

القيادة والإدارة لتحقيق النتائج



«لن يُستقى فن القيادة الجديد من تلك النخبة من القيادات من «حَمَلَة المسؤولية» بل سينبع من القدرات الكامنة في كل واحد منا. سوف تكون قيادة لا تدعي لنفسها القدرة على الإلمام بكافة الإجابات، لكنها ستحاول أن تكون قيادة تسعى إلى بث القدرة و الثقة في الآخرين.»

– أنابيل بيريل

«القيادة عبر التخطيط الاستراتيجي»

حين تتولى القيادة، فإنك عندئذٍ تكون قد اتخذت لنفسك موقفًا يمكنك من خلاله بناء غدٍ أفضل، وتذكر دائما أن أعمالك هي مرآة لاهتماماتك، ولذاتك، وإنجازاتك التي يُناط بك القيام بها؛ فلا بد أن تكون واضحًا وخصوصًا فيما يتعلق بالأشياء الهامة بالنسبة لك – ما هي المخاطر التي يمكنك تحملها من أجل الوصول إلى نتائج راسخة أفضل؟ أول سؤال يجب عليك الإجابة عليه هو: ما أهم الأشياء فعلاً بالنسبة لك؟ ماذا تود وماذا يمكن أن تصنع – لنفسك، ولأسرتك، ولمجتمعك، ولمؤسستك، ولبلدك؟ وأنت تحاول أن تتخيل صورة لمستقبل أفضل، ثم تبدأ في إيصال هذه الرؤية لمن حولك، إنك عندئذٍ تكون قد بدأت أولى الخطوات الصحيحة في رحلة القيادة.

إنَّ القيادة الحقة أن تبادر. أن تتقدم بخطواتك في أرض ربما تكون أنت أول من يَطؤها؛ القيادة هي تحمل المخاطر. فلن تجد خارطة طريق تُرشدك في تلك الرحلة، غير أنك ربما تجد بعض القيم والعادات والممارسات الصحيحة التي جرَّبها أناس قبلك لتقتبس من نورها أثناء سيرك. وعلى الرغم من أن الطريق مليءٌ بالتحديات، فهناك أيضًا الكثير من الكنوز والهدايا والمُتَع تكمن في ذلك المستقبل المُشرق الذي ستبنيه مع الآخرين.

يقدم لك هذا الفصل نقطة البداية لأنَّ تُصبح مُديرًا ناجحًا وقائدًا حكيمًا، سواء كنت تشغل منصب «مدير عام» أو مديرًا لأول مرة، فسوف يُقدِّم لك ذلك الفصل نظرة عامّة على الأساسيات التي تحتاجها أثناء رحلتك، حيث يناقش معك المفاهيم التالية:

- عقلية القائد وقيمه؛
- الممارسات القيادية والإدارية التي تحقق نتائج أفضل؛
- القدرات القيادية التي تُلهم الآخرين وتمكنهم من الاستفادة القصوى من كل طاقاتهم وفي نفس الوقت تكون لها مردود على الصحة.

اكتشف عقليتك وقيمك

«لو كنت تتطلع إلى القيادة، فيجب أن تستثمر ٤٠٪ على الأقل من وقتك لإدارة أخلاقياتك، وشخصيتك، ومبادئك، وأهدافك، ومحفزاتك، وسلوكك.»

– دي هوك

في وولدروب، «أراء دي هوك حول الإدارة»

على قدر إخلاصك لرؤيتك، ومدى تنظيمك للأشخاص المُتَحَفِّرين لفكرتك، يتحقق ما تصبو إليه من نتائج لمجتمعك. فالمستقبل الذي تحلم به لا يقوم على سلطتك بقدر ما يبني على مقدار ما تُبديه من التزام.

ولتكوين صورة أوضح عن ماهية القيادة، فُكِّرْ معي في قائد تحترمه وتعرفه بصفة شخصية، قائد تعتبره مصدر إلهامك ومثلك الأعلى قد يكون هذا القائد أحد والديك، معلمك، رمزًا سياسيًا، قائدًا دينيًا، مُشرفًا تربويًا، مُدرِّبًا رياضيًا، أو ربما أحد أصدقائك. حدد: أي نوع من الأشخاص هو؟ كيف يرى العالم من حوله، وما أكثر ما يُقدِّره فيه؟ كيف يعامل هذا القائد الآخرين؟

عادةً ينجذب الناس نحو القادة لشخصيتهم وللطريقة التي يرتبطون بها مع الآخرين، فهم يساعدون الناس على الارتقاء بطموحهم بشكل أكبر مما كانوا عليه في السابق. إنهم يدفعون الآخرين لقبول التحديات التي ربما لم يخطر ببالهم يومًا أنهم قادرون على التعامل معها، كما أنهم يَدْعَمُونَ الآخرين في إطار مساعيهم نحو التقدم.

لاستكشاف أفكارك، وعمل نقاش حول القيادة، يمكنك استخدام تمرين «فهم الممارسات القيادية والإدارية» في مجموعة أدوات الكتيب.

غير عقليتك

كي تصبح مديرًا قائدًا، فأنت تحتاج إلى تغيير تدريجي في عقليتك من حيث رؤيتك لذاتك كما لو كنت شخصًا يقوم بتعبئة الآخرين وإعدادهم لصنع المستقبل. ولكي تغير من عقليتك؛ فمن المهم جدًا أن تدرك ما هي قيمك؛ لأنها تؤثر في طبيعة المستقبل الذي بإمكانك صنعه لنفسك، كما أنها سترشدك وتُعينك على امتداد رحلتك.

إن العقلية ما هي إلا الأسلوب الذي تتبعه عادة في فهم المواقف والتعامل معها. فغالبًا ما تُؤثر أفكار الناس ومعتقداتهم عن العالم الخارجي فيما يقومون به من أعمال، وحينما تتخذ لنفسك موقفًا وتواجه تحديًا، فإنك قد تحتاج إلى تغيير المنظور الذي ترى الموقف من خلاله، وعندها ربما تُغيِّر بؤرة تركيزك واهتمامك بالكامل، وبعدها سوف تغير بكل تأكيد ما كنت تنوي القيام به.

إن الكيفية التي ترى من خلالها العالم الخارجي تُحدِّد تصرفاتك داخله، فلو كنت تعتقد يقينًا أن الآخرين لديهم رصيدٌ يُساهمون به، فسوف تساعدك الأدوات والأساليب التي يحتويها هذا الكتاب على أن تشجع المشاركة والتعلم الجماعي. أهم ما في الأمر هو مدى اعتقادك بقيمة مشاركات وإسهامات الآخرين. كل ما تفعله الأدوات والأساليب هنا هو أن تبني على هذا الاعتقاد وتدعمه، كما أنها تأخذ بيدك للحصول على نتائج أفضل.

القادة مُلتزمون
بتحقيق الرؤى

راجع مُعتقداتك
واقتراساتك

جدول ١ تحولات القائد

منظور التحول من ...	إلى ...
بطولات فردية	أعمال جماعية
يأس وتشاؤم	أمل وتفاؤل
لوم الآخرين على المشاكل	تحمل المسؤولية في مواجهة التحديات
أفعال مبعثرة، بلا رابط	أفعال مترابطة، ذات مَعزى وهدف
استغراق الذات	السخاء والاهتمام بالصالح العام

ومع حدوث ذلك التغيير في عقليتك، يمكن تطبيق هذه الأدوات والأساليب من أجل الحصول على نتائج عظيمة – مثل تحفيز المجموعات للتفكير بشكل أفضل مما كانوا عليه من قبل، ودفعهم لمواجهة تحدياتٍ ربما لم يشعروا من قبل بقدرتهم على التغلب عليها، وزيادة مساحة التفكير الجماعي والعمل معاً بشكلٍ إبداعي لتحقيق أهداف جديدة. كل تلك التغييرات في التوجه الفكري يُطلق عليها تحولات القائد. وتعتبر هذه التحولات أمراً أساسياً لقيادة ناجحة وفعالة (انظر جدول ١).

كل تحول من تلك التحولات الخمس في حياة القائد يُمثل سلسلة من التغييرات في المنظور، وسوف تلاحظ أثرها حينما تتعمق في فهم نفسك والآخرين وفهم بينتك. كما تساعدك تلك التحولات على الانتقال تدريجياً من:

- العمل القائم على التصرفات الفردية التي تقوم بها بمفردك، إلى أفعال جماعية تقوم على قوة الجماعة لصنع نتائج قابلة للاستمرارية؛
- حالة اليأس والتشاؤم، حيث ترى مشاكل وعقبات لا يمكن تخطيها، إلى مكان تملؤه الآمال والأحلام، حيث تكتشف طرقاً جديدة يمكن من خلالها تحسين الأمور؛
- الميل دائماً إلى توجيه اللوم للآخرين بسبب المشاكل أو الإخفاقات، بدلاً من اتخاذ المبادرة، واحتواء التحديات والعمل بشكل جماعي لاتخاذ مواقف جادة حيالها؛
- تلك الأيام العصيبة شديدة الاضطراب، حيث تعجُ بفضى من الأنشطة غير المترابطة التي تحاول مجرد القيام بها بغرض إنجازها في حد ذاتها، إلى أعمال منظمة تؤديها لغرض مُحدد في سبيل تحقيق نتائج مهمة؛
- انشغالك بنفسك والبحث عن طرق لإشباع حاجاتك الشخصية، إلى مكان تستطيع فيه أن تخدم بحماس وإخلاص الصالح العام، وأن تُلهم الآخرين القيام بالعمل نفسه.

على أنه ينبغي أن تضع في الحسبان أن هذه التحولات ليس من السهل القيام بها أو المداومة عليها؛ لأن احتياجاتك الخاصة وعاداتك ومخاوفك قد تتشابك معها في أي وقت، أما حينما تكون مُدرِكا لتلك التحولات، فبإمكانك إعادة نفسك إلى الطريق الصحيح حين تلاحظ نفسك وقد أصبحت مشغولاً وفي نفس الوقت أنت غير منتج، أو ربما استسلمت لحالة من اليأس. يمكن أن تقف مع نفسك عندئذ حين تشعر بالحاجة إلى إلقاء اللوم على أي شخص آخر، أو حين تطغى احتياجاتك الخاصة على اهتمامك بالصالح العام. وحينما يتوافر لديك حُلفاء يُحاولون القيام بمثل ما تقوم به من تحوّل، أنصحك أن تدعهم يُنبهونك إذا زلّت قدمك.

التحرّك نحو أسلوب عمل أكثر تعاوناً

اطلب الدعم في صنع التحولات الخاصة بك

تأمل في قيمك الشخصية

إن القيم التي تؤمن بها على المستوى الشخصي هي مرساة القيادة لديك. حينما تفتش عما لديك من قيم، تدرك أنها توجه اختيارك نحو الطريقة التي تخدم بها موظفيك، وعملاءك وكذلك شركاءك. وحينما تعرف ما هي قيمك، يمكنك حينئذ إيصالها إلى الآخرين، كما يمكنك الإحالة إليها حين يتحتم عليك اتخاذ قرارات صعبة.

تؤثر قيمك في أسلوب قيادتك. فهناك مكوّن أخلاقي حيوي في القيادة الإيجابية لا تجده في نظيرتها السلبية. بإمكانك الاستمرار في موضع القائد عن طريق الاهتمام بالصالح العام مثلاً، في حين أن القيادة السلبية تقوم على مخاوف الناس، وهي في ذلك تستخدم أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على تقريب بعض الأشخاص وإقصاء آخرين.

إن المديرين الذين يُظهرون قيمًا إيجابية يحظونَ باحترام موظفيهم. ويمكن أن تصبح جديرًا بثقة الآخرين حين تتوافق إيجابية كلماتك مع إيجابية أعمالك، بل يمكنك جذب الآخرين ليشاركوك أحلامك تجاه المستقبل بطريقة أسهل لو أن أفعالك توافقت مع السمات الشخصية التي تحظى بتقدير عام من قبل الجميع:

الاستقامة والالتزام: يحظى القادة باحترام الآخرين لأخلاقهم والتزامهم الشخصي. فإذا كنت أمينًا وذا خلق حميد، فأنت محل ثقة الآخرين ممن يُفترّون الاستقامة. ولو كنت تؤمن بقوة بأهمية العمل من أجل الصالح العام، فإنك تستطيع النجاة من الإغراءات والإغواءات التي تصاحب السلطة عادةً. وحين تتركس نفسك لتحقيق هدف منشود، فإنه يوسعك أن تستقطب آخرين لديهم نفس الالتزام للمشاركة في العمل معك في صنع مستقبل أفضل. وعلى سبيل المثال لا الحصر: عندما يُساند كبار القادة الحملات القومية لمكافحة مرض نقص المناعة البشرية/الإيدز – كما فعل الرئيس الأوغندي يويري موسيفيني عام ١٩٩٠ – سيحزن آخرون حزنهم بكل تأكيد.

الاحترام والثقة: احترام الآخرين معناه القابلية للاستماع إلى وجهات نظرهم وإلى مطالبهم واحتياجاتهم. الاحترام يبني الثقة تدريجيًا، والثقة هي أساس بناء علاقات مثمرة. حينما تكون القائد، فأنت تدعم علاقات عمل مُحترمة مع مرءوسيك، وزملائك، وكذلك رؤساؤك. أنت تصنع علاقات جديدة توسع بها شبكتك، وتُصلح بها علاقات قائمة تشوبها بعض المشكلات.

شجاعة الخوض في مخاطر محسوبة: إحدى مهام القادة هي أن يمتثلوا القدوة في اتخاذ مخاطر محسوبة لا تُعرض المؤسسة بالكامل أو مهامها أو أحد أفرادها للخطر. ولا ييأس القادة أبدًا إذا ما تعثروا. وإنما تجدهم دائمًا سرعان ما ينهضون من عثراتهم، وينفضون الغبار عن أنفسهم، بل ويجدون الشجاعة اللازمة للعودة للمخاطرة من جديد. وهم في مثابرتهم، لا يغيب عن ناظرهم لحظة مشهّد ذلك المستقبل الإيجابي الذي يحاولون صنعه. حينما تصنع لنفسك شبكات من العلاقات القائمة على الثقة، تجد الدعم والتشجيع اللازمين لخوض المخاطر الضرورية، واتخاذ القرارات الصعبة، ومواجهة النقد أو الفشل على المستوى الشخصي. إنك بوجودك كنموذج حيّ أمامهم، فأنت بذلك تُشجّع مَنْ حولك على خوض المخاطر مثلك.

الانفتاح على التعلم: القائد الجيد هو مَنْ لديه القابلية للتعلم وحث الآخرين على الاقتداء به في ذلك. حينما يكون عقلك مُتفتحًا، تصبح شغوفًا بالمعرفة والاطلاع. وتتعرف فرصًا جديدة وتجد طرقات لم تكن تعرفها من قبل في كيفية التعامل مع العقبات؛ فلتبادر بوضع أساليب للتعلم مع الآخرين، ومثل هذه الدرجة من الانفتاحية على التعلم تعمل على إعدادك إعدادًا جيدًا لتقبّل حقائق دائمة التغيير.

القيادة الإيجابية
ينتج عنها
المصادقية
والاحترام

المثابرة أساس
النجاح- فلا
تستلم أبدًا

إن الجهود التي تبذلها كي تصبح قائداً ماهراً تتطلب منك تطويراً ذاتياً دائماً يستمر مدى الحياة. علاوة على ذلك، ستعينك عقليتك والقيم التي تزرعها في كل ما تقوم به على قيادة الآخرين، ومن ثم ترتقي قيادتك وإدارتك إلى مستوى أفضل حينما تُدرك قيمة وقدرة القيادة والإدارة الرشيدة.

تأملات في القيم القيادية

جُمعت التعليقات التالية حول السمات الرئيسية للمديرين القادة من أعضاء مشاركين في برامج تطوير القادة من منظمة علوم الإدارة الصحية وغيرها من المناقشات التي دارت مع مديري برامج صحية في عدد من الدول حول العالم.

الأمانة والالتزام: «في البداية، يجب أن أكون أميناً مع المؤسسة التي أعمل بها، كما ينبغي أن أرقى إلى مستوى جيد للغاية، وأن أعرف مدى حدودي، وأحاذر من حالات سوء استخدام السلطة... من المهم كذلك أن تُقِيم جيداً ما حولك، فالثروة المحيطة بك مثلها مثل الذهب، قد تُفقد في لحظة لو لم تعلم كيف تستخدمها أو تُحافظ عليها.»

«القيادة الإيجابية... تصبح سلبية حين تغيب الأخلاق والاستقامة كسمات شخصية أساسية. حينما يتورط القادة في مُحاباة الأقارب، ويفتحون الباب على مصراعيه أمام بناء مصالح مُتضاربة في الإدارة، أو الإجراءات، أو أنظمة المشتريات، وعندما يمارس القادة مُعاملة غير متكافئة مع أفراد الفريق، تصبح هذه القيادة سلبية، حتى لو كانت بقية الأمور الأخرى تجري على خير ما يرام.»

الاحترام والثقة: «تعلمت أن أكون أكثر دفئاً... تعلمت أن أكون مُحترماً؛ فهناك مثل شائع يقول: «مَنْ يُحترم، يُحترم»... وقد انتفعتُ بذلك المثل كثيراً في كل ما فُمتُ به.»

«أعتقد أن التحلي بسمة الانفتاحية على الآخرين والاستماع إلى وجهات نظرهم، مع إظهار قُدْر عالٍ من الاحترافية، سيصبُّ في نهاية المطاف لصالح تعزيز الثقة في الخدمة المُقدّمة، وفي المُحترَف الذي يُقدّمها.»

شجاعة خوض المخاطر: «بُساعدهم (القائد) على تخطي الحدود الحالية لا على التطبيق الحرفي والصارم للقواعد، مع مراعاة عدم الوقوع في الخطأ... إنه الشخص الذي يُدرك جيداً أين تقع أقصى حدوده، ويدرك أيضاً متى يكون قد تخطاها بالفعل... إنه يشجعهم على التقدم خطوة إلى الأمام، وربما حُطّوئين...»

استمرارية التعلم: «القائد هو مَنْ يُدرك أنه ليس مُلمّاً بكل شيء، ولكنه كثيراً ما يسعى إلى جلب المعلومات وطلب المشورة.»

«يكتشف دائماً ما يخفى عليه من خلال دردشة سريعة مع الآخرين، وكذلك من خلال العلاقات غير الرسمية، مُحاولاً فهم ما يجري حوله، واستدعاء موظفيه إلى مكتبه، والتحدث مع الناس إما فردياً أو جماعياً.»

تطبيق الممارسات القيادية والإدارية

«يختلف مفهوم القيادة عن الإدارة.... [كل منهما] منظومة فريدة ومستقلة لمجموعة أفعال، إلا أن كل منهما يكمل عمل الآخر. كل منهما لديه وظيفته وأنشطته المميزة، وكلاهما ضروري من أجل النجاح في بيئة تتزايد يوماً بعد يوم تعقيداً وتقلباً.»

– جون كوتر
«حقيقة أعمال القادة»

حين تكون قيادتك وإدارتك رشيدة، ستنتج في بناء المجتمعات الصحية التي تُحلم بها، ولكن ما الفرق بين القيادة والإدارة؟ ترتقي إدارتك إلى المستوى الرشيد، حينما تتأكد من أن استخدام العمليات والإجراءات والموظفين وأي موارد أخرى يتم بشكل فعال ومؤثر. فالإدارة مثلاً تُنشئ عملياتٍ تُصلح للاعتماد عليها، ويمكن أن تخدم موظفيك في مساعيهم للوصول إلى الأهداف المرجوة؛ وبالتالي، تستطيع مؤسستك أن تؤدّي ما تصبو لتحقيقه هي الأخرى.

أما القيادة الرشيدة، فهي التي تُمكن الآخرين من مواجهة التحديات في سبيل صنع المستقبل الذي تتخيلونه جميعاً. القيادة هي أن تساعدك في التغلب على العقبات التي تقف حَجْرَ عَثْرَةٍ أمام النتائج المرجوة، وتشجعهم كذلك على التكيف مع تغير الأوضاع من حولهم. ومن هنا تتعاضد أهمية القيادة في أوقات الأزمات، حيث إنها تعضد وتوحد الناس نحو الاستمرار والمضيّ قدماً حتى في أوقات الانتكاسات.

كلا من القيادة والإدارة تقدم أشياء مختلفة

القيادة تعني تمكين وبتث الثقة في نفوس الآخرين لمواجهة التحديات والحصول على نتائج أفضل في ظل أوضاع معقدة.
أما الإدارة فهي تنظيم الأجزاء الداخلية للمنظمة من أجل تطبيق الأنظمة وتوفير المصادر والربط بينها بشكل يُعطي أداءً متميزاً يمكن أن يُعَوَّل عليه.

لتحسين قدراتك على القيادة، والإدارة؛ ولتحقيق مزيد من النتائج، فأنت بحاجة إلى:

- بث القدرة والثقة في نفسك أولاً ثم في نفوس الآخرين لمواجهة التحديات؛
- ربط القيادة والإدارة بالنتائج الإيجابية؛
- تقوية ممارساتك القيادية والإدارية؛
- تنمية مهاراتك في استخدام الممارسات القيادية والإدارية الموضحة في شكل (١)، وإدماجها في عملك اليومي.

بث الحماس في نفسك وفيمن حولك

يتطلب بناء المجتمع الصحي إشراك ودمج آخرين مثل: فريق موظفيك، وقسمك، ومؤسستك، والمجتمع وشركاء المؤسسة. بإمكانك شحن نفسك ومن حولك بالثقة اللازمة للتعامل مع العديد من التحديات المختلفة، المؤسسة منها والجماعية، وكذلك العقبات الشخصية، فمثلاً، قد تحتاج أنت والفريق معك إلى تحسين الخدمات على الرغم من انخفاض تمويل المانحين، أو زيادة عدد الزيارات إلى العيادات في مواجهة نقص الموارد والشائعات التي تُبعد المرضى عنكم. قد تحتاجون إلى دعم من مشرف يبدو من النوع الذي يصعب الاقتراب منه. حينما تقبل التحدي وتُحَفِّز الآخرين على العمل معك في التصدي لمواجهة هذا التحدي، فسوف تصبح المسؤولة مسؤوليتكم جميعاً في التعامل معه.

من خلال القيادة الرشيدة، يمكنك دوماً إيجاد الطرق التي من خلالها تستطيع إخراج طاقات الآخرين للوصول إلى نتائج جيدة. حين يدنو المرء من نفسه فيلامس آماله، يكون بذلك قد عثر على ذلك المنبع الكامن بداخله من الطاقة يساعده على ربط آماله التي يحلم بها لنفسه ولأسرته ومجتمعه، مع ما يقوم به من عمل، ومع أهداف المنظمة ككل. حينما تلهم فريقك وشركاءك كيفية الرؤية التي يمكن من خلالها إفادة الصالح العام، سيفتدرون أدوارهم، ويجدون القدرة اللازمة للتغلب على العقبات، وكسر الحواجز التي طالما منعتهم من الوصول إلى النتائج المرجوة.

تشجيع
أحلام الناس
وظموحاتهم
يستنهض
طاقاتهم

إحدى الممرضات، التي كانت تعمل في إحدى العيادات، و التي شاركت في أحد البرامج القيادية في مصر كانت تحلم دائماً بتوصيل فكرة تنظيم الأسرة إلى جميع النساء في قريتها. وكان هذا أكبر اهتماماتها؛ لذا قامت بجمع زميلاتها للالتفاف حول تلك الرؤية، ومن خلال جهودهم كمجموعة، استطاعوا توسيع خدمات تنظيم الأسرة لديهم كمّاً وكيفاً.

يناقش الفصل الثاني الكيفية التي يمكنك من خلالها العمل مع فريقك لتكوين مثل هذه الرؤية، ومواجهة التحديات، ووضع خطة لتحقيق النتائج.

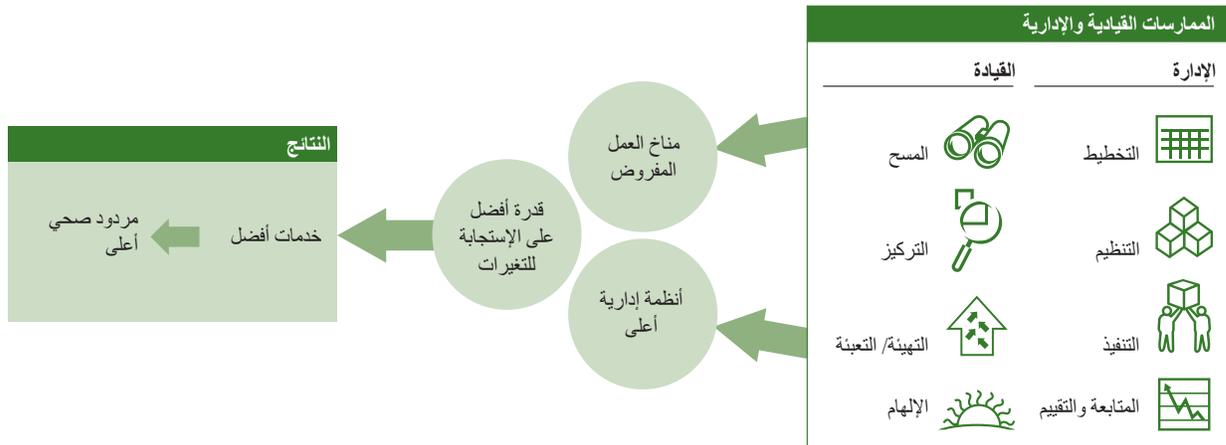
ربط القيادة والإدارة بالنتائج الإيجابية

بإمكانك البدء بجميع الأعمال القيادية والإدارية مع «وضع الغاية في اعتبارك»، أي أن النتائج هي التي ستحدد وتبرر وجود مؤسستك (كوفي، ٢٠٠٤). سواء كنت وزيراً للصحة أو مديراً لمركز صحي في قرية صغيرة، فإنّ وظيفتك هي تحسين صحة المواطنين الذين تخدمهم مؤسستك. إذا كانت الأولويات الصحية الإستراتيجية مُحدّدة وموضوعة في إستراتيجية الصحة القومية ببلدك، فيجب عليك ربط رؤيتك بتلك الأولويات. عندما تربط بين كل ما تقوم به وبين تلك الأولويات. فلن تُهدِرَ وقتاً في نشاطات تُحوّل طاقتك عن الغايات النهائية. ويبين «نموذج القيادة والإدارة لتحقيق النتائج» الربط ما بين الممارسات القيادية والإدارية وتحسّن النتائج الصحية.

الممارسات القيادية والإدارية: يستخدم المديرون من ذوي القدرة على القيادة الجيدة جميع الممارسات القيادية والإدارية المذكورة في (شكل ١). حيث يؤدي تطبيق هذه الممارسات الثمانية إلى تكوين قدرات مؤسسية قوية بشكل مستمر، وخدمات صحية

اربط أنشطتك
بالأولويات
الصحية

شكل ١ نموذج القيادة والإدارة لتحقيق النتائج



حينما تطبق الممارسات القيادية والإدارية الجيدة بصورة توافقية تناغمية، فإن كليهما تُقوِّيان من القدرات المؤسسية بما ينتج عنه جودة أعلى في الخدمات وتطورات إيجابية مستمرة على المستوى الصحي.

أفضل، ويؤدي في النهاية إلى تحسن ملحوظ في الصحة العامة. لمزيد من الوصف التفصيلي حول تلك الممارسات، انظر «إطار القيادة والإدارة» (شكل ٢). في قلب الشكل، هناك ثلاث دوائر تمثل المُكوّنات الرئيسة للمنظّمات القوية ذات معدلات الاداء العالي. لو أمعنت النظر إلى التدخلات والبرامج الناجحة التي تمت بالفعل في مجال الصحة العامّة، فستكتشف أن المنظمات قد أولت اهتماماً كبيراً إلى مدى أهمية وجود مناخ عمل إيجابي، ونظم قوية للإدارة تم استحداثها بصورة مُنسقة، إلى جانب القدرة على الاستجابة للتغيرات.

النتائج: إن عملية بناء قدرة مؤسسية لمواجهة التحديات عملية هامّة حيث يترتب عليها تحقيق نتائج – خدمات أفضل – لتحسين المردود الصحيّ، فعلى سبيل المثال، كان هناك مدير يقوم على إدارة عيادات رعاية الأمومة وتنظيم الأسرة في منطقة ما، وكانت مُعدّلات وفيات الأطفال في ارتفاع باستمرار، وكانت الملاريا مُشكلة رئيسة في هذه المنطقة. حينما تُفكّر في مشكلة مثل هذه، اسأل نفسك:

- ما هي بعض النتائج الصحية التي تستطيع مجموعة العمل أو المنظمة التأثير عليها؟ إليك بعض الأمثلة: تقليل الوفيات بين الأطفال بسبب الملاريا، أو إتاحة خدمات تنظيم الأسرة عالية الجودة لكل النساء اللاتي ليس لديهن رغبة في إنجاب أطفال، أو يردن عمل مباحدة بين الولادات. من خلال عمل بعض الاستشارات، قرّر المدير أنه وفي موقف مثل هذا سيكون التركيز على تجنب حدوث وفيات جديدة بين الأطفال بسبب الملاريا.

- أي الخدمات يمكن لهذا الفريق إعدادها أو تحسينها بحيث تسهم في الوصول إلى هذه النتيجة؟ يُقرّر المدير والفريق المساعد له توفير إيصالات يمكن للأمهات استخدامها لدى متاجر التجزئة للحصول على ناموسية السرير التي تمّت مُعالجتها

اختر الخدمات التي سَتُعزِّز النتائج الصحية

المكونات الرئيسية للمنظمات جيدة الأداء

مناخ العمل: يشير مناخ العمل إلى الحالة المزاجية السائدة داخل مكان العمل، فالمناخ هو سلسلة الظروف المرتبطة بمستوى الدافعية لدى الموظفين. ولا شك أن المناخ الجيد والإيجابي يُعزز من مستوى الدوافع لدى العاملين. وفي الفصل الثالث، من هذا الكتيب تحت عنوان «تحسين مناخ العمل لتعزيز الأداء»، سنتعلم كيف تُؤسس مثل هذا المناخ الإيجابي الذي من شأنه أن يُعزِّز الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين.

أنظمة الإدارة: إن أنظمة الإدارة هي الهياكل، والعمليات والإجراءات التي يمكن أن يطورها المديرين بغيره لتسهيل سير العمل، وتساعد هذه الأنظمة الموظفين على أداء عملهم، كما أن المديرين يستخدمونها بأنفسهم لتنظيم المهام ومتابعة مدى التقدم المُنجَز عند أداء هذه المهام. يمكن لممارساتك القيادية والإدارية أن تُنشئ هذه الأنظمة وتشجع موظفيك على الالتزام باستخدامها، وكلما تطورت منظمتك، يمكن تحسين تلك الأنظمة لتقوية أداء المؤسسة.

القدرة على الاستجابة للتغيير: إن زيادة قدرتك على الاستجابة للتغيير تعني أن منظمتك أو فريق العمل لديك قد طوَّرت من قدرته على التنبؤ بالتغيرات ومحاولة التكيف معها سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وتعتمد هذه القدرة على مدى المرونة، والثقة، والتعاون، والقابلية للتعلم، والإبداع، والقدرة على التواصل مع الشركاء المختلفين في العرق، أو الخلفية الاجتماعية، أو النوع، أو المجموعات التنظيمية. إن وجود مناخ عمل إيجابي، و أنظمة إدارية قوية مع القابلية والاستعداد للتعلم كلها عوامل تدعم قدرات المنظمة في الاستجابة لعالم متغير. يركز الفصل السادس من هذا الكتاب على قيادة التغيير ومدى الاستجابة لهذا التغيير في بيئة أكثر تعقيداً.

بالمبيدات الحشرية بسعر مُخفَّض، حيث يمكن لتلك الناموسية المعالِجة منع وقتل الباعوض.

■ أي التغييرات في قدرات المنظمة قد يؤدي إلى النتيجة المختارة؟ قد يحتاج المدير إلى تعديل نظامه الإداري بحيث يستطيع أعضاء فريقه تقديم إيصالات بالناموسيات السريرية إلى جميع السيدات الحوامل والأمهات. وبعد تدريب الموظفين على كيفية إخبار العملاء بمزايا استخدام الناموسية والحاجة إلى استبدالها كل ستة أشهر، يتأكد المدير من أن نظام الإدارة بإمكانه مراقبة تلك التعليمات ومتابعة تنفيذها. وقد يحتاج المدير إلى وجود علاقات جيدة تجمعها مع الموظفين لدفعهم على الالتزام بهذا العمل الإضافي (مناخ العمل الإيجابي). وقد يلجأ المدير إلى بناء شراكة (كجزء من القدرة على التغيير) مع المحالِّ التجارية لبيع تلك الناموسيات وتطوير نموذج إيصال مقبول من مالكي تلك المحلات.

■ ما هي الممارسات القيادية والإدارية التي قد يحتاج إليها المدير من أجل التطوير؟ سيحتاج حتماً إلى تنظيم مجموعة التمرير مع فرصة التدريب على الناموسية المعالِجة بالمبيد الحشري، وتقديم المشورة للعملاء حول كيفية استخدامها، ولابد من عمل المتابعة اللازمة مع العملاء بانتظام لاستبدال الناموسيات لديهم، وربما يحتاج المدير إلى التفكير في كيفية الترتيب مع أصحاب المحلات للالتزام بالمخزون المتوافر وإتاحة الناموسية إلى العميل الحامل للإيصال.

هناك العديد من الأنشطة التي تُحسّن المستوى الصحي إلى جانب تقديم الخدمات. على سبيل المثال: تنقية المياه، أو تدريب الدارسين للمجالات الطبية والتمريض على مجال طبيّ جديد قد يؤثر أيهما على النتائج الصحية. ويركز نموذج النتائج على تنفيذ ودعم الخدمات الصحية. من خلال تركيز اهتمام مجموعة العمل لديك على إجراء التحسينات على مستويات الخدمة، وبالتالي؛ تستطيع إحداث فرق جوهري إلى جانب القدرة على التنسيق بين ما تقوم به مع آخرين يعملون على مواجهة تحديات صحية أخرى.

تقوية ممارساتك القيادية والإدارية

من أجل قيادة وإدارة أفضل، ستحتاج إلى تطبيق ثماني ممارسات قيادية وإدارية بصورة متناغمة. تقدم الممارسات المبينة في «إطار القيادة والإدارة» (شكل ٢) سلوكياتٍ مُعينة لتستخدمها في العديد من المواقف المختلفة لتحسين أداء المنظمة والإبقاء على هذا الأداء مدعومًا لفترة طويلة، وفيما يلي نقدم لك طريقة عملها:

الممارسات الإدارية: حين يستخدم المدبرون ممارسات الإدارة الجيدة، يتأكدون من وضوح الخطط التشغيلية وهياكل التبليغ وأنها تعكس بصورة جادة أولويات المنظمة. ولأنّ المديرين الجيّدين يؤكدون على استخدام أنظمة وعمليات الإدارة لتسهيل العمل أكثر؛ فإنّ الموظّفين يعلمون تمامًا ما هو المنتظر منهم، وبإمكانهم تنفيذ الأنشطة المُكلّفين بها؛ حيث يتلقى العاملون آراء وملاحظات الآخرين حول عملهم من خلال الإشراف الداعم وأنظمة المتابعة والتقييم والتي تُقدّم بدورها معلوماتٍ دقيقة وموثوقة في الوقت المناسب.

ومن أجل إدارة جيدة للمنظمة، تحتاج أنت والمدبرون الآخرون إلى الاعتناء باستمرار بالخدمات الصحية التي تقدمها المنظمة للتأكد من فاعليتها (الخدمات الصحيحة)، وكفاءتها (تقديم الخدمات بالصورة المناسبة)، وبجودة عالية تتوافق مع احتياجات العملاء. يعتمد أدائك كمدبر على تحقيقك لتلك الأهداف الثلاثة.

