراحة.

0 سؤال الآخرين إذا رغبوا في إضافة لما يتحدث عنه الشخص.

0 يطلب منه التوقف؛ وإخباره بأن الوقت غير ملائم الآن؛ وأن يعرض النقطة فيما بعد عندما تتناول المجموعة جانباً آخر من الأجندة.

النجم اللامع

• ماذا إذا؟

0 يظن نفسه أنه نجم سينمائي لامع. وقد يكون معبراً عن غل في نفسه.

0 قد يشعر بأن المجموعة تتجاهله.

0 قد يحس بأنه صاحب سلطة على المجموعة خلال نفوذه فيسى استغلال سلطته للحط من الآخرين بالقذف والكلام البذيء بدلاً من استغلال الموقف فيما يفيد.

• ماذا تفعل؟

0 إحالة الأمر إلى المجموعة بسؤالهم: ماذا يظن الآخرون؟

0 التحكم في الموقف واسأل: هذه طلقة مدفع قوية، هل منكم من يريد الرد عليها؟

0 إعادة صياغة السؤال أو الجملة بصورة حيادية، وتصيد ما في الجملة من محتوى بسؤال الشخص: هل ما تريد قوله هو أن ...؟

0 استخدم المزاح إن كنت ما زلت متلكاً لأعصابك.

الأحاديث الجانبية

• ماذا إذا؟

0 يدلي بتعليقات خاصة لشخص آخر.

0 يعقد اجتماع مصغر مع من بجواره.

• ماذا تفعل؟

0 أطلب من مديري الأحاديث الجانبية أو أصحاب التعليقات الجانبية مشاطرة المجموعة فيما يتحدثون عنه.

0 أوقف المناقشة. وأصمت وأنت تنظر إلى المتكلمين وكأنك تنتظر أن يفرغوا من كلامهم.

0 أطلب منهم التوقف.

0 قل: "دعنا نجري حديثاً واحداً".

0 لفت النظر إلى أن الهمس أو الحديث الجانبي مريب للاجتماع.

صراع الشخصيات

• ماذا إذا؟

0 يشرع في الانتقاد أو التهجم أو الجدال مع أعضاء آخرين في المجموعة أو مع المنسق.

0 يحاول الخط من مصداقية شخص آخر.

0 يحاول تحويل سياق النقاش أو دفعة الاجتماع إلى التركيز على سلوك شخص بعينه.

• ماذا تفعل؟

0 صف فعلة الشخص دون الحكم على تصرفاته.

0 استفسر عما إذا كان النقد له علاقة بأمر جرى في الاجتماع.

- 0 أوقف الجدال؛ واطلب من كل جانب إبداء موقفه بإيجاز لتقييده في سجلات وقائع الاجتماع. وأشرك باقي الأعضاء في نقاش تلك المواقف.
- 0 استفسر من الشخص المهاجم عما بمقدور المجموعة القيام به للرد على مخاوفه واهتماماته.

الملجم

• ماذا إذا؟

- 0 التزم الصمت التام طوال الاجتماع.
- 0 غير قادر على الكلام.
- 0 غير مستعد للمشاركة فيما يدور.
- 0 خجولاً، ومتخوفاً من شيء أو مفتقداً للثقة بنفسه وبما قد يقول.
- 0 الانسحاب الذهني أو الانشغال بعمل آخر.

• ماذا تفعل؟

- 0 التحدث معهم على انفراد عندما تسنح الفرصة.
- 0 نادي عليهم بأسمائهم طالباً منهم المشاركة فيما يدور.
- 0 قدم لهم الشكر إذا ما ساهموا.
- 0 حول إليهم عندما يجري النقاش في قضية تعرف أن لديهم خبرة فيها.
- 0 من البداية، عند تناول قضية أساس بالنقاش اطلب من كل فرد الرد على سؤال محدد.

كثير الكلام

• ماذا إذا؟

- 0 يقحم أجندته الشخصية.
- 0 يثابر على إقحام خلاف أو بديل أو موضوع جديد أو موضوعاً للاهتمام.

- 0 يكرر جملة، ويصبح مزعجاً ومربكاً وينحي بالاجتماع عن مهامه.
- 0 مصاب بمرض نفسي، يشرع بمداخلة عن موضوع تذكره به كلمات مما تجري في الاجتماع رغم عدم علاقتها بوقائع الاجتماع.
- ماذا تفعل؟
- 0 يطلب من الشخص توضيح العلاقة بين ما يقول وما يجري في النقاش.
- 0 الاستفسار عما يريد الشخص من المجموعة أن تفعل استجابة لمداخلته.
- 0 تدوين مداخلة الشخص واشكره ثم واصل النقاش.
- 0 منح الشخص وقتاً محدداً للمداخلة.