أنت تؤدي بشكل جيد، حينما تقوم أنت والمدبرون الآخرون:

- بالتخطيط لكيفية تحقيق النتائج عن طريق تخصيص الموارد، والمسؤوليات، والجدول الزمنيّة؛
- بتنظيم الأفراد، والبنى الأساسية، والأنظمة، والعمليات من أجل تنفيذ الخطة؛
- بتنفيذ الأنشطة بكفاءة، وفاعلية، وبسرعة استجابة لتحقيق الأهداف المحددة؛
- بمتابعة وتقييم الإنجازات والنتائج التي تحققت على أساس الخطط الموضوعية، مع تحديث مستمر للمعلومات، واستخدام الملاحظات المُدونة لضبط الخطط والبنى الأساسية، والأنظمة والعمليات لتحقيق النتائج المستقبلية.

في حين تُشكّل أنظمة الإدارة الأساس اللازم لعمليات ماثوقة، فإنّ الإدارة غالبًا لا تضمن وحدها النتائج؛ لأنّ ما يحققه المدبرون الذين لديهم أدوات وأنظمة جديدة تكاد تكون نفس النتائج التي كانوا يحصلون عليها في السابق، إلا إذا قادوا الآخرين إلى استخدام تلك الأنظمة بشكل جيد، مع تكييفها على فترات منتظمة؛ من أجل الوفاء باحتياجات ومتطلبات العميل، وإدارة البيئة التنظيمية المحيطة باعتبارها المناخ الذي تستخدم فيه تلك الأنظمة.

الممارسات القيادية: يتمتع المديرون الذين يتبعون ممارسات القيادة الرشيدة بالقدرة على التكيف مع الأوضاع المتغيرة في البيئة المحيطة مع قيادة الآخرين باتجاه ذلك التكيف في نفس الوقت، حيث يستطيعون تحقيق النتائج باستخدامهم لمهارات التكيف تلك، حتى في ظل ظروف بالغة التعقيد وفي ظل نُدرّة شديدة في الموارد، إلا أنهم لديهم معلومات كافية وجيدة عن الفرص والتحديات. فبفضل تعليماتهم الواضحة لموظفيهم، وحالة التوافق والانسجام التي تجمع الموارد البشرية والموارد الأخرى حول رؤية واحدة مشتركة. ونتيجة للالتزامهم؛ تُقدّم مجموعات العمل النتائج التي وَعَدُوا بها مُدِيرِيهِمْ. لكي تقوم بقيادة جيدة، يجب أن تركز انتباه مجموعة العمل لديك على تحقيق النتائج التي تُشبع احتياجات العملاء ورغباتهم، وكذلك تلك التي تستجيب إلى اهتمامات أصحاب المصلحة الرئيسيين. ومن خلال دعمك وتشجيعك الكامل، يتعلم موظفو الخطوط الأمامية من مُقدّمي الخدمات الصحية تحديد العوائق أمام تجويد الخدمة، وابتكار إصلاحات، وخدمة العملاء بالشكل اللائق. ولاستدامة دعمك طوال الوقت، قد تحتاج أيضًا إلى كسب التزام المديرين ممن هم أعلى منك مرتبة.

يمكن أن تصل بقيادتك إلى مستوى جيد، حينما تقوم أنت وأقرانك من المديرين:

- بالبحث عن أي معلومة جديدة عن نفسك (أن تلم بمدى تأثير سلوكك وقيمك على الآخرين)، أو بالبحث عن معلومات جديدة بشأن فريق العمل لديك، أو منظمتك، أو البيئة المحيطة بك؛
- بتركيز عمل موظفيك على تحقيق رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وأولوياتها؛
- بتهيئة وتعبئة وقت وطاقت أصحاب المصالح والعاملين لديك، وكذلك المواد والموارد المالية لتدعيم أهداف وأولويات المنظمة؛
- بإلهام موظفيك بالالتزام والتعلم المستمر لأساليب التكيف وعمل الأشياء بشكل أفضل.

بتطبيقك لتلك الممارسات القيادية، ستصبح أنت وفريقك قادرين على مواجهة التحديات الرئيسية التي تواجهكم والعمل معًا مع المنظمة بالشكل الأفضل للتعامل معها.

إطار القيادة والإدارة: يقدم إطار القيادة والإدارة (شكل ٢) الأنشطة والنتائج المؤسسية المرتبطة بكل ممارسة على المستوى القيادي أو الإداري، بحيث يمكنك متابعة القيمة والنتيجة المتوقعة لدمج تلك الممارسات في عملك اليومي. إنك بتطبيقك للممارسات الثمانية بصورة متوافقة، تساعدُ فرق العمل والمؤسسات كذلك على إجراء تحسينات تنظيمية تدعم من خدماتها وتُحسّن من المردود الصحي على المجتمع.

أثناء تطبيقك للممارسات القيادية والإدارية في عملك اليومي، بإمكانك مساعدة موظفيك على تطويرها واستخدامها كذلك، كما يمكنك بمساعدة أفراد مجموعتك، تقييم درجة تطبيقك لهذه الممارسات، وتحديد تلك الممارسات التي لا تزال بحاجة إلى تقويتها لديك، وللقيام بذلك، اطلب من أفراد مجموعتك التفكير بشكل فردي في ممارسة واحدة في إطار العمل يعتبرونها الأقوى لديهم وأخرى يعتبرونها الأضعف. قم بعد ذلك بتسجيل الممارسات القوية والضعيفة في مجموعتك. قد تجد أن فريقك يحتاج إلى تحسين قدرته على المسح والبحث؛ لذا يمكن أن تتجح بشكل أكبر عند تحديد مصادر تمويل جديدة، أو

شكل ٢ إطار القيادة والإدارة

الممارسات التي تمكن مجموعات العمل والمؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق النتائج.

الإدارة	القيادة
<p>التخطيط </p> <ul style="list-style-type: none"> حدد أهداف تنظيمية قصيرة المدى وأهداف الأداء. ضع خططاً متعددة السنوات وخططاً أخرى سنوية. خُصِّصْ الموارد الكافية (المال، الأفراد، المواد). توقَّع المخاطر واعمل على الحدِّ منها. <p>المردود على مستوى المؤسسة</p> <p>يكون للمنظمة أهداف محددة، وموارد مخصصة، وخطة عمل.</p>	<p>المسح </p> <ul style="list-style-type: none"> حدد احتياجات وأولويات أصحاب المصالح. تعرف على الاتجاهات، والفرص، والمخاطر التي تؤثر على المنظمة. ابحث عن أفضل الممارسات. تعرف على قدرات العاملين وحدودهم. اعرف نفسك، والعاملين لديك، وقيم منطقتك، ومواطن القوة والضعف بها. <p>المردود على مستوى المؤسسة</p> <p>يتكون لدى المديرين فكرة مُحدثة وصحيحة عن عملهم، ومنظمتهم، وبيئتها، كما يدركون كيف يؤثر سلوكهم على الآخرين.</p>
<p>التنظيم </p> <ul style="list-style-type: none"> تأكد من إعداد هيكل يحدد المسؤولية والسلطة. تأكد أن أنظمة إدارة الموارد البشرية، والشؤون المالية، والعمليات اللوجيستية، وضمان الجودة، والعمليات، والمعلومات، والتسويق تدعم الخطة الموضوعية بفاعلية. دعم عمليات العمل لتنفيذ الخطة. نظم قدرات الفريق مع الأنشطة المخططة. <p>المردود على مستوى المؤسسة</p> <p>يتوفر لدى المنظمة الهياكل المالية، والأنظمة والإجراءات اللازمة لعمليات التشغيل الفعّالة، كما يتم تنظيم العاملين الذين يدركون مسؤوليات وتوقعات العمل.</p>	<p>التركيز </p> <ul style="list-style-type: none"> حدد مهمة المنظمة وإستراتيجيتها بوضوح. حدد التحديات الحرجة. اربط الأهداف بالإستراتيجية التنظيمية ككل. حدد الأولويات الأساسية للعمل. كوّن صورة عامة للنتائج المرجوة. <p>المردود على مستوى المؤسسة</p> <p>يسير العمل في المنظمة بناءً على مهام وإستراتيجيات وأولويات مُحددة جيداً.</p>
<p>التنفيذ </p> <ul style="list-style-type: none"> قم بدمج الأنظمة وتنسيق سير العمل. وازن بين المطالب المتضاربة. استخدم البيانات دائماً من أجل صنع القرار. نسّق الأنشطة مع البرامج والقطاعات الأخرى. عدّل الخطط والموارد وفقاً لتغير الظروف. <p>المردود على مستوى المؤسسة</p> <p>تُنفذ الأنشطة بكفاءة وفاعلية وسرعة في الاستجابة للمتطلبات.</p>	<p>التهيئة/التعبئة </p> <ul style="list-style-type: none"> تأكد من انسجام وتوافق القيم مع المهمة، والإستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والأعمال اليومية. شجّع العمل الجماعي. اجمع أصحاب المصلحة الأساسيين حول رؤية طموحة. اربط بين الأهداف والمكافآت والتقدير. سجّل أصحاب المصلحة الذين سيقومون بتوفير الموارد. <p>المردود على مستوى المؤسسة</p> <p>يدرك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الأهداف التنظيمية ومن ثم يقومون بدعمها وتعبئة الموارد من أجل تحقيقها.</p>
<p>المتابعة والتقييم </p> <ul style="list-style-type: none"> تابع ولاحظ التقدم المُحرز في الخطط. قدم التغذية المرتجعة. حدّد التغييرات المطلوبة. حسن عمليات العمل وإجراءاته وأدواته. <p>المردود على مستوى المؤسسة</p> <p>تستطيع المنظمة بشكل مستمر أن تُحدّث المعلومات الخاصة بحالة الإنجازات والنتائج، وتطبيق التعلم والمعرفة المستمرين.</p>	<p>الإلهام (رفع الروح المعنوية) </p> <ul style="list-style-type: none"> وفّق بين الأفعال والكلمات. أظهر الأمانة والإخلاص أثناء التفاعل. أظهر الثقة في العاملين وقدرُ إسهامات الآخرين. زود الفريق بالتحديات والملاحظات والدعم. كن مثلاً للإبداع والابتكار والتعلم. <p>المردود على مستوى المؤسسة</p> <p>يسود المنظمة جوُّ التعلم المستمر، ويلتزم العاملون بمهامهم، حتى وإن حدثت بعض الإخفاقات.</p>

تجارب في تعلم استخدام الممارسات القيادية

إن فرق الإدارات والمديرين والموظفين في محافظة أسوان بصعيد مصر قد تعلموا جميعًا استخدام ممارسات القيادة الأربعة كجزء من برنامج القيادة لتحسين الخدمات الصحية. بعد ذلك، كانت لهم تلك الآراء والانطباعات عن مدى فائدة تلك الممارسات.

المسح: «أعتقد أن أكثر ما أثر في شخصيًا كان المسح. حينما كنت أواجه مشكلة أو أجد تحديًا أمامي، كان عليّ أن أنظر إلى المشكلة من كافة الزوايا، وكان عليّ أيضًا أن أمعن النظر فيها بعمق، لا من الظاهر فقط، لمعرفة جذورها والظروف المحيطة بها والتي أدت إلى مثل هذا التدهور في الوضع الحالي من أجل إيجاد حل؛ لأنني لو لم أستطع الكشف عن الجذور أو الظروف المحيطة بها، فلن أتمكن من إيجاد الحل.»

– مدير إدارة بمديرية الصحة

التركيز: «قابلنا كل أفراد فريق الإدارة الصحية بالمنطقة وقدمنا لهم مفهوم التركيز، وعندئذٍ أدركنا أننا لم نستطع أن نجلس سويًا ونحدد أولوياتنا، بالعكس، كنا نكافح النيران كثيرًا، وأمضينا وقتًا طويلاً في ندوات واجتماعات [ومع ذلك لم نستطع] تنفيذها. «احتجنا» إلى إعادة تركيز اهتمامنا حتى لا نتشتت بعيدًا عن أهدافنا. أعدنا هيكله وصياغة خطة العمل، مع إدراكنا أنه ينقصها التركيز، وابتدأنا بالقضايا ذات الأولوية الملحة.»

– الفريق الصحي بالإدارة

التنسيق/التعبئة: «قبل هذا البرنامج، كنا بصدق مُشتتين، وأنا هنا لا أتحدث عن نفسي فقط، ولكن عن مجموعة العمل بالكامل داخل الإدارة، حيث كان كل واحد فينا في اتجاه مختلف عن زميله. كلٌّ منا كان يعمل طبقًا لمفهومه الخاص، أما الآن فقد أصبحنا فريقًا واحدًا. لم يعد هناك فرق بين تنظيم الأسرة، أو الرعاية الصحية الأولية أو التطعيمات. الآن أصبح لدينا جميعًا نفس الهدف، وهو تحسين مستوى الأداء بالإدارة.»

– مدير الإدارة الصحية

الإلهام: «بعد قبول الجميع لمفهوم [القيادة]، أصبح هناك مُعتقد جديد.... ولأن هذا المعتقد كان داخل نفس كل واحد منا، فقد كان الجميع يتسابقون على إخراج ما في داخلهم، وبذل أقصى ما يستطيعون، مهما كان دورهم صغيرًا. أصبحوا يفهمون أن حجم الدور ليس مهمًا؛ لأنه مهماً كان الدور، فهو ضروري لتحقيق النتائج المرجوة. لقد كانت روح الفريق سائدة بحق، وكان الجميع متعاونين. الحمد لله إنني أشعر الآن أنه قد صار عندي أذرعٌ عديدة، ولم يعد من الواجب عليّ القيام بكل شيء بنفسني.»

– مدير إدارة تنظيم الأسرة

«لحل أي مشكلة، يجب أن تتبع الإجابة من الداخل، فلو انتظرنا أن يأتي الحل من الخارج، فلن يتم حلها أصلًا!، وهذا تغير واضح ونتيجة لاحتضانها وتحققنا منها بل وحققناها بالفعل.»

– طبيب بالوحدة الصحية

قد تقرر تركيز انتباه فريقك على الأولويات، وتحديد التحديات الرئيسية، وتوجيه مواردك النادرة إلى نتائج أقل عددًا، وأكثر تحديدًا ووضوحًا.

لمعرفة المزيد حول القيادة والإدارة ولتقييم إمكاناتك الشخصية، برجاء مراجعة تمرين «فهم الممارسات القيادية والإدارية» في مجموعة أدوات الكتيب.

دمج الممارسات القيادية والإدارية

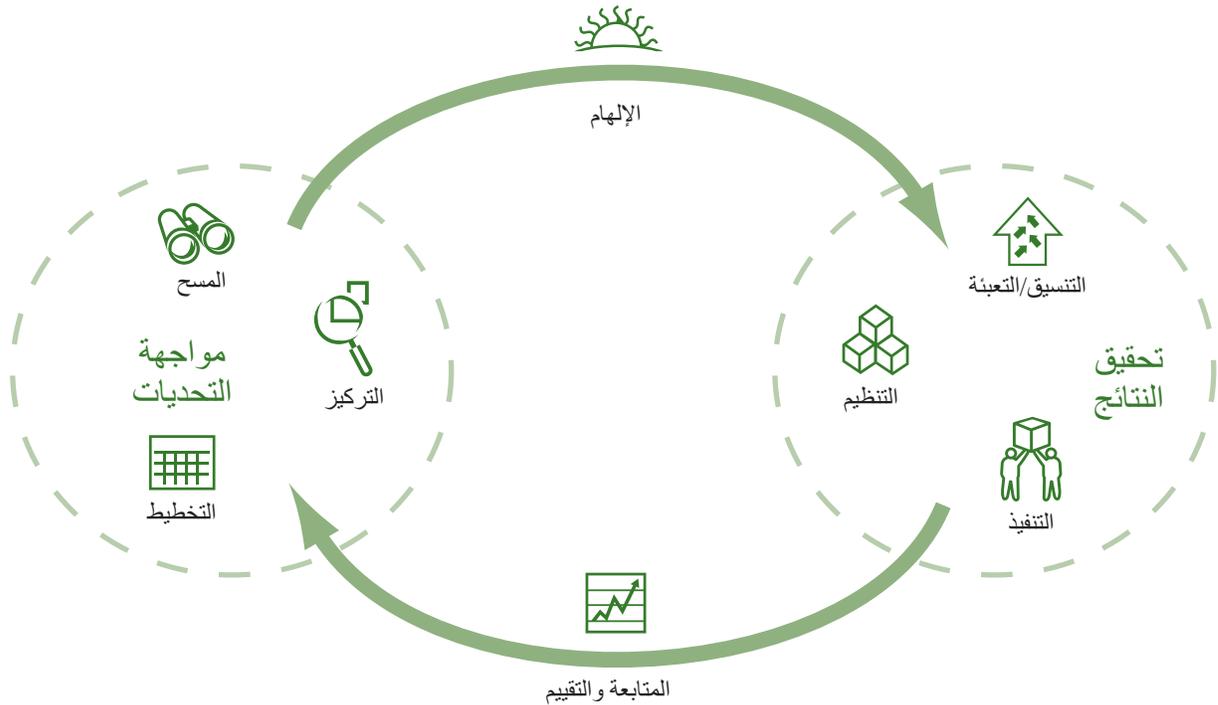
لا تُشكّل القيادة والإدارة عمليات منفردة متسلسلة، حيث إن ممارسات القيادة ليست مستقلة عن نظيرتها في الإدارة، بل يتحرك المديرون المهرة بسلاسة بين القيادة والإدارة لدعم فرقهم في مواجهة التحديات وتحقيق النتائج.

كما يبين شكل (٣)، فإن مواجهة التحديات تتطلب منك المسح، والتركيز والتخطيط. فبعد مسح البيئة المحيطة لتحديد التحديات، تبدأ في التركيز على بعضها كأولويات، وبعدها تُخطِّط للتعامل معها، وطالما توافرت لديك خطة مواجهة التحديات، ستحتاج إلى تهيئة وتعبئة أصحاب المصلحة، وكذلك العاملون، والموارد، وتعبئتهم، ثم تنظم فريقك والعمل الذي سيقوم به، وتنفذ الخطة. طوال تلك العملية، تعمل على تحفيز مجموعتك بتمكين أعضائها من التصرف بناءً على التزام كل منهم، وإبداعاته، وتعلمه، كما تُجري عمليتيّ متابعيّة وتقييم التقدّم المُحرَز من خلال وضع قياسات أساسية، وجمع واستخدام البيانات لمتابعة التحسينات.

المثال المُقدّم أدناه من غينيا يوضح أحد التحديات التي حدّدها المدير الإقليمي للصحة، وكيف أنه بمساعدة آخرين استطاع أن يقوم بدمج القيادة مع الإدارة للتعامل مع وضع صحي عام كان غايةً في الخطورة.

حاول أن تُمارس
القيادة والإدارة
في آن واحد

شكل ٣ منهج القيادة والإدارة المتكامل



تحسين القدرة للاستجابة إلى أحد التحديات – مثال من غينيا

في غينيا، قاد أحد المديرين الإقليميين للصحة أهالي الإقليم للاستجابة إلى احتياجات أفقر المقاطعات الفرعية فيه، بوكي. تلك المقاطعة، المعزولة بحكم موقعها الجغرافي، يسكنها أقل من ٥٥,٠٠٠ نسمة، ولطالما عانت من ندرة الموارد، ونسبة التغطية فيها للأطفال المُحصَّنين بالكامل (ضد الأمراض المعدية) لا تكاد تتجاوز ٠٪.

التحدي الذي تواجهه بوكي: مَسَّحَ المدير الإقليمي للصحة البيانات الصحية في كافة المقاطعات الفرعية التابعة له، ولاحظ الوضع الخطير في بوكي، فقرَّرَ تركيز جهوده في تلك المقاطعة الفرعية وتحدَّثَ بشأن هذا التحدي مع فريقه: «كيف يمكننا تحسين نطاق تغطية التطعيم في تلك المقاطعة الفرعية في مواجهة هذا النقص الحاد في الموارد، إضافة إلى العوائق الأخرى؟» واشتركوا جميعًا في التخطيط للتعامل مع هذا الموقف.

زيادة نطاق التغطية: حدَّثَ المدير الإقليمي الجماهير على الوقوف صفاً واحداً في مواجهة هذا التحدي، وقام بتعبئة الأهالي من داخل مجتمع بوكي للتبرع بالموارد لمراكز الصحة المحلية، كما تفاوض مع عدد من المقاطعات الفرعية المجاورة الأوفر حظاً والأقل فقراً من بوكي، والتي تردَّدت في بادئ الأمر في المشاركة بمواردها مع بوكي، لكنها عادت لتقديم بعض من العاملين لديها وتوفير وسائل المواصلات وعدد من المواد للمقاطعة الفرعية لمدة ستة أشهر، ورثَّبَ المدير مع فريقه تدفق الموارد من تلك المقاطعات، ثم نَقَدُوا حملة التطعيم. وبجهودهم، ارتفع معدل تغطية التطعيم للأطفال المُحصَّنين بالكامل في مقاطعة بوكي الفرعية من ٠٪ في ديسمبر ٢٠٠١ إلى ٦٢٪ في ديسمبر ٢٠٠٣.

إلهام المجموعات الأخرى: استطاع المدير أيضاً إلهام ورفع معنويات الآخرين للمساعدة في تحسين معدل التغطية بالتطعيم من خلال التزامه، واستطاع إقناع الإدارات الفرعية الأخرى بأن دعمهم كان في صالحهم أنفسهم؛ حيث إن تفشي وباء ما داخل مقاطعة بوكي كان سيؤدي على الأرجح إلى انتشارها في مجتمعاتهم أيضاً.

متابعة ومداومة التقدم: من خلال الاجتماعات الشهرية مع أبناء المنطقة، استمرَّ المُشتركون في الحملة في متابعة ما أحرزوه من تقدم، والمحافظة على ما قاموا به من عمل جيد، فقد طَوَّرُوا من قدرتهم على الاستجابة للتحديات كفريق.

بناء كفاءات القيادة

«هذه هي القيادة: ألا ينتظر موظفو الصحة لدينا لحين صدور التعليمات إليهم من أعلى المستويات، بل عليهم أن يُصدروا القرارات التي تُمكنهم من إنجاز ما يريدون لخدمة مجتمعاتهم.»

– ماجارينا جبرديان
وزيرة الصحة، نيكاراغوا

تعتبر كفاءات القيادة هي العقلية والمهارات والمعارف المُحدّدة التي تساعد المديرين على القيادة بشكل أكثر فاعلية. نظرنا في السابق إلى التحولات في العقلية («تحولات القائد»)، ولكن وجود العقلية والمواقف السليمة ليس كافياً وحده. ستحتاج أيضاً إلى أن تُوسّع من معارفك وتُقوّي مهاراتٍ مُعيّنة لديك، بحيث تستطيع تمكين الآخرين بشكل أفضل من تحقيق النتائج. الكفاءات الثمانية التي يعرضها جدول ٢ هي ما لاحظناه على أناس اعتبرهم نُظراًؤهم قادةً مُؤثريين في برامج الصحة العامّة أو الخاصّة.

جدول ٢ كفاءات القيادة

التطبيق	الكفاءة
فكر في نفسك بعمق وكن على وعي بما تُحدّثه من أثر في نفوس الآخرين، وقم بإدارة عواطفك بفاعلية، واستخدم مناحي القوة فيك، واعمل ما استطعت على تلافي عيوبك.	املك مفاتيح نفسك
جُلِّ ببصرك أبعد من المنظور الضيق، وضَع في اعتبارك ظروفاً أبعد من محيط عملك المباشر.	انظر إلى كافة أبعاد الصورة
اعمل مع الآخرين على تصور مستقبل أفضل، واستخدم تلك الرؤية لتركيز كافة جهودك عليها.	كوّن رؤية مشتركة
اعرف ما تُؤمن به من قيم، وما أهم شيء يجب إنجازه حالياً في الوقت الراهن.	توضيح الهدف والأولويات
رَكِّز في حديثك مع الآخرين على النتائج؛ وازن بين دفاعك عن وجهة نظرك وأسئلتك لفهم الآخرين؛ قم بتوضيح الافتراضات والمعتقدات والمشاعر التي داخل نفسك ونفوس الآخرين.	تواصل بفاعلية
أنشئ جواً من الوضوح والثقة المُتبادلة والتقدير لقيادة الفرق نحو الأداء العالي القابل للاستمرار مع مرور الوقت.	حقِّز الفرق الملتزمة
توصل إلى اتفاقات تُحقِّق مكسباً لكلا الطرفين دائماً.	تفاوض لحل الصراعات
حقِّز مجموعة العمل لديك على احتواء التحديات، وتجنيد أصحاب المصالح في صفّها، والإبحار وسط ظروف متقلبة	قُد عملية التغيير

هناك طرق كثيرة لتحسين تلك الكفاءات والقدرات منها: حضور ورش العمل، والقراءة، وطلب إبداء الآراء من الآخرين – من رئيسك، أو من أَعزَّ صديق لك، من الزوج/ة، أو من مُدربك – لتقوية أكثر المناطق ضعفاً لديك. ابحث عن فرص لتطبيق هذه الكفاءات. فَكِّرْ في عمل خُطَّةٍ لتطوير الذات. لو استعملتَ دفترًا يوميًا، سيكون بإمكانك التفكير مليًا في مستوى تقدمك في سبيل تحسين ذاتك. إذا أتقنت تلك الكفاءات الثمانية، حينها ستستطيع القيادة بثقة أكبر.

تُقدِّم مجموعة أدوات الكُتَيْبِ تمارين حول تطوير تلك الكفاءات في نفسك وفي الآخرين

ابدأ رحلتك

«لن يُصبح المرء قائدًا عظيمًا إلا عندما يشعر بالفرحة الحقيقية تغمره للنجاحات التي يُحرزها من هم تحت قيادته.»

– سامسونراج بانديان
الرؤية العالمية - الهند

إن اتخاذ موقف لقيادة الآخرين نحو عالم أوفر صحةً يتطلب الأمل والشجاعة معًا. ربما قد تتردد، وتفكر كيف يمكنك أن تقبل بدور مثل هذا، لكن، يجب أن يكون السؤال: كيف لك ألا تقبل؟ حينما تختار أن تصنع مستقبلًا أفضل، فإنك تمكن الآخرين من المُضيِّ قُدماً معك.

جدول ٣ كيف تصبح مديرًا قائدًا

مفاهيم ينبغي استخدامها	خطوات ينبغي اتخاذها
<ul style="list-style-type: none"> العقلية تحولات القائد القيم الاستقامة والالتزام الاحترام والثقة شجاعة مواجهة المخاطر الانفتاح على التعلم 	<ul style="list-style-type: none"> افحص عقليتك وقيمك
<ul style="list-style-type: none"> نموذج القيادة والإدارة لتحقيق النتائج إطار القيادة والإدارة منهج القيادة والإدارة المتكامل 	<ul style="list-style-type: none"> حسن قدراتك على القيادة والإدارة
<ul style="list-style-type: none"> املِك مفاتيح نفسك انظر إلى الصورة الكلية بكافة أبعادها كوِّن رؤية مشتركة وضِّح الأهداف والأولويات تواصل بفاعلية حقِّق الفرق الملتزمة تفاوض لحل الصراعات قُد عملية التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> ابن كفاءات القيادة

يُقَدِّمُ لك هذا الفصل نقطة بداية لرحلتك في أن تُصبح مُديرًا قائدًا. كما يقدم جدول ٣ الخطوات المطلوبة لتنظيم الرحلة والمفاهيم الواجب استخدامها أثناء سيرك، حيث ستسهم تلك الخطوات في درجة فعاليتك وأنت تحاول صنع فارق إيجابي في حياة الآخرين، كما أنها سوف تُساعدك في التعامل مع العقبات التي قد تُواجهك على طريق الرحلة. ما إن أصبحت مديرًا قائدًا، فيمكنك البدء ببناء كفاءات القيادة لدى مُوظفيك وتشجيع التغييرات التي ستعيد تشكيل الخدمات الصحية بالمنظمة. وفي الفصول التالية، ستتعلم كيف تحدد أطرَ التحديات وكسب التزام الآخرين لتحقيق النتائج المرجوة. تلك التغييرات الحاصلة في نفسك، وفي موظفيك، وفي خدماتك سيكون لها أثرٌ عظيمٌ على المستوى الصحي لِمَنْ تعمل معهم ولأجلهم.

أسئلة للدراسة حول ...

القيادة والإدارة لتحقيق النتائج

اتخاذ موقف

- هل سبق لك وترددت ثم رفضت تولي منصب قيادي كان متاحًا أمامك؟ ما الذي جعلك تتراجع؟ ماذا كان يمكن أن يساعدك على التقدم لشغل المنصب؟
- هل سبق وتمنيت أن تقود مبادرة أو مجموعة بعد أن رأيت بعينيك نتائج مُمَيِّنة للأمال؟ ما الأشياء المختلفة التي ستقوم بفعلها؟
- ما هي مخاطر تولي منصب قيادي في منطقتك؟ وكيف يمكن التقليل من تلك المخاطر في رأيك؟

العقلية والقيم

- ما هي أحلامك لنفسك، ولأسرتك، ولمجتمعك، ولبلدك؟
- افحص عقليتك وقيمك. ما هي التحولات التي تحتاج إلى القيام بها لكي تُسهم في مستقبل صحي أفضل؟
- كيف يمكن ضمّ آخرين للعمل معك؟

الممارسات القيادية والإدارية

- فَكِّرْ بعمق في إطار القيادة والإدارة. أيّ من الممارسات القيادية والإدارية أكثر أو أقل استخدامًا في مجموعة العمل لديك أو في منطقتك؟
- أي الممارسات تعتبر قوية بوجه عام؟ وما تلك التي تحتاج إلى تحسين؟
- كيف يمكن للتغيير في الممارسات القيادية والإدارية أن يساعدك في التعامل مع التحديات؟
- إذا رغبت في تطوير وتحسين ممارساتك، فمن أين ستبدأ؟

كفاءات القيادة

- قِيم كفاءاتك الشخصية التي تُؤهلك للقيادة. أيُّها تعتبر نفسك قويًا فيها وأيها التي تحتاج إلى العمل على تطويرها؟
- ما هي الطرق والأساليب التي ستستخدمها لتحسين كفاءاتك؟



تحسين مناخ العمل لتعزيز الأداء

«تتمثل مهمة الإدارة الأساسية في إيجاد الفرص وإطلاق العنان للإمكانيات، وإزالة العقبات وتشجيع النمو وتوفير الإرشاد.»

– دوغلاس ماكجريجور
القيادة والتحفيز

عندما يعمل الناس في بيئة داعمة ومشجعة، فإنهم يسعون مجتهدين لتحقيق النتائج. وتسمى مثل هذه البيئة مُنَاخَ عمل إيجابياً. فما هو بالضبط مناخ العمل؟ وما مدى أهميته لتحسين الأداء؟

إنَّ مناخ العمل هو «الجو السائد في مكان العمل» فكما تؤثر حالة الطقس تماماً على نشاطاتك اليومية، فإنَّ مناخ العمل يؤثر هو الآخر على سلوكك في العمل. ومن الممكن لمناخ العمل الجيد أن يُحسِّن من عادات العمل للفرد، بينما قد يُفوّض المناخ السيئ من عادات العمل الجيدة. (ليتيوين و سترينجر ١٩٦٨، سترينجر ٢٠٠٢). والأهم من ذلك أن مناخ العمل الإيجابي يؤدي ضرورةً الى تحفيز الموظفين لتحقيق أداء مُتميز والمحافظة عليه (ليتيوين و سترينجر ١٩٦٨، و سترينجر ٢٠٠٢).

يناقش هذا الفصل الأمور التي تُساهم في إيجاد مناخ عمل إيجابي والنتائج المترتبة عليه. ويُركِّز الفصل على ما يمكن للمُديرين على جميع المستويات فعله لإيجاد مناخ عمل إيجابي لمجموعات العمل والمحافظة عليه من خلال مُساعدتك في:

- فهم الأمور التي تؤدي إلى إيجاد مناخ عمل إيجابي ومدى تأثيره على الأداء؛
- تحسين مناخ العمل من خلال تحفيز الموظفين وإكسابهم روح التحدي، والوضوح والدعم؛
- تعزيز التواصل من خلال الاستماع والتفاهم والاستجابة بشكل بناء؛
- الحفاظ على التزام مجموعتك من خلال التزامك أنت إلى جانب أساليب الدعم؛
- تهيئة الأجواء للمؤسسة على المستوى الأعلى.

إدراك مناخ العمل الإيجابي

«يؤدي مناخ العمل الإيجابي إلى دفع الإنتاجية والإبداع في العمل، ويتمثل هذا المناخ في مكان العمل المتمنن الذي لا يشوبه السباب ولا الوقيعة ولا المشاحنات التافهة.»

– باول وونج

«النفسية الإيجابية لإدارة مناخ العمل»

لكل إدارة ومرفق صحيّ يوجد مناخ عمل، لكنّ بعض هذه المناخات إيجابية ومثمرة، والبعض الآخر يميل لتثبيط الموظفين. وعلى الرغم من أنه في بعض أماكن العمل يكون من السهل التعرف على نوع مناخ العمل، إلا أن مناخ العمل في أماكن أخرى قد يبدو غامضاً، ومن أجل فهم طبيعة المناخ السائد في مكان عملك؛ ابدأ بسؤال نفسك حول ما تشعر به إزاء عملك مع زملائك بمن فيهم المدير والموظفون.

مناخ العمل

مناخ العمل هو الجو السائد في أماكن العمل كما يعايشه الموظفون، وهو ما تشعر به حيال العمل ضمن المجموعة.

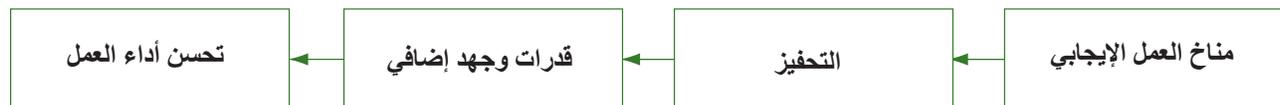
عُد بذاكرتك الى الوراء قليلاً، وتذكر جميع خبراتك كعضو في فريق، سواءً في العمل أم في المدرسة أم في الأنشطة الرياضية. هل يوجد فريق شاركته إحساسك بالإثارة في العمل معاً؟ إنَّ التأمل والتفكير في تجاربك يساعدك على فهم ما يعنيه مناخ العمل الجيد.

مكافآت مناخ العمل الإيجابي

إن تحسين مناخ العمل يساعد في فهم كيف يؤثر مناخ العمل على الناس وكيف يتطور؛ ذلك لأن مناخ العمل الإيجابي يُحفِّز الموظفين؛ حيث يهيئ الظروف التي يمكن للأشخاص من خلالها متابعة أهدافهم الفردية وتنفيذها، دون إغفال السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت (بنيس وشين ١٩٦٦). وهكذا نجد كل شخص لديه مُحفِّزات ودوافع واحتياجات وطاقات تقوده للعمل بشكل أكثر فعالية. وعندما يشعر الموظفون بأن هناك ما يحفزهم، فإنهم بلا شك سيقومون بتوظيف جميع طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل. وليس من المستغرب عندئذٍ أن يبذلوا جهوداً مُضنية ربما تتجاوز التوقعات المُنتظرة منهم في عملهم. إنهم ببساطة سيحاولون العمل بشكل أكثر جدية مُستخدمين في سبيل ذلك جميع إمكانياتهم، الأمر الذي من شأنه تحسُّن أدائهم في العمل كما يوضح شكل ٧.