المخطئ

- ماذا إذا؟
- 0 تعتمد صياغة الحقائق بصورة خاطئة.
- ماذا تفعل؟
- 0 واجه الشخص برقة وقل: "هذه طريقة للنظر في القضية، ولكن الواقع القائم على ... يؤكد أن ..."
- 0 قل: "إنني أرى وجهة نظرك، لكن علينا أن نوفق بين ما تقول والحقيقي".

الوصي أو المسيطر

- ماذا إذا؟
- 0 يتدخل باستمرار.
- 0 يتكلم بإسهاب ولدة طويلة.
- 0 يتحدث بصوت مرتفع.
- 0 يحول بين الآخرين وبين المشاركة.

• ماذا تفعل؟

- أوقف الشخص عند حده، وذكره أن المجموعة تريد الاستماع إلى طرف آخر.
- الفت الانتباه إلى الأجندة ومواقيتها.
- أوقف تلاقي البصر بينك وبينه وأشح النظر بعيداً عنه.
- اقترب منه وقف أمامه.
- تداخل بنشاط متصل بالموضوع لكنه يقتضي مشاركة من الجميع.
- تكوين بنية للمناقشة بدلاً من السؤال عن: ماذا تظن؟
- اسأل:
- ماذا ترى كعامل قوة في هذا الاقتراح؟
- ماذا يثير مخاوفك؟
- ما الذي أغفلناه؟
- العرض المرئي عادة ما لا يشجع على الإعادة.
- حاول أن تدخل في البرنامج مناقشات بين مجموعات صغيرة كلما سنحت الفرصة هذا يجعل الفرصة سانحة للناس لنقاش أفكارهم في ظروف ضيقة وغير مهددة لمشاعرهم.
- اطلب من المشاركين طرح مواضيع جديدة لم تجر مناقشتها بعد لضيق ما تبقى من وقت.
- استخدم فكرة تذاكر الكلام فهي فعالة خاصة لو كانت المجموعة ترغب في توزيع فرص الكلام بصورة عادلة.
- أطبع ملصقات تصور شخصية الوجه الضاحك (Smiley Face) في أوضاع مختلفة: متضايق، مكتئب، متعص، يتبسم، يضحك، .. إلخ وألصقها أمام الشخص المتكلم كزجر أو تنبيه للبعض وكجائزة على التزام بالوقت للبعض الآخر.

المتشاغل

• ماذا إذا؟

- 0 يحضر الاجتماع متأخراً ويبادر بتركه قبل إنجائه.
- 0 يكثر من الهروب من الاجتماع في وسط النقاش.
- 0 يتغيب عن الاجتماعات.

• ماذا تفعل؟

- 0 يطلب من المشاركين إخطار المجموعة إذا ما أرادوا ترك الاجتماع مبكراً أو الحضور المتأخر أو التغيب مع تحديد الوقت والسبب.
- 0 الإعلان عن قاعدة هامة: الأعضاء يقرون بدعم أي قرار يتخذ في غيبتهم.
- 0 تكليف أحد الأعضاء إحاطة التغيب بما حدث في غيابه أثناء أوقات الراحة كبديل لمراجعة ما افتقد الأعضاء المتغيبون أثناء الاجتماع.
- 0 وضع معيار للحضور في الاجتماع على أن يستبدل المتغيبون دون عذر بأعضاء آخرين.

المتشائم

• ماذا إذا؟

- 0 يردد بشكل رتيب: "هذا لا يمكن أن يتحقق أبداً".
- 0 لا شيء ممكن في عرفهم.
- 0 التعبير السلبي قد يكون بالكلام أو الإشارة من غمز ولز.

• ماذا تفعل؟

- 0 إعادة صياغة رؤيتهم ولكن استخدم كلماتهم كما هي.
- 0 الاستفسار عما إذا كانوا يحسون بقبول أي جزء من العمل المطروح.
- 0 الاستفسار عن رأيهم فيما يلزم القيام به مما يلقي رضاهم. سجل ما يقولون واطلب من المجموعة الرد.

المخرب

• ماذا إذا؟

- 0 يقوم بالعديد من السلوكيات المربكة.
- 0 يواصل بإصرار حتى لو تداخل المنسق سواء برقة أو غلظة.
- ماذا تفعل؟
- 0 الدعوة إلى اجتماع طارئ لوضع استراتيجية.
- 0 سحب دعوة المشاركة من الشخص المخرب.
- 0 الاعتماد على باقي المجموعة في المساعدة على الانضباط.