المناخ الإيجابي
يُثير الدوافع
ويحفِّز الأداء

شكل ٧ مكافآت مناخ العمل الإيجابي



إدراك مناخ العمل الإيجابي

تذكر حين كنتَ عضوًا في فريقٍ عظيمٍ. كيف كان شعورك؟ هل كنتَ:

- مُفعمًا بالحيويَّة والنشاط؟
- مُمكَّنًا؟
- مُتحمِّسًا؟
- تتطلع بشوق إلى اليوم التالي في العمل؟
- شديد التُّوق إلى بدء العمل؟
- مُتحفِّزًا؟

إذا كانت الإجابة نعم؛ فكل هذه التجارب تدل على وجود مناخ عمل إيجابي.

والآن تذكر معنا كيف كان يتفاعل جميع أعضاء الفريق؟ وماذا كان يفعل مُشرفك أو مُدربك لتشجيع جهود فريقك؟ وماذا فعلت أنتَ لتُساهم في هذا الجهد الجماعي؟ ما الأشياء التي كان الفريق قادرًا على إنجازها؟ بمجرد الانتهاء من تحديد عناصر مناخ العمل لهذا الفريق، يمكنك البدء في إيجاد مناخ العمل الإيجابي الذي تتشده.

البحث يُظهر
آثار مناخ العمل
الإيجابي

إن العلاقة بين مناخ العمل والأداء ليست أمرًا بديهياً فحسب، فلقد توثقت هذه العلاقة في مجالات متنوعة، مثل الصحة والتعليم والأعمال التجارية، فهذا طاقم ترميز كندي قد توصل إلى أن مناخ العمل الإيجابي زاد من إحساسهم بالتمكين والالتزام الوظيفي، الأمر الذي أدى بدوره إلى تحسين رعايتهم للمرضى، كما كان مناخ العمل الإيجابي أيضاً له بالغ الأثر في نجاح الطلاب والمعلمين في المدارس البريطانية. وقد أظهرت دراسة حديثة أُجريت مؤخراً على بعض الشركات أن مناخ العمل كان مسؤولاً عما يقارب نحو ثلث النتائج المالية القوية والأرباح والكفاءة ونمو الإيرادات (لاسكنجر وآخرون ٢٠٠١، مجموعة هاي ٢٠٠٠، جوليمان ٢٠٠٠). فعندما تهتم بمناخ العمل، يمكنك أيضاً تحسين أداء الموظفين.

العوامل التي تُشكل مناخ العمل

يتأثر مناخ العمل لأية مجموعة عمل بعدة عوامل منها:

- تاريخ المنظمة – نشأتها ونجاحاتها ونكساتها وسمعتها؛
- ثقافة المنظمة – قيم العمل المشتركة والمعتقدات والمقترحات والتقاليد؛
- إستراتيجية الإدارة وهيكلها – النمو وفرص العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات وسياسات الترقية والمكافآت.

■ البيئة الخارجية – السياق الأوسع للسياسات واللوائح ومهارات العاملين والعوائق الاجتماعية؛

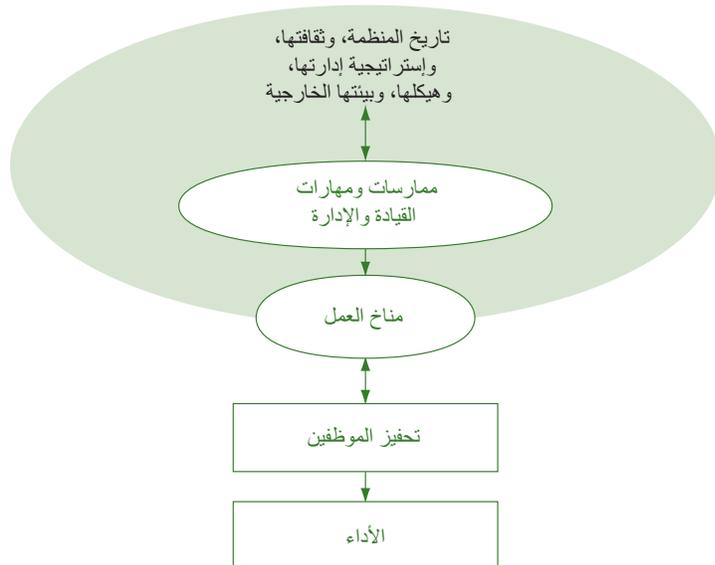
■ ممارسات المديرين وكفاءاتهم في قيادة الفريق.

من الأهمية بمكان أن تعرف إلى أي مدى يمكنك التأثير على مناخ العمل والتميز بين العوامل التي يُمكنك التحكم فيها وتلك التي لا تستطيع التحكم فيها. فمن ناحية، يمكنك تغيير مناخ العمل الذي من شأنه أن يُضعف من قدرة الفريق على الوفاء بالتزاماته وأدائه، وذلك من خلال إدارة الفريق وقيادته بشكل أفضل، ومن ناحية أخرى، فإن بعض العوامل مثل: تاريخ المنظمة وثقافتها وهيكلها الإداري وإستراتيجيتها قد تخرج عن نطاق سلطتك إذا لم تكن تشغل منصباً قوياً في منطقتك. ويلخص شكل ٨ أسباب مناخ العمل وآثارها على الأداء، كما يُسلط الضوء على أهمية ممارسات القيادة والإدارة في التأثير على مناخ العمل.

قيادة الممارسات والكفاءات وإدارتها: الممارسات القيادية – المسح والتركيز والتهيئة والتعبئة والتحفيز – كلها أمور تُساهم في خلق مناخ عمل إيجابي، أما التهيئة والتحفيز فهما من الأشياء المفيدة خاصة في تيسير العمل الجماعي من خلال بناء علاقات عمل قوية بين أفراد المجموعات. عندما تعقد صلات بين المهارات والاهتمامات التي يتمتع بها كل فرد وبين عمله فسوف يلتزم كل منهم طواعية ببذل وقته وجهده. وبإمكانك أيضاً تحفيز موظفيك من خلال إظهار الصدق والصراحة والإبداع والالتزام الشخصي في عملك، وعليك في ذات الوقت أن تُظهر ثققتك بهم واثمناك لهم فيما يمكنهم فعله، وأن تُشيد بمساهماتهم.

المُنَاخ الإيجابي
يُثير الدوافع
ويُحفز الأداء

شكل ٨ أسباب مناخ العمل وآثاره



من بين جميع العوامل المؤسسية، تعتبر ممارسات وكفاءات المديرين هي العامل الأكثر تأثيراً على مناخ مجموعات العمل، ومن خلال مناخ العمل يستطيع المديرين الحفاظ على أداء وتحفيز الموظفين.

كذلك فإن ممارسة الإدارة الجيدة يُساعد أيضًا على بث روح الحماسة في نفوس أفراد مجموعتك والحفاظ على استمرارية هذه الروح، كما أن الممارسات الإشرافية الداعمة تُمكن موظفك من التعلم من خلال مواجهة التحديات، فيما تُيسر أنظمة الإدارة الجيدة على الموظفين أداء أعمالهم وبقائهم على اطلاع دائم ومتابعة لمستوى تقدمهم في مواجهة التحديات، ومن شأن كل هذه الممارسات أن تعمل على خلق مناخ عمل إيجابي.

تُعطيك الكفاءات القيادية القدرة على توضيح أهدافك وأولوياتك، والتواصل بشكل فعال، ومعالجة وحلّ الخلافات وتحفيز فرق العمل الملتزمة. وعندما تُطوّر أو تُحسّن من قدراتك القيادية، فسوف تستطيع تطبيق الممارسات الإدارية والقيادية بشكل أكثر فاعلية. وماذا عن تأثير الثقافة المؤسسية؟ وكيف يمكنها التأثير على مناخ العمل الذي تُحاول إيجاده وتهينته لمجموعة عملك؟

هناك فرق بين الثقافة المؤسسية ومناخ العمل

على حين يمثل مناخ العمل ما يشعر به الفرد عندما يعمل ضمن فريق عمل، فإن الثقافة تمثل نمطًا آخر يتعلق بالقيم والافتراضات التي يشترك فيها أفراد منظمة بعينها. ويتم تلقين الافتراضات التي أثبتت نجاحها في الماضي للأفراد الجدد على أنها «الطريقة التي نُؤدي بها أعمالنا هنا».

وقد تقوم أي مديرة بإيجاد مناخ عمل يختلف عن المعايير الثقافية السائدة، فقد تشجع المديرة على المساهمة والشعور بالمسؤولية الجماعية في مجموعة عملها في الوقت الذي تتصف فيه المنظمة بصرامتها في تحديد الأدوار وقراراتها الاستبدادية وهذا موقف يسوده شعار: «هذه ليست وظيفتي». وقد تتوقع المديرة في مثل هذه الحالات أن تتعرض لضغوط من قبل بقية أفراد المنظمة لتخضع للمعايير الثقافية السائدة، وربما أدى ذلك إلى التضارب بين الثقافة ومناخ العمل! ولكنها عندما تحقق في النهاية نتائج تُرضي كبار المديرين، فسوف تشعر بانخفاض هذه الضغوط الواقعة عليها.

تحسين مناخ العمل وتحفيز الموظفين

«إن ما يقوم به رئيس مجموعة العمل هو أهم عامل يتوقف عليه مناخ العمل؛

إذ إن سلوك الرئيس يُحرك مناخ العمل، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحفيز العاملين، والتحفيز هو المحرك الرئيسي للوصول إلى أعلى مستوى في الأداء.»

– روبرت سترنجر
القيادة والمناخ المؤسسي

بكونك مديرًا يقود مجموعة عمل، فإنك تؤثر على مناخ عمل مجموعتك أكثر من أي عامل آخر. وهذه النتيجة مُستقاة من دراسة أُجريت على ٢٥٠٠ وحدة مؤسسية في ٢٤ منظمة، فقد تبين من خلال تلك الدراسة أن مديري الوحدات وليس (الأجر أو الراتب أو الأرباح أو مديري المنظمة) هم الطرف الأكثر أهمية في بناء مكان عمل قويّ (بوكنجهام و كوفمان ١٩٩٩).

يمكن لسلوكك وممارساتك القيادية والإدارية إيجاد مناخ عمل إيجابي ونتائج قوية في مجموعتك، حتى وإن كان مناخ العمل في منطقتك ليس هو الأمثل. يعتمد مدى نجاحك على:

- معرفتك بموظفيك، ودوافعهم، وأنماط أعمالهم واهتماماتهم؛
- معرفتك بما يُحَفِّزهم، وما يقدِّرونه وما يثير انفعالاتهم؛
- مدى تركيزك على إكساب مجموعتك روح التحدي، وتوفير الوضوح والدعم اللازم لهم.

اعرف موظفيك

أهم الأشياء التي تستطيع فعلها لإيجاد مناخ عمل إيجابي هو معرفتك بموظفيك جيدًا وإقامة علاقة عمل جيدة معهم، فالمديرون هم «الموصلات البشرية» التي تجعل الأشياء تُحدث (كوزس و بوسنر ١٩٩٩). وإذا كانت لديك علاقة عمل جيدة مع أفراد مجموعتك، فسيكون من السهل عليك إلى حد كبير تنسيق جهودهم مع جهودك وحشد طاقاتهم لمواجهة التحدي. وإذا كنت مُشرفًا مُهتمًا وداعمًا، فسيرغب موظفوك بالبقاء في منطقتك بدلاً من البحث عن عمل في مكان آخر. يمكنك أن تطلب من أعضاء فريقك بشكل فردي أو جماعي أن يفصحوا عن آمالهم وأحلامهم تجاه مجتمعاتهم وبلدانهم. (انظر جدول ٥)، حيث سيساعدك جمع هذه المعلومات في الإلمام بمدى قدرة مجموعة عملك على التأثير أو إحداث التغييرات التي

جدول ٥ كيف تعرف فريق عملك جيدًا؟

تعرف على أفكار موظفيك وتجاربهم السابقة، وأهدافهم وسلوكياتهم الحالية؛ لتفهم بشكل أفضل الأمور التي تجعل كل واحد منهم راغبًا في تقديم أفضل ما عنده.

Examples (interests, experience, temperament)	Staff characteristics
أحلام من أجل المجتمع أو البلد	الأحلام
القوة: إثبات الذات والاحترام الانتماء: علاقات جيدة الإنجازات: الافتخار بالعمل الذي يتم إنجازه على أكمل وجه والاضطلاع بمسئوليات كبرى الأمان الوظيفي	الحافز
الوظائف السابقة وسيلة الانتقال من العمل وإليه	الظروف الحياتية
التفكير النظري أو العملي اتساع الأفق أو ضيقه التحمس للعمل والتأمل الحرص على الآخرين أو الاهتمام بالذات فقط	أسلوب العمل
مُبادر مُتبع أو مقدم للدعم مُلاحظ مُعارض	الأدوار المفضلة لفريق العمل

«المُوصل
البشري» هو
الذي يجعل
الأشياء تحدث

من شأنها تحسين الصحة، ومن خلال التحدث مع موظفيك ومراقبة تفاعلهم ستتكون لديك فكرة جيدة عن الأشياء التي تُحَفِّز زملاءك في عملهم.

توفر مجموعة أدوات الكتيب تمريناً يُدعى «خلق جو من الأمل و الإمكانات»، يمكنك الاستعانة به في مساعدة الفريق الذي يحتاج إلى تشجيع واكتساب الثقة بالنفس لتبني رؤية مستقبلية إيجابية.

إن الموارد الداخلية للتحفيز داخل مكان العمل تساعد على تنشيط فريق العمل وإشعارهم بالحماس أثناء عملهم، وغالبًا ما يشعر الفرد بالتحفز لتحقيق أداء عالٍ في عمله من خلال أحد المُحفِّزات الرئيسية الثلاثة (أو ربما المزج بينها جميعاً) وهي: السلطة والانتماء والإنجاز (ماك كلياند ١٩٨٥). على سبيل المثال، بالنسبة للذين تحفزهم السلطة، فهؤلاء يرغبون في مناصب ذات مسؤوليات بارزة، أما الذين يُحفِّزهم الانتماء فيرغبون في العمل مع فريق تكون العلاقات الشخصية الداخلية بين أعضائه علاقات داعمة وسارة، بينما المجموعة الثالثة التي تحفزها الإنجازات يرغبون في رؤية النتائج والتأكد من أن جهودهم قد أسهمت بشكل واضح في تحقيق هذه النتائج؛ لذلك يمكنكم خلق مناخ يُثير هذه المُحفِّزات ويسمح بازدهار الإنتاجية وتحقيق نتائج مُرضية وأداء متميز.

هل العناصر المتعلقة بالوظيفة كالمال والأمان وفرص التدريب من شأنها تحفيز الأداء هي الأخرى؟ ربما تسمع شكاوى تتعلق بهذه العناصر الوظيفية، إلا أنه يتوجب عليك قدر الإمكان أن تكون على يقين بأن الأجور والعناصر الخارجية الأخرى مُرضية إلى حدٍ كبير لفريق العمل، وأن زيادة أجورهم فوق مستوى مُعيّن مقبول لا يزيد تحفيزهم لأداء عملهم. على سبيل المثال، عندما يتلقى الموظفون أجورًا أو رواتب يرون أنها مناسبة وكافية بالنسبة لهم، فلن تُحسِّن الزيادة المالية من أدائهم الوظيفي (باكنجهام و كوفمان ١٩٩٩، ص ٢٩).

اعرف نفسك

عندما تصبح أكثر دراية بديناميكيات موظفيك الداخلية، عليك أن تنتظر في سلوكك والطريقة التي ينظرون بها إليك. إن كيفية تعاملك مع الإجهاد والضغط العصبي أو المواقف التي تتطوي على انفعالات قوية في مكان العمل تؤثر على فريق عملك وزملائك. أحياناً يَخدع بعض الناس أنفسهم مُتوهمين أنهم قادرون على أن يتحكموا جيداً في انفعالاتهم القوية بحيث لا يستطيع أحد أن يلاحظها، لكنَّ الانفعالات، لاسيما القويّة منها، تظهر في الكلام ولا يستطيع أحد كتمانها، كما أنها قد تظهر من خلال فلتات لسانك أو نبرة صوتك وعدم الدقة في اختيارك لألفاظك وفي سلوكك أيضاً، فيرى الموظفون تلك التلميحات فيبدأون في تكيف وتعديل سلوكهم بناءً عليها.

وكلما كان سلوكك يتسم بالحماس ودعم الآخرين، كلما ساعدت الآخرين في التحكم في أنفسهم على نحو أفضل. يمكنك استكشاف ما يستنهض همّتك، كما تستطيع أيضاً أن تستكشف الشيء الذي يُحَفِّزك أكثر، أوه السلطة أم الإنجاز أم الانتماء؟ إلى أي مدى تسعى لخدمة مجتمعك؟ ولا بدَّ أنَّ أفعالك ستعكس ما يحفزك، و سيؤثر تحفيزك بجانب أفعالك على الطريقة التي ينظر بها موظفوك إليك. وينبغي لك أيضاً أن تكون أكثر وعياً و درايةً بالأشياء من حولك وخصوصاً تلك التي تستنزف عزيمتك، أو تلك التي تُثير غضبك أو تُحبطك أو تُخيِّب آمالك أو ربما تُخيفك أو تُثير قلقك في بعض الأحيان، فعندما تتأمل في تلك الأشياء، سوف تجد عادة وسائل متنوعة للقيام بعمل بناءً يُقلل من هذه المشاعر السلبية ويُشعرك أنك تتحكم أكثر في نفسك مُجدداً.

هناك ثلاثة

دوافع كبرى:

السلطة

والانتماء والإنجاز

التفكير

في الدوافع

والانفعالات

الشخصية

راع صحتك ودرجة الإجهاد الذي تتعرض له: إذا كنت تشعر باستمرار بأنك محمل بمسؤوليات عديدة، ينبغي أن تضع في اعتبارك الحفاظ على صحتك الجسمانية والنفسية أيضًا. قال مسئول كبير في وزارة الصحة بجنوب أفريقيا: «كيف يمكنني أن أقلق على صحتي وأنا مسئول عن صحة ثمانية ملايين مواطن؟» ورغم أنك قد تبدو أنانيًا إذا اهتمت بصحتك فقط، إلا أن عدم القيام بذلك قد يؤثر على قدرتك على العمل وبذل الجهود إذا لم تكن لديك الطاقة الجسمانية التي تُمكنك من القيادة، وإذا لم تكن قد بنيت قدرات القيادة في من حولك.

وكونك قائدًا، فإنَّ مسؤولية الصحة تقع على كاهلك على المستويين: الفردي، والمؤسسي، وبما أن احتياجات الناس تختلف من شخص لآخر، الأمر الذي قد يتسبب بدوره في وجود توتر، فإنه باستطاعتك التعامل مع كل ذلك من خلال إحداث تغييرات إيجابية على المستويين: الفردي والمؤسسي؛ للتعامل مع انطباعات هذا التوتر، فقم من الآن وابدأ بتنظيم بيئة العمل وأسلوب حياتك أيضًا (كويك وآخرون. ١٩٩٧).

توفير روح التحدي والوضوح والدعم

بالإضافة إلى معرفتك لموظفيك ومعرفتك لنفسك قبل ذلك، يمكنك إحداث تأثير إيجابي في مناخ العمل من خلال تغيير طريقة إسناد وتوزيع أعباء العمل وإدارتها. من أجل ذلك ينبغي عليك البحث عن سبل لتحقيق ما يلي:

- إكساب موظفيك روح التحدي لتساعدهم على النمو؛
- ضمان وضوح أدوار العمل ومسئولياته؛
- دعم الموظفين من خلال توفير الموارد، وإقامة علاقات معهم وتفهم احتياجاتهم.

تحدي الموظفين: يمكنك تحدي الموظفين من خلال تكليفهم بالمهام التي تدفعهم لما يفوق مستواهم الحالي من الكفاءة والثقة. وتوفر هذه المهام إمكانية القيام بشيء ما بطريقة جديدة أو بدء شيء جديد. وتعد هذه المهام فُرصًا للموظفين لإظهار القدرات القيادية. عندما لا يكون هناك تحدٍ للموظفين، فقد يعوق ذلك نموهم وتعلمهم من أخطائهم، كما يؤدي إلى إصابتهم بالملل. وفقًا لتعليق أحد الموظفين، الذي عرّف رئيسه الطريق الصحيح لتحدي فريقه فقال عنه:

«إنه يعرف كيف يطلب من الموظفين القيام بالأعمال جيدًا، حتى الأشياء التي لا نعرف أننا يمكننا فعلها بأنفسنا، لكنه يُساندنا للقيام بذلك، فهو يطلب من الموظفين القيام بالأشياء التي يعتقدون أنهم لا يستطيعون القيام بها، ولكنه لا يطلب منهم القيام بالأمر الذي يُخفقون في القيام بها. إنه يمنحنا الثقة لنحاول...».

توضيح الأدوار والمسئوليات: عندما يدرك كل عضو في المجموعة أدوار ومسئوليات كل فرد فيها، فإن جميع الأعضاء سيرون كيف تسهم أدوارهم في تحقيق النتائج المرجوة من مجموعتهم، ومن المنظمة بشكل عام، ويعرفون من هم عملاؤهم الداخليون والخارجيون وما الذي يحتاجه عملاؤهم منهم.

أسند مهام
العمل إلى
شئى الموظفين

لتوضيح أهمية المسؤولية مع موظفيك، تحدّث معهم عن توقعاتك وكذلك توقعات العملاء، واحرص على أن تشير إلى عواقب عدم تلبية هذه التوقعات. استفسر منهم لتعرف إذا ما كان الموظفون يتفهمون ويتابعون بوثائق مكتوبة؛ حتى يتمكنوا من الوصول إلى هذه المعلومات بسهولة. وفي المثال التالي يتجلى هذا النوع من الوضوح، حيث تُصرّح إحدى الموظفات برأيها في مُشرفها قائلةً:

«إنني أدرك موقفه مني تمام الإدراك. لقد عبّر بوضوح عن نيّاته وعن تمسّكه الشخصي بمستويات عالية من الأداء. ونحن جميعاً نُعامل بإنصاف، وأعرف جيداً بأنني سأُحْدِلُ مُديري وفريقي إذا فشلْتُ في مواجهة التحدّي.»

دعم الموظفين: إن دعم مجموعتك يعني تأييدك الكامل لعملها واحتياجاتها. اجعل الخدمات التي تنفّذها مجموعتك وما تحقّقه من إنجازات مرئياً بالنسبة للمنظمة الكبرى. وما إن تكسب سمعة جيدة للمجموعة، بإمكانك المتابعة من خلال ضمان أو توفير الموارد التي تحتاجها المجموعة لأداء مهمتها. وهذه الموارد لا تشمل الوقت والمال والإمكانيّات فحسب، ولكن أيضاً الدعم السياسي والعاطفي. وقرّ الدعم السياسي والمعنويّ من خلال إقامة العلاقات وتمهيد الطُرُق والحصول على الموافقات اللازمة للمُضَيّ قُدماً. قم بمساعدة موظفيك في التعامل مع السياسات التنظيمية، وانظر كذلك فيما إذا كان هناك مُوظّفون بعينهم في مجموعتك بإمكانهم الاستفادة من المدربين والمرشدين والبحث عن نُظراء جُدد ثِقَات في أقسام أخرى من المنظمة؛ فيمكنهم إسناد التنمية المهنية لهؤلاء المُوظّفين.

الدعم له
عدة مصادر

استخدام الممارسات القيادية والإدارية لتحسين مناخ العمل

الممارسات القيادية: عندما تقوم بتصميم إستراتيجيات لتحسين مناخ العمل الخاص بمجموعتك، احرص على ما يلي:

- مسح فريق عملك للتعرف عليه على نحو أفضل؛
- التركيز عن طريق توضيح التوقعات وتحديد التحديات؛
- توحيد وتعبئة فريق العمل بأكمله بشأن الأهداف المشتركة والتطلعات؛
- تصنيف العاملين وتوجيههم عن طريق التعرف على احتياجاتهم بالنسبة إلى السلطة أو الانتماء أو الإنجاز؛
- إلهام أعضاء الفريق بالإقرار وتقدير بإنجازاتهم ووضع نماذج لنوع السلوك الذي تنشده في الآخرين.

الممارسات الإدارية: سوف تُسهم أيضاً في تحسين مناخ العمل عندما تعمل أنت وفريقك على:

- التخطيط لعقد اجتماعات منتظمة بغرض تزايد المعلومات عن التقدم المُحرَز وتبادل ما تَمَّ تعلُّمه؛
- تنظيم وتنسيق أنظمة الإدارة، وخاصة الأنظمة التي تُعزِّز كفاءة العمل وتدقّق المعلومات؛
- تنفيذ أنشطة من شأنها توجيه مجموعتك نحو أهدافك المشتركة؛
- رصد التقدم الذي تم تحقيقه، واستخدام الأخطاء كمصادر للتعليم.

من الأهمية بمكان أن تدرك أساليب العمل المختلفة واحتياجات الموظفين لدعمك. ربما يريد البعض أن تُصغى إليهم بتعاطف، في الوقت الذي يُريد آخرون التعبير عن أنفسهم، بينما يحتاج البعض الآخر إلى المساعدة في وضع الحدود أو تنظيم العمل الذي يقومون به. وربما يختلف الرجال عن النساء في احتياجاتهم عندما يتعلق الأمر بالدعم. والمُشرفون لهم طرق مختلفة في دعم مرؤوسيهـم ويتضح ذلك من الأوصاف التالية التي عزاها مُوظفون للأساليب المختلفة التي يتبعها مُشرفوهم. ويبدو أن هناك اختلافاً في آراء الموظفين التي تم الاستشهاد بها، فالأول يُقدّر الدعم لتحقيق النتائج بينما يقدر الثاني فُرص الانتماء، فيقولان:

«إنه يُلقي بالمسئولية على عاتق الموظفين، فعندما يضطلعون بمبادرات، يُوقر لهم ما يلزم من الوسائل والوقت والمال لمساعدتهم في إنجاز أعمالهم.»

«من بين الأمور التي غيّرتها الاهتمام بالعلاقات الشخصية مع الموظفين على كافة المستويات في الإدارة، فكانت تُناديهم بأسمائهم الأولى وتدعو الناس لدخول مكاتبها، وكانت دائماً تُحاول أن تُشرك العاملين بإقامة صلاتٍ وطيدة معهم.»

الموازنة بين التحدّي والوضوح والدعم: لكي تساعد مجموعة عملك على الاستجابة للظروف المتغيرة بشكل يتسم بالإنتاجية؛ فقد تحتاج لتعديل التوازن بين التحدّي والوضوح والدعم، فالموظفون الذين يُواجهون التحديات ولكنهم يفتقرون إلى الدعم أو الوضوح يمكن أن يشعروا بالضغط والإحباط، وربما يشعرون بأنهم يسيرون في طريق منتهاه الفشل. وبدون التحدّي أو الدعم، ربما يجد الموظفون الذين لديهم تصور واضح عن التوقعات قليلاً من الإثبات الفكري والمهني في العمل. وعندما تجد التوازن الصحيح لبيئة مجموعة العمل التابعة لك فأنت بذلك قد وضعت أقدامك في أول الطريق لمساعدة الموظفين في تحسين أدائهم.

تعزيز التواصل

«هل خطر لك من قبل أنك فشلت في توصيل أفكارك؟ ربما لو وضعت نفسك في مكان المُتلقي لا اعتبرّت هذا هو أحد أساليب النجاح في توضيح الأمور.»

– ليديا مانغريرا

المنتدى القومي للمصابين بمرض نقص المناعة البشري/الإيدز، أوغندا

لبناء علاقات عمل قوية والموازنة بين التحدّي والوضوح والدعم فأنت بحاجة إلى بيئة عمل جيدة؛ إذ أن التواصل مع الآخرين بطرق من شأنها أن تُشجع على التفاهم والتعلم أمر غاية في الأهمية. ويُعد التواصل الفعّال إحدى الكفاءات القيادية الأساسية لتطوير مناخ عمل مشجع على العمل. وعندما تتواصل مع الآخرين بشكل جيّد، فإنك بذلك تساعد في تهيئة مناخ عمل يشجع على تدفق الأفكار وسلاسة الحوار بحيث يتعلم الأفراد من بعضهم البعض، وذلك خلال المحادثات التعلّمية. فمن الممكن للموظفين طرح أسئلة بطريقة

فضولية وصادقة وغير انتقادية، فهم يحاولون فهم المُتحدِّث قبل أن يفهمهم ، ويشعرون أيضًا بجوٍّ من الحرية في مناقشة أفكارهم، وتبادل اقتراحاتهم. وتُساعد تلك المُحادثات التعلُّمية الموظفين على التفكير والإبداع في مواجهة ما يُقابلهم من تحديات. وللتواصل بشكل مفهوم، عليك استيعاب ما يقوله الآخرون والتفكير فيه، ومن ثم الاستجابة بطريقة بناءة فارقًا كبيرًا داخل مناخ عملك. ففي نيكاراغوا مثلاً، قامت فرق الإدارات بوزارة الصحة ببناء مهارات الاتصال والإشراف والتفاوض لدى الموظفين كوسيلة لمعالجة ضعف المعنويات. ونتيجة لذلك؛ تحسَّنت علاقات العمل بين المشرفين والموظفين، وتحسَّن أيضًا دور التنسيق بين الإدارات، فضلاً عن تحسُّن مناخ العمل نفسه.

التواصل الجيد
يرفع من الروح
المعنوية

أُنصِتْ لما يقوله الآخرون

بقدر ما يبدو الأمر بسيطاً، إلا أن كثيراً من الموظفين يُخفقون في الاستماع إلى تعليقات الآخرين وتأمُّلها بامعان. ففي يوم حافل بالعمل، يكون من الصعب التركيز على شيء ليس له صلة مباشرة بالعمل الذي تشارك فيه، غير أن الأفراد المُتحمِّسين لفكرة التعلم من بعضهم البعض يعرفون متى يُصعِّون بامعان ومتى يطرحون الأسئلة، ومتى يقومون باقتراح أفكار. إنهم يتعاملون مع الآراء المختلفة والمشاعر السلبية قبل أن يتسبَّبوا في إحداث خلاف.

الإنصات بعناية: تُعد مهارات الإنصات نقطة انطلاق جيدة، بينما يشير عدم الإصغاء للشخص الذي يتحدَّث إلى عدم الاهتمام به وعدم احترامه. وعندما يسعى زميل في العمل إلى طلب النصح والمشورة منك وتُعِدُّه أن تُمنَّحه بعض الوقت فإنه من الضروري أن تُنصت بشكل كامل لما يقول، وأن تتفهم بشكل إيجابي لمخاوفه. وهذا يعني تجاهل الأمور الخارجية التي تقطع حديثكما مثل المكالمات الهاتفية وغيرها، كما يعني عدم إقحام موضوعات لا علاقة لها بموضوع الحديث، أو طرح آراء لا صلة لها بحديثكما. وإذا لم تستطع الإنصات له تماماً، فاقترح وقتاً آخر ومكاناً أكثر ملاءمة للحديث. إذا كان لدى أعضاء مجموعتك عادات سيئة أثناء الإنصات إلى بعضهم البعض، يمكنك معالجة هذه العادات من خلال بيان الدور الذي يلعبه سوء وحسن الإنصات. كذلك يمكنك أيضاً أن تُذكر الموظفين أنه ينبغي لهم أن يُولوا اهتماماً بالغاً بالعملاء وزملاء العمل وأصحاب المصلحة، حيث يمكن لهذه المهارة البسيطة أن تكون فعَّالة كما لاحظ أحد الزملاء في أوغندا قائلاً:

انتبه للآخرين

«الإنصات الجيد يشجع على إقامة العلاقات بين الأشخاص؛ ذلك أنه يرفع المعنويات. وعندما يُصغي المديرون بشكل فعَّال (بانتهاء كامل) فإنهم يُحترمون ذلك، الأمر الذي يُساعد على إرضاء احتياجات الآخرين لاحترام الذات، مما ينتج عنه تحسُّن معنويات المجموعة.»

الموازنة بين التأييد والاستفسار: لإجراء مناقشاتٍ جادَّة حول مسائل العمل، قم بالتشجيع على تطبيق مبدأ الأخذ والعطاء في الحوار؛ ففي بعض الأحيان تُعرِّز وندافع عن وجهة نظرنا الخاصة، على أمل أن يقبلها الآخرون ويُغيِّروا رأيهم، وهذا يُسمَّى التأييد، وفي أحيان أخرى نكون فُضوليين ومستفسرين ونحن نحاول فهم طريقة تفكير الآخرين، وهذا يُسمَّى الاستفسار.

شجِّع التفاهم
الشَّفهيَّ

انتبه إلى
الطريقة التي
تتعامل بها
مع الآخرين

لإيجاد مكان يتعلم فيه الجميع بعضهم من بعض، حاول في البداية التفكير في نمط الاتصال الخاص بك، فهل تميل إلى أن تُخبر وتقع الناس ما يجب عليهم القيام أو التفكير به؟ أو هل تطرح الأسئلة لمعرفة من أين يأتي الآخرون ولما يفكرون هكذا؟ في تعاملك مع الآخرين، كيف توازن بين أشكال الاتصال هذه؟ إذا كنت تستخدم التأييد فقط، فلن تتعلم كيف يُفكر الآخرون وسوف تُحُدُّ من نظرتك، أما إذا كنت تستخدم الاستفسار فقط فلن يُسمع صوتك وستواجه صعوبات في التوصل إلى توافق الآراء.

وبمرور الوقت، ومن خلال ملاحظتك لمجموعتك، يمكنك تحديد مدى استخدامهم للتأييد والاستفسار، وما إذا كان هناك توازن جيد بين التأييد والاستفسار، أو ما إذا كان أحدهم هو السائد بشكل كبير. وإذا كان البعض في كثير من الأحيان يستخدمون التأييد، فهل يتوقف الآخرون عن الاستماع لهم؟ هل يشعرون بالتجاهل أو بالارتباك من المعلومات و الضغط للإقناع؟ وإذا كان البعض دائماً يستخدم الاستفسار، فكيف ينظر إليهم الآخرون؟؟ هل ينظرون إليهم على أنهم مُتردِّدون؟ إن تحقيق التوازن بين التأييد والاستفسار في مجموعتك سوف يُحسن نوعية النقاشات، ويُتيح الفرص كاملة للموظفين ليتعلموا بعضهم من بعض.

تحديد الافتراضات: عندما تشجع على تبادل الأفكار، سوف تظهر حتماً آراءً متضاربة، وتلك الآراء المتضاربة في حد ذاتها أمر جيد؛ حيث إن أفضل الحلول غالباً ما تأتي بعد المنازعة على الاختلافات. وسوف يُساعد فهم افتراضات كل شخص في تقريب الخلافات في وجهات النظر.

من خلال الكم الهائل من المعلومات التي تُتاح لك، تستطيع أن تختار لما هو مفيد لك من خلال افتراضاتك وفهمك، وبالتالي تستخلص الاستنتاجات. ويقوم زملاء عملك بفعل نفس الشيء، ما عدا المجموعة الفرعية من البيانات التي يُولونها كبير اهتمامهم، والافتراضات والتفسيرات التي يستخدمونها كوسيلة لاستخلاص الاستنتاجات، ويمكن أن تؤدي إلى استنتاجات غاية في الاختلاف. وليس من المُستغرب بعد ذلك الاختلاف الشديد بين الأشخاص في مكان العمل.

عندما يوجه بعضكم الأسئلة إلى بعض، يمكنك الكشف عن افتراضات الموظفين والأسباب الكامنة وراء استنتاجاتهم الأولية، ويعتبر سُلْمُ الاستنتاج مُؤيداً للغاية؛ لاستخدامه من أجل فهم الافتراضات التي أدت إلى استنتاجاتك. يوضح السيناريو التالي كيف يمكن تطبيق سُلْمُ الاستنتاج.

روبرتو سواريز يُعيّن مارينا كوستاس في فرقة عمل لوضع إستراتيجية لإحدى العيادات بغرض الوصول إلى الزبائن الذكور. أنت لا توافق على قرار روبرتو لأنك تعتقد أن مارينا تفتقد الأفكار الجيدة، ولم تسمعها من قبل تتحدث في الاجتماعات؛ إذ إنك تقترض بأن الموظف الذي لديه أفكار ينبغي أن يُعرضها في اجتماعات الموظفين. وروبرتو يُدافع بعناد عن هذا التعيين، وأنت لا زلت مُصرّاً على وجهة نظرك.

وبعد ذلك تغيّر موقفك بأن تسأل عن الأسباب التي دفعت روبرتو لفعل ذلك. تسأل ما الذي لاحظته على مارينا ليحملة على الدفاع عن قراره، فيقول روبرتو: إنه عندما يمشي إلى الحافلة مع مارينا، فهي غالباً ما تقترح عليه طُرُقاً من شأنها المساعدة في جذب أنواع أخرى من الزبائن إلى العيادة. وكلما أضاف روبرتو إلى معلوماتك عن مارينا، تغيّر موقفك وتفسرك، وتستننتج من هذا الحوار أنّ هذا التعيين له مغزاه. وخلال الأشهر القليلة المُقبلة، تُظهر مارينا عدداً من الأساليب الإبداعية للوصول إلى الزبائن الذكور.

الافتراضات
المختلفة تؤدي
بالتأكيد إلى
استنتاجات
مختلفة

ارتقاء سُلّم الاستنتاج

يستند الناس في استنتاجاتهم على تفسيراتهم للبيانات المختارة وعلى ما يلاحظونه على أشخاص آخرين من أقوال أو أفعال. وعندما تختلف في الرأي مع شخص آخر، يمكنك الرجوع إلى الأسباب المنطقية التي أسست عليها استنتاجك. ويستطيع كلاكما الإفصاح عن المعلومات (سواءً أكانت أقوالاً أو أفعالاً) التي لاحظتها كلاكما وتفسير كل منكما لها. بعد ذلك يمكنك ارتقاء سُلّم الاستنتاج ببطء من خلال التوضيح للشخص الآخر: «لأنَّ هذا ما تعتقده. وعلى هذا النحو توصلت إلى هذه الاستنتاجات». وبالتفاهم معاً، يُمكنكما إيجاد توافق في بياناتكما المحددة أو تفسيراتكما أو استنتاجاتكما، الأمر الذي سيساهم بشكل كبير في إثراء التواصل بينكما.



المصدر: مأخوذ من «أرجيس» ١٩٨٢ مع التعديل في The Fifth Discipline Fieldbook الذي كتبه بيتر إم سينج، وكالوليت روبرتس وآخرون، حقوق النشر محفوظة © ١٩٩٤، كتبه بيتر إم سينج، وكالوليت روبرتس وريتشارد بي روس، وبريان جي سميث وآرت كلينز. مُستخدَم بتصريح من «دبلداي»، وهي قسم تابع لمؤسسة راندوم هاوس.

إن استطعت أنت ومجموعتك مناقشة افتراضاتكم والتعلم معاً، فأغلب الظن أنكم ستكتشفون طرقاً جديدة لمواجهة التحديات التي تعترضكم.

حاول فهم وجهات النظر المختلفة: حتى يتسنى لك إطلاع فريقك على آراء شائقة، عليك أن تسعى لاستعمال أناس يتمتعون بالكفاءة من جماعات مختلفة، لاسيما تلك التي تمثل القاعدة العريضة من عملائك أو العمّال المَهرة من الجنس الآخر. وعندما تفعل، فقد تحتاج إلى مساعدة الجميع من فريقك في فهم طريقة التعبير مع بعضهم البعض. قد تعني نفس الكلمات والإيماءات أشياء مختلفة لمجموعات مختلفة، وقد يتعاملون أيضاً مع التحديات بطرق مختلفة. على سبيل المثال: قد يحتاج شخص معين أن يدخل في الموضوع بطريقة مباشرة ويتخذ القرارات بسرعة، وقد ينزعج من أي شخص يريد أن يسمع وجهة نظر كل واحد أولاً، فهذا الأسلوب في اتخاذ القرارات قد يُثير حفيظة البعض. وللحيلولة دون إعاقة الحوار بسبب التنوع في الأساليب والطباع والضوابط الثقافية وديناميكيات النوع، عليك أن تتوَكَّى الصبر في مراجعة الافتراضات حول معاني الكلمات قبل الوصول إلى استنتاجات.

قم بإنهاء النزاع قبلما يتفاقم: عندما تشعر بأنك ستدخل في نزاع مع شخص آخر، تراجع عن ذلك وسل نفسك: «ما الذي حملني على هذا الموقف؟ ماذا يحدث؟» ثم ضع نفسك موضع الشخص الآخر واسأل: «ماذا كنت سأفعل لو كنت في مكانه؟» وإن استطعت، فراجع استنتاجاتك مع الشخص الآخر، مُفصِّلاً عن أسبابك (كيف ارتقيت سُلّم الاستنتاج؟). يمكنك إجراء مناقشات أكثر جدوى عندما توضح أفكارك وآراءك ومعتقداتك، وعندما تحاول أن ترى الأشياء من منظور الشخص الآخر.

استجب بشكل بناء

ما إن تسمع بوضوح وتفهم ما يقوله طاقم العمل، حتى تكون بذلك في موضع أفضل يمكنك من الاستجابة بطرق من شأنها مساعدتهم، أما طريقة تقبلهم لملاحظاتك فهي تعتمد جزئياً على الطريقة التي تستخدمها لإيصال تلك الملاحظات إليهم، حيث يمكن لبعض التغييرات البسيطة في طريقة إبدائك لملاحظاتك أن توضح التوقعات وترفع المعنويات وتيسر للناس سبلاً للتعامل مع المواقف التي يشكون منها.

أعط ملاحظات محددة: يُعدُّ تقديم ملاحظات مفيدة أعظم حافز للنهوض بالأداء، فبإمكانك تعزيز الأفعال البتاءة لشخص ما بالسماح له بمعرفة الأشياء التي تُقدِّرها تحديداً في عمله. مثلاً، يُمكن أن تُعلِّق قائلاً: «تعجبني طريقة تنظيمك لجدول أعمال الاجتماع وحفاظك على الوقت، فلقد أنجزنا كل ما احتجنا إليه، حتى أننا انتهينا في وقت مُبكر.» وعلى الجانب الآخر، من الممكن للملاحظات الهامة التي يُعبِّر عنها بأسلوب سيئ أن تُشعر الناس بالامتعاض أو قلة الحيلة؛ لهذا فعند إبداء ملحوظات بتاءة لطاقم العمل لديك، ينبغي عليك أن تتجنب قول: «أنت دائماً...». فالأحرى أن تُحدِّد أفعالاً مُعينة تضايقتك، وأن تشير إلى مدى تأثيرها عليك وعلى عمل المجموعة، ومن ثمَّ يُمكنك أن تطلب عملاً مُختلفاً من ذلك الشخص.

فكّر في كيفية
تقديم آرائك
وملاحظاتك

جدول ٦ التحول من اللغة التفاعلية إلى اللغة الاستباقية

اللغة الإيجابية	اللغة الاتفاعلية (السلبية)
دعونا ننظر ما نستطيع فعله	ليس هناك شيء أستطيع فعله
كيف يمكنني أن أصبح أكثر فاعلية؟	تلك هي الطريقة التي أنا عليها
أستطيع أن أتحكم بمشاعري	هذا يجعلني أفقد عقلي
ربما يمكننا التفاوض	إنهم لن يسمحوا بذلك
من الأفضل أن أفعل ما هو ملائم	ليس أمامي سوى أن أفعل ذلك
أفضّل	يتعيّن عليّ
سوف أفعل	هل يجب عليّ؟
هل ستفعلون؟	لن يُساعدني أحد

المصدر: ستيفن آر. كوفي، العادات السبع للأشخاص الأكثر فاعلية: استعادة أخلاقيات الشخصية، ص ٧٨، نص مقتبس (طبعة فايرسايد ٢٠٠٤).

وازن بين السلبيات والإيجابيات: عندما تجد نفسك تُعطي تعليقاتٍ حاسمة حول أداء ضعيف، يُمكن تحقيق التوازن بين هذه التعليقات السلبية والتعليقات الإيجابية. في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية اهتمّ بالأوقات التي تُشارك فيها في الأشياء التي تُعجبك في أداء طاقم العمل لديك، والأوقات التي تُركّز فيها على ما تريد منهم تحسينه. وقد تبين من خلال دراسة أُجريت على فرق العمل الناجحة أن المناقشات التي تدور فيما بينهم تتضمن في المتوسط خمسة تعليقات إيجابية مُقابل كل تعليق سلبي (جوتمان ١٩٩٤).

وهذا التوازن مهم بشكل خاص إذا كانت مجموعتك تعاني من انخفاض معنويات أعضائها، وكنت تميل إلى النقد المستمر. ضع في اعتبارك تقليل تعليقاتك الانتقادية وزيادة تعليقاتك الإيجابية لطاقم عملك. في المناقشات التي تدور حول الأداء، إذا بدأت بتعليقات إيجابية تتسم بالأمانة، فأغلب الظن أن طاقم عملك لن يتحول إلى موقف دفاعي، بل على الأرجح سيقبلون بالاقتراحات التي تعرضها عليهم. واحرص دائماً على تشجيع أعضاء فريق عملك على إعطاء تعليقات إيجابية بعضهم لبعض عندما يكون عملهم مستحقاً للثناء، غير أن التعليقات الإيجابية للعمل المتوسط ربما تكون غير صادقة، وقد تشجع على الاستمرار في الأداء المتوسط، أو ربما ينتج عنها الاستخفاف واللامبالاة.

استخدم اللغة الإيجابية: من الممكن أن تكون اللغة التي تستخدمها عبارة عن ثبوء ذاتية التحقق من شأنها مساعدتك في الوقوف على أفعالك وأفعال الآخرين؛ فلكي تقود، لا بد لك وأن تستخدم اللغة «الإيجابية» التي تمكّنك والآخرين من مواجهة التحديات وتشكيل

تحرّ التعليقات
الإيجابية
الصادقة
والنقد البناء

تمرينات تساعدك في تحسين التواصل

تتيح التمرينات التالية، والموجودة في مجموعة أدوات الكتيب، فرصة لمعرفة المزيد عن مهارات التواصل وممارستها.

الاستماع: لممارسة مهارات الاستماع، يُمكنك الرجوع إلى «فن الاستماع».

الموازنة بين التأييد والاستفسار: عندما لا يكون هناك توازن – أو يكون هناك القليل منه – في أساليب التواصل في مجموعتك، عليك أن تُفكر جيّداً في استخدام ممارسة «الموازنة بين التأييد والاستفسار: تغيير نمط الحوار».

تحديد الافتراضات: ستجد عملية مُفضّلة لاستخدام سُلم الاستنتاج في تمرين «استكشاف فكر الآخر: سُلم الاستنتاج».

إنهاء الصراع: إذا كنت مُتورّطاً بالفعل في صراع، يمكنك استخدام «التفكير في التواصل على طريقة: الموضوعية والتأمل والتفسير والقرار (ORID)» لمراجعة ما حدث بحرص، وأفضل مشاعرك وأفكارك تماماً عما لاحظته، واتخذ قراراً عادلاً أو توصل إلى اتفاق مع الشخص. طريقة «الموضوعية والتأمل والتفسير والقرار» تعني: أن تكون مَوْضوعياً في كلامك، وتتأمل في كلام مَنْ يُخاطبك، وتُفسّر ما يقوله، ثم في النهاية تتخذ قرارك.

إعطاء ملحوظاتٍ وتعليقات: إنَّ «إعطاء ملحوظاتٍ وتعليقات مفيدة» يوفر لك طريقة جيّدة لممارسة الملحوظات والتعليقات البناءة.

تحويل الشكاوى إلى طلبات: يُمكنك أنت ومجموعتك المساعدة في الطلبات عن طريق استخدام «تقديم طلبات فعّالة؛ للحدّ من الشكاوى».

ملامح المستقبل، بينما اللغة «الانفعالية» لا توفر مساحة كافية لخلق إمكانيات جديدة. فُكِّرْ في اللغة التي تستخدمها عندما تواجهك عقبات. كيف يمكنك الانتقال من الكلمات التي تُبطل خيارات اللغة للتغلب على العقبات؟ انظر جدول ٦ للأمتثلة:

تحويل الشكاوى إلى طلبات: يمكنك تحويل اللغة التي يستخدمها الموظفون أيضًا، وذلك عن طريق تشجيعهم لتحويل الشكاوى التي يقدمونها عندما يشعرون بالإحباط إلى طلبات. اطلب منهم تحديد الشخص/الأشخاص الذي/الذين يعتقدون أنه/أنهم يمكنه/يمكنهم مساعدتهم في إصلاح الموقف، ثم ساعدهم في أن يطلبوا من ذلك الشخص أن يتخذ إجراءً مُحدَّدًا وأن يتصرف في غضون وقت محدد، وذكرهم بأنهم إذا حصلوا على ردِّ سلبيٍّ على طلبهم، يمكنهم دائمًا أن يسألوه: «إذن، ماذا يمكنك فعله لمساعدتنا؟»

سوف يشعر موظفوك باهتمامك بعملهم ودعمك لهم عندما تستمع إلى افتراضاتهم وتفهمها، وتوازن بين دفاعك عن وجهة نظرك واستفساراتك وتعليقاتك السلبية و الإيجابية. وعندما تُعطي الموظفين تعليقات واقتراحات معينة للتصرف بشأن شكاواهم، فإنهم سوف يسمعون توقعات واضحة ويشعرون بأنه مسموح لهم بطلب المساعدة في مواجهة العقبات التي تعترضهم، فكل إستراتيجيات التواصل هذه سوف تساعدك في تحقيق بيئة عمل إيجابية وأيضًا المحافظة عليها.

كُنْ مُحدِّدًا
ودقيقًا عند
طلب شيءٍ ما

دعم التزام مجموعتك

«إن القادة الحقيقيين هم صانعو الأمل، فهم يُخاطبون خيال أتباعهم بشكل جماعي، ويشاركونهم الاختيار لينضموا إليهم في مغامرة كبيرة، فالقادة يُلهمون الناس ليتجاوزوا الدوافع الأنانية، وليسْمُوا بأنفسهم – إذا جاز التعبير – ونتيجة لذلك فهم يحصلون على أفضل ما لدى هؤلاء الأشخاص الذين يعملون تحت قيادتهم.»

– مانفريد كيتس دي فريس
«منظمات بلا مشاكل»

إن قدرتك على خلق مناخ عمل إيجابي مرهونة أيضًا بقدرتك على بثِّ روح الالتزام في فريقك، كما أنَّ خَلْقَ رؤية مبدئية مع فريقك سوف تُقربك كثيرًا من إشراك فريقك ليكون ملتزمًا بمواجهة التحديات، فيمكنك تعزيز هذا الالتزام من خلال الحوار والأفعال التي تُشجع الموظف على ربط أهدافه الخاصة بجهود المجموعة. ويمكنك على المدى الطويل، المداومة على تحفيز فريقك إذا راعيت سلوكياتك وطبقت الأساليب التي تساعد على دعم أداء موظفيك. وعندئذٍ يُمكنك تحقيق ما يلي:

هبي الظروف
التي من شأنها
أن تُعزِّز الأداء

■ إعادة تجديد التزامك إذا بدأ في الفتور؛

■ أن تظل جديرًا بثقة الناس؛

■ الموازنة بين الالتزام والامتثال؛

- الاعتراف بإسهامات الآخرين؛
- تشجيع موظفيك على الأداء من خلال أساليب الدعم؛
- تعزيز التعلم الذي سوف يشجع بدوره على تقديم حلول جماعية فعّالة.

عندما تحرص على هذه الأشياء باستمرار، فإنها ستصبح جزءًا أساسيًا من ظروف العمل السائدة التي يعيش فيها الموظفون باعتبارها بيئة عمل إيجابية، فالجميع يُشاركون في جو يشعر فيه أعضاء مجموعتك بأنهم مُهمون ومحفزون، وأنهم يعرفون جيدًا ما يفعلونه، وأنهم مدعومون في مواجهة كل تحدٍّ يواجههم.

أعد تجديد التزامك

إن قيادة أية مجموعة أمر يتطلب العمل الجاد على المستوى الشخصي والجماعي، والشجاعة في خوض المخاطر الكبرى، والحاجة المستمرة للتعامل مع توقعات أصحاب المصلحة، وهؤلاء الذين يعتمدون عليك في التوجيه. من وقت لآخر، يمكنك اتخاذ بعض الخطوات الهامة لتجديد التزامك إذا ما وجدت أنه قد فتر. ذكر نفسك دائمًا بأحلامك التي تحملها لمجتمعك، وسأل نفسك هل تُحقِّقُ النمو الشخصي؟ وما الذي تستطيع فعله الآن لتُشبع مصدر إلهامك على نحو أفضل؟ ولعل من أنجع الطرق لفعل ذلك أن تُشكِّلَ شبكة دعم من أقرانك ومن حولك.

إن تطوير شبكة دعم جيدة ينطوي على انتقاء جيد لمجموعة من الأفراد تعرفهم جيدًا وتثق بأنهم يتصرفون بما يعود بأفضل النفع عليك عن عقيدة في داخلهم، فهؤلاء من الممكن أن يساعدوك في معرفة الطريقة التي يُواجه بها الآخرون التحديات المُماثلة في العمل، وكيف يستجيب هؤلاء الآخرون لأسلوبك في العمل، وما هي التغييرات التي تحتاج لإحداثها في نفسك وفي أسلوب عملك للتأثير على التزام مجموعتك بالأداء الجيد، حيث يجب أن يكون هؤلاء الناس أمناء، فيُذكِّرونك بتوجيهاتك لهم ويوجهونك عندما تعود إلى عاداتك القديمة، وبذلك، يمكن لهذا النوع من الدعم أن يساعدك أنت كثيرًا في إعادة تجديد التزامك.

ابق جديرًا بثقة الناس

إن الثقة هي أهم ما يميز كل شيء يفعله المديرون الناجحون مع مجموعات عملهم، فالثقة أمرٌ أساسيٌّ في تبادل المعلومات وحل المشكلات ونجاح الفرق والمتعة والإنتاجية. وأن تكون جديرًا بالثقة فهذا يعني أنَّ الآخرين يعتمدون عليك طواعيةً بفضل نزاهتك وقدرتك وشخصيتك، ويعتمد أداء الفريق على الثقة المُتبادلة بينك وبينهم.

بيدَ أنَّ بناء الثقة والحفاظ عليها يستغرق وقتًا كبيرًا. إذا لم تكن تعرف هذا بالفعل بداهةً، ففكر في شخص نثق به. ماذا فعل ليكسب ثقتك؟ هناك أشياء يمكنك القيام بها لبناء الثقة والحفاظ عليها في الأوقات التي تُختبر تصميمك (انظر المربع التالي).

للتفكر في جدارتك بالثقة أو لتحديد السمات التي تجعلك تكسب ثقة زملائك، ارجع إلى تمرين بعنوان: «كن مُلهِمًا من خلال بناء الثقة في العمل» المتضمنة في مجموعة أدوات الكتيب.

شبكة الدعم
تُعزِّزُ الآمال
والأحلام

الثقة المُتبادلة
من خلال الأمانة

بناء الثقة والحفاظ عليها

تم إجراء دراسة (براجر ١٩٩١) عن المديرين الذين استطاعوا التأثير على زملائهم بفاعلية، وأظهرت تلك الدراسة أنَّ هؤلاء المديرين استخدموا الممارسات التالية لبناء الثقة والحفاظ عليها.

الممارسات التي تبني الثقة:

- اتفق على قواعد السلوك للفريق
- أوف بَكلِّ وعودك
- اعرف نياتك جيدًا
- تجنب القيل والقال
- فكَّر في الآراء البديلة
- استفد من خبرات الآخرين وقدراتهم
- تقبَّل تأثير الآخرين عليك في اتخاذ قراراتك
- كُنْ مُنصفًا في تعاملك مع الآخرين
- ادعم موظفك في الوفاء بالمعايير والتوقعات
- ابحث عن أسباب المشاكل في إجراءات العمل، لا في الأفراد أنفسهم
- زِدْ من كفاءاتك وطوِّر من إمكانياتك
- ثقْ بالآخرين، وتحمَّل تعرضك للأذى جرَّاء اعتمادك عليهم
- اعترف بأخطائك وشكوكك وارتيابك بتواضع وجمَّة

الممارسات التي تحافظ على الثقة:

- الرسائل المتسقة
- المعايير والتوقعات المتسقة
- أداء المجموعة القوي
- توفير معلومات لفهم الأحداث العَرَضية في المنظمة
- إتاحة وقتك لموظفك
- مناقشة صريحة وموضوعية حول القضايا الكبيرة والمقلقة

الموازنة بين الالتزام والامتثال

وكما أن التزامك وتواصلك يُلهمان فريقك للمضى قدمًا، فربما لا يزال عليك وضع بعض المعايير حتى يُثمر أداؤهم النتائج المرجوة. أولاً، من الأهمية بمكان أن تفهم الفرق بين الالتزام والامتثال.

فلكي يتنسى لك دائماً ابتكار نتائج مُستدامة وتحسينها وتحقيقها في الخدمات الصحية، فأنت بحاجة إلى أشخاص مُلتزمين بتحقيق تلك النتائج. ومن الأهمية بمكان أيضاً في العديد من المؤسسات أن يكون هناك امتثال. ولأجل ضمان جودة الرعاية الصحية؛ يجب

جدول ٧ تمييز الالتزام من الامتثال

الالتزام يأتي من داخل المرء نفسه؛ فأنت تفعل شيئاً ما لأنك مهتم بالنتائج، بينما الامتثال يحدث عليه شيء من خارج نفسك، وهو ضرورة الوفاء بالمتطلبات الخارجية. فأنت تفعله لأنه واجب بغض النظر عن النتائج.

مصدر التحفيز	النتيجة
الالتزام (موجه داخلياً)	نتائج جيدة تفخر وتهتم بها
الامتثال (موجه خارجياً)	الانصياع للأوامر والعمل وفقاً لخطة
الامتثال الرسمي	النتائج متوقعة
عدم الامتثال	لا نتائج
عدم الامتثال الكيدي	نتائج سلبية أو تخريبية

الامتثال للمعايير أو المبادئ التوجيهية التنظيمية أو القومية؛ حيث يمكنك أن تختار وضع عدد قليل من معايير الأداء لمجموعتك وتُحيل إلى النتائج التي ألزموا أنفسهم بها. وينبغي للناس في بعض الأحيان الامتثال للطرق الجديدة قبلما يمكنهم فهم التغييرات فهمًا جيدًا يكفي للترامهم. ويلخص المربع التالي هذا الفرق.

من الأهمية بمكان إحداث توازن بين تعبئة الأفراد للالتزام ووضع المعايير للامتثال؛ حتى لا يكون لدى موظفيك تحديات فقط، بل ليكونوا أيضًا على وعي تام بالمعايير المتوقع منهم اتباعها، فالامتثال الرسمي تنتج عنه نتائج عدة، بينما الالتزام هو مفتاح تشجيع الموظفين على مواجهة العقبات والتغلب على مقاومتها وتحقيق نتائج مستدامة. إنه يُطلق العنان للجهود الزائدة التي غالبًا ما تكون مطلوبة لوضع نهج مبتكرة وفعالة من أجل تنفيذها.

ولاستكشاف الفروق بين الالتزام والامتثال مع مجموعة معينة، يمكنك الرجوع إلى «اكتساب الالتزام وليس الامتثال فقط» في مجموعة أدوات الكتيب.

الإقرار بمساهمات الآخرين

في سياق الموازنة بين الالتزام والامتثال، احرص على أن تستحدث أساليب جديدة تُساعدك على الإقرار بإنجازات الآخرين، فإن الاعتراف بالمساهمات الإيجابية للآخرين هو حافظ قوي لهم؛ ذلك أنهم يدركون أن هناك مَنْ يستطيع أن يصنع فرقاً، وأن هناك مَنْ يُقدّر مساهماتهم، كما ينبغي عليك أن تفر بمجهودات شخص آخر بأن تشكره مباشرة أو بكتابة ملاحظة شخصية أو بالتأكيد على مساهماته في تقرير رسمي؛ لأنك عندما تُهنئ الموظفين أفرادًا أو مجموعات علنًا، فأنت بذلك تحمل باقي فريق العمل على قول: «انظروا ما يمكننا إنجازه».

الالتزام يُطلق
للطاقة العنان
للتغلب على
العقبات

الثناء والتقدير
يُعززان روح
الفريق

الأساسيات السبع لشحذ الهمم

لكي تبدأ، عليك بما يلي:-

- حدد مقاييس واضحة. كن واضحاً في ربط أهداف ومبادئ محددة بالمكافآت والتقدير (على سبيل المثال، قد تكون هذه المكافآت في شكل علاوة أو مكافأة سنوية، أو فُرصاً لحضور المؤتمرات).
- توقع الأفضل. عبّر عن ثقتك في النياتِ الحسنة لموظفيك وكفاءاتهم (بأن تقول لهم مثلاً: «يمكنكم القيام بذلك، أنا مُتأكد»)
- أظهر بعض الاهتمام. ابحث عن النماذج الإيجابية للموظفين الذين أُوفوا بالمعايير. (على سبيل المثال، تجرّب واقرأ ولاحظ ممارسات العمل وإنجازاته الجيدة).

عندما تجد نموذجاً جيداً-

- قَدّر صنيعه بما يناسبه شخصياً. كن مُطلعاً على أولويات الفرد قبل مُكافأته على عمله الجيد. (على سبيل المثال، قَدِّره بمكافأة منتقاة بعناية بحيث تناسب اهتماماته).
- اسرُد القصة. صِفْ جهوده بطريقة مُلهمة يذكرها الآخرون. (على سبيل المثال: «انتهيتُ إلى أنها لاحظتُ أنّ الصيدلية تخدم صفوفاً طويلة من العملاء؛ ومن ثمَّ اكتشفتُ طريقة لتسريع تعبئة الدواء»).
- احتفلوا معاً. أقم حفلاً لإظهار الدعم للمجموعة بأكملها.
- اجعله نموذجاً وقُدوة. تابع بصفة شخصية هذه العملية حتى اكتمالها كي توضح أنك تقصد هذه المعايير.

المصدر: مقتبس من كوزس وبوسنر ١٩٩٩

تنبيه بشأن التقدير والعرفان: فكر جيداً قبل أن تُخصَّص شخصاً واحداً أو مجموعة واحدة بالتقدير دون الآخرين، وحاول التعبير عن تقديرك لهم و عرفانك لصنيعهم بطريقة تجعل الجميع فُخُورين بهذا الإنجاز.

لتشجيع فريق العمل على السعي لتحقيق النتائج والتقدير، يمكنك اتباع «الأساسيات السبع لشحذ الهمم». ستوضح هذه الأساسيات التي سنتناولها في المربع التالي للجميع ما هي نوعية الأداء الذي ننشده.

يمكنك أيضاً بثّ روح الفريق في أعضاء مجموعتك بجعلهم يُقدرون إسهامات بعضهم البعض، ففي أي وقت يمكنك أن تدعو لاجتماع وتطلب منهم أن يكتب كل واحد منهم جملة لكل عضو في فريقه، تبدأ بعبارة «أعرب عن تقديري لك على...». وقد تشمل هذه الاعترافات ما ساهم به ذلك العضو لصالح الفريق أو المجتمع. اجعل كل شخص يقرأ كلمة التقدير التي تلقاها لباقي أعضاء الفريق. من خلال هذه العملية، سوف يصير أعضاء فريقك أكثر قدرة على تقدير مجهودات بعضهم البعض وستجعلهم مُلتزمين بتحقيق نتائج مرغوبة لبعضهم البعض.

قَدِّر مساهمات
الموظفين لتعزيز
التعاون

شجّع الأداء من خلال أساليب داعمة

إضافة إلى الأساليب العامة للتقدير والاعتراف، يمكنك تبني أساليب أخرى لدعم أداء موظفيك، فهناك بعض الأساليب التي يمكن أن تساعدك في التدريب على الأداء الجيد، بينما هناك أساليب أخرى تساعدك في معالجة بعض المشاكل المتعلقة بالأداء إن ظهرت. **طبّق أساليب التوجيه:** التوجيه هو عبارة عن حوار يلتزم فيه المدير بتنمية ونجاح الشخص الذي يقوم بتوجيهه. وأي مُوجّه ناجح يهتم بالشخص الذي يُوجّهه، فيبني معه علاقة قائمة على الثقة ويُصنّف إليه جيدًا.

عندما تجتمع مع موظف كمُوجّه له، خذ وقتك لمراعاة شعور الشخص الآخر والتحدث معه. أدرك كيف تسير الأمور بالنسبة لذلك الشخص، واحرص على التحدث معه بلهجة داعمة، عندئذٍ يمكنك أن تسأله عن مشاكله ووجهة نظره، واستمع إلى ردّه وأعطه ملاحظاتٍ محدّدة، وكرّر هذه العملية حتى تتفقًا معًا على مسار العمل الذي سوف يتخذه. وتُعرف هذه العملية بـ «المراعاة والسؤال والاستماع والتعليق والاتفاق».

قد تساعد الأسئلة التي تطرحها على ذلك الشخص على التفكير في التزاماته، والنتائج التي تحققت، والعقبات التي لا تزال بحاجة إلى معالجة. ومن خلال سؤال مُوجّه، قد يرى الموظف إمكانياتٍ جديدة وقد يأتي بإجراءات جديدة لتعزيز أدائه.

لمعرفة المزيد عن فريق التوجيه، يُرجَى الرجوع إلى تمرينات «التوجيه لدعم الآخرين» و «تحسين مهارات التوجيه»: قائمة تدقيق طريقة «المراعاة والسؤال والاستماع والتعليق والاتفاق» (OALFA) في مجموعة أدوات الكتيب.

إدارة المسائل المتعلقة بالأداء: في بعض الأحيان قد يخفق أحد أفراد طاقم العمل بشكل متكرر في الوفاء بالمعايير التي أبلغته بها. ومن الممكن أن يساعدك الاحتفاظ بسجل لحالات الأداء المتدني على رؤية أنماط الأداء حتى يتسنى لك الحصول على بعض المعلومات الموضوعية التي تساعدك في معرفة أسباب الأداء الضعيف، ويُعدّ المصدر الأساسي لاستنباط

عزّز الإرشاد
لتشجيع
السلوكيات
الجديدة

الاستفسار الموجه لتوجيه الموظف

الموجّه الجيد هو مَنْ يطرح أسئلة ويعمل مع الموظفين لإيجاد حلول، وبهذه الطريقة، يصبح الموظفون أكثر حرصًا على أدائهم، وأكثر مهارة في حل المشاكل بشكل مستقل، وفيما يلي إليك بعض الأسئلة التي قد يسألها المُوجّه:

- ما الذي تلتزم بتحقيقه؟
- ما الذي حققته حتى الآن؟
- ما العقبات التي تواجهك؟
- لماذا تعتقد أنك في مأزق؟
- إذا كان من الممكن أن يتحقق ما كنت تُحلمُ به، فكيف سيتحقق ذلك؟
- ما هي الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للتغلب على عقباتك؟
- ما هو الدعم الذي تحتاج إليه من الآخرين؟
- كيف يُمكن لي أن أدمك؟

تلك المعلومات هو عضو طاقم العمل نفسه، ولكنك قد تَوَدُّ أيضًا أن تقوم بإلقاء نظرة على الأنظمة الموجودة لمساعدة طاقم العمل من أجل القيام بالعمل بطريقة جيدة. وعليك أن تعرف ما إذا كان طاقم العمل يفهم توقعاتك بالنسبة للأداء أم لا؟ وما إذا كانوا قد تلقوا تعليقات مسبقة حول أدائهم؟ وهل السياسات والإجراءات والموارد الحالية تُساهم في دعم الأداء الجيد وتُكافئهم عليه؟ وهل لدى طاقم العمل المهارة والتدريب الكافيان للأداء بشكل جيد؟

يُرجى الرجوع إلى «تشخيص مشاكل الأداء» و «إعطاء ملاحظات وتعليقات مفيدة» في مجموعة أدوات الكتيب لتحديد القضايا المؤثرة على أداء طاقم العمل.

من الأهمية بمكان أن نُعطي الشخص تحذيرًا مع إعطائه الفرصة ليحاول تحسين أدائه، كما يُفَضَّل أن تَعوِّد اجتماعاتٍ مع طاقم العمل الذين كان أداءهم ضعيفًا فيما سبق، أو تسبّبوا من قبل في مشاكل مثل: السرقة، أو تعاملات منطوية على قلة الاحترام أو عدم الأمانة مع الآخرين. ولكي لا تفقد السيطرة على نفسك بسبب الانفعالات القوية، يمكنك التحضير للمحادثة باستخدام طريقة (الموضوعية والتأمل والتفسير والقرار)، وباستخدام هذه الطريقة يمكنك أن تقوم بمراجعة ما يحدث من حولك مع فصل مشاعرك وأفكارك تمامًا عمّا تلاحظه؛ وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى قرار موضوعي بشأن هذا الشخص وكيفية إعادة إلحاقه إلى المهمة المُنوط بها، كما يمكنك أثناء الاجتماع أيضًا القيام بتطبيق مجموعة من الأساليب التي تمّ ذكرها بالفعل في هذا الفصل مثل: عملية «المرعاة والسؤال والاستماع والتعليق والاتفاق»، وإعطاء تعليقات وملحوظات مُحدّدة والتعليق الإيجابي على الأشياء التي قام ذلك الشخص نفسه بتنفيذها بشكل جيد.

لمزيد من المعلومات حول طريقة الموضوعية والتأمل والتفسير والقرار يُرجى الرجوع إلى تمرين «أفكار حول الاتصال: طريقة الموضوعية والتأمل والتفسير والقرار (ORID)» في مجموعة أدوات الكتيب.

عند مناقشة
الأداء السيئ،
أفضل بين
المشاعر
والملاحظات

شجّع على التعلم المشترك

إن تعلم أشياء جديدة عن العمل من شأنه أن يُثير حماسة الموظفين ويُحفّزهم على الإبداع والالتزام في العمل. ونحن نقصد بالتعلم هنا زيادة القدرة على تحقيق النتائج المُستهدفة. إحدى الطرق التي يمكنك القيام بها لتشجيع التعلم المستمر هي خلق فرص جديدة للموظفين لتبادل المعارف وأفضل الممارسات، فجمع المعلومات وتبادلها يُساهم بشكل واضح في تحقيق مناخ عمل إيجابي، ويساعد بصورة ملحوظة على تحقيق النتائج المرجوة. ولن تُكتسب المجموعة معلوماتٍ عن تقدمها نحو تحقيق النتائج فحسب، بل ستصبح كذلك على علم بالعمل المُنجَز وغير المنجَز؛ وحينئذٍ، يمكنها تطبيق هذه الدروس المُستفادة على عملها المستمر.

كن متواضعًا وأدرِ التوقعات: يتطلب تعلم أفراد المجموعة من بعضهم البعض على المدى الطويل التزامهم الشديد بالتعلم، كما ينبغي على كل فرد على حدة أن يتحلّى بالتواضع لكي يتعلّم ما لم يكن يعلمه، ومن ثمّ يمكنك جميعًا السعي لاكتساب مهارات ومعلومات جديدة وتغيير مواقفكم الشخصية؛ كي يصبح كل فرد أكثر كفاءةً. وهذا التحول المستمر من الجهل إلى الوعي يُحفّز على التعلم.