التعامل مع تحديات السلوكيات المخربة

ضع نفسك في موقف الآخرين

- دور المنسق هو التأكد من أن المجموعة القائمة بالتخطيط الاستراتيجي تؤدي دورها بكفاءة عالية.
- من الصعب التكهن بما ستؤدي إليه سلوكيات أعضاء المجموعة من تداعيات على اجتماع رغم التخطيط الجيد عند الاستعداد لتنسيق اجتماع.
- على المنسق "وضع نفسه مكان الآخرين" أي "يلعب دورهم" للتدريب على المواقف المختلفة والتوصل إلى سبل علاج سلوكيات مختلفة.

العب دور الآخرين

- تكوين مجموعة تعكس صورة المجموعة القائمة بالتخطيط الاستراتيجي ولكن بصورة مصغرة، للتدريب على التعامل مع سلوكيات المشاركين في اجتماع.
- الهدف:

- 0 عرض أنواع السلوكيات المختلفة عن طريق لعب دور الآخرين.
- 0 نقاش كيفية التعامل المثمر مع أفراد مختلفين في مجموعة.

- تكوين الأعضاء:
 - 0 متطوعون.
 - 0 مشاركون في مهمة التخطيط الاستراتيجي.
- العدد:
 - 0 منسق.
 - 0 أعضاء (لا يزيدون عن ٨ أشخاص).
 - 0 مراقبون (لا يزيد عددهم عن عدد الأعضاء).
- ترتيب الجلوس:
 - 0 الأعضاء يشكلون دائرة في المقدمة.
 - 0 المراقبون على مقاعد خلف الأعضاء.
- تركيبة الأعضاء:
 - 0 مشاركون عاديون.
 - 0 مشارك متسلط.
 - 0 مشارك يحب المواجهة.
 - 0 مشارك يحضر متأخراً ويخرج ويدخل الاجتماع تكراراً.
 - 0 مشارك يحب الانشغال بمحادثات جانبية أثناء الاجتماع.
 - 0 مشارك ملتزم الصمت.
 - 0 مشارك يريد اختطاف الأجندة من المنسق.

برنامج لعب دور الآخرين

- اختيار مهمة بسيطة للنقاش تتضمن قضية من قضايا التخطيط الاستراتيجي.
- إحاطة المجموعة علماً بالمهمة مسبقاً.
- توزيع نموذج لعب دور الآخرين على المراقبين لتدوين ملاحظاتهم.
- إعطاء كل عضو ورقة تصف مهمته.

- ابدأ النقاش لمناقشة القضية المطروحة لعدة دقائق.
- أوقف لعب الدور.
- ناقش ما حدث.
- اسأل المنسق عن مشاعره عما دار.
- استفسر من كل عضو من أعضاء المجموعة عن مهمته وكيف أحسن من ردود فعل المنسق والأعضاء الآخرين.
- استفسر من المراقبين عما شاهدوا من تصرفات المجموعة وكيف واجهت المجموعة التحديات وسلوكيات بعض الأعضاء.
- افتح النقاش مع الكل حول علاج السلوكيات المختلفة في جماعة.

نموذج لعب دور الآخرين

منسق
مشاركين عاديين
مشارك متسلط
مشارك يحب المواجهة
مشارك يحضر متأخراً ويخرج ويدخل الاجتماع تكراراً
مشارك يحب الانشغال بمحادثات جانبية أثناء الاجتماع
مشارك ملتزم الصمت
مشارك يريد اختطاف الأجندة من المنسق

المصادر

Ackermann, F., Participants' perceptions on the role of facilitators using Group Decision Support Systems, *Group Decision and Negotiation*, **5**(1):93-112, January (1996). ١

ACRL, 3M, Inc. and Reynolds, A.B., *Strategic Marketing for Academic and Research Libraries Facilitator Guide*. Association of College and Research Libraries (2003). ٢

Adkins, M., Burgoon, M., Nunamaker, J.F., Jr., Using group support systems for strategic planning with the United States Air Force. *Decision Support Systems*, **34**(3): 315-337, February (2003). ٣

Adkins, M., Shearer, R., Nunamaker, J.F., Jr., Romero, J. and Simcox, F., Experiences using group support systems to improve strategic planning in the Air Force. *Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences*, 6-9 Jan 1998, Kohala Coast, HI, pp: 515-524 vol.1 (1998). ٤