أوجد فرص
للتعلّم الذي
يدعم النمو

أظهر أنك لا تعرف كل شيء

- عندما يطرح عليك الموظفون أسئلة يبحثون عن إجابات لها، قم أنت بتوجيه السؤال إليهم.
- عندما يكون لديك رغبة ملحة في إبداء رأيك، تَرَيِّثْ حتى تستمع إلى رأي الآخرين أولاً.
- انتظر حتى تسمع شخصاً آخر يقول ما تريد قوله (وإذا لم يقم أحد بذلك، فيمكنك حينئذٍ أن تُبدي رأيك).
- سلّ الموظفين: ماذا تفعلون لو كنتم مكانني؟ ماذا يجب عليّ أن أفعل؟
- أظهر التقدير لأصحاب الأفكار والاقتراحات الناجحة.
- تشجّع أن تقول: «لا أعرف».
- اطلب المساعدة من موظفيك وزملائك.
- أطلع موظفيك على الأمور المعقّدة في العمل (اجعل العلاقات واضحة).
- استكشف النتائج التي تُثمر عنها القرارات.
- أشرك موظفيك في التفكير بطريقة: «ماذا لو».
- اعترف بالأخطاء فور حدوثها واعتذر عنها إذا لزم الأمر.

تحسين مستوى التعلم لدى فريق العمل: عادةً ما يقوم أعضاء المجموعات التي تحقق نتائج أفضل في التعلم الجماعي بأدوار مختلفة داخل الفريق، فمن الأدوار الشائعة في فرق العمل العضو صاحب المبادرة، أو العضو المتابع، أو العضو المعارض، أو العضو المراقب. وعندما تواجه الفريق مشكلة ما، يطرح أحد الأعضاء فكرة أو إجراءً معيناً لمعالجة الموقف، بينما يأتي عضو آخر فيُحَبِّدُ الفكرة ويقبلها، مما يُعزِّزُ من قوة هذه الفكرة، وعضو ثالث يرفض الفكرة وينشكك فيها، الأمر الذي يُشجّع المجموعة على تنقيح الفكرة ومحاولة تحديد ما تنطوي عليه من عقبات، وأخيراً، يأتي العضو الذي يُراقب الموقف، ويقدم انطباعاته حول تقدم المجموعة.

ولا شك في أن مجموعات العمل قد لا تصل إلى الحلول المُثلى إذا ما سيطر عضو أو أكثر على المناقشة، في حين يميل الآخرون إلى الانصياع، أو عندما يتخذ أحد الأعضاء موقف المعارض طوال الوقت. في ظل هذا المناخ، تبقى القدرات الإبداعية لدى أعضاء الفريق حبيسة عقولهم. وحتى يسير العمل على ما يُرام، تظل المجموعة بحاجة إلى إحداث توازن بين الأدوار الأربعة.

ولمساعدة فريق عملك على تطبيق هذه الأدوار، يمكنك الاستفادة من التدريب الوارد في مجموعة أدوات الكتيب تحت عنوان «فهم أدوار فريق العمل».

وعن طريق تشكيل مبادئ الالتزام، وبناء جسور الثقة، وتقدير الإنجازات، وإيجاد عمليات الدعم المناسبة، والتعلم جنباً إلى جنب مع فريق العمل، سيكون هناك مناخ عمل يوجه جميع الأعضاء نحو تحقيق النتائج. وقبل الشروع في الجهود الرامية إلى إيجاد مناخ عمل أكثر إيجابية، فقد يكون من الأفضل تقييم مناخ العمل الحالي للمجموعة. فمن شأن هذا التقييم أن يوفر لك الأساس الذي يُمكنك من خلاله تحديد أثر التغييرات التي تنوي تطبيقها.

وازن بين أدوار أعضاء الفريق

تطبيق تقييم مناخ العمل

لقد تم تطوير أداة تقييم مناخ العمل من قِبل برنامج القيادة والإدارة التابعة لمؤسسة العلوم الإدارية للصحة، وهو برنامجٌ مُصمَّمٌ لقياس مناخ العمل في مجموعات العمل على كافة المستويات التنظيمية. ويوفر برنامج تقييم مناخ العمل رؤيةً ثابتةً عن تصورات أعضاء المجموعات لما يُحبُّون عمله في فريقهم. ويُمكنك مناقشة النتائج مع مجموعتك واستخدام الرؤى الثاقبة المكتسبة من المناقشة لتوجيه التغيير في جهودك. ويمكنك أيضًا استخدام التقييم كأداة للمراقبة عن طريق تطبيقه كاستبانة مرجعية ومن ثم تكراره بعد ذلك لتقييم التقدم.

هذه الأداة مُصمَّمة ليقوم كافة أعضاء أية مجموعة عمل بإتمامها. وهي تتألف من عشرة عناصر، من بينها الثمانية عناصر الأولى ثابتة من خلال عناصر تقييم وقياس مناخ العمل لمجموعة العمل، بينما العنصران الأخيران يُقيمان تصورات مجموعة العمل للجودة والإنتاجية؛ حيثُ يقوم كل عضو من أعضاء المجموعة بتصنيف العناصر العشرة على مقياس من ١ : ١٥، وهذه العناصر هي:

عناصر مناخ العمل

١. نشعر بأن عملنا هام.
٢. نسعى لتحقيق نتائج ناجحة.
٣. لدينا خطة محددة تُوجِّه أنشطتنا.
٤. نهتم بمدى إجادتنا العمل معًا.
٥. نتفهم إمكانيات بعضنا البعض.
٦. نسعى لفهم احتياجات عملائنا.
٧. نفهم ارتباط وظيفة كل عضو في مجموعتنا.
٨. نفخر بعملنا.

التصورات بشأن الإنتاجية والجودة

٩. مجموعة عملنا معروفة بعملها الجيد.
١٠. مجموعة عملنا مُنتجة بالفعل.

يعمل المنسق المستقل على إرشاد عملية جمع وتحليل البيانات للمحافظة على سريّة ردود أعضاء المجموعة. وخلال مناقشة النتائج الإجمالية، قد تُعبّر مجموعتك عن مدى رغبتها في العمل معًا في المستقبل. وقد يُعبّر الأعضاء كلٌّ على حدة عن آرائهم للمُنسّق. وكونك مدير المجموعة، فإنَّ دورك يتمثل في دعم موظفيك في إبداء مدى الالتزام بمناخ العمل الجديد وتوفير الشفافية المطلوبة.

للحصول على الأداة الكاملة للتقييم وتعليمات حول كيفية استخدامها، يُرجَى الرجوع إلى القرص المُدمج المُرفق بالكتيب.

تهيئة الأجواء على المستوى الأعلى

«يتعرض المرء يومياً لاستثارة مشاعره بسبب القوة التي تحتُّ البعض على تغيير نوعية حياه الناس لدينا بكل بساطة عن طريق إيجاد مساحة للمبادرة والابتكارات، لكن ما يلهمني حقاً هو مستوى الالتزام والتصميم الذي يتمتع به فريقى ومدى حماسهم لإضافة قيمة لما نفعله في جنوب أفريقيا.»

– د. ستيفيو ستامير

وزارة الصحة

مقاطعة إيسترن كيب، جنوب أفريقيا

إذا كنتَ مديراً أعلى، فإنك تؤدي دوراً حاسماً في تهيئة الأجواء للتنظيم عن طريق التعبير عن القيم التي تُريد للمؤسسة تجسيدها وإحياءها، كما يمكنكُ إحداث تغييرات بعيدة المنال ببساطة عن طريق البدء في العمل بطريقة مُختلفة، فمثلاً، إذا أردتَ الشفافية والأمانة، يتعيّن عليك أن تتّسم بهما، وإذا أردتَ التركيز على العملاء والنتائج، فأظهر ذلك في كل مُحادثاتك حول العمل؛ فإن تهيئة الأجواء على المستوى الأعلى يتطلب الانضباط والتواضع في كل وقت.

ولكي يتسنى لك تهيئة الأجواء؛ فأنت بحاجة إلى حُلفاء، فاحرص على أن تحصل على دعم العملاء والرؤساء ذوي الأهمية، كرئيس المجلس أو الوزير، واعمل على ضمان التزامهم الكامل قبل أن تُمضي فُدماً، واحرص على أن تُشرك زملاءك في فريق الإدارة العليا في مبادرة التغيير هذه.

أشرك فريق الإدارة

من الأهمية بمكان تهيئة جو العمل الذي تريد إيجاده برؤية مشتركة من أجل مؤسستك أو وزارتك. (انظر الفصل الثاني ومجموعة أدوات الكتيب للاطلاع على التدريبات). وبرغم ذلك، فقد تحتاج قبل إيجاد تلك الرؤية إلى تحضير فريق إدارتك؛ ففي بعض الأوقات، لا يستطيع كبار المديرين تحقيق أهداف البرنامج؛ لأنهم معزولون تماماً عن المستفيدين النهائيين من البرنامج، فهم يُصبحون مُغمسين أحياناً في تعقيدات البيئة السياسية والاقتصادية أو الأولويات غير الواضحة والمتغيرة للمُتبرّعين أو مهتمين بسُمعتهم وفرصهم لضمان ترقّي مناصب أكثر جاذبية. وإذا وجدت ذلك، فكلّ حلقة وصلٍ مُجدداً بين فريقك ومُقدّمي الخدمات أو الأشخاص الملترمين سياسياً بتحسين الخدمات الصحية.

كجزء من ممارسة التخطيط الإستراتيجي، قام بعض كبار المديرين، الذين يُمثلون أقساماً وشعباً مُختلفة، والذين اشتركوا في البرنامج الوطني لتنظيم الأسرة في زيمبابوي بالانتشار في مدينة ميوتاري وفي الريف لزيارة العيادات ومراكز الشباب، وتابعوا وكلاء التوزيع ومُشرفيهم في المناطق الوعرة. وقد عادوا بصورة حيّة عن التحديات التي واجهوها، وكانت الحقائق الميدانية موضع اعتبارهم في التخطيط الإستراتيجي اللاحق.

اختر المؤيدين
بغاية للبدء
في التغيير

أعد ربط
موظفيك
بالحقائق
الميدانية

تحسين العوامل التي تفسد مناخ العمل: بمجرد أن تُكوّن رؤية يمكنك البدء في التفكير مع كبار المدبرين الآخرين في ثقافة المنظمة والطرق التي من خلالها يمكنك الاضطلاع بتغيير تلك الثقافة للتحرك تجاه الرؤية. ربما يكون تاريخ مؤسستك وثافتها قد ساهما ذات يوم في إلهام الموظفين، لكنهما في الوقت الحالي يعوقان القوة الدافعة في المنظمة؛ لأن الأزمنة قد تغيرت. ادرس العوامل التي ترتبط ببيئة العمل والتي من شأنها أن تُضعف الأداء أو الإنتاجية في المنظمة ككل، وهيئ بيئة عمل إيجابية جديدة في فريق إدارتك العليا.

تنظيم شبكة دعم

تُعد شبكة الدعم الجيدة ذات أهمية خاصة لكبار المدبرين؛ حيث سيكون بوسعك عن طريق هذه الشبكة التأثير على مناخ العمل في مؤسستك، وتحقيق نتائج أكثر من ذلك بكثير، فعندما يشكل كبار المدبرين شبكات من الزملاء، فهم يدركون تمامًا أنهم يمكنهم «تحريك الجبال» إذا اتحدوا معًا في العمل؛ إذ أنهم يمكنهم الاستفسار علنًا عن ممارسات لا يصح ذكرها، مثل الموارد المنهوبة التي تُعيق بشدة تقديم الخدمات الصحية في هذا المجال. بإمكانك أن تجعل مرءوسيك يشعرون بالأمان حيال مناقشة تلك الممارسات إذا ما استطعت بالفعل أن تصل إلى الدعم من المناصب العليا.

شبكة الدعم
القوية يمكنها
تحقيق المستحيل

تحسين علاقات العمل وبيئة عمل المجموعة والأداء - مثال من السنغال

بدافع من اهتمامها بتدني مستوى الأداء في مقاطعاتها، قامت وزارة الصحة في السنغال بتدشين برنامج تطوير القيادة في منطقتين من أجل فرق من ١٤ مقاطعة. وقامت فرق المقاطعات بتحديد أحد التحديات في صحة الأم والطفل أو تنظيم الأسرة وتعلموا كيفية تحسين ممارساتهم وكفاءاتهم في القيادة والإدارة؛ حتى يتسنى لهم مواجهة التحديات التي تعترضهم. وفي الاجتماع الأول من الاجتماعات الأربعة التي تُعقد كل شهرين، قام كل فريق بتقييم مناخ عمل مجموعته، وناقشت الفرق أيضًا التحفيز والعلاقات مع العملاء الداخليين والخارجيين. وفي اجتماعات لاحقة، قاموا بتفعيل كفاءاتهم في القيادة من خلال ممارسات مُعينة لتحسين التواصل والذكاء العاطفي والالتزام داخل الفريق. وقد أُنشئت لهم أيضًا من خلال العمل على تحدياتهم فرصة التعديل المستمر للطرق التي يعملون بها مع بعضهم البعض.

التواصل الأفضل بين أعضاء الفريق: في نهاية برنامج الأربعة أشهر، ذكر المشاركون أنه كان بإمكانهم الاستماع على نحو أفضل ووضع أنفسهم «في موضع الأشخاص الآخرين». لقد كانوا يتحكمون في مشاعرهم على نحو أفضل، لا سيما الغضب، حتى يظلوا هادئين إذا ما واجههم أي صراع. لقد استطاعوا بنجاح التوسط لمنع أي صراع من التفاقم. لقد تبادل المشاركون قدرًا من المعلومات مع فريقهم أكبر بكثير من ذي قبل. وقد لخص أحد المشاركين الموقف قائلًا: «لقد أصبحنا أكثر استجابة وتسامحًا وصراحة».

فريق العمل ملتزم بالعمل الجماعي والنتائج: لقد أصبح العمل الجماعي هو القاعدة، فبدلاً من النظر إلى بعضهم البعض كرؤساء ومرعوسين، بات الموظفون الآن يرون أنفسهم كزملاء يعملون معًا نحو تحقيق هدف واحد. وأحجم كبار أعضاء الفريق عن إعطاء الأوامر، كما بدأ الأشخاص الذين كانوا يميلون من قبل للعمل بمفردهم أو كان يُنظر لهم على أنهم «صعب إرضاءهم» يعملون الآن مع الآخرين، مما يسمح لأعضاء الفريق للمرة الأولى بالتعلم من بعضهم البعض. والأهم من ذلك، أصبح الجميع ملتزمين بتحقيق النتائج المُرتَّمة. لقد اعتادوا على إسقاط خطتهم أو تثبيط همهم عندما كانت تعترضهم العقبات. وكما قال أحد المشاركين: «نحن الآن نعتد على قوتنا» ونجدُ تقريبًا كافة الحلول «تحت أقدامنا».

بدأ بعض كبار المديرين في وزارة الصحة بغرب أفريقيا يدركون من خلال مناقشتهم أن سلوكياتهم لها علاقة وثيقة بمدى تفاعل مرءوسيهم معهم، وأدرك بعض قادة الفرق هناك أنهم أنفسهم قد تسببوا بالفعل في نشر السلبية والتبعية بين موظفيهم، في الوقت الذي كانوا يشكون فيه من مدى سلبية وتبعية موظفيهم! كما أدركوا أنهم لا زالوا يتسببون في خلق أزمات لأنفسهم ثم يُلقون باللوم على أشخاص آخرين. وعندما فكروا معاً في تجاربهم مع التحفيز والتفويض والتواصل، اكتشفوا أن ما يُحفظُهم من الممكن أن يحفز الآخرين أيضاً. وكانت هذه نقطة انطلاق نحو تغيير كبير.

يمكنك خلق مناخ العمل الذي يستطيع فيه المديرون على كافة المستويات أن يقودوا، وذلك من خلال إشراك فريق إدارتك وتنظيم شبكة دعم لكبار المديرين. لا تُوكَل هذه المهمة الهامة لشخصٍ آخر.

تحسين علاقات العمل وبيئة عمل المجموعة والأداء – مثال من السنغال

العمل المحسّن: مناخ لقد أشار سجل تقييم مناخ العمل قبل وبعد البرنامج أن الفرق قد أدركت تحسناً راقياً في مناخ العمل. وقد أثمر هذا التغيير عن زيادة الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، فضلاً عن فوائد أخرى.

نتائج الخدمة: لقد أسهم مناخ العمل الإيجابي وتحفيز فريق العمل في تحسين الخدمات وتحقيق نتائج قابلة للقياس، فهناك أربع من الثماني فرق الذي جمعوا البيانات في نهاية البرنامج قد حقّقوا أهدافهم المتعلقة بالأداء أو ربما فاقوها. وقد أبلغت مناطق مختلفة – بحسب التحدي الذي اختاروه – أن غالبية المواليديتيم الآن مساعدتهم (ارتفعت النسبة إلى ٦٧٪ بعد أن كانت ٣٥٪) أو الذين تمت مساعدتهم من قبل موظفين مؤهلين (أكثر من ١٠٠٪ مقارنة بنسبة ٧٥٪)؛ وقد أجريت زيارتان بعد الولادة (أكثر من ٥٠٪ مقارنة بنسبة ٣٧٪)؛ وثلاث زيارات قبل الولادة (١٧٪ مقارنة بنسبة ٩٪؛ و٥٩٪ مقارنة بنسبة ١٢٪).

لقد نجحت فرق المناطق في السنغال في خلق مناخ عمل يشعر فيه جميع أعضاء الفريق بالتشجيع على العمل، واجتياز الحواجز من أجل تدعيم الخدمات، وجاء ذلك نتيجة لمواجهتهم للمشاكل التي تعترضهم في تقديم الخدمات وبناء كفاءات القيادة في آن واحد.

قامت فرق المناطق في عدد من البلدان بتحسين بيئة عملهم عندما قاموا بتطبيق ممارسات القيادة والإدارة لدعم الخدمات الصحية. ومن الممكن للنضال اليومي الهادف تحقيق نتائج مرجوة – إذا تمّ التعامل معه من منظور القيادة – بأن يُغير طريقة تفاعل الموظفين وشعورهم إزاء العمل مع زملائهم.

تحقيق مناخ عمل إيجابي

«إن أفضل شيء كسبناه هو أننا نؤدي عملنا كفريق، لا كأفراد، فإذا أثر شيءٌ على أحدها، تأثر به الفريق كله، وإذا اشتكى أحد أعضاء الفريق تداعى له سائر الأعضاء، وإذا واجهنا أحد العوائق، نستطلع آراء الجميع للتغلب عليه.»

– سهير صبري صيام
إدارة أسوان الصحية، مصر

عندما يشعر الموظفون بأنهم مُشتركون في عمل ذي مَعزَى وينتمون إلى فريق جيد يقوده مُدير مُلهم، فهم بذلك يعملون في مناخ عمل إيجابي، وهم يُسهمون أيضًا بخلق هذا المناخ الإيجابي من أجل الحفاظ عليه. وفي هذا الجو، يسعى الجميع للتعلم، ويفعلون ما يجب عليهم فعله، ويتجنّبون إحباط زملائهم. إنك لا تكاد ترى هذا النوع من التعاون إلا في الأحداث الرياضية، حيث يعتمد اللاعبون على بعضهم البعض ليؤدّوا أداءً جيدًا ويقوموا بتغطية بعضهم البعض إذا لزم الأمر. إذن يمكننا أن نقول: إن وراء كل فريق عظيم مُدربًا مُلتزمًا يشجعه على هذا السلوك، فالمدرّب يفهم دوافع اللاعبين وقدراتهم، وينظم مواضعهم، ويبيّن مهاراتهم، ويوجّه طاقتهم إلى أعمال مُنسّقة تنم عن نتائج.

وبالمثل، من الممكن لأسلوبك في التواصل مع الأفراد وتدريبهم وتقديرهم أن يُساعد دائمًا على حتّ فريقك على بذل فُصارى جهده من أجل بعضهم البعض ومن أجل العملاء كما هو الحال في مجال الرياضة، فالعمل والتعلم الجماعي يساعد الفريق في التغلب على العقبات لتحقيق نتائج بارزة. وسوف تساعد ظروف العمل السائدة في الإبقاء على التزام المجموعة على مدار السنين، حيث تتم مواجهة التحديات الحالية ثم تظهر تحديات جديدة. وكلما ارتقيت سُلّم القيادة في مؤسستك، كان بإمكانك خلق مناخ عمل أفضل في كل مجموعة من مجموعات عملك يمكنها أن تُبقي على نشاطكم وحماسكم ودوافعكم لتحريك الجبال.

أقم جواً من
التعاون يسوده
العمل الجماعي
والدعم

أسئلة للدراسة حول...

تحسين مناخ العمل لتعزيز الأداء

مناخ العمل الحالي والثقافة التنظيمية

- كيف تصفُ مناخ العمل الحالي لمجموعتك؟
- ما هي جوانب مناخ العمل الحالي التي تُضعف جهود المجموعة في مواجهة التحديات الرئيسية وتحقيق النتائج؟
- ما هي عناصر الثقافة التنظيمية الأوسع انتشاراً التي تؤثر في مناخ العمل الحالي لمجموعتك؟ وأي من هذه العناصر يمكنك فعل شيء حيالها، وأي منها يخرج عن سيطرتك؟

أفضل مناخ عمل لمجموعتك

- ما هو نوع مناخ العمل الذي يُحفِّز مجموعة عملك؟
- ما هي أيسر الأشياء التي يمكنك فعلها لتحسين مناخ عمل المجموعة؟ ما هي أصعب التحديات التي تواجهك؟ ما هي المجالات التي تتطلب الدعم من المستويات العُليا؟ ما هي الأشياء التي تستطيع فعلها بمفردك؟

كفاءات القيادة لتحسين بيئة العمل

- كيف يؤثر سلوكك على مناخ العمل؟ ما الذي تعتقد أنك بحاجة إليه لتُغيِّر نفسك لتحسين مناخ العمل؟
- ما هي أكثر مواطن الضعف في التواصل شيوئاً في فريقك؟ ماذا يمكنك أن تفعل حيالها؟
- ما هو أهم شيء يمكنك فعله لتكسب التزام مجموعتك لتحقيق النتائج؟

«ننتقل... لكي ندرك ما هو أكبر من إمكانياتنا... من خلال النظر إلى ما نمر به من أزمات شخصية على أنها فرص لإطلاق ما يؤكّد المكانة التي وصلنا إليها والانطلاق في رحلة نحو تحقيق شيء أكبر.»

– ويليام بريديجز
من كتاب طريق الانتقال

عندما يترقى أحد الأشخاص إلى منصب أعلى في مؤسسة ما، فإنّ هذا الترقى يُسمّى بالانتقالات القيادية. ويميل الناس إلى الاعتقاد بأنّ الانتقالات القيادية هي تلك التي تحدث لأعلى مستوى في المنظمة عندما يترك الرئيس موقعه ويحلّ محله شخص آخر، إلا أن الانتقالات القيادية تتم على جميع مستويات المنظمة، وذلك في كل مرة ينتقل فيها العاملون بالمنظمة من مستوى معين إلى مستوى آخر أعلى. وتزيد هذه الانتقالات من حجم مسؤوليات الأشخاص والتزاماتهم فيما يختصّ بالأداء المطلوب منهم في الأقسام التي يتزايد الإقبال عليها بشكل مستمر داخل المنظمة.

يستكشف هذا الفصل الطرق التي بها يتغير دورك من خلال ارتقائك الهيكل التنظيمي، ويعتمد ذلك على المهارات المطلوبة لتطوير مناخ العمل الإيجابي، وتشجيع الأداء الجماعي القوي، وبيان كيفية تطبيق هذه المهارات على كل مستوى من مستويات الإدارة. ونحن هنا بصدد التعرف على أربعة مستويات نموذجية من الانتقالات:

- أن تصبح مديرًا لأول مرة ومسؤولًا عن القيادة: المستوى الأول
- الانتقال من إدارة فريق إلى إدارة مديرين آخرين: المستوى الثاني
- الترقى إلى مدير أول: المستوى الثالث
- الترقى للقيادة والإدارة العليا: المستوى الرابع.

كما يناقش هذا الفصل أيضًا الدور الهام الذي يلعبه المديرون على جميع المستويات في قيادة من هم أقل منهم حتى يصبحوا مديرين أكفاء قادرين على تولي القيادة، فيما بعد؛ وبالتالي يكون هناك تدفق ثابت من الأشخاص المؤهلين، وذلك ضمن الإعداد لتوليهم أدواراً أكبر وأكثر تعقيدًا داخل المنظمة الواحدة.

بناء تدفق من المديرين القادة

«الوظيفة الرئيسة للقادة هي تطوير قادة آخرين.»

– نويل تيشي
من كتاب مُحرك القيادة

غالبًا ما تكون التقلات القيادية – باستثناء تلك التي تتم في أعلى المستويات – غير ملحوظة بشكل كامل داخل المنظمة. ولعل جزءًا من السبب وراء ذلك هو أنه عندما ينتقل العاملون بالمنظمة من مستوى ما من مستويات المسؤولية إلى مستوى أعلى، فنادرًا ما ننظر إلى هذه التغيرات على أنها تقلات في القيادة. بل أصبح من الشائع أن نُسَمِّيها ترفقيات.

وفي كثير من الحالات عندما تتم ترقية الأفراد أو نقلهم إلى مواقع جديدة، لا يتم إعدادهم لتولي أدوارهم ومسئولياتهم الإدارية والقيادية الجديدة؛ ذلك لاعتبار الخبرة الفنية العالية للفرد مؤهلاً كافيًا في الغالب لترقيته إلى منصب إداري أو قيادي! وعلى سبيل المثال، كثيرًا ما تتم ترقية الأطباء والممرضات الأكفاء مع عدم التركيز على أخذ قدراتهم الإدارية أو القيادية في الاعتبار، فعندما يتم تعيين شخص ما من خارج المنظمة، فإنك قد لا تُدرك أنه يتسبب في حركة تقلات ذات دلالة عبر تولى منصب ذي مسؤوليات قيادية وإدارية. وقد لا يكون مؤهلاً بشكل كامل لتولي هذا الدور حتى لو كان يتمتع بمؤهلات فنية ممتازة.

ولقد لاحظ الباحثون الذين أجروا دراسة على مستويات تقدّم المديرين في المنظمات اختلاف المتطلبات الوظيفية نوعيًا من مستوى إلى آخر (جاك وكازون ١٩٩٤)، ففي كل مستوى من مستويات الإدارة يمتد الأفق الزمني (أو المدى الزمني للدور الوظيفي في التخطيط للمستقبل) ومدى تعقيد الوظيفة. وتتطلب هذه الترفقيات التمتع بقدرات معالجة عقلية مُعدّدة على نحو متزايد.

عندما يعمل الأفراد في مستويات تفوق قدراتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم (أي العمل وفق المدى الزمني ومستوى التعقيد الذي لا يستطيعون التعامل معه بشكل مُحكم)، فإنهم لا يستطيعون بطبيعة الحال التركيز على مهام القيادة والإدارة المَنوطة بهم وغالبًا ما يميلون إلى تنفيذ الأعمال التي يُنجزونها بشكل مُريح، والتي تميل إلى أن تكون من اختصاص مستوى أدنى. ولعل إحدى وظائف المدير بصفته مُشرفًا هي قيادة الفريق في المستوى الأدنى لتولي المسؤوليات الإدارية والقيادية الجديدة، ودعمهم للتمكن من أداء دورهم الجديد بشكل جيد عندما تتم ترفقيتهم.

قيادة المديرين نحو التقلات القيادية

قدّم رام تشاران صورة عن «تدفق القيادة»، وهو يجزم بأنه إذا تعرّض أي شيء يندفق في أنبوب القيادة، فإن الأنبوب لن يُقدّم الموارد التي بداخله (تشاران وآل ٢٠٠١)، فعندما يتغير اتجاه هذا التدفق، سيصبح من السهل أن تتعرّض محتوياته. وهنا تأتي مهمة المديرين القادة في مساعدة مَنْ يتعرّض في الحركة (إلى الأمام أو إلى الخارج)، وتوفير مساحة للآخرين.

الخبرة الفنية
وحدها لا تكفي

يتطلب كل انتقال
توسيع الأفق
الزمني للفرد

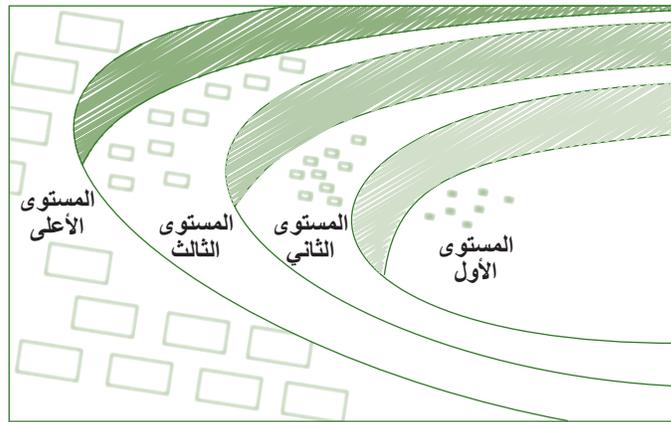
وقد أقامت المنظمات، التي تُدرك أنّ الأفراد لا يُصبحون قادة بين عشية وضحاها، ممارساتٍ تنظيمية تُطوّر من كفاءة الفريق لتولي الأدوار الإدارية والقيادية مُطردة التعقيد. وبهذه الطريقة، توفر المنظمات بفعالية تدفقًا مُطرّدًا للمواهب القيادية وتدعم موظفيها لإجراء هذه التنقلات القيادية الهامة.

وللحفاظ على امتلاء التدفق بالأفراد المؤهلين، يجب أن يستوعب المديرون أن هناك تغييراتٍ هامة في كل مستوى من المستويات في الأفق الزمني، وفي الأولويات والعلاقات والمهام الواجب على الأفراد القيام بها، وأيضًا الفروق في المهارات التي يتمتعون بها، وكذلك الممارسات الإدارية والقيادية التي يحتاجون إليها. وسيحدد مدى نجاح الأفراد في التكيف مع هذه التغييرات والفروق مدى مشاركتهم هم والآخرين بشكل جيد في هذا التدفق.

يُحثُّ رونالد هيفنز في كتابه «القيادة بدون إجابات سهلة» القادة – في مثال توضيحي – «على الخروج من صالة الرقص إلى الشرفة» حيث يمكنهم الحصول على رؤية أوسع للمشهد الذي في الأسفل. وفي كل حركة من حركات التنقلات التالية يرتقي المدير إلى الشرفة التالية (انظر شكل ٩). وكلما ارتقى المدير في هيكل المنظمة، يبدأ حجم تفاصيل الأفراد الموجودين بالصالة في الانخفاض، بينما تبدأ تفاصيل الصالة بأكملها في الوضوح أكثر فأكثر. وتشرح هذه الاستعارة مدى التحديّ الذي تمثله إدارة التنقلات القيادية؛ للتأكد من تناغم كل واحدة من الشرفات (المستويات) وإيقاع الأفراد في الصالة وعزف الموسيقى.

سنناقش عبر المستويات الأربعة من التنقلات القيادية المسرودة بهذا الفصل التغييرات الملازمة للارتقاء إلى «الشرفة» التالية. ويمكن تصنيف المهام والإمكانيات والتغييرات في العقلية المطلوبة لكفاءة الأداء في كل مستوى من هذه المستويات الأربعة لخمسة نطاقات رئيسية يزداد تعقيد كل واحدة منها كلما ارتقيت في الهيكل التنظيمي:

شكل ٩ من المسرح إلى الشرفة: تغيير في المنظور



يوفر لك التواجد في مستوى أعلى وجهة نظر مختلفة ويساعدك على رؤية النماذج التي لم تكن واضحة لك من قبل عند المستوى الأدنى.

- الأفق الزمني أو الإطار الزمني الذي تريد فيه التخطيط وإحراز النتائج؛
- أولويات اهتماماتك؛
- أنواع العلاقات التي تسعى لاكتسابها وإدارتها؛
- المهام أو المسؤوليات الرئيسية؛
- قيادة المهارات والممارسات التي تدعم الأداء العالي وإدارتها.

تُشير علامات الانحراف عن المسار (موضحة في مربعات بهذا الفصل) إلى عدم تأدية المدير لمهامه بشكل وافٍ بالمستوى المطلوب، كما تشير أيضًا إلى احتياجه بصورة دائمة ومستمرة لتحسين مهاراته وممارساته قبل اعتباره مؤهلاً لتولي منصب بمستوى أعلى. ويتولى المشرفون مسؤولية ملاحظة هذه العلامات وتوفير الدعم والتدريب اللازمين للمديرين من أجل الوصول إلى الكفاءة والفاعلية المنشودتين.

وحيث إن التنقلات الوارد ذكرها في هذا الفصل عامّة، فإنها قد لا تتناسب بشكل كامل مع موقفك الخاص، ففي بعض الأحيان يترجح أداء الفرد إيجاباً أو سلباً بين كونه فرداً مساهماً وعضواً فاعلاً في فريق، وبين كونه قائماً على إدارة الفريق ومسؤولاً عن الأداء العام لهذا الفريق. وتختلف التحديات التي تشتمل عليها هذه الأدوار. ويدرس هذا الفصل تحديات ارتقاء السلم الإداري ومساعدة الآخرين على تجاوز هذه التحديات. ومن الضروري توافر القدرة على التكيف مع الأولويات الجديدة واكتساب المؤهلات المناسبة لكل مستوى للقيام بهذه التنقلات بشكل ناجح.

احترس لأية
مؤشرات على
الانحراف عن
المسار الصحيح

شغل منصب مدير قائد للمرة الأولى: المستوى الأول

«بصراحة، لم تكن خطتي أن أكون قائداً، بل كانت خطتي أن أكون عاملاً جيداً. لقد خَطَطْتُ لأتعلّم أولاً، وأن أخضع لقيادة الآخرين ممن نفوق معرفتهم المعرفة التي اكتسبناها؛ وبالتالي يمكنني أن أتعلّم منهم.»

— د/ بيتر موجيبيني، مدير تنفيذي،
مركز الأبحاث الطبية المشتركة، أوغندا

تأمل هذه القصة التي تدور حول ماريا دي سوزا، ممرضة ناجحة تم ترقيتها إلى مدير الوحدة التي كانت تعمل بها. ولكن لما لم يكن أحد أعضاء وحدتها مُنتجاً، أو بعبارة أخرى: لم تتوفر العناية الصحية بمستويات الجودة القياسية، فإنها بدورها تتحمل مسؤولية ذلك كله بغض النظر عن مقدار الاحترام الذي تحظى به؛ لكونها ممرضة مُمتازة، وبغض النظر عن مدى جودة مهاراتها الطبية؛ فقد أصبحت مسؤولة عن نتائج الوحدة بأكملها وليس فقط عن عملها أو حتى عن عمل القليل من الأعضاء المُتميّزين في وحدتها، وعندما افتقر فريقها إلى الموارد المطلوبة، أصبحت ماريا هي المسؤولة عن حل هذه المشكلة.

بالنسبة لسوني جونزالز الذي يعمل كطبيب يمثل هذا الموقف تحديًا كبيرًا بالنسبة له؛ لأنه انتقل مباشرةً من موقعه كطالب مازال يدرس الطب – مع كل التركيز على تطوير مهاراته الطبية – إلى موقعه كرئيس لمركز صحيّ ريفيٍّ صغير. في العديد من البلدان، تكون هذه الوظائف الأولية في مناطق نائية مع مُشرف غير متواجد في الموقع غالبًا. وحتى مع تواجد المشرف للقيام بزيارة إشرافية، فإنه لا يركز في الغالب إلا على المهارات الطبية وليس على كيفية إدارة أو قيادة الفريق. لقد واجه سوني تحديًا حقيقيًا في إدارة الديناميات التي تحدث بين الموظفين في مركزه الصحيّ، وشعر بأنه «قد ألقي به في المياه العميقة إمّا ليغرق أو ليتعلم السباحة».

تشرح هذه الأمثلة كيف يمثل الانتقال الأول لشخصٍ من كونه فردًا مساهمًا كمزود للخدمات الطبية مثالًا إلى مديرٍ للآخرين تحديًا كبيرًا بالنسبة له. وهذه ربما قد تكون المرة الأولى في عمالك المهنيّ التي لا تستطيع فيها السماح لمثل هذا التناقض بالمرور بدون معالجة، حتى لو لم يُؤثر مباشرةً على أدائك الخاص بصفقتك مُزودًا للخدمة؛ فإنه سيوفر لك الوقت المتاح لتقديم الخدمة للعملاء بنفسك مع كل حركة تنقلات قيادية، وسينشغل وقتك بالمزيد من أعباء تمكين الآخرين من العمل؛ لكونك أصبحت مديرهم ولو للحظة ما. وبصفقتك قائدًا، فإنّ أية مشكلة تؤثر على فريقك هي أيضًا مشكلتك، وبالتالي، فبكونك صرتَ مُديرًا عند هذا الانتقال الأول المفاجئ، فإنه لا يتوجب عليك فقط تعلم مجموعة جديدة من المهارات، بل يتوجب عليك أيضًا الاهتمام بالأولويات الجديدة والسعي لإقامة علاقات جديدة، وممارسة سلوكيات جديدة من شأنها أن تعكس طبيعة عمالك الجديد الذي يشتمل الآن على أعمال جديدة يقوم بها مَنْ يُقدّمون التقارير إليك.

التحول في الأفق الزمني

إن التحول الملحوظ في الانتقال الأول هو التغيّر في الأفق الزمنيّ؛ فقبل أن تُصبح مديرًا، كنت مسئولًا فقط عن انضباطك في المواعيد – تصل إلى العمل في الميعاد، وتُنمّ مهامك وواجباتك المُكلف بها في الموعد المحدد. وبذلك يتراوح المدى الزمني الذي كنت مسئولًا عنه من يوم واحد إلى أسابيع قليلة أو ربما شهر واحد على الأكثر، أما الآن فإنك مسئولٌ عن إنجاز جميع مهام وحدتك على مدار فترة أطول من الوقت السابق بحسب قياسات نتائج تسليم الخدمات كل ثلاثة أشهر مثلًا على الأقل. كما ينبغي عليك أيضًا توقع التغيرات؛ مثل: التقلبات الموسمية في أنماط الأمراض، وما يتبعه من توفير موارد مناسبة، وتطوير خطط للتأكد من استعداد فريقك. بل عليك توقُّع ما لم يكن ليخطر على بالك قط من قبل؛ فلقد تحوّل الأفق الزمني الذي يجب أن تلتزم به من يوم واحد أو أسبوع إلى عدّة أشهر أو ربما إلى عام كامل، فلم تعد الآن واقفًا فقط في «صالة الرقص»، بل يجب أن ترتقي دوريًا للتواجد في الشرفة التالية لإلقاء نظرة أعمق على المشهد من حولك.

الأولويات الجديدة

لكي تنجح في دورك الجديد، سيكون عليك أن تُجري تغييرًا في كيفية توجيه طاقاتك وقضاء وقتك. ويتعين عليك من الآن الاهتمام بنجاح الآخرين وتقييمه ووضعهم على رأس أولوياتك الخاصة؛ حتى تكون في نظر الآخرين داعمًا ناجحًا للخدمة. كما ينبغي

الانتقال الأول
يستلزم وجود
أولويات جديدة

توقُّع حدوث
تغيرات في
بيئة الصحة

عليك أيضًا أن تكون مُتًاخًا لأعضاء فريقك، وليس خارج الخدمة، وأن يكون وصولهم إليك سهلاً ميسوراً، وأن تُصغي لاحتياجاتهم باهتمام، وأن تُبدي ملحوظاتك على أدائهم وتدريبهم لكي يُحققوا مزيداً من النجاح.

إذا كنت قائداً لفريق يعمل أعضاؤه في تخصصاتٍ أو وظائفٍ متنوعة (مثل: صحة الأمومة والطفولة، أو تنظيم الأسرة، أو الحفاظ على صحة الأطفال، أو الأمراض المعدية، أو التغذية، أو أي تخصصات أخرى)، فينبغي عليك أيضًا أن تُولي كلاً من هذه التخصصات الاهتمام اللازم الذي اعتدت أن تُوليه لتخصصك الأصلي. هذا التحول ليس سهلاً، خاصةً إذا كنت تؤمن بأن تخصصك أو مهاراتك أكثر أهمية من تخصصات الآخرين ومهاراتهم.

العلاقات الجديدة

بصفتك أصبحتَ مُديرًا حديث الترقية، فإنك تحتاج إلى بناء شبكة جديدة ومتينة من العلاقات والمحافظة عليها؛ فهي التي ستساعد فريقك على أن يكون فعالاً. وستختلف شبكة العلاقات هذه عن تلك التي بنيتها قبل ترقيةك. انظر إلى المثال التالي.

اعتادت بولين تومبا على العمل كمرضة لتنظيم الأسرة في مركز صحي، وعلى الرغم مما لاقته من رفض تنظيم الأسرة في المجتمع المتدين، إلا أنه لم يكن من واجباتها التعامل مع هذه المشكلة مباشرةً، لكن عندما تمَّت ترقيةها إلى منصب مدير عيادة تنظيم الأسرة في مستشفى المنطقة، وجب عليها إبداء المزيد من الاهتمام والاتصال بقيادة المجتمع ومحاولة تحويل معارضيتها إلى مؤيدين. ولتحقيق ذلك؛ شرعت في الحوار مع القيادات الدينية في المنطقة، وحاولت أن تُشركهم معها في العثور على أرضية مُشتركة، مثل الاهتمام بصحة وسعادة المجتمع. وبهذه الطريقة تعلمت بولين التخطيط لجذب الدعم من الأشخاص الذين لم يكن يتحتم عليها التعامل معهم عندما كانت في البداية تعمل كمُزوِّد للخدمة فقط.

في هذا المنصب الجديد عليك أن تتعلم الكثير من الأشياء الجديدة، وأنت تُؤسس العلاقات الجديدة مع أشخاص خلاف المرضى أو العملاء. يجب أن تتعلم أيضًا:

■ معرفة الأشخاص الذي يمكن أن تتحدث معهم من شخصيات المجتمع والجهات الحكومية والقطاع الخاص؛

■ مدى تأثير هؤلاء الأشخاص على الآخرين، خاصةً على عملائك؛

■ أنواع البرامج السياسية المتنوعة لهؤلاء الأشخاص، وكيفية التوفيق بين هذه البرامج وبرامج مؤسستك أو أهدافها.

داخل منظمتك، يجب أن تتعرف على الأشخاص التاليين:

■ كيف تعيد صياغة علاقتك بمن كانوا من قبل زملاءك ثم أصبحوا الآن يرفعون التقارير إليك؛

تحدث مع
الأفراد المؤثرين
داخل مؤسستك
وخارجها

- مَنْ يُمكنه مُساعدتك على الوصول إلى الموارد المطلوبة؛
- صُناع القرار حتى تتمكن من إنجاز ما تُريد وتحصل على الموارد التي يحتاجها فريقك.

إذا كنت تعيش في منطقة ريفية نائية، فإنك ستقضي الكثير من ساعات العمل مع فريقك. وإذا كانوا زملاءك فيما مضى، فستحتاج إلى إنشاء علاقات جديدة معهم تقوم على أساس الرِّمالة وتقديم الدَّعم دون إنكار أنك الآن أصبحت مُشرفًا عليهم بجانب هذه العلاقات. هذا التغيير سوف يكون صعبًا ولا سيَّما إذا ما وقعت العَيرة بين زملائك حيال ترفيتك، أو إذا فُزَّت بها في منافسة مع زميلٍ آخر.

مهام المدير في المستوى الأول

نجاح الفريق
ككل هو الأهم

إذا كان هذا هو انتقالك الأول إلى منصب قيادي، فستحتاج إلى إجراء عدد من التحولات الهامة. قبل هذا الانتقال لتولي قيادة الفريق. لقد كان معيار نجاحك هو جودة العمل والالتزام بالإطار الزمني له، ومدى دقة هذا العمل ومقدار تفاعلاتك الإيجابية مع المرضى والزملاء، أما الآن، فَيُقاس نجاحك كقائد للفريق بحسب نجاح فريقك بأكمله. وفي هذا المستوى الوظيفي، فأنت مسئول عن مُساعدة كل أعضاء فريقك لأداء هذه الوظيفة بشكل جيد، وعن توطيد العلاقات الجيدة بين أعضاء الفريق، وبذلك يمكنك تحقيق أهدافك، بالإضافة إلى إتمامك لكل واجباتك في حينها وبمستوى عالٍ من الجودة، ولكن إذا كان بعض أفراد الفريق (أو حتى فرد واحد منه) لا يؤدي عمله بشكل جيد، فإن مهمتك هي أن تعمل مع أفراد فريقك في بناء مواطن قوتهم، ولتضمن الأداء الجماعي الجيد لكل أفراد الفريق.

وفي هذه المرحلة من الانتقال، في الغالب ستواصل القيام بمهام وظيفتك القديمة من العمل مباشرةً مع المرضى وأداء مهام إضافية، إلا أنك الآن بحاجة إلى:

- التأكد من معرفة كل عضو من أعضاء فريقك لمهامه بشكل واضح؛
- التأكد من إسناد المهام إلى الشخص المناسب؛
- تحديد مهام جديدة وتوزيعها على أعضاء الفريق؛
- التأكد من أن كل واحد من أعضاء الفريق يمتلك الموارد والدعم المطلوبين لأداء وظيفته جيدًا.

المهارات الأساسية للمستوى الأول

يجب عليك الإلمام بالمهارات التالية، والاعتماد عليها؛ لمساعدتك على التدرج في الهيكل التنظيمي بنجاح:

تنظيم العمل: يُسمّى غالبًا بتصميم العمل، وهي القدرة على توفيق جزء (جديد) من العمل مع مواطن القوة التي يتمتع بها أفراد أعضاء الفريق، ويتطلب ذلك تفهم المهام الخاصة بهم والمهارات المطلوبة لأداء هذه المهام، وتقدير من هم أكثر الأفراد ملائمة للنجاح في أداء هذه المهام. على سبيل المثال، تردّدت إشاعة معينة من شأنها أن تضع عيادتك في موقف حرج، فيجب أن تُعثر على مصدر هذه الإشاعة، وأن تُعيد بناء ثقة المجتمع بالعيادة. وإذا اعتقدت بأنك لست في أفضل المواقع لحلّ هذه المشكلة، فيجب أن تقوم بتصميم مهمة والعثور على الشخص المناسب لإتمامها.

التفويض: هو القدرة على منح المعلومات والسلطة والموارد لشخص ما في فريقك، بينما تحتفظ أنت بتحمّل المسؤولية الكاملة عن النتائج. ولا يعتبر التفويض بمثابة التنازل عن العمل أو التخلي عنه لفريقك ثم سحب اهتمامك نهائيًا، ولكن لا بد من بناء الثقة بين أعضاء فريقك، وتزويدهم بمهارات حل المشكلات من خلال عقد اجتماعات ومناقشات منتظمة تتم فيها مراجعة تقدم العمل ومواجهة التحديات، كما ستزيد هذه المتابعة من ثقتك في قدرة الفريق على اتخاذ قرارات صائبة.

توظيف أعضاء الفريق: المقصود من هذه القدرة هو اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة وتعيينهم. ينبغي أن تهتم بهذه القضايا بحسب ما يتوافق مع ثقافة الوحدة التي تعمل بها («كيفية القيام بالأشياء») ومع ثقافة المنظمة الكبيرة. وإذا كانت لديك السلطة لتوظيف أعضاء جدد في الفريق، فينبغي أن تقاوم الرغبة في توظيف من يتملّكون صفاتٍ أشبه ما تكون بصفاتك، ومقاومة إغراء توظيف الأصدقاء أو الأقارب أو الأفراد ذوي الخلفيات أو النزعات السياسية المشابهة، حيث يعمل توظيف الأفراد الذين لديهم خلفيات مختلفة على إثراء بيئة العمل، طالما أن جميع أعضاء الفريق مؤهلين لشغل الوظيفة المنوطة بهم، وما دُمت قادرًا على التعامل مع ما يجري في العمل. كن واضحًا بشأن متطلبات الوظيفة والمهارات التي تنشدها في المتقدم لنيل الوظيفة؛ لأن وضع الفرد غير المناسب من الأفراد غير المؤهلين للمهمة التي توظفه لها يُؤدّي إلى الإضرار بهم وبك وبأداء فريقك ككل، ومن المحتمل أن يضرّ أيضًا بسمعتك المهنية.

شبكة العلاقات: المقصود من تكوين شبكة العلاقات هو القدرة على تكوين العلاقات وتنميتها مع الأفراد والجماعات داخل وخارج بيئة العمل الحالية، بما في ذلك الأفراد الأعلون منصبًا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتطلب التكوين الفعّال لشبكة العلاقات استيعاب طبيعة المنظمة التي تعمل بها، أو البرنامج أو الهيكل الإداري للقسم الذي تنتمي إليه، وأن تعرف كيفية اتصالك أنت وفريقك بدوي النفوذ داخل المنظمة. وهذا الاتصال يمكنك من الحصول على المعلومات والموارد التي تحتاجها، أما إذا كنت بعيدًا عن المركز، فينبغي أن تعمل بجدّ للإبقاء على الاتصال، وذلك من خلال التواصل بانتظام مع الآخرين خارج بيئة عملك المباشرة.

يمكن أن يكون تكوين شبكة العلاقات مفيدًا أيضًا في توفير الدعم النفسي، فمثلا: في مكان يندر أن تُشغل فيه النساء مواقع السلطة، قد يكون من المفيد البحث عن نساء أُخرى في مواقعٍ مُماثلة؛ وبالتالي يمكنك مساندتهن، وقد يكون من المفيد في بعض الأماكن

تحديد المهام
وتوزيعها

أقم شبكة
علاقات للتواصل
مع الآخرين؛
لتحصل على
الدعم الكافي

تكوين شبكة علاقات مع مجتمع الأعمال أو بعض الجماعات مثل نادي الروتاري. وغالبًا ما تتوقف أهمية علاقاتك على أهمية السلطة التي يمنحها لك منصبك عندما يتعلق الأمر بإنجاز المهام.

ممارسات القيادة والإدارة في المستوى الأول

لكي تتجح بصفتك مديرًا في المستوى الأول، ستحتاج أن تدمج بين ممارسات القيادة والإدارة والتي تتضمن الأفق الزمني والأولويات والمهام والمهارات. ويمكن تنظيم هذه الممارسات وفقًا للممارسات الرئيسية الواردة في نموذج نتائج القيادة والإدارة المذكور في الفصل الأول بجدول ٨، والذي يسرد ممارسات القيادة والإدارة المفيدة للترقي للمستوى الأول من القيادة والإدارة. اطلب من مشرفك إبداء ملحوظاته ودعمه حتى تتمكن من أداء هذه الممارسات جيدًا عند هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية، وتذكر أنه بمجرد ترفيتك إلى المستوى التالي، فينبغي عليك أن تطلب نفس الشيء من مشرفيك الجدد!

جدول ٨ الممارسات القيادية والإدارية الرئيسية للمديرين في المستوى الأول

الممارسة	ماذا تفعل
المسح التركيز التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاهتمام بما يدور داخل فريقك وخارجه. ■ اعتبار العلاقة بينك وبين فريقك جزءًا من الهيكل الأكبر للإدارة. ■ ملاحظة المرضى وأفراد المجتمع والتحدث معهم لكي تتعرف على احتياجاتهم الصحية، وتقيس أداء فريقك في التعرف على هذه الاحتياجات. ■ مساعدة فريقك على تحديد التحديات التي تواجههم ومسئولياتهم في تحقيق هذه التحديات كفريق واحد. ■ القدرة على وصف التحديات التي تواجه فريقك في سياق رسالة المنظمة. ■ مساعدة أعضاء فريقك على ترتيب أولويات مهامهم.
التهيئة التعبئة التنظيم التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> ■ منح أعضاء فريقك الفرص لمعرفة إلى أي مدى يتوافق عملهم مع بعضهم البعض، وهل يخدم أهداف المنظمة؟ وذلك من خلال تبادل الخبرات والزيارات والقراءة والتكليفات الجديدة والمشاركة مع الفرق الأخرى. ■ إجراء مناقشات للتنسيق مع الآخرين خارج فريقك بحيث تدور المناقشات حول الأهداف المرجو تحقيقها، أو الرؤى وأوجه القصور في الأداء، والأولويات والتوقعات، والمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال. ■ تؤخذ مهارات الفريق ودوافعه تجاه الوظائف. ■ تيسير عمل فريقك بإزالة العقبات أمام الأداء.
الإلهام المتابعة التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ■ وضع نموذج لمعاملة تقوم على الثقة والاحترام والتكامل في جميع تفاعلاتك داخل وخارج الفريق. ■ إجراء تقييم شامل للأداء، وإبداء ملحوظاتك لأعضاء الفريق حول أدائهم. ■ تتبّع التقدم القابل للقياس عند الفريق، وقياس مدى مشاركته فيما توصلت إليه من نتائج. ■ تقدير المساهمات الفردية والجماعية في تحقيق أهداف المنظمة.

علامات الانحراف عن المسار

يُعتبر الانتقال الأول أمرًا صعبًا؛ لأن التحولات الوظيفية هي أكثر أهمية مما يتوقع معظم المديرين. وليس من الغريب أن تكون هناك بعض الانحرافات عن المسار المُحدّد خلال هذه المرحلة، فهذه الانحرافات ربما تكون خطيرة فقط إذا لم يتم تحديدها وتصحيحها؛ لأنّ السكوت عنها سيتسبب في حدوث مشكلات عويصة فيما بعد عندما تتم ترقية المدير إلى المستوى الإداري التالي. لذلك؛ فمن الأهمية بمكان أن يهتم مُشرف المدير بما يمكن أن يقع المدير فيه من أخطاء أو انحراف عن المسار، وأن يوفر له الدعم الكامل ليتمكن المدير من التغلب على هذه الانحرافات. وكما يلاحظ تشاران والمشاركون معه في تأليف كتابه، فإنه عندما تقع هذه الانحرافات، يُصاب التدفق بازدهام الأفراد الذين تمّت ترقيتهم، إلا أنه لا يمكنهم الإدارة والقيادة في المستويات العُليا، وربما يصعب مع الوقت علاج هذه الاختناقات.

علامات الانحراف عن المسار في المستوى الأول

- العجز عن تفويض الأعمال إلى أعضاء الفريق.
- التنافس مع أعضاء الفريق العاملين في نفس تخصص المدير أو الإشراف على كل تفاصيل أعمالهم بشكل تنافسي.
- الميل إلى اعتبار الوقت المستغرق في التدريب أو دعم أعضاء الفريق على أنه وقت مُهدّر أو غير مُثمر.
- اعتبار الأسئلة أو طلبات المساعدة التي يُقدّمها المرءوسين على أنها مقاطعات للحديث.
- الإصرار على إصلاح أخطاء المرءوسين بدلاً من تعليمهم كيفية منع الوقوع في هذه الأخطاء في المستقبل.
- الميل إلى الحفاظ على مسافة كبيرة بين أخطاء أعضاء الفريق ونجاحاتهم.
- الميل إلى مُعاملة المرضى وأفراد المجتمع والمسؤولين الحكوميين على أنهم دُخلاء.

الانتقال من إدارة فريق إلى إدارة مُديرين آخرين: المستوى الثاني

«إن المديرين قليلو الخبرة يكونون شديدي الحساسية، وعادةً ما يضعون نموذجًا مُتطابقًا لما يقوم به الرؤساء من إجراءات ومواقف، فإذا لم يرغب الرؤساء في أن يكونوا قدوة حسنة لمرءوسيههم ومُساعدتهم على التطوير في الاتجاه الصحيح، فسوف ينسَد التدفق من منبعه.»

– رام شاران وآخرون
من كتاب (تدفق القيادة)

عند هذا المستوى، وعندما تُصبح مديرًا للمديرين الآخرين، قد تعتقد أن الانتقال الثاني لن يكون بنفس أهمية الانتقال الأول؛ لأنك تتمتع الآن بعقلية المدير، إلا أن هذا الانتقال يمثل المرة الأولى التي تحتاج فيها إلى تطوير ودعم مديرين آخرين مازالوا في طور انتقالهم الأول. وإذا لم تقم بدعم المديرين الجدد في المستوى الأول وتغاضيت عن علامات الانحراف عن المسار، فإنك بذلك ستتسبب في تعريض التدفق بأكمله للخطر. في هذا المستوى تقع سلسلة جديدة من التحولات في الأفق الزمني والعلاقات والمهام التي تتطلب تطبيق مهارات جديدة وممارسات قيادية وإدارية ناجحة.

التحول في الأفق الزمني

ربما تكون قد حصلت على ترقية إلى هذا المستوى الإداري بسبب أنك طبيب ممتاز: ف لديك سجل رائع من تقديم الخدمات عالية الجودة، ولديك مهارات طبية قوية يراها الآخرون على أنها مثالٌ لمزوّد الخدمة الذي يحتاج إليه البرنامج أو المنظمة، إلا أنه ولسوء الحظ، لم يُعدّ مستوى تقديم الخدمة هو ما يُمثّل الجزء الأكبر من عملك. ففي هذا المستوى، يتطلب توقع مُتطلبات المستويات الأخرى تمديد أفقك الزمني لما يقرب من ثلاث سنوات، حيث يختلف التخطيط والتنبؤ بالأنشطة على مدار العام المُقبل عن التخطيط والتنبؤ بالأنشطة ومتطلبات الأعوام الثلاثة التالية. وللتخطيط على المدى الزمني الطويل، ينبغي أن تُلمّ بالمزيد من المعلومات عن السياق الإستراتيجي الأكبر الذي سيعمل في إطاره برنامجك، وأن تحدد التوجهات ذات المدى الزمنيّ البعيد وتبحث عن مجالات التعاون والفرص. وهذا هو بالضبط السبب الذي يجعلك تحتاج إلى الارتفاع عن مستوى «صالة الرقص»؛ حتى يمكنك الحصول على مشاهدة أوسع ورؤية الصورة أكثر وضوحًا!

التخطيط
الإستراتيجي
على المستوى
الثاني

الأولويات والعلاقات الجديدة

في ظل أفق زمني ممتد، ستخطط مع فريقك للأنشطة التي ستقومون بها، والنتائج التي ستحصلون عليها على مدى زمني أطول في المستقبل، ولن يكون من واجبك الاهتمام فقط بالتعاون بين أعضاء الفريق، وإنما الاهتمام أيضًا بتأسيس علاقات تعاون جيدة مع الجماعات خارج بيئة العمل الحالية. سوف تبحث عن التعاون، كما ستسعى لتأسيسه مع المجالات المهنية داخل برنامجك أو مؤسستك وبين البرامج والمنظمات الأخرى في القطاعين: العام، والخاص، بل وحتى مع الوزارات أو المنظمات التي لا تعمل بقطاع الصحة أصلاً.

ستسعى أيضًا لتأسيس علاقات داعمة مع سلطات المنطقة، ومع السياسيين، ومع علماء الدين، ومع المنظمات المحلية، ومع أغلب زعماء المجتمع الذي تعمل فيه مؤسستك. ومن بين أولوياتك الجديدة، الحاجة إلى تأسيس كل هذه العلاقات وتنميتها واكتساب تأييد أهدافك المشتركة لخدمة الاحتياجات الصحية للسكان.

إقامة شبكة
علاقات لدعم
أهدافك

توفير الدعم المناسب لمهارات الأفراد واهتماماتهم

في بعض الأحيان ينتقل مُحترفو تقديم الخدمة الصحية بين أعمالهم الإدارية ومواقعهم الطبية أثناء حياتهم المهنية. وقد تكتشف أن بعض الناس يشعرون بأنهم أكثر فائدة أو إنتاجية عندما يساهمون كأشخاص، بينما آخرون ينجحون في العمل كمديرين. لذلك، من الأهمية بمكان ضرورة التعرف على مواطن قوة كل شخص وأفضليته، ودعم قدرة الأشخاص على الأداء الجيد في المستويات المناسبة. وبعد كل ذلك، قد لا تكون الإدارة والقيادة هي ما يناسب بعض الأشخاص، وفي تلك الحالة، يكون من الأفضل الاستفادة من مهاراتهم بصفاتهم أفرادًا مساهمين، على سبيل المثال، كمستشار أو مُزوّد خدمة أول.

هناك نوع آخر من الانتقال، ألا وهو التحول من العمل الميداني إلى العمل في المقرّ الرئيسي. وهذا التغيير يفرض مجموعة جديدة من التحديات تتطلب معها القدرة على إجراء مسح أوسع، وتحمل عبء مسؤولية أكبر في نطاق أوسع من المشروعات والبرامج في الوقت الذي لا تتواجد فيه في الميدان. ونموذجيًا، ينتقل الأفراد بين المقرّات الرئيسية وميادين العمل حتى يُسَمَح بالجمع بين وجهات النظر النابعة من هذه المزايا المختلفة.

مهام المدير في المستوى الثاني

وبصفتك مديرًا للمديرين، سيزداد الوقت الذي تقضيه في الإدارة. ويعتبر هذا الدور الجديد صعبًا على وجه الخصوص بالنسبة للمُحترفين الذين تمّ تدريبهم على المهن الطبية، مثل الأطباء والممرضات والقابلات. وبصفتك مُديرًا للمديرين، فإنك من الآن مسئولٌ عن أداء مِرْفَق صغير أو قسم يتألف من عدة تخصصات سيكون بعضُها جديدًا تمامًا عليك (على سبيل المثال، إدارة الموارد البشرية والصيدلة، وإدارة السلع، والإدارة المالية، والعلاقات العامة).

وللتأكد من أن مرءوسيك من المديرين الذين هم تحت إشرافك يحصلون على الدعم اللازم، وبالتالي يمكن لكل وحدة من الوحدات التي يعملون بها الوفاء بمتطلباتها، فإنّ وظيفتك هي العناية بما يلي:

الانتقال من
مستوى مُقدّم
خدمات إلى مدير

- توافر موارد كافية من الأدوية والسلع الطبية الأساسية؛
 - نظافة المباني وسلامتها؛
 - جودة حالة قسم الشؤون المالية وقدرته على النجاح في أي عملية تدقيق؛
 - مصداقية إحصائيات الخدمة وتحديثها؛
 - تقديم التقارير في ميعادها؛
 - التأكد من امتثال المرافق وخدماتها للمعايير واللوائح الحكومية.
- أنت أيضاً مسئول عن سمعة المرفق وسط المجتمع المحيط، وعن إقامة علاقات طيبة مع السلطات وقادة المجتمع، وتقديم النتائج الموضّحة في الخطة السنوية والخطط المرسومة لكل ثلاث سنوات.

انظرُ إلى فاطمة محمودي المُعيّنة حديثاً في منصب رئيس القسم. بمجرد تحويلها من قائد وحدة رعاية الأمومة إلى رئيس قسم على المستوى الريفي، فإنها لم تعد مسئولة عن أداء مُزوّدِي الخدمة كأفراد، إنها الآن أصبحت أكثر مسؤولية مما كانت عليه في المستوى الذي انتقلت منه «حيث كان يقع الحدث»، وبدلاً من ذلك أصبحت بحاجة إلى توفير الدعم لقادة الوحدات المختلفة، وقد اعتادت فاطمة على الاتصال بالعملاء، ووجدت من الصعب عليها التغلب على هذا الفارق.

ربما تكون مثل فاطمة في يوم من الأيام، فيجب عليك مقاومة إغراء العودة إلى «صالة الرقص» لمساعدة هؤلاء الأفراد على التحسين من رقصاتهم. عندما ترى مشكلة في أداء أحد أعضاء الفريق، فقد ترغب في التدخل مباشرةً لمعالجة المشكلة التي يُعاني منها هذا الشخص، إلا أن مسؤوليتك الجديدة تتمثل الآن في مساعدة مديري المستوى الأول على التحسين من أداء أفراد فريقهم. إذا تخطيت مديرة ما، فإنك بذلك تُغصب سلطاتها وتضرُ بمصداقيتها ونجاحها كمديرة.

الوقوف على الشرفة بدلاً من الرقص في الصالة يعني أنك ستحتاج مشاهدة الطريقة التي يتحرك بها الأفراد معاً، فإذا لاحظت أنّ هناك شخصاً مُضطرب الخُطى أو يحتاج إلى المساعدة، فعليك بتسجيل ملحوظاتٍ ذهنية بخصوص ذلك والتحدث مع قائد فريقه المسئول عن أدائه. وفي النهاية، سيكون هذا النهج أكثر فائدة، وسوف تقوم بتعليم قائد الفريق نفسه أن يكون أكثر مُبادرة عندما تظهر مُشكلاتٍ في مستوى الخدمة.

قد يشعر المُديرون في المنظمات التي لا يجري فيها الاهتمام بالعمل الإداري، أو كان يُنظر إليه على أنه مضيعة للوقت، بعدم فاعليتهم، وهنا تكمن المفارقة في أنه يكونك مديراً جيداً وبممارسة القيادة الإدارية، فإنك يجب أن تُساهم مباشرةً في أداء القسم الذي ترأسه، وفي أداء المنظمة التي تعمل لصالحها، وذلك بزيادة الكفاءة والحد من مُضاعفة الجهد المبذول، وحَمَل الفريق على القيام بالعمل المتوائم مع مهاراته واهتماماته.

ساعد مُديري
المستوى
الأول في دعم
موظفيهم

المهارات الضرورية للمستوى الثاني

لمساعدة نفسك على الانتقال بنجاح إلى هذا المستوى، فيجب أن تعتاد على استخدام المهارات التالية:

اكتشاف موهبة القيادة: تتمثل واحدة من أهم المسؤوليات في هذا المستوى في التعرف على الإمكانيات القيادية بين أفراد مُزوَّدي الخدمة القادرين على أن يصبحوا مُديرين قادة لأول مرة. غالبًا ما ينظر الناس إلى جودة الخدمات الطبية التي يقدمها هؤلاء الأفراد، لكن ليس هناك ضمانات بالنجاح على المستوى القيادي في المستقبل. وبصفتك مديرًا في المستوى الثاني، يجب أن تُصقّل مهارات الملاحظة لديك، واكتشاف الأفراد الذين يتمتعون بمهارات جيدة في التواصل، وإقامة العلاقات مع الآخرين، وكذلك اكتشاف الأفراد الذين يستطيعون اتخاذ قرارات تحت ضغوط، وأيضًا الأفراد الذين يستطيعون التحكم في مستويات الضغوط الواقعة عليهم، وكذلك الأفراد المُتحمّرين للتعلم ولديهم اهتمام واسع بالعمل الإداري.

إبداء الملحوظات البناءة والدعم: بمجرد تحديد المديرين الجُدد في المستوى الأول، ينبغي عليك أن تعمل مع مُشرفيهم لتحديد طرق تهيئتهم للقيادة الإدارية المرتقبة. هذا الإعداد قد يشتمل على تكليف شخص ما بواجبات مُعيّنة، مثل قيادة فريق عمل أو لجنة، إلا أن هذا ليس كافيًا؛ ذلك أن قائد الوحدة بحاجة إلى الإشراف عن قرب على هذه الخبرات الجديدة، وبصفتك مُشرفًا على قائد الوحدة، فينبغي عليك إبداء ملحوظات (التغذية المرتجعة) ببناء وتوفير الدعم اللازم لقائد الوحدة، والذي بدوره سيؤدي ملحوظاته لمرءوسيه الذين يتم تهيئتهم. وعلى جميع الأطراف تطبيق الحُكم العادل، وأن يكون لديهم جسٌّ جيدٌ بالتوقيت المناسب لإبداء مثل هذه الملحوظات.

تحميل مُديري المستوى الأول المسؤولية عن النتائج والعمل الإداري: لا يمكن التحدي الذي يواجهك في مراجعة رئيس قائد الوحدة والضغط على الأفراد لتقديم النتائج المرجوة فحسب، بل في جعل قائد الوحدة مسئولاً عن النتائج وتقديم الملحوظات وتوفير الدعم اللازم عند الحاجة. وتتطلب مواجهة هذا التحدي الاجتماع بانتظام مع كل واحد من أعضاء فريقك والاستمرار في مراقبة ما يحدث داخل المرْفوق أو القسم (وهذا ما يُسمّى في علم الإدارة التجول).

تجميع الموارد وإعادة توزيعها بين الوحدات أو الفرق: يتطلب تكليف الموارد البشرية بالمهام اتصالاً عن قرب مع كل واحد من أعضاء الفريق على حدة، ومعرفة ما إذا كان يسلك المسار الصحيح أم لا، وإذا لم يكن كذلك فما هو السبب؟ وقد يكمن السبب في أنّ الفريق بحاجة إلى اكتساب نوع مُعيّن من الخبرة أو إلى المساعدة، وفي مثل هذه الحالات، تحتاج إلى إجراء ترتيبات (مؤقتة) لتوزيع الخبرات بين الفريق. وبشكل مماثل، قد يكون هناك عجز في الموادّ أو الموارد المالية في أحد الفرق، بينما هذه الموادّ والموارد غير مُستغلة في فريق آخر بشكل جيد. أنت بحاجة إلى الارتفاع فوق السياسات المؤسسية والمعاملات التي تُفضّل فريقًا على آخر؛ وذلك للتأكد من نجاح جميع الفرق التابعة لك. وتذكر: إذا أردت أن تنجح فإنّ جميع الفرق بحاجة إلى النجاح!

إدارة الأولويات التنافسية: بصفتك مديرًا في المستوى الثاني، فإنك بحاجة إلى تحقيق التوازن بين اهتمامات الأفراد المساهمين وقادة الفرق من ناحية، وباقي المنظمة من ناحية أخرى. هذه مهمة صعبة؛ لأن الحقائق والضغوطات والاحتياجات ووجهات النظر

حدّد المُوظّفين
نُوي الإمكانيات
وأعد قادة جُددًا

وازن بين
الاحتياجات
الفردية
والمؤسسية

لكل واحدة من هذه الجماعات تختلف عن الأخرى، كما أن الاعتبارات السياسية من ناحية قد تغلب على الاعتبارات الفنية الموجودة على الناحية الأخرى. وربما ينشأ الكثير من الصراعات داخل المنظمات عندما يختار المدير الانحياز إلى جهةٍ مُعيّنة بدلاً من الاستماع والبحث عن طُرُقٍ للتخفيف من تأثير تَضادّ وجهات النظر المتباينة.

ولإدارة هذه الصراعات بشكل جيد، فإنه ينبغي عليك الترفع عن الانحياز إلى أي من الجانبين والبحث عن طرقٍ للتقريب بين كلتا وجهتي النظر. وتتطلب إدارة الصراع نوعاً من المهارة في فهم وجهات نظر الآخرين و «اللباقة» في استخدام اللغة التي يتحدّث بها كل فريق. وهذا من شأنه أن يجعلك فُضولياً بعض الشيء، لتطرح الأسئلة وتحاول فهم ما وراء المواقف التي يتخذها الناس حيال موضوع ما. ولكن عندما يستخدم الناس كلمة ذات مدلول مُعيّن في عملك، فعليك البحث عمّا إذا كان لها نفس المعنى عند الآخرين أم لا، و عليك بتبسيط استخدامك الخاص للغة والتأكد من تفسير ما تقصده.