Aiken, M., Motiwalla, L., Sheng, O. and Nunamaker, J. ESP, An expert system for pre-session group decision support systems planning. *Proceedings of the Twenty-Third Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, January (1990). ٥

Aiken, M., Sheng, O. and Vogel, D., Integrating expert systems with group decision support systems. *ACM Transactions on Information Systems*, **9**(1), January (1991). ٦

Ajzen, I. and Fishbein, M., *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. (1980). ٧

- Antunes, P. and Ho, T.**, Facilitation Tool – A Tool to Assist Facilitators Managing Group Decision Support Systems. Department of Informatic Engineering, IST, Technical University of Lisboa, Lisboa, *Portugal Ninth Workshop on Information Technologies and Systems*, WITS (1999). ٨
- Antunes, P., Guimaraes, N., Segovia, J. and Cardenosa, J.**, Beyond formal processes: Augmenting workflow with group interaction techniques. *Conference on Organizational Computing Systems (COOCS '95)*. San Jose, CA: ACM Press , August (1995). ٩
- Argyris, Chris, Schon and Donald, A.**, *Organizational learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley (1996). ١٠
- Argyris, C.**, *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Prentice Hall, March 15 (1990). ١١
- Argyris, C.**, *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*. Addison-Wesley, June (1970). ١٢
- Argyris, C.**, Good Communication that Blocks Learning. *Harvard Business Review*, pp: 77-85, July-August (1994). ١٣
- Argyris, C.**, Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, pp: 99-109, May-June (1991). ١٤
- Bacon, T.**, *High Impact Facilitation*. Durango, CO: International Learning Works (1996). ١٥
- Barca, M. and Cobb, K.**, *Beginnings and Endings: Creative Warmups and Closure Activities*. Amherst, MA: HRD Press (1993). ١٦

Baum, Bruce J., Scott, John, Bickel, Matthias, Gombos, Giorgio, Greenspan, John S. and Guo, Wei, Park, No-Hee, Purdell-Lewis, David, Ranney, Richard, Schwarz, Eli, Seymour, Greg, Uoshima, Katsumi. 5.3 Global challenges in research and strategic planning. *European Journal of Dental Education*, 6 (s3):179–184 (2002). ۱۷

Bayles, D. and Orland, T., *Art & Fear*. Image Continuum Press, April 1, (2001). ۱۸

Bens, I., *Advanced Facilitation Strategies: Tools & Techniques to Master Difficult Situations*. Jossey-Bass, August 8 (2005) ۱۹

Bens, I., *Facilitating with Ease! with CD: Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers*. Jossey-Bass, February 14 (2005). ۲۰

Bens, I., *Facilitation at a Glance*. Goal/QPC, February (1999). ۲۱

Bradford, R. W., Bradford, R. W., Duncan, J. P., Tarcy and Brian, *Simplified Strategic Planning: A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast!* Chandler House Press, September (1999). ۲۲

Brassard, M., *The Memory Jogger*+. Methuen, MA: GOAL/QPC (1989). ۲۳

Brunst, J., *Facilitation Skills for Quality Improvement*. Madison, WI: Quality Enhancement Strategies (1993). ۲۴

Bryson, J. M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass (1995). ۲۵

- Bryson, J. M. and Alston, F. A.,** *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass (1996). ٢٦
- Bryson, J. M., Roering, W. D.,** Initiation Strategic Planning by Governments. *Public Administration Review*, **48**(6):995-1004, Nov. - Dec. (1988). ٢٧
- Bryson, J. M. and Anderson, S. R.,** Applying Large-Group Interaction Methods in the Planning and Implementation of Major Change Efforts. *Public Administration Review*, **60** (2):143–162 (2000). ٢٨
- Bunker, B. and Albion, B.,** *Large Group Interventions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass (1997). ٢٩
- Burleson, C. W.,** *Effective Meetings: The Complete Guide*. New York, NY: John Wiley & Sons (1990). ٣٠
- Carpenter, S. and Kennedy, W. J. D.,** *Managing Public Disputes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass (1988). ٣١
- Cartwright, D. and Zander, A.,** *Group Dynamics*. New York, NY: Harper & Row (1968). ٣٢
- Clawson, V., Bostrom, R. and Anson, R.,** The role of the facilitator in computer-supported meetings. *Small Group Research*, November (1993). ٣٣
- Conklin, J., Selvin, A., Shum, Simon, B. and Sierhuis, M.,** Facilitated hypertext for collective sensemaking: 15 years on from GIBIS. *Proceedings of the Twelfth ACM Conference on Hypertext and Hypermedia*, Århus, Denmark, pp: 123 – 124 (2001). ٣٤

Costa, C., Ho, T. and Antunes, P., *Facilitation Organisational Activities Using Plans and Audits*. First International Conference on Enterprise Information Systems. Setubal, Portugal. March (1999). ۳۵

Deming, W. E., *Out of Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology (1986). ۳۶

Dennis, A., George, J., Jessup, L., Nunamaker, J. and Vogel, D., Information technology to support electronic meetings. *Management Information Systems Quarterly*, December (1988). ۳۷

Diamond, L., *The Inner Work of Facilitation: Modeling Inner Peace*. Institute for Multi-Track Diplomacy (1997). ۳۸

Dickson, G., Poole, S. and De Sanctis, G. An overview of the GDSS research project and the SAMM system. In: Bostrom, Watson, Kinney (editors), *Computer Augmented Teamwork: A guided tour*. Van Nostrand Reinhold (1992). ۳۹

Dickson, G., Partridge, J. and Robinson, L., Exploring modes of facilitative support for GDSS technology. *Management Information Systems Quarterly*, June (1993). ۴۰

Dubs, S. and Hayne, S., *Distributed Facilitation: A Concept Whose Time has Come?* Proceedings of ACM CSCW '92 Conference on Computer-Supported Cooperative Work, Toronto, Canada, November (1992). ۴۱

Edmonson, A., Three Faces of Eden: The Persistence of Competing Theories and Multiple Diagnoses in Organizational Intervention Research. *Human Relations*, **49**(4), (1996). ۴۲

- Fogg, C. D.,** *Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process.* AMACOM/American Management Association, July 1, (1994). ٤٣
- Fogg, C. D.,** *Implementing Your Strategic Plan: How to Turn “Intent” into Effective Action for Sustainable Change.* American Management Association, December 1, (1998). ٤٤
- Fox, W. M.,** *Effective Group Problem Solving: How to Broaden Participation, Improve Decision Making and Increase Commitment to Action.* San Francisco, CA: Jossey-Bass (1988). ٤٥
- Friend, J., Hickling, A.,** *Planning Under Pressure: The Strategic Choice Approach.* Butterworth Heinemann, Nov. (2004). ٤٦
- Gallupe, R., DeSanctis, G. and Dickson, G.,** Computer-based support for group problem finding: An experimental investigation. *Management Information Systems Quarterly*, June (1988). ٤٧
- Ghais, S.,** *Extreme Facilitation: Guiding Groups through Controversy and Complexity.* Jossey-Bass, March 28, (2005). ٤٨
- Glaser, R.,** *Facilitator Behavior Questionnaire: Helping Teams Become Self-Managing.* King of Prussia, PA: HRDQ (1991). ٤٩
- Goodstein, L., Nolan, T. and Pfeiffer, J. W.,** *Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works.* McGraw-Hill, June 1, (1993). ٥٠
- Gordon, J., Hazlett, C., Cate, O., Mann, K., Kilminster, S., Prince, K., O’Driscoll, E., Snell, L. and Newble, D.,** Strategic planning in medical education: enhancing the learning environment ٥١

for students in clinical settings. *Medical Education*, **34**(10):841–850, (2000).

Graetz, F., Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, **40**(5):456 - 462, Jun (2002). ۵۲

Grinyer, P.H., A cognitive approach to group strategic decision taking: a discussion of evolved practice in the light of received research results. *Journal of the Operational Research Society*, **51**(1):21-35, January 1, (2000). ۵۳

Groot, Anne-Marie, Maarleveld, Marleen. *Demystifying Facilitation in Participatory Development*. IIED (2000). ۵۴

Gupta, K., *A Practical Guide to Needs Assessment*. Pfeiffer, October 30, (1998). ۵۵

Hacker, M. E., *The Effect of Decision Aids on Work Group Performance*. Doctor of Philosophy Dissertation in Industrial and Systems Engineering, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, April 10, (1997). ۵۶

Hackett, D., Martin, C. L., *Facilitation Skills for Team Leaders*. Menlo Park, CA: Crisp Publications (1993). ۵۷

Haines, S., *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*. CRC, June 13, (2000). ۵۸

Hart, L., *Faultless Facilitation*. Amherst, MA: HRD Press (1996). ۵۹

Haverkamp, J., *Worksheet Facilitation Basics*. Stichting ZHABA facilitators collective (2003). ۶۰