كن ماهراً في
إدارة الصراعات

ممارسات القيادة والإدارة في المستوى الثاني

يقدم جدول ٩ قائمة تفصيلية بممارسات القيادة والإدارة خاصة بالانتقال إلى المستوى الثاني. وتركز هذه الممارسات على قدرتك على الإشراف على عمل الفريق وتناؤ بك بعيداً عن العناية بالتفاصيل الخاصّة بنفسك. والمقصود من هذه الممارسات أن تكون

جدول ٩ الممارسات القيادية والإدارية الرئيسية للمدير في المستوى الثاني

الممارسة	ماذا تفعل
المسح التركيز التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> ابحث عن علامات النجاح أو الفشل في قدرات مُديري المستوى الأول على ممارسة وظائف الإدارة. ساعدهم على تحديد أولوياتهم. تعلم السياق الإستراتيجي الأكبر الذي يُدار فيه البرنامج. حدّد الفرق المُقَصّرة في أدائها وانظر في الأسباب. قم بتوجيه الفرق أثناء تأدية عملها في ضوء إستراتيجيات وأولويات البرنامج.
التهيئة التعبئة التنظيم التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> تأكد من أن العمل الجماعي يساهم في الإستراتيجيات الكبرى للبرنامج. قم بتعبئة الموارد وتأكد من مدى تلبية الاحتياجات. قم بالتنسيق بين الأهداف وبث روح الفريق بجميع جوانب العمل. قم بتكليف الأفراد بواجبات تتحدى قدراتهم لمساعدة مُديري المستوى الأول على تطوير مهاراتهم الإدارية.
الإلهام المتابعة التقييم	<ul style="list-style-type: none"> قم بتدريب قادة الفرق على السلوك الإداري الفعّال. قم بتقديم الملحوظات والدعم المناسب. كن قدوة لقادة الفرق. تحقق بانتظام من المضي فُدمًا في تحقيق الأهداف المُعلنة وخطط العمل. شارك في نتائج التقييمات، واحتفل بالنجاحات. تعرف على المواهب الإدارية وقم بمكافأتها.

إرشادية لك بصفتك مُديرًا قائدًا لفريقك وللمشرفين، الذي يحتاجون إلى الدعم من خلال تعلم كيفية الابتعاد عن الخوض في التفاصيل الشخصية وتوجيه الفريق ودعمه نحو تحقيق النتائج المرغوبة.

علامات الانحراف عن المسار

عندما تتم ترقية مدير حديث التعيين في المستوى الثاني إلى العمل كمدير في المستوى الأول، أو ما هو أسوأ من ذلك كفرد مُساهم، فإن تطوير الجيل الثاني من القادة يتأثر على نحو خطير. وبالإضافة إلى ذلك، عندما ينحرف مدير في المستوى الثاني عن الجادة دون أن يُخطره أي شخص بذلك، ويتم بعد ذلك ترقية هذا المدير إلى مدير أول (المستوى الثالث)، فإن هذا يُعرّض عملية تطوير سُلّم القيادة بأكملها للخطر.

علامات الانحراف عن المسار في المستوى الثاني

- التدخل في مهام الفريق الحالي (مديري الوحدات) من خلال إدارة أداء الأفراد العاملين في هذه الوحدات
- تفويض صلاحيات قادة الوحدات أو الاستئثار بها
- الافتقار إلى سرعة البديهة والتي تُظهر قائد الوحدة وهو يتراجع إلى الخلف ليظهر في صورة مقدم خدمة فقط
- الإخفاق في تفويض الآخرين بالمهام
- عدم القدرة على إعداد تقارير حول الوحدات لتسليم النتائج أو تنفيذ الخطط الموضوعية
- التخريب أو المنافسة مع الموظفين الذين يشرف عليهم المدير
- المبالغة في التأكيد على أداء «العمل الفعلي» على حساب عوامل الثقافة المؤسسية ومناخ العمل والقضايا الإستراتيجية الهامة
- الميل إلى إعادة كتابة المذكرات والخطابات والتقارير المفوض بالقيام بها أعضاء آخرون من الفريق
- اختيار مُقدمي الخدمة كمديرين مستقبليين للفريق ذوي صفات متشابهة معك، أو لأنّ هناك صلة قرابة أو اتصالاً (على سبيل المثال، من العائلة أو هناك صلات سياسية أو روابط عرقية أو قبلية)

أن تصبح مديرًا أول: المستوى الثالث

«يتطلب تطوير الأفراد لشغل المواقع القيادية الهامة العمل من جانب المديرين التنفيذيين الأقدمين، وغالبًا ما يكون ذلك على مدار فترة طويلة من الزمن. يبدأ هذا العمل بجهود مكثفة لتحديد الأشخاص الذين يتمتعون بإمكانيات هائلة كامنة مبتكرة للقيادة في وظائفهم، وتحديد ما هو مطلوب منهم لتطوير أنفسهم وتوسيع إمكانياتهم.»

– جون كوتر
«ما يفعله القادة فعلاً»

غالبًا ما يعني الانتقال إلى هذا المستوى من القيادة أنك تنتقل لتكون عضوًا في الفريق الأول بمقر عملك أو بالمنظمة. وبصفتك مديرًا أول أو مدير برامج، فإنك لم تعد مسؤولًا عن جزء صغير أو متخصص من عمل المنظمة، فأنت الآن واحد من صُناع القرار في المنظمة. إن التفكير الإستراتيجي مؤثر وفَعَال، ويتطلب منك الترفع عن الانتماءات المهنية أو الوظيفية، وتقديم نتائج ترفع مباشرةً من سمعة المنظمة وأدائها المالي وتراهن على استمراريتها.

وتكمن إحدى التحولات الرئيسية في هذا المستوى في وجوب اتخاذ القرارات في ظل معلومات أقل مثالية. ولا يتعين عليك فقط قياس صحة المعلومات أو مصداقيتها، إنما يتعين عليك أيضًا معرفة أين يمكنك العثور على معلومات إضافية وكيفية تفسيرها. وحيث إن القائمين على عملية التقييم يعرفون ذلك جيدًا، فيمكن أن تتشكل المعلومة لخدمة الاحتياجات والدوافع الخاصة بالفرد الذي يوفر المعلومة. وغالبًا لا يرغب أي من الأقسام أو الإدارات العاملة تحت إمرتك في أن تظهر بمظهر سيئ، وهذا ما قد يجعلهم يُخفون عنك الأخبار السيئة ويقدمون لك الأخبار الجيدة.

وللتعامل مع التحدي الذي يمثله اتخاذ القرار في ظل بيانات غير متسقة أو ناقصة، فإنك بحاجة إلى التحلي بدرجة عالية من النضج والحكم الجيد على الأمور. تحتاج إلى أن تكون متواضعًا وتقر بعدم امتلاكك لجميع الحلول، والبحث عن المعلومات الموضوعية، والهدوء عند اتخاذ قرارات بناءً على معلومات غير وافية.

كن هادئًا عند
اتخاذ القرارات

التحول في الأفق الزمني

من خلال هذا التحول، تنتقل إلى شرفة أخرى تسمح لك برؤية المزيد من البيئات المحيطة بك، ولكن مع مقدار أقل من الأنشطة المحددة في صالة الرقص، وبصفتك مديرًا للبرامج أو مديرًا أول، فإن أفقك الزمني ليتسع إلى خمس سنوات، وهذا هو مدى التخطيط الواجب على فريق الإدارة الأول أخذه بعين الاعتبار من أجل تأمين مستقبل صحي للمؤسسة. وفي ظل مثل هذا الإطار الزمني الطويل، يزداد مستوى تعقيد مهمتك أضعافًا مضاعفة، وستحتاج إلى أخذ المزيد من المتغيرات بعين الاعتبار بشكل أكثر من السابق، ويجب أن تكون القضايا المصيرية الكبرى المُعقدة، مثل: الاستمرارية التنظيمية، والبرمجائية، والمالية للمؤسسة، في مقدمة الأولويات، خاصة بالنسبة إلى مديري المنظمات غير

رُكِّز على
الاستدامة

الحكومية. وبمجرد ترسيم إستراتيجية المنظمة، تأكد من دعم إستراتيجيات برنامجك للإستراتيجيات المؤسسية الكاملة وأهدافها على مدار الأعوام الخمسة التالية.

الأولويات و العلاقات الجديدة

بغض النظر عن مجال تخصص خبرتك الفنية، فإن المسؤولية التي تقع على عاتقك الآن تكمن في البحث عن مصلحة البرنامج بأكمله، أو الإقليم بأكمله، أو جميع المرافق الطبية إذا كنت مسئولاً عنها، وليس فقط تلك الواقعة في إقليم واحد فقط أو ذات طابع معين. وهذا معناه أنك سطلب بالاهتمام بجميع ما يشتمل عليه برنامجك أو المنطقة التي يعمل فيها قسمك من تخصصات فرعية ومؤسسات. وقد لا يكون من السهل عليك التركيز على الأولويات الجديدة إذا كانت لديك آراء قوية بخصوص وظائف بعينها أو عناصر لبرنامج صحي، ولكن مهما كانت مهمة البرنامج أو طريقة أدائه الخاصة، فإن مساهماتك الآن أصبحت مُوجهة نحو دعم الأهداف الكبرى للمؤسسة. انظر السيناريو التالي.

تمت ترقية لورنزو دي لا بيزا حاليًا إلى مدير إدارة المستشفيات. وهو الآن مسئول عن جميع المستشفيات في البلاد. وبصفته جراحًا، فقد انصبَّ تركيزه دائمًا على أداء وظيفته بامتياز في مجال الخدمات العلاجية في مستشفى مشهود له تمامًا بجودة التجهيز، وذلك عندما كان فردًا مُزوَّدًا للخدمة بها ولاحقًا بصفته صارَ مديرًا لها، ولكن في وظيفته الجديدة، تعيّن عليه الاهتمام بجميع المستشفيات وليس فقط تلك المُعتاد عليها.

وبالنسبة إلى اهتماماته بقضايا الصحة العامة والقضايا الإستراتيجية الكبرى (وهي وظيفة جديدة عليه)، تعيّن على لورنزو مقاومة إغراء التركيز فقط على توفير أفضل الخدمات العلاجية الممكنة في المستشفيات القليلة جيدة التجهيز، حيث يتعين عليه تحويل انتباهه إلى النظر إلى الدور الذي تلعبه جميع المستشفيات وتوزيعها في مختلف أنحاء البلاد، وطرق تشغيلها أو عدم تشغيلها، وكيفية حتّ المستشفيات على الاهتمام بشؤون الصحة العامة وكذلك بصحة الأفراد.

وهو أيضًا بحاجة إلى مراعاة الطرق التي يمكن بواسطتها المساهمة في نجاح الأقسام الأخرى، مثل المُختبرات والصيدليات. وهذه الوظيفة مختلفة جدًا عن تلك التي شغلها من قبل كمدير لمستشفى، حيث كانت الأولوية لديه هي نجاح المستشفى الذي يديره بخلاف أي شيء آخر.

يمكن للقادة في هذا المستوى إحداث تغيير ملحوظ من خلال تغيير الطريقة التي يعمل بها الأفراد معًا، وبدعم النظم والعمليات التي تساهم في نجاح البرنامج أو النظام بأكمله. وبوسعهم أيضًا أن يكونوا قدوة في التواصل والعقل المتفتح من خلال التركيز في محادثاتهم على مصلحة الجميع، وذلك بدلاً من التركيز فقط على اهتمامات هذه المجموعة أو تلك. وبالنظر في جميع الجوانب، يمكنهم رؤية العقبات أو المناقسة على الموارد واجتياز العراقيل وتخصيص الموارد بشكل مناسب.

وعند هذا المستوى، غالبًا ما نجد أن الأفراد ذوي المناصب العالية هم الذين قضوا أكثر حياتهم المهنية أفرادًا مساهمين. ومثل هذه المناصب تكون غير شائعة سواءً كانت جزءًا من العملية السياسية أو بسبب عدم تفريخ خط الإنتاج الداخلي لعدد كافٍ من المرشّحين للقيام بأعباء هذا الدور. وقد يمثل تقلد مثل هذا الدور تحديًا لمدير ما في مثل هذا المنصب

انظر خارج
حدود تخصصك

كُنْ قُدْوَةً
حسنة في
السلوك البناء

ضع أهداف المنظمة في المقدمة

يصف بيتر سينغ (١٩٩٠) واحدة من معوقات التعلم السبعة داخل المنظمة بأنها «أسطورة فريق الإدارة». وهذه الأسطورة متكررة في معظم المنظمات، وهي تخبرنا بأن مديري المستوى الأعلى يجتمعون كل فترة ويشكلون الفريق الأول الذي يضطلع بمسئوليته لضمان الوضع القوي للمؤسسة بأكملها، حيث يساهم كل واحد منهم بخبرته الخاصة في إسداء المشورة وتوجيه المنظمة للمستقبل.

ومن خلال خبرته في العمل مع عدد لا يُحصى من المنظمات في مختلف أنحاء العالم، وجد سينغ، لسوء الحظ، أن المثالية التي يتحدث بها عن دور فريق الإدارة الأول داخل المنظمة غالبًا ما تكون أسطورة. وبدلاً من ذلك، وجد أن الشائع في هذه المنظمات هو المنافسة بين رؤساء الأقسام أو الإدارات مع بعضهم البعض على الموارد، والاستئثار بالنجاح، ومثل هذا الموقف لا يُعزّز من التعلم الجماعي والأداء التنظيمي الجيد.

العالي على وجه الخصوص، وذلك إذا لم يتمرّس على تعزيز النجاح الجماعي والدعم المتبادل، ولم يُقدّر كثيراً أهمية الجهود الذي يبذله الفريق، ولم يدرك أهمية ما يجري من عمليات جيدة للخروج بنتائج جيدة.

عزّز النجاح
الجماعي

مهام مدير المستوى الثالث

يجب أن يتجاوز اهتمامك بالقضايا الإستراتيجية الآن مجال خبرتك الفنية، فأنت بحاجة إلى تعليم نفسك بسرعة القضايا التي شغلت اهتمامات الناس من قبل. على سبيل المثال، إذا كان تركيزك منصباً من قبل على القضايا الطبية أو قضايا الصحة العامة، فأنت بحاجة الآن أيضاً إلى الإلمام بالأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد المالية أو البشرية.

نظراً لأنّ تفاعلك مع العالم الخارجي صار أكثر من ذي قبل، فإنك أيضاً ستلتفت إليك الانتباه أكثر مما قبل. وسيقبل الناس على مراقبة الطريقة التي تتعامل بها مع الأزمات، وكيفية معالجتك للنقد الموجه إليك.

وداخل مؤسستك أو البرنامج الذي تعمل فيه، سيتعين عليك الاستمرار في التيسير من تطوير موهبتك الإدارية والقيادية. ينبغي عليك البدء في البحث عن خليفة لك في نفس اللحظة التي يتم فيها ترقيتك، ثم مساعدته (أو مساعدتهم وذلك إذا كان حجم المنظمة يستدعي منك تهيئة مجموعة كبيرة من الأفراد) على تطوير ثقته ومهاراته لكي يحل محلك يوماً ما عندما تحصل على ترقيتك.

قم بتنمية
قادة آخرين

المهارات الضرورية للمستوى الثالث

لمساعدتك على الانتقال بنجاح لهذه المرحلة، فأنت بحاجة لتعلم المهارات التالية والاعتناء عليها.

التفكير الإستراتيجي: التفكير الإستراتيجي هو طريقة التفاعل مع البيئة الكبرى، وتفسير الأحداث التي تساعدك أنت وزملائك على تصور المستقبل وكيفية تجهيز مؤسستك للاستعداد له، أما التخطيط الإستراتيجي فهو يشمل تطبيق الرؤى حول توجهات

عملية التخطيط ونماذجها وترجمة هذه الرؤى إلى خيارات حول المكان الذي يمكن به تسخير موارد المنظمة، وبينهما علاقة مطردة؛ فكلما تطور التفكير الإستراتيجي، زادت قوة التخطيط الإستراتيجي.

وسيتعين عليك تعلم التفكير بشكل إستراتيجي في مهاراتك وعملياتك، ومعارفك والتي تمثل لعملائك قيمة هامة والتي لا يستطيع أحد غيرك توفيرها لهم. (يُشار إلى هذه القدرات الفريدة أحياناً باسم الكفاءات الإستراتيجية). على سبيل المثال، قد تكون مؤسستك هي أفضل مكان لتقديم الخدمات للشباب البالغين وقد يكون هناك احتياج لا يستطيع تلبية أي مزود خدمة آخر خلاف مؤسستك. أو قد تقرر بأن هناك الكثير جداً من المنظمات التي تقدم الكثير أيضاً من نفس أنواع الخدمات التي تقدمها مؤسستك مما ينتج عنه منافسة غير ضرورية وتكرار تقديم الخدمات نفسها.

وفي مثل هذه الحالات، قد تقرر الانسحاب من تقديم خدمة ما والتركيز على تقديم خدمة أخرى تضيف إليك قيمة عن الخدمات التي يقدمها الآخرون، وفي مثل هذه الحالة، من الأهمية بمكان أن تتأمل على مدى السنوات القادمة وتفكر في العواقب المحتملة سواء الإيجابية منها أو السلبية والتي قد تنتج عن إضافة خدمة ما أو التخلي عن تقديمها. وهذا النوع من التفكير الإستراتيجي سوف يساعدك على تشكيل برنامجك وزيادة الفرص المتاحة أمامك، والحدّ من أية مخاطر مُحتملة لخطتك.

والتمرين الذي يمكنه مساعدتك على تحديد أولوياتك هو: «وضع الأولويات أولاً: مصفوفة الأهداف الهامة والعاجلة»، وهو ما تتضمنه مجموعة أدوات الكتيب.

التدريب: من الأهمية بمكان أن تكون مُدرّباً منذ أول انتقال وظيفي تحصل عليه، لأنك ستواجه المزيد من المخاطر كلما واصلت الارتقاء. إن تدريبك الجيد للمديرين وقادة الفرق الأخرى يؤثر بكل تأكيد على نجاحهم على طول تدرج السلم الوظيفي، فالتدريب يساعد على التأسيس لثقافة تحمّل المسؤولية والأداء عند مستويات التشغيل، ويوفر دعماً مناسباً للمديرين الآخرين.

إدارة الاستشاريين: بصفتك مديراً أول، فإنك بحاجة إلى تعلم الاعتماد على كل من الاستشاريين الداخليين والخارجيين في تنفيذ أجزاء فنية مُعينة من العمل، حتى لو اعتقدت أنه بوسعك تنفيذ هذه الأجزاء بنفسك دون طلب المشورة من أحد. أنت بحاجة إلى معرفة كيفية التعاقد مع الاستشاريين وتطوير الثقة بمراقبة أدائهم، حتى لو كنت أكثر خبرة وتجربة. أنت بحاجة أيضاً إلى أن تكون مستهلكاً ذكياً للأساليب التي يتبعها هؤلاء الاستشاريون من أجل توجيه تدخلاتهم، وأن تكون لديك الرغبة في طرح الأسئلة الصعبة منهم وعليهم.

إدارة النزاعات: تعتبر مهارات إدارة النزاعات هامة جداً عند أي مستوى، إلا أن الإهمال في إدارة النزاعات عند هذا المستوى يترتب عليه من العواقب الوخيمة وواسعة الانتشار ما هو أكثر بكثير من المستويات الدنيا الأخرى، وسواء كان بمقدورك التسامح بشأن هذه النزاعات أم لا، فإنه سيتعين عليك إدارة تلك النزاعات والابتعاد عن تصعيد النزاعات الصغيرة، وأن تكون نموذجاً أمام فريقك في الإدارة الفعالة للنزاعات. وللقيام بهذه المهام، فإنك بحاجة إلى معرفة النمط المفضل لديك في إدارة النزاعات ونقاط ضعفك وبعض التقنيات المعينة في التعامل مع النزاعات.

فكر تفكيراً
إيجابياً
وإستراتيجياً

ادعم أداء
الآخرين

تساعد التمارين المتضمنة في مجموعة أدوات الكتيب المديرين والفرق على التعلم معًا، وممارسة كيفية إدارة النزاعات:

- «تحقيق التوازن بين الدفاع والاستجواب: تغيير نمط المحادثة»
- «استكشاف طرق التفكير لدى الآخرين: سُلْم الاستدلال»
- «قيادة الفريق أثناء فترات الإخفاق»
- «فن الاستماع»
- «التفاوض من أجل تحقيق النتائج المرجوة»

استخدام مهارات التأمل: كلما واصلت ارتقاء السلم الوظيفي، كلما قل على الأرجح حصولك على ملحوظاتٍ أمينة بخصوص تأثير سلوكك وقراراتك على الآخرين الأقل منك درجة. هذا القصور معناه أنه من الأهمية بمكان أن تكون ذاتي التأمل؛ بمعنى أنك تقوم دائمًا بتطوير عادة الرجوع بالذكريات بشكل منتظم لكي تتأمل البيانات والقرارات وتأثيرها على الآخرين (العملاء والموظفين) وعلى المنظمة بالكامل، فإذا كان الفريق راغبًا عن إبداء ملحوظات بناءة، فإنه يتعين عليك العمل بجدية لتنمية العلاقات التي تبني جسور الثقة، وتبين للأشخاص استخدامك الفعلي لملاحظاتهم في تغيير أساليب إدارتك. بالمثل، ساعد فريقك على أن يصبح أكثر تأملًا، وبالتالي يمكنك التعلم من خبراتك والقيام بالأشياء بشكل أفضل في المستقبل.

وبالإضافة إلى التمارين الوارد ذكرها أعلاه، توفر لك مجموعة أدوات الكتيب العديد من التمارين التي تساعدك على تحسين التواصل مع الآخرين وتنمية المحادثات المثمرة. وتشمل هذه التمارين «إبداء الملحوظات المفيدة»، و«التأمل في التواصل»: طريقة «ORID»، و «التدريب على دعم الآخرين».

اسع للحصول
على تعليقات
صادقة

الممارسات القيادية والإدارية في المستوى الثالث

مع انتقالك إلى المستوى الثالث تصبح قدرتك على النظر إلى ما وراء الأمور الحالية من الأهمية بمكان، حيث ستحتاج إلى الاعتماد على المديرين التابعين لك في المستوى الثاني في قيادة الفرق وإدارتها مباشرةً، ومن هنا يمكنك تركيز طاقتك على القضايا الكبرى في البيئات الداخلية والخارجية. وكما سيكون على مشرفك أن يدعمك في تعلم كيفية العمل بفاعلية في هذا السياق الأكبر، سيكون عليك أيضًا دعم المديرين في المستوى الأدنى منك لمساعدتهم على قيادة فرقهم ودعمها. ويقدم جدول ١٠ الممارسات التي ستساعدك على النجاح في هذا الدور.

المهارات
الأساسية
لمُديري
المستوى الثالث

علامات الانحراف عن المسار

عند كل مستوى أعلى، يكون للانحراف تأثيرات أكثر عمقًا على المنظمة بشكل عام؛ إذ يُصبح التعامل مع أوجه القصور المتعلقة بالإدارة والقيادة في المستويات العليا صعبًا على نحو متزايد. وهنا تتداخل على الأرجح جداول الأعمال السياسية. وإذا وجد الأفراد أنه من الصعب مواجهة المديرين الذين يُحيدون في مستويات مُنخفضة، فإن واقع ارتقائهم على مرّ السنين سيكون له إشارات خاطئة، مما يزيد من صعوبة مواجهة تلك التحديات في وقت لاحق، ومع ذلك، فإن المخاطر سوف تكون أعلى بكثير.

جدول ١٠ الممارسات القيادية والإدارية للمدير في المستوى الثالث

الممارسة	ماذا تفعل
المسح التركيز التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> ألق نظرة واسعة على جميع التطورات (سياسية، فنية/تقنية، اقتصادية، اجتماعية) والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على الخدمات التي تقدمها وعلى صحة السكان. تعمق في المناطق الجديدة من المسؤولية غير المألوفة لك أو التي لا تقع في مجال خبراتك. اعرف احتياجات واهتمامات أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يُؤثرون على خدماتك، أو ينتفعون بها، أو يتأثرون بها. حدّد الأولويات الإستراتيجية العامة للبرنامج، واترك اتخاذ القرار للظروف المحلية على المستوى المناسب. استخدم البيانات في تحديد التحديات، والموارد، والإجراءات المطلوب منك تليبيتها.
التهيئة التعبئة التنظيم التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> اعمل مع فرق العمل واللجان الوطنية أو الدولية لكي تتمكن من توسيع مداركك بوجهات نظر الجماعات الأخرى وتوسيع شبكة علاقاتك. تقابل كل فترة مع النظراء لمعرفة مجموع جهود المنظمة ولتبادل المعلومات والحصول على الملحوظات. ابحث عن مصادر تمويل جديدة. تنقل بين الموارد بحسب التغيير في الأولويات، أو بحسب ما يظهر من فرص جديدة. تدخل مباشرة عند مواجهة عقبات أمام تنفيذ البرنامج
الإلهام المتابعة التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ادعم المديرين في المستويات الأدنى من خلال مساعدتهم على رؤية السياقات الثقافية والتجارية حيث تُتخذ مبادرات التغيير أوص بترقية المديرين في المستويات الدنيا، وامنح مكافآت أخرى على القيادة الجيدة والإدارة القويمة. أظهر النضج القيادي في تفاعلاتك. أظهر التواضع (ولا تتحرج أن تُقر بأنك لا تعرف عندما تكون كذلك، وادع أعضاء الفريق إلى إبداء ملحوظاتهم وتقبلها منهم). تتبع تقدم البرنامج، و تأمل مدى تقدمه او توفّقه مع الآخرين شاهد النجاحات والإخفاقات مع الأطراف المعنية وتعلم من خبراتهم.

علامات الانحراف عن المسار في المستوى الثالث

- هاجس يُظهر أن برنامج أحد الأفراد (منطقة، إقليم) مسئول عن تحسّن المؤشرات الصحية (بدلاً من مشاطرته الفخر)
- الميل عند ارتكاب الأخطاء إلى توجيه أصابع الاتهام إلى الآخرين، وإعفاء نفسه وفريق عمله من مسئولية الخطأ
- المحسوبية تجاه وحدة خاصة في برنامج أحد الأفراد
- علامات التفكير قصير الأجل والعقلية الواقعية، بدلاً من العقلية الإستراتيجية
- الميل إلى تجاهل سياسات المنظمة ومُتطلبات الامتثال والبرامج والاحتياجات والإجراءات أو السخرية منها
- الميل إلى العزلة عن الاتصال بالأفراد الذين يقومون بأداء العمل (في المجال)
- المعدل المرتفع لدوران العمل للموظفين وانخفاض الروح المعنوية
- ضعف الاتصال مع أصحاب المصلحة
- عدم الثقة في الآخرين؛ مما يؤدي إلى قيام الفرد بالعمل بنفسه والحفاظ على الرقابة الصارمة
- الميل إلى التفويض الزائد، بالإضافة إلى أنظمة التحكم الهزيلة
- الرضا بالتقييمات والتحليلات السطحية أو الأنانية أو استخدامها في توجيه عمل الفريق
- عدم الرغبة في الاعتراف بنقاط الضعف الشخصية، وعدم قبول التدريب أو الدعم
- عدم القدرة على رؤية دور الفرد في إحداث مشكلات مؤسسية خطيرة

القيادة والإدارة في القمة: المستوى الرابع

«أدرك أن كوني قائداً ليس غاية في حد ذاته، ولكنه دَوْر هدفه هو تحويل المجتمع.»

– إدواردو خافيير بالدومار
مجلس الإنديز للصحة الريفية، بوليفيا

في هذه المرحلة، ستصبح رئيساً للمنظمة أو للموظفين الدائمين في هذه الوزارة. وستتحمل الآن المُساءلة الكاملة ومسئولية السمعة الحالية والنجاح (أو الفشل) المستمر للمنظمة،

وفي القطاع العام، من أجل التقدم نحو تحقيق جدول الأعمال الصحية لبلدك. وهذا منصب ملحوظ تمامًا. قد يتطلع إليك الأفراد للحصول على إجابات، حتى إن لم يكن لديك أي منها. تعتمد عليك حياة العديد من الناس، إما لتلبية احتياجاتهم من الرعاية الصحية أو من أجل العمل، أو كليهما معًا.

الأفق الزمني البعيد

أنت الآن مسئول بشكل تام عن نجاح المنظمة في المستقبل. في القطاع العام، ستتحمل المسؤولية الثقيلة لضمان أن السكان في بلدك يتمتعون بالصحة – بمعنى أن البالغين يمكنهم المشاركة بشكل فعال في الإنتاج الاقتصادي، وأن الأطفال يمكنهم المشاركة بشكل كامل في التعليم، وأن المُسنين، والفقراء، والعاجزين يتلقون الرعاية كما ينبغي. وإذا كنت تدير برنامج فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز على سبيل المثال، فأنت بحاجة لأن تكون قادرًا على التفكير في المستقبل لمدة ٢٠ سنة، والمشاركة في هذا التفكير مع وزارات ومؤسسات، وجماعات أخرى لها مصلحة في محاربة الوباء.

إذا كان الأفق الزمني في منصبك السابق خمس سنوات، فإن هذا المنظور يمثل قفزة كبيرة؛ حيث يصعب إدارته، وذلك لأن قلة هم الذين يمكنهم التفكير مُقدّمًا في المستقبل البعيد، صحيح هناك نماذج قليلة، وعلى سبيل المثال: في القطاع العام، تقف تلك الرؤية طويلة الأجل في تباين شديد مع الدورات الانتخابية المعتادة التي تجري كل أربع أو خمس سنوات، وكذلك التفكير قصير الأجل للأحزاب السياسية. ويُمثل هذا النوع من التفكير الشامل وطويل الأجل في القطاع العام عملاً نادرًا من القيادة، فأولئك الذين تمكنوا من تجاوز السياسات الحزبية الضيقة والمصالح قصيرة الأجل هم حقًا قادة على مستوى عالٍ، فهم يميلون إلى جذب كوكبة واسعة من التابعين غالبًا ما تتخطى حدود بلادهم.

مسئوليات قادة
المستوى الرابع

التحول في الأولويات

عليك الآن الاهتمام بنجاح كل الأقسام والبرامج التي تتألف منها مؤسستك أو الوزارة والقيام بكل ما تستطيع لمساعدتهم على تحقيق النجاح. وهذا لا يعني الإصرار على النتائج من مجموعات العمل التي يقودها هؤلاء المديرين؛ لأن تلك مسؤوليتهم، ولكن هذا التحول يعد أمرًا صعبًا للغاية بالنسبة لبعض الأفراد؛ لأنهم معتادون سلفًا على محاسبة المجموعات عن تلك النتائج، وبدلاً من ذلك، عليك التأكد من أن كبار المديرين الذين تحت إشرافك هم مديرون من الطراز الأول؛ وبالتالي فهم قادرين على القيادة، وأنهم عندما يكونون جاهزين للاستمرار أو الارتقاء، فهم بديل جيد ينتظر في الأنبوب الوظيفي. ويُعدّ نجاح هؤلاء المديرين عاملاً لإنجاح أو إفشال مؤسستك، وبالتالي، ينبغي أن يكونوا مصدر اهتمام وإلهام كبير بالنسبة لك.

العلاقات وتزعزع الثقة

يتحمل القادة في القمة مسؤولية غرس علاقات العمل الجيدة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والحفاظ عليها، ففي القطاع الخاص، وباعتبارك الرئيس التنفيذي فإن علاقتك مع مجلس الإدارة لها أهمية حاسمة، حيث إن مجلس الإدارة موجود دائماً للاعتناء برفاهية المنظمة، ولمساعدتك على العمل بشكل جيد، وذلك من خلال إبداء النصائح وإبداء الملحوظات، وفتح الأبواب أمام الفرص التي لم تتمكن من الاستفادة منها على طريقتك، فإذا اخترت أعضاء مجلس الإدارة بشكل جيد، وكانت علاقتك معهم تتسم بالاحترام والصدق والالتزام برسالة المنظمة، فإنَّ المنظمة بأكملها ستستفيد من هذه الخبرات المشتركة لأعضائها، فعليك بغرس تلك العلاقة، فإنَّ ذلك من أعظم الأصول الخاصة بك.

أما في القطاع العام، وكموظف مدني كبير في وزارتك، فأنت بمثابة جسر يربط بين الأفراد المُعينين لقيادة وزارتك وموظفي الوزارة الدائمين. وغالبًا ما يأتي المُعينون السياسيون ببرامج سياسية، قد تتوافق أو تتعارض مع الأهداف التي كنت تسعى إليها أنت وموظفوك خلال السنوات القليلة الماضية. ومهمتك هنا هي إدارة العلاقات بين أطراف هذين الجمهورين الرئيسيين من خلال التمهيد لحوار بئاء ونتائج مُثمرة. وأنت في حاجة إلى الانتباه لتأثيرات النقد ذي الدوافع السياسية، وفي نفس الوقت استخدام التغيير في القمة كفرصة لتحسين الأداء. وعليك معرفة كيفية ترجمة حقائق الصحة العامة إلى إستراتيجيات مقبولة سياسياً، وكذلك ترجمة التغييرات ذات الدوافع السياسية إلى أفعال تُساهم في تقديم رعاية صحية أفضل للناس، بدلاً من صرف الانتباه عن ذلك الأمر.

اعمل دائماً على
توافر عدد كبير
من القادة الجُدد

انخرط مع
مجلس الإدارة

عوامل كسر الثقة

يمكن للقادة أن يفقدوا الثقة بما يلي:

- إرسال رسائل غير متناسقة،
- تطبيق معايير غير متناسقة،
- عدم التدخل عندما تكون هناك مشكلات مع مديرين مُحددين،
- إعطاء ملحوظاتٍ خاطئة،
- عدم تصديق الآخرين،
- تجاهل المشكلات الكبيرة (القضايا التي يعرفها كل شخص في الخفاء، ولا يمكن مناقشتها بشكل علني)،
- قبول الشائعات على أنها حقائق، والسماح بتداولها دون الحصول على معلومات موثقة بموضوعية كافية لتقويم الحقائق،
- عدم الاكتراث لقصور الأداء المتواصل من جانب المنظمة.

المصدر: استناداً إلى «أعداء الثقة» لروبرت جالفورد وأن سيبولد درايبو، مجلة هارفارد لإدارة الأعمال، فبراير ٢٠٠٣.

ويجب أن يكون القادة في كلا القطاعين محل ملاحظة بدرجة عالية عند هذا المستوى. وسيتم التدقيق في كل ما ستقوله وتفعله وربما إعطاء معنى إضافي لما كنت تقصده. وسوف تجد أن الثقة التي بنيتها بشق الأنفس عندما كنت تعمل في المستويات الدنيا يمكن أن تتحطم في لحظة، وأن إعادة بناء تلك الثقة هو أمر بالغ الصعوبة كمحاولة تجميع بيضة مُهشمة مرة أخرى، ولكن المحافظة على الثقة في واقع الأمر ليست بهذه الصعوبة إذا انتبهت لما يمكن أن يتسبب في فقدان الثقة.

مهام مدير المستوى الأعلى

إذا كنت مسؤولاً حتى الآن عن وظيفة واحدة مُحدّدة، مثل إدارة مُستشفى، أو إدارة صحية في منطقة، أو الخدمات الوقائية، أو المختبرات، أو منطقة جغرافية معينة، فإنه يتوجب عليك الآن النظر بعين الاعتبار إلى جميع المناطق، وجميع التخصصات، وجميع المهام. باختصار، أنت مسؤول عن المنظمة، أو الوزارة، أو الوكالة الحكومية بأكملها. وهذا يعني أنه يتوجب عليك معرفة كل شيء قد يؤثر على العمل الذي أنت فيه، أي كل تلك الأشياء الخاصة بتقديم تعهدات حول الصحة، والوصول إلى الخدمات، كما أنك بحاجة إلى بعض التفهم لكل وظائف الدعم المرتبطة بإنابتك، مثل: التسويق، والعلاقات العامة، والتمويل، وإدارة الموارد البشرية.

ويصبح توقع التغييرات والاتجاهات هو أحد مسؤولياتك الرئيسية، فستحتاج لإعداد المنظمة للمستقبل بحيث يمكنها مواكبة الاتجاهات وتغيير الإستراتيجيات التنظيمية إذا كانت تُوجّه المنظمة في الاتجاه الخاطئ، كما ينبغي أن يُصبح تفكيرك متعدد الأبعاد بشكل فعلي، وألا تركز على إستراتيجية واحدة فقط، ولكن على مجموعة من الإستراتيجيات التي تفي بجميع جوانب مهام المنظمة. وعلى الرغم من أن التفكير الإستراتيجي لا ينبغي أن يكون جديدًا بالنسبة لك في هذه المرحلة، إلا أنه أكثر تعقيدًا من البحث في إستراتيجيات برنامج معين أو منطقة معينة أو مجال من مجالات الخبرة من ذي قبل.