- Heron, J.,** *The Facilitator's Handbook*. East Brunswick, NJ: ٦١
Nichols Publishing (1993).
- Heron, J.,** *Group Facilitation: Theories and Models for Practice*. ٦٢
East Brunswick, NJ: Nichols Publishing (1993).
- Ho, T. and Antunes, P.,** Developing a Tool to Assist Electronic ٦٣
Facilitation of Decision-Making Groups. *Spire*, p. 243, String
Processing and Information Retrieval Symposium & International
Workshop on Groupware (1999).
- Hunter, Dale, Bailey, Anne, Taylor, Bill.** *The Art of Facilitation:* ٦٤
How to Create Group Synergy. Tucson, AZ: Fisher Books
(1995).
- Hwang, C. and Lin, M.,** *Group Decision Making under Multiple* ٦٥
Criteria: Methods and Applications. Springer-Verlag (1987).
- Hwang, A.,** Designing a customer-focused workshop for strategic ٦٦
planning. *Journal of Management Development*, 17(5):338 – 350,
Jul (1998).
- Janison, J.,** *The Complete Guide to Facilitation*. Amherst, MA: ٦٧
HRD Press (1997).
- Jarvenpaa, S., Rao, V. and Huber, G.,** Computer support for ٦٨
meetings of groups working on unstructured problems. *MIS*
Quarterly, December (1988).
- Jenings, J.,** *Communication Basics*. ASTD Press, July (2004). ٦٩

- Johansen, R., Sibbet, D., Benson, S., Martin, A., Mittman, R. and Saffo, P.,** *Leading Business Teams: How Teams Can Use Technology and Group Process Tools to Enhance Performance.* Addison-Wesley (1991). ۷۰
- Justice, T. and Jamieson, D.,** *The Complete Guide to Facilitation.* Amherst, MA: HRD Press (1998). ۷۱
- Kaiser, T. A.,** *Mining Group Gold: How to Cash in on the Collaborative Brain Power of a Group.* San Diego: CA: Pfeiffer & Company (1990). ۷۲
- Kaner, S.,** *Facilitator's Guide to Participatory Decision Making.* Gabriola Island, BC: New Society Publishers (1996). ۷۳
- Kaplan, Robert S. and Norton, D. P.** *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard.* Boston, MA: Harvard Business School Press (1996). ۷۴
- Karger, T.,** Focus Groups are for Focusing and for Little Else. *Marketing News*, August 28, pp: 52-55 (1987). ۷۵
- Kearny, L.,** *The Facilitator's Tool Kit - Tools and Techniques for Generating Ideas and Making Decisions in Groups.* Amherst, MA: HRD Press (1995). ۷۶
- Kelsey, Dee and Plum, P.,** *Great Meetings! How to Facilitate Like a Pro.* Portland, ME: Hanson Park Press (1997). ۷۷
- Kidder, R.,** *How Good People Make Tough Choices.* New York, NY: Simon and Schuster (1995). ۷۸

- King, W. R., Rodriguez and Jamie, I.,** Participative Design of Strategic Decision Support Systems: An Empirical Assessment. *Management Science* **27**(6):717-726, Jun.(1981). ٧٩
- King, J.,** Effective facilitation. *BMJ Career Focus* 324: S36, (2002). ٨٠
- Langer, J.,** The Focus Group Moderator as Human Being. *Marketing News*: pp: 10-11, September 8, (1978). ٨١
- Lee, Gwo-Guang and Bai, Rong-Ji.,** Organizational mechanisms for successful IS/IT strategic planning in the digital era. *Management Decision*, **41**(1):32 – 42, Feb. (2003). ٨٢
- Lencioni, P. M.,** *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass, March 19, (2002). ٨٣
- Lencioni, P. M.,** *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team: A Field Guide for Leaders, Managers, and Facilitators*. Jossey-Bass, March 10, (2005). ٨٤
- Lencioni, P. M.,** *Death by Meeting: A Leadership Fable...About Solving the Most Painful Problem in Business*. Jossey-Bass, March 4, (2004). ٨٥
- Lencioni, P.M.,** *Silos, Politics and Turf Wars: A Leadership Fable about Destroying the Barriers That Turn Colleagues into Competitors*. Jossey-Bass, February 17, (2006). ٨٦
- Lencioni, P. M.,** *The Four Obsessions of an Extraordinary* ٨٧

Executive: A Leadership Fable. Jossey-Bass, September 1, (2000).

Lencioni, P. M., *The Five Temptations of a CEO: A Leadership Fable*. Jossey-Bass, September 28, (1998). ٨٨

Lewicki, R., Weiss, S. and Lewin, D., Models of conflict, negotiation and third party interventions: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, **13** (1992). ٨٩

Lippincott, S. M., *Meetings Do's and Don'ts: The Complete Handbook for Successful Meetings*. Pittsburgh, PA: Lighthouse Point Press (1994). ٩٠

Lippincot, S., *Meetings: Do's, Don'ts and Donuts*. Pittsburgh, PA: Lighthouse Press (1994). ٩١

Maier, N.R.F., *Problem Solving Discussions and Conferences: Leadership Methods and Skills*. New York, NY: McGraw-Hill (1963). ٩٢

McCain, D., *Facilitation Basics*. ASTD Press, March (2004). ٩٣

McCartt, A. and Rohrbaugh, J., Evaluating group decision support system effectiveness: A performance study on decision conferencing. *Decision Support Systems*, June (1989). ٩٤

McFadzean, E. and Nelson, T., Facilitating problem-solving groups: A conceptual model. *Leadership & Organization Development Journal*, **19**(1):6 - 13, Feb. (1998). ٩٥

McGrath, J.E., *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall (1984). ٩٦

McNamara, C., *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation*. Authenticity Consulting, LLC (2003). ٩٧

Myers, C., *Facilitation Skills*. National Association of Parliamentarians: Jacksonville, TX: Laptop Associates (1996). ٩٨

Napier, R., Sidle, C. and Sanaghan, P., *High Impact Tools and Activities for Strategic Planning: Creative Techniques for Facilitating Your Organization's Planning Process*. McGraw-Hill, December 1, (1997). ٩٩

Nelson, T. and McFadzean, E., Facilitating problem-solving groups: facilitator competences. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2): 72 – 82, Apr. (1998). ١٠٠

Ngwenyama, O., Bryson, N. and Mobolurin, A., Supporting facilitation in group support systems: Techniques for analyzing consensus relevant data. *Decision Support Systems*, 16 (1996). ١٠١

Niederman, Fred, Volkema and Roger J., The Effects of Facilitator Characteristics on Meeting Preparation, Set Up, and Implementation. *Small Group Research*, 30(3): 330-360 (1999). ١٠٢

Niederman, F., Beise, C. and Beranek, P., Issues and concerns about computer-supported meetings: The facilitator's perspective. *Management Information Systems Quarterly*, March (1996). ١٠٣

Niederman, F. and Volkema, R., Influence of agenda creation and use on meeting activities and outcomes: Report on initial results. *Proceedings of the 1996 conference on ACM, SIGCPR/SIGMIS conference*, Denver, Colorado (1996). ١٠٤

North Central Regional Center for Rural Development, ۱۰۵
Leadership: Sustaining Action on Community and Organizational Issues. Ames, IA: Iowa State University Printing Services (1993).

Nunamaker, J., Dennis, A., Valacich, J., Vogel, D. and George, ۱۰۶
J., Electronic meeting systems to support group work: theory and practice at Arizona. *Communications of the ACM* 34, 7 (1991).

Nunamaker, J., Dennis, A., George, J., Martz Jr., W., Valacich, ۱۰۷
J. and Vogel, D., Group Systems. In: Bostrom, Watson, Kinney (editors), *Computer Augmented Teamwork: A Guided Tour*. Van Nostrand Reinhold (1991).

Nunamaker, J., Briggs, R., Mittleman, D., Vogel, D. and ۱۰۸
Balthazard, P., Lessons from a dozen years of group support systems research: A discussion of lab and field findings. *Journal of Management Information Systems*, 13(3), (1997).

Orwig, R., Chen, H., Vogel, D. and Nunamaker, J. F., A Multi- ۱۰۹
 Agent View of Strategic Planning Using Group Support Systems and Artificial Intelligence. *Group Decision and Negotiation*, 6(1):37-59, January (1997).

Owen, H., Open Space Technology. San Francisco, CA: Berret- ۱۱۰
 Koehler Publishers (1997).

Philbin, P.W., Strategic planning From the ground up: planting ۱۱۱
 the seeds of network development. *Hosp Health Netw.*, 67(11):46-52, Jun 5, (1993).

Pretty, J. N., Guijt, I., Thompson, J. and Scoones, I., *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide*. IIED (1995). ١١٢

Putnam, B., Unlocking Organizational Routines that Prevent Learning. *The Systems Thinker*, pp: 1-4, August (1993). ١١٣

Quinlivan-Hall, D. and Renner, P., *In Search of Solutions: Sixty Ways to Guide Your Problem Solving Group*. Vancouver, BC: PFR Training Associates Ltd. (1994). ١١٤

Reed, B. J. and Blair, R., Economic Development in Rural Communities: Can Strategic Planning Make a Difference? *Public Administration Review*, 53(1):88-92, Jan. - Feb.(1993). ١١٥

Rosania, R. J., *Presentation Basics*. ASTD, July 14, (2003) ١١٦

Rowden, R. W., Potential Roles of the Human Resource Management Professional in the Strategic Planning Process. *SAM Advanced Management Journal*, 64 (1999). ١١٧

Saint, S. and Lawson, J. R., *Rules for Reaching Consensus: A Modern Approach to Decision Making*. San Diego, CA: Pfeiffer & Co. (1994). ١١٨

Scholtes, P. R., *The Team Handbook*. Madison, WI: Joiner Associates, Inc. (1988). ١١٩

Schuman, S. (Editor), *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, March 14, (2005). ١٢٠

Schwarz, R., *The Skilled Facilitator*. San Francisco, CA: Jossey-Bass (1994). ١٢١

Schwarz, R., Davidson, A., Carlson, P. and McKinney S., *The Skilled Facilitator Fieldbook: Tips, Tools, and Tested Methods for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches.* Jossey-Bass, April 27, (2005). ۱۲۲

Scott, T. A., Wehtje, W. and Wehtje, M., The Need for Strategic Planning in Passive Restoration of Wildlife Populations. *Restoration Ecology*, 9(3):262–271 (2001). ۱۲۳

Simon, H., *Administrative Behavior: a Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations.* Simon & Schuster Inc. (1997). ۱۲۴

Spencer, L., *Winning Through Participation.* Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing (1989). ۱۲۵

Stanfield, R. B. *The Art of Focused Conservation.* Toronto, ON: Institute of Cultural Affairs (1997). ۱۲۶

Stewart, D. W. and Shamdasani, P. N., *Focus Groups Theory and Practice.* Applied Social Research Methods Series, v.20. Newbury Park, CA: Sage (1990). ۱۲۷

Tagliere, D.A., *How to Meet, Think, and Work to Consensus.* San Diego, CA: Pfeiffer & Co. (1993). ۱۲۸

The 3M Meeting Management Team, *Mastering Meetings.* McGraw-Hill, Inc. (1994). ۱۲۹

Torres, Cresencio., *Consensus Decision-Making Simulations.* Amherst, MA: HRD Press (1994). ۱۳۰

Viller, S., The Group Facilitator: ACSCW Perspective. *Proceedings* ۱۳۱

of the Second European Conference on Computer-Supported Cooperative Work, Amsterdam, The Netherlands (1991).

University of Vermont Extension Service, *Making Group* ١٣٢
Decisions. Vermont: University Printing (1989).

Weisbord, M. and Janoff, S., *Future Search - An Action Guide* ١٣٣
to Finding Common Ground. San Francisco, CA: Berret-Koehler
Publishing (1995).

Wheeland, C. M., Citywide Strategic Planning: An Evaluation ١٣٤
of Rock Hill's Empowering the Vision. *Public Administration*
Review, **53**(1):65-72, Jan. - Feb., (1993).

Whiteley, A.M. and Garcia, J. E., The facilitator and the ١٣٥
chauffeur in GSS: Explorations in the forging of a relationship.
Group Decision and Negotiation, **5** (1):31-50, January (1996).

Wickenheiser, M., Legos Play Leads To Real Solutions: A training ١٣٦
technique called Lego Serious Play taps employees' creativity to
build strategies and resolve conflicts. Portland, Maine: *Portland*
Press Herald, Tuesday, February 25, (2003).

Wilkinson, M., *The Secrets of Facilitation: The S.M.A.R.T. Guide* ١٣٧
to Getting Results with Group. Jossey-Bass, October 29, (2004).

Wilkinson, M., *The Secrets to Masterful Meetings: Ignite a* ١٣٨
Meetings Revolution! Leadership Strategies Publishing, November
25, (2005).

Williams, B., *More Than 50 Ways to Build Team Consensus.* ۱۳۹
Palatine, IL: IRI/Skylight (1993).

Willmore, Joe., *Performance Basics.* ASTD Press, October, ۱۴۰
(2004).

Wootton, S., Horne, Terry. *Strategic Thinking: A Step-By-Step* ۱۴۱
Approach to Strategy. Kogan Page, June, (2002).

Zigurs, I., Poole, M. and DeSanctis, G., A study of influence ۱۴۲
in computer-mediated group decision making. *Management*
Information Systems Quarterly, December (1988).