حاول أن تفهم
كل أجزاء العمل

مهارات حاسمة في المستويات العليا

تشتمل المهارات اللازمة على مستوى كبار الموظفين على جميع مهارات المستويات الأخرى، فضلاً عن مهارات تشكيل مناخ العمل الصحي وتشجيع الإنتاجية والتميز. **إظهار اعتقاد الثقة في النفس والآخرين:** هذا هو الاعتقاد الأساسي في قيمتك الحقيقية، وقيمة الآخرين، وإيمانك بالرغبة المتأصلة عند جميع البشر في تقديم المساهمة. وعندما يملك قادة القمة هذا التفكير، فإنه يمكن العاملين من تقديم نتائج رائعة، كما يتوجب عليك التعرف على القوة الكامنة في نفسك والآخرين وتطويرها بحيث تكون مُتفانلاً، فاعلاً، جديرًا بالثقة، وفي نفس الوقت متواضعًا. ابحث دائماً عن المواهب الصغيرة وقم بتدريب الآخرين بحيث يتمكنوا من تطوير مواهبهم إلى مدى أبعد.

مجموعة
إستراتيجيات
المستقبل

تعزيز الاعتمادية المُشتركة: الاعتمادية المُشتركة هي الفهم العميق للترابطات الخاصة بكل فرد مع الآخرين في شبكة الحياة الكبرى، ويعتمد نجاح قيادة القمة على الاعتراف بأن المنظمات مترابطة بطبيعتها عن طريق شبكات، فعلى مستوى القمة، عليك أن تعرف

متى وكيف تستخدم العمليات التعاونية لتيسير التعلم الجماعي وصنع القرار، وأن تكون مطمئناً أثناء العمل تجاه الحدود المتعلقة بالمهنة، والقومية، والنوع، والعرق. حاول أن تقاوم الخضوع للسلوكيات الشائعة أو الأحكام الخاطئة، وتعلم أن تستمع إلى المخاوف والاهتمامات التي تكون مخفية في كثير من الأحيان خلف بيانات الوظيفة، والتحقق من صحة الأحكام الخاصة بك، ثم التركيز على هذه المخاوف التي يمكنك معالجتها.

للحصول على تدريب مفيد، يُرَجَى مراجعة «فن الاستماع» في مجموعة أدوات الكتيب.

تشكيل النزاهة والموثوقية: يضبط قادة القمة الإيقاع، أكثر من أي شخص آخر، عن طريق تمثيل القيم وإظهار السلوك المتوقع من الموظفين صعودًا وهبوطًا في المنظمة، فإن لم تكن تشكل النزاهة والموثوقية، فإن كلماتك ستحمل معاني قليلة. ويتطلب هذا أن تكون صريحًا وصادقًا في مجال الاتصالات الخاصة بك قدر الإمكان دون إفشاء الأسرار، والانتباه إلى ما تقوله أو تفعله. وإذا كنت تعظ عن الصدق والشفافية، فعليك أن تكون أنت صادقًا وشفافًا أولاً، وإذا كنت تريد من الآخرين أن يكونوا مُقتصدين، فابدأ بنفسك وكن مُقتصدًا، وإذا كنت تطلب منهم المحاسبة، فحاسب نفسك أولاً.

افتراض أن كل ما تقوله عن شخص أو مؤسسة ما سوف يصل في النهاية إلى الأفراد الذين تتحدث عنهم. والإستراتيجية الأفضل من ذلك هي أن تتحدث مع الأفراد مباشرة؛ كي تتأكد من أن رسالتك قد وصلت بشكل مباشر. وإذا كان من الصعب إجراء محادثة الآن، فتخيل ما سيكون عليه الأمر لو أن الرسالة وصلت إليهم بشكل غير مباشر (ومن المحتمل، أنه تم تغييرها إلى حد ما). إذا كنت ترغب في ولاء الآخرين وثقتهم، فعليك أن تكون مُخلصًا وجديرًا بالثقة بنفسك.

استخدام السلطة بحكمة: نظرًا لتمتعهم بسلطة التأثير على حياة الناس، فإن من الأهمية بمكان أن يستخدم قادة القمة سلطتهم في الصالح العام، وأن يضعوا ذلك بعين الاعتبار، كما يُعدُّ استخدام السلطة بحكمة من الأشياء ذات الأهمية القصوى خاصة عندما يكون هناك صراع. إنها تعني ممارسة تنظيمية شائعة في حالات التوتر أو مواقف الصراع حيث يقوم المديرين بتجاوز المشرفين لحل هذه المشكلات أو استخدام السلطة الفردية للتعامل مع حالات الفوضى، وهي شَرَك يسهل الوقوع فيه، خاصة إذا بدت مشكلة من السهل حلها من وجهة نظرك الخاصة، ولكن عن طريق حل المشكلة بنفسك فإنك ستنتقص من قدر مُدبرك الذي كانت مهمته إدارة أو حلّ الصراع وتقويض نجاحه في إدارة الصراعات المستقبلية، وبدلاً من ذلك، عليك مساعدته على الاستعداد لحل المشكلات بنفسه.

شخصية مُفكر النظم: تشير مهارات تفكير الأنظمة إلى النظام ككل، والتفاعل بين أجزائه. وتفكير الأنظمة هو القدرة على البحث عن العلاقات بين الأحداث التي تبدو معزولة عن فهم أنماط تلك الأحداث؛ إذ يساعدك فهم هذه العلاقات غير المرئية على توقع النتائج المقصودة من التغيير، وكذلك العواقب غير المقصودة والمحتملة. وتعد هذه المهارة حاسمة لصنّاع السياسات.

أنت مسئول أيضًا عن تصميم النظم الفعالة والعمليات التي تمكن الأفراد من القيام بعملهم على نحو فعال. وتعد المهارات الإجرائية أحد أفرع مهارات النظام. وهي فهم كيف أن ما تفعله له تأثير على النتائج. ويمكن أن تساعدك «رؤية» الأنظمة على فهم

المؤسسات هي
شبكات مُعقّدة

كن مثالاً للتكامل
والصدق في
تصرفاتك

توقع نتائج
التغييرات
قبل حدوثها

أفضل لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية ومناخ العمل على الأداء، وكيف أن مزايا أنظمة الإدارة والبيئة الخارجية تشكل سلوكيات الموظفين وتحفّزهم.

شخصية المفكر الإستراتيجي: التفكير الإستراتيجي ليس مهارة جديدة في هذا المستوى، ولكن عليك أن تتحكم الآن في كيفية تعاملك مع أي تحديات تنظيمية أو أي أزمة. تطلع من خلال محاولة إلقاء نظرة خاطفة وراء الأفق، وإقرأ بتوسع، وتحدّث مع الخبراء في مختلف المجالات ليساعدوك في تمييز الاتجاهات والتحديات المستقبلية، ثم حاول أن تكون مُلمًا بنقاط القوة والضعف في المنظمة، وادع إلى عقد اجتماعات دورية لفريق المفكرين المتميزين والواقعيين العمليين لمعرفة كيف يمكن أن تُصعّبوا أنفسكم على أفضل الطرق التي تتفاعل على نحو جيّد، وبطريقة دائمة مع البيئة المتغيرة.

الممارسات القيادية والإدارية في مستوى القمة

تزداد الطلبات على وقتك في مستوى القمة. وسيحتاج كثير من الأفراد من داخل المنظمة وخارجها إلى الالتقاء بك، وسوف تحتاج لأن تكون متمكنًا من كل الممارسات القيادية والإدارية (انظر جدول ١١)، والاعتقاد على العمل من خلال المديرين الذين يديرون المستويات الأخرى؛ من أجل تحقيق النتائج المرجوة، وسيزيد وضعك في المنظمة من نفوذك في بيئة العمل وتأثير القيم ونمط العمل الخاص بك على الآخرين، وربما تتم دراستك كنموذج؛ لذا فإن ممارسة الشفافية والصدق والاستقامة ستعزز من قيم المنظمة وتلهم الآخرين لأن يحذوا حذوك.

قيم مواطن
القوة والضعف
في المؤسسة

علامات الانحراف عن المسار

الانحراف عن المسار في هذا المستوى له تأثير مباشر على حياة الأفراد، فالمديرون التنفيذيون في القطاع الخاص الذين يخرجون عن المسار يُعيقون تقدّم مؤسساتهم معهم، وفي بعض الأحيان يُدمرون سبل عيش موظفيهم وحتى مدّخراتهم. وفي القطاع العام، يمكن للمديرين التنفيذيين الذين يخرجون عن المسار إفساد سنوات العمل السابقة، ودفع العقول الجيدة إلى الهجرة، وتعريض أداء البرنامج على جميع المستويات للخطر، وإيجاد الشكوك وسوء النية بين شركاء التنمية الأساسيين.

أعط نموذجًا
للقيم المؤسسة

جدول ١١ تدريبات القيادة والإدارة لمدير القمة

التدريب	ماذا تفعل
المسح التركيز التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> ■ اقض بعض الوقت مع كل عضو من أعضاء فريقك الفُدَامِي، واطلِّع بأكبر قدر ممكن على أهدافهم، وأحلامهم، وكيفية عمل الأفراد، وما هي العقبات التي يواجهونها، وما هي العلاقات التي تربطهم مع البرامج الأخرى. ■ احرص على إقامة شبكة واسعة من جهات الاتصال عبر القطاعات والبلدان المختلفة والمجموعات المهنية المتباينة. ■ ألق نظرة على الوثائق المهنية، أو تصفِّح التقارير، أو اطلب من الآخرين تلخيصها، وقم بإيجاد سبل لحضور الاجتماعات المهنية والمؤتمرات الدولية. ■ تحدَّث مع المشاركين في الأحداث التدريبية، وقم بزيارة المراكز الصحية، ومقابلة الأفراد الذين تخدمهم المنظمة، واستمع إلى اهتماماتهم. ■ قم أنت وفريق القمة بتحديد الثلاث أو الخمس موضوعات ذات الأهمية الاستراتيجية والتي تحتاج إلى معالجة من قبل مؤسستك في العُقد المقبل. ■ قم بمعالجة التحديات الحاسمة لمؤسستك في الحاضر والمستقبل القريب. ■ انتبه إلى مواطن الخلل في مؤسستك، وقم بتعيين فرق عمل لدراسة القضايا.
التهيئة التعبئة التنظيم التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> ■ تأكد من أن مؤسستك تمثلها وحدات عمل خاصَّة متعددة الاختصاصات والقطاعات بغرض معالجة الاهتمامات الصحية. ■ ابحث عن متبرعين وداعمين جُدد من خارج الأماكن المُعتادة. ■ اختبر مُقدِّمًا القرارات الهامة ومبادرات التغيير الرئيسية عن طريق إدارتها من قبل مجموعة موثوق بها من المستشارين. ■ حافظ على علاقاتك ومُشاركاتك مع الشبكات المتعددة.
الإلهام المتابعة التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ■ أوجد بيئة عمل مناسبة تُلهم الأفراد لبذل أقصى جهودهم. ■ تصرَّف بنزاهة، وكن مُتواضعًا، وتشجِّع أن تقول: «لا أعرف» و «وسأعود إليك بالردِّ لاحقًا». ■ اختبر ما تفعله من وقت لآخر عن طريق طرح الأسئلة على الأفراد الذين تعرف أنهم سيقدمون لك ملحوظاتٍ صادقة. ■ قم بالمشاركة في النتائج والاحتفال بالإنجازات. ■ تلفِّظ بما تتعلمه وقم بتطبيقه على المواقف الجديدة.

وفي جميع الحالات، تكون العواقب وخيمة، وسيكون لها تأثيرها السلبي الذي يتخطى أصحاب المصلحة المباشرين. وفي نفس الوقت، يحتاج استرعاء الانتباه إلى الانحراف عن المسار في هذا المستوى إلى شجاعة فائقة من مجلس الإدارة أو تحمُّل تكاليف سياسية كبيرة لكبار المسؤولين الإداريين. وقد يُمنع هذا الانحراف عن المسار إذا تم التعرف عليه في وقت مُبكر، ومع ذلك، فمن الأفضل دائمًا أن نتعرف على الانحراف عن المسار قبل أن يَسْتَفْجِلَ حَظْرُهُ، ويصبح الضرر الناجم عنه غير قابل للعلاج.

نتائج الخروج
عن المسار في
المستوى الأعلى

علامات الانحراف في مستوى القمة

- التواصل غير المُلموم مع الموظفين أو أصحاب المصلحة خارج المنظمة، وخاصة الأفراد ذوي الخلفيات المختلفة.
- عدم القدرة على تحويل وجهات النظر من التركيز التقني المُحدد (على سبيل المثال، المالي، والمعملي، والتقويمي) إلى التركيز على مصلحة المنظمة بالكامل.
- عدم القدرة على تشكيل فريق قوي أو تشغيل أشخاص أقوى خارج مجال تخصص الفرد.
- صعوبة أو مقاومة استيعاب مُقتضيات الاستدامة – العناصر المالية والبرمجية والتنظيمية – أو التركيز على عنصر واحد على حساب بقية العناصر الأخرى.
- مشكلات إدارة الوقت (عدم القدرة على التخلي عن المواضيع التكتيكية، وإطفاء الحرائق دون الوثوق في الفريق أو دعمه لمعالجة مشكلاته الخاصة).
- تجاهل دور أحد الأفراد كخادم للمنظمة من خلال المشاركة في أعمال غير أخلاقية أو أعمال تعرض المنظمة للصحة لفضيحة تمتد على المدى الطويل، مثل: تبديد المُدَّخرات، أو تعريض سمعة المنظمة للخطر، أو تشويه الاسم التجاري لأصحاب المصلحة.
- قلة الوعي بقواعد السلوك غير المُعلنة ومدى تأثير سلوك الفرد على الآخرين من حوله.
- العُزلة التي يفرضها الإنسان على نفسه لكي لا يتلقى معلومات مفيدة من الموظفين (أو الحفاظ على ثقافة لا تُشجّع على ذلك).
- الأولوية المنخفضة للقضايا الإجرائية (كيفية إتمام الأمور) التي من شأنها التأثير على نتائج العمل في الوقت المناسب.

التحولات في القمة العليا: إدارة التعاقب

«إن تخطيط التعاقب هو استمرارية المنظمة عن طريق ملء الأنبوب الوظيفي بأفراد يتميزون بأداء عالٍ للتأكد من أن كل مستوى من مستويات القيادة لديه وفرة من هؤلاء الأفراد للاستفادة منهم، سواء الآن أو في المستقبل.»

– رام شاران وآخرون
تدفق القيادة

نظرًا للنفوذ الذي يحظى به قادة ومدبرو مستوى القمة على كافة المنظمة أو الوزارة؛ يعد انتقال قيادات القمة أمرًا ذا أهمية حاسمة، فإذا كانت المنظمات تُولي اهتمامًا كبيرًا لانتقالات القيادات على جميع المستويات، فإن المديرين القادة سيظهرون بمستوى عالٍ من الكفاءة عند كل انتقال – وبالتالي سيتم ملء الأنبوب بالعديد من المرشحين الأقوياء لهذا المنصب. ويخدم خط أنابيب القيادة هذا تلك المنظمة بأسرها، كما أنه سوف يقلل من الحاجة إلى الخروج لإيجاد بديل لمنصب المدير التنفيذي الأعلى.

وفي حالة غياب خط أنابيب لائق للقيادة – وهي حقيقة واقعة في العديد من المنظمات – فإن انتقال القيادة في القمة يمكن أن يكون تجربة مؤلمة، خاصة إذا كان القائد المُنصرف هو المؤسس، فعناصر الملكية، والارتباط العاطفي العميق بالمنظمة، واندماج هوية المؤسس مع هوية المنظمة كلها تميل لدمج مهمة إيجاد خليفة يكون لديه مهمة صعبة للخروج إلى الطرق الجديدة مع المحافظة على بعض الطرق القديمة في نفس الوقت. وفي القطاع العام، تخلق الاعتبارات السياسية موقفًا على نفس مستوى الصعوبة.

للحصول على مصادر إضافية حول كيفية إدارة وقيادة الانتقالات القيادية في القمة العليا، يرجى الرجوع إلى «التخطيط للخلافة القيادية» و «تجنب الأخطاء الشائعة في تعيين القيادات الجديدة» وذلك في مجموعة أدوات الكتيب.

إيجاد ثقافة القيادة

«الإدارة التشاركية تبدأ بإمكانات الأفراد.»

– ماكس دي بري
القيادة فن

تركز تجربة انتقال القيادة في القمة على مسألة «تنمية» الموهبة من الداخل أو «شراء» المواهب الجديدة من الخارج. ويمكن أن تؤدي الصدمة أو الاضطراب في الإدارة المتعاقبة إلى بدء التزام تنظيمي جديد لبناء خط وظيفي من المديرين القادة والمحافظة عليه – خط أنابيب يبقى مملوءًا ومتدفقًا في كل الأوقات. ويعني هذا الالتزام أن المديرين

الأبعاد الثلاثة لإدارة التعاقب القيادي في القطاع الخاص

سواءً أكان التغيير في قيادة القمة بات وشيكا، أو مازال التفكير جارياً فيه، أو مفاجئاً، فإن هناك دائماً ثلاثة أبعاد هي: البعد الشخصي، والبعد المؤسسي، والبعد الثقافي.

البعد الشخصي: قد يكون المؤسس أو القائد الذي قضى فترة طويلة مرتبطة ارتباطاً قوياً بالمنظمة وبات من شبه المستحيل أن يتركها، لأن هويته قد اندمجت مع هوية المنظمة. وإذا لم يكن هناك صفٌ ثانٍ وثالثٌ قوي، وجدير بالثقة من المديرين التنفيذيين، فإن الفريق أو أصحاب المصلحة الرئيسيين قد لا يرغبون في إحالة القائد السابق إلى التقاعد، وذلك لشغفهم في وجود أحد مُستعد لتولي المسؤولية. وعندما يأتي قائد جديد لمجلس الإدارة، فإنه سيكون بحاجة لمباركة القائد المُنصرف، وبحاجة أيضاً لأن يُنظر إليه باعتبارِه مُؤهلاً بنفسه، لأنه يُخطط برنامجاً تنظيمياً ربما يكون مُختلفاً تماماً عن السابق.

البعد الثقافي: يحتاج القائد الجديد لفهم ثقافة المنظمة، وكذلك الثقافة البيئية الواسعة التي تعمل فيها المنظمة، وأن يكون قادراً على القيام بدور الجسر بين الاثنين. فعلى سبيل المثال، حيثما تكون الثقافة المؤسسية فعّالة وتتسم بالمغامرة في المشاريع، وتحتاج إلى مفاوضة شئونها مع البيروقراطية الحكومية البطيئة، فإنه ينبغي على المنظمة أن تجد قائداً يُبدي تفهماً لتلك الاحتياجات المتباينة. ويكون هذا البعد أسهل في اجتيازه من قبل مرشّح داخلي وليس من الخارج. ويجب أن يتعمق القائد الجديد في الثقافة قبل محاولة تغييرها، خاصة إذا كانت تتبع حُطًى قائداً شعبيّ جدير بالاحترام.

البعد المؤسسي: تلعب مجالس الإدارات دوراً حاسماً بصفقتها آلية رئيسة مُسيطرَة على العديد من المنظمات – كواضعي السياسات، والمُقيمين، والمُؤيدين، والحاشدين للموارد. ولكي تبقى على المسار الصحيح في عملية نقل القيادة، ستحتاج المنظمة إلى مجلس إدارة يعمل مع الموظفين والرئيس التنفيذي المُنصرف في البحث عن البديل الأفضل، كما يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أيضاً أن يدعّموا ثقافة تنمية القيادة من خلال وضع هذا الموضوع على صدر جدول الأعمال، حتى عندما لا يكون النقل الفوريّ مُخطّطاً.

في كل المستويات قد تعلّموا، وتدرّبوا، وتمت مكافأتهم لقيادة فرقتهم لتحقيق النتائج وإبداء كامل الانتباه لاحتياجات واهتمامات أصحاب المصلحة الذين يعتمدون على تلك النتائج. وتحتاج المنظمات التي ترغب في تعزيز ثقافة القيادة لمزيد من الاهتمام وتشجيع الانتقالات في كل المستويات، حتى في أول انتقال، والذي يمر غالباً دون أن يلاحظه أحد، فمن الممكن تطوير وتربية العقلية القيادية بين المديرين والموظفين في جميع المستويات، فإذا غرس المسؤولون التنفيذيون على مستوى القمة هذا الالتزام بقيم المنظمة ومبادئها في جميع موظفيهم، فإن الخيمة لن تنهار عندما يتم نزع عمود السارية المركزي منها. وبهذه الطريقة، يمكن للقيادة أن تنتقل بسلاسة إلى الأجيال الجديدة التي تم إعدادها بشكل كامل، وأن تجلب آراءً ووجهات نظر جديدة لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.

أسئلة للدراسة حول...

ارتقاء سلم القيادة

مراعاة مستواك الحالي: فكر في التنقلات التي قُمتَ بها في حياتك المهنية. هل يمكنك تحديد أي مستوى يشبه وضعك الحالي في الغالب؟

تأمل التغييرات التي قُمتَ بها: عندما قمتَ بآخر انتقال، هل لاحظتَ أنه كان عليك تغيير الأفق الزمني، والأولويات، والعلاقات، والمهام؟ إذا لاحظتَ ذلك، فأيتها كانت أسهل في التعامل معها وأيها كانت أصعب؟ وإذا لم تلاحظ ذلك، فبالنظر إلى الوراء في وقت لاحق، هل يمكنك رؤية بعض التغييرات التي كان عليك فعلها ولكنك لم تفعلها؟ هل كانت هناك أي عواقب لأن تلك التغييرات لم تتم؟

إعداد الآخرين للانتقالات: كيف تُدعم الأفراد الذين تحت إشرافك لإعدادهم للدور الذي يُناسب مستوياتهم؟

التعرف على علامات الانحراف عن المسار: ما علامات الانحراف عن المسار التي لاحظتها على الآخرين؟ وما هي العلامات التي لاحظتها على نفسك كذلك؟

إبقاء الموظفين على المسار الصحيح: راجع علامات الانحراف عن المسار لمستوى المدير الأدنى منك. هل يمكنك مشاهدة أي من تلك العلامات على موظفيك؟ إذا كان الأمر كذلك، فماذا تنوي أن تفعل حيال ذلك؟

الإبقاء على الأنابيب الوظيفية مُمتلئة: هل الأنابيب الوظيفية لمؤسستك ممتلئة بأفراد يتمتعون بإمكانات إدارية وقيادية جيدة؟ إذا كان الجواب: نَعَمْ، فكيف يمكن للمؤسسة المحافظة على استمرار التدفق في هذه الأنابيب؟ وإذا كان الجواب: لا، فما الذي يجب تغييره في الطرق التي تُهيئُ بها قادةً ومُديري المستقبل؟

التخطيط لتتابع القيادة: كيف تخطط مؤسستك للانتقالات القيادية النهائية على مستوى القمة؟

إعادة توجيه الأدوار في النظام الصحي



«...ينبغي أن تتمتع التقسيمات الإقليمية والسياسية للدولة بحكم ذاتي محلي حقيقي له مغزاه؛ وذلك حتى تتمكن من تحقيق التطور الكامل باعتبارها مجتمعات مستقلة لديها اكتفاء ذاتي، ومن شأنها أن تشارك بصورة أكثر فعالية في تحقيق الأهداف القومية.»
- قانون الحكومة المحلية الفلسطينية لعام ١٩٩١

لقد خلقت التغييرات واسعة النطاق في النظام الصحي تحديات جديدة للمديرين، فعلى مدار العقد المنصرم حدثت ثلاثة تغييرات كانت فيما مضى بعيدة المنال، وكان من شأنها تغيير طريقة توفير الدول للخدمات الصحية وتمويلها مادياً. تمثل التغيير الأول في تخلي الحكومات المركزية عن توفير الخدمات الصحية واتجاهها نحو الرعاية الصحية الإشرافية وتمويل الخدمات الصحية من خلال التأمين الصحي، أما التغيير الثاني فكان تحول وزارات الصحة إلى اللامركزية في تقديم خدماتها الصحية، وبذلك تتخذ الإدارات والأحياء والمنظمات غير الحكومية قراراتها بشأن التدخل في تقديم الرعاية الصحية ومجموعة الخدمات المقدمة، بينما تمثل التغيير الثالث في زيادة الطلب على تقديم الخدمات الصحية، لاسيما الخدمات ذات الصلة بالأمراض المعدية مثل مرض نقص المناعة البشرية/الإيدز أو انفلونزا الطيور. وفي ظل هذه الظروف المتغيرة ينبغي لك مراجعة الدور الذي يؤديه مستواك الإداري في تقديم الرعاية الصحية. وهذا الفصل يلقي الضوء على الطريقة التي يجب أن يتغير بها دورك الوظيفي داخل هيكل النظام الصحي؛ لكي تتمكن من تقديم الدعم، وتحقيق تحسينات في صحة السكان المحليين. وسوف يساعدك هذا الفصل على:

- فهم العلاقات بين تقديم الخدمة على مستوى الإدارة والمستويات الوسطى والمركزية؛
- أن تصبح رائداً في تقديم الرعاية الصحية المحلية، إذا كنت تعمل على مستوى الإدارة؛
- الارتقاء من دور المدير إلى دور المشرف المَفوض، إذا كنت تعمل على المستوى المركزي؛
- تحقيق التوازن بين الأهداف القومية والاحتياجات المحلية، إذا كنت تعمل على المستوى المتوسط؛
- تعزيز التغييرات المرورية في النظام الصحي والتفاوض على أدوار جديدة بين المستويات.

كما يناقش هذا الفصل أيضاً الدور الهام الذي يلعبه المديرين على جميع المستويات في قيادة من هم أقل منهم حتى يُصبحوا مديريين أكفاء قادرين على تولي القيادة، فيما بعد؛ وبالتالي يكون هناك تدفقٌ ثابتٌ من الأشخاص المؤهلين، وذلك ضمن الإعداد لتوليهم أدواراً أكبر وأكثر تعقيداً داخل المنظمة الواحدة.

فهم العلاقات بين مستويات النظام الصحي

«القيادة هي فهم سلوكيات الأفراد والمنظمات، وإنشاء أوامر وشيخة بين الأفراد والعمل على متانتها، وبناء الالتزام، وتأسيس هوية الجماعة وتعديل السلوك من أجل زيادة الفعالية الإيجابية داخل الجماعة.»

– مانفريد كيتس دي فرايز
«منظمات بلا مشاكل»

إذا كان النظام الصحي الوطني يمر بمرحلة إصلاح كبيرة، فإنه من الضروري للغاية أن تفهم الواقع الجديد الذي يفرضه مثل هذا التغيير. وعندما تفعل ذلك، فسوف تكون قادراً على تعديل الدور الذي تضطلع به جماعتك في مواجهة التحديات التي يفرضها هذا التغيير. وقد أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت على تأثيرات اللامركزية (أيتكين ١٩٩٩، وبريان ١٩٩٩، وكوليمين-أيتكين ١٩٩٧، وبيلاي ٢٠٠٠، وستوفر ١٩٩٧) في العديد من البلدان على اختلافها مثل هايتي والفلبين أن:

- الموظفين يفقدون معنوياتهم؛
- الخدمات الصحية تتعطل لفترات طويلة؛
- الأعباء المالية تزداد سواء على مستوى الحكومة المحلية أو الأفراد التابعين للنظام؛
- السكان بوجه عام يفقدون الثقة في النظام؛
- مؤشرات الصحة القومية تنهار.

و غالباً ما يتم تفويض العمليات التي دعمت تقديم الخدمة بسبب الاضطراب والآثار الجانبية غير المقصودة لعملية الإصلاح، مثل انعدام الثقة، والضغينة، والتدفق غير المنسق أو غير المتوافق مع الموارد، وعدم المساواة المتزايدة بين الإدارات الغنية والفقيرة، والضغط السياسية المحلية التي تحوّل الموارد بعيداً عن أولويات الصحة القومية. وربما تبدو هذه الأمور مألوفة بالنسبة لك؛ لكنّها تمثل أكبر ما يواجهك من تحديات، فكيف تستطيع أنت وفريقك تغيير علاقاتك مع المستويات الأخرى، وتنسيق الأدوار عبر النظام لتحسين الموقف؟

إعادة توجيه النظام الصحي لتحسين الصحة السكانية

إن فهم سمات النظام الصحي الجيد خطوة أولية بالغة الأهمية نحو إعادة تشكيل الدور الذي تؤديه جماعتك في نظام صحي قويم. وتشتمل سمات النظام الصحي ذي الأداء الجيد التي تلقت قبولاً واسعاً (شاروينباري وآخرون، ١٩٩٩، ص ٦) على ما يلي:

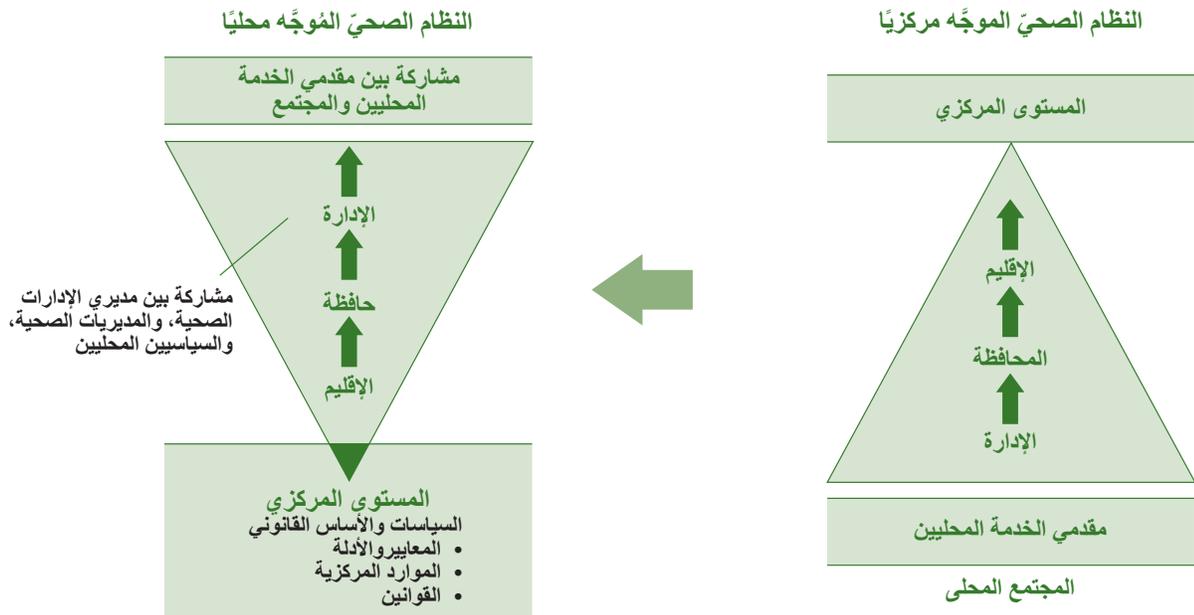
الآثار الجانبية
غير المتعمدة
لإصلاح القطاع
الصحي

- الاهتمام بالصحة لا الأمراض؛
- المساواة والجودة والكفاءة؛
- اللامركزية في اتخاذ القرار؛
- الشفافية وتحمل المسؤولية؛
- المشاركة النشطة للمجتمع؛
- التعاون بين القطاعين: العام، والخاص في تقديم الخدمات الصحية.

وبغض النظر عن النية الأصلية من ورائهما؛ يمكن من خلال اللامركزية وإصلاح القطاع الصحي تحسين جودة الخدمات وتسهيل الوصول إليها والطلب عليها؛ ومن ثم تحسين استجابة مُقدمي الخدمة لطلبات العملاء، وتصور نوع النظام الصحي الذي يتميز بالمشاركة المحلية القوية والمساواة في تقديم الخدمة، مع تلبية احتياجات العملاء في الوقت ذاته. يوضح الشكل ١٠ التحول الضخم في طريقة التفكير الواجب على المديرين تبنيها لدعم أي نظام صحي أو منظمة غير حكومية معنية بدعم الخدمات الصحية القائمة؛ لمساعدة الأفراد والأسر والمجتمعات في الحفاظ على صحتهم. ومن الممكن أن تختلف هذه الخدمات من مجتمع لآخر، وإذا كانت هذه الخدمات جيدة التصميم، فإنها ستكون فعّالة من حيث التكلفة، كما يمكن لهذه الخدمات تحسين صحة هؤلاء السكان؛ نظرًا لأنها تعكس احتياجات السكان المحليين.

إعادة توجيه
النظام الصحي
تستلزم عقلية
جديدة

شكل ١٠ تغيير النظام الصحي ليقدم الاحتياجات المحلية



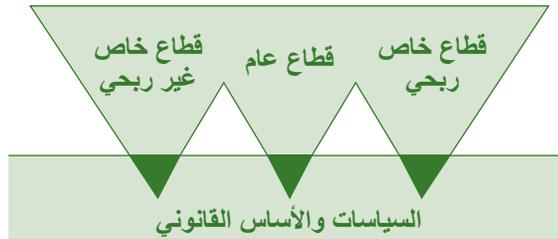
يؤدي إعادة توجيه النظام الصحي نحو المستوى المحلي إلى قلب الهرم التنظيمي التقليدي رأسًا على عقب، كما يؤدي إلى تغيير الطريقة التي يحتاج الموظفون التفكير بها والعمل على ضوءها.

والنظام الذي تُحرِّكُه الاحتياجات المحلية من الممكن أن يصبح غير مُستقرّ، ما لم يُقْمَ بتأسيس ضمانات قوية للمستويات الأخرى، فكل مستوى عليه توفير المساعدات اللازمة لتقوية المستوى الأعلى منه؛ حتى يتسنى لمُقدِّمي الخدمات التركيز على تلبية الاحتياجات الصحية للسكان المحليين، وهذا يعني أن المديرين الصحيين، إلى جانب الإداريين والسياسيين المحليين في الإدارة، ينبغي عليهم اتخاذ قرار بشأن مصفوفة الخدمات الصحية التي ستخدم مجتمعاتهم المحلية، وتعبئة الموارد؛ من أجل تقديم هذه الخدمات. ويتعين على المستوى المركزي تحقيق التوازن أو الاستقرار في النظام الصحي (أو المنظمة) عن طريق وضع سياسة قوية وإطار عمل قانوني يدعم تقديم الخدمات الوقائية والعلاجية الضرورية والعادلة. هذا التوجه الجديد يمنح السلطة التنظيمية معنىً جديداً، ففي ظل التوجه القديم، كانت فكرة المديرين عن السلطة هي التحكم في الموارد، أما في ظل التوجه الجديد فإنه يساعد المديرين على التوسع في هذا المعنى ليشمل سلطة تقديم الدعم، وهذا يُحرِّرهم من التركيز على العلاقات بين الأفراد باعتبارها أحد مصادر السلطة (السلطة «مع» بدلاً من السلطة «على»).

على شاكلة النظام الصحي السابق، يتألف النظام الجديد الذي يمثله الهرم المقلوب من القطاع العام، والقطاع الخاص الربحي، والقطاع الخاص غير الربحي (الشكل ١١). ولاستخدام الموارد والخبرات المتاحة على الوجه الأمثل؛ فإن وزارة الصحة المركزية يمكنها التوسع في تطبيق هذه السياسة وكذلك التوسع في النظام القانوني، كما يمكنها دمج هذه القطاعات بصفتها شريكاً في النظام الصحي اللامركزي والمُموَّل من قِبَل الحكومة.

القوة
التنظيمية تأتي
من العلاقات
الداعمة

الشكل ١١ قطاعات النظام الصحي



تقوم كلٌّ من السياسات والأساس القانوني بالدمج بين هذه القطاعات باعتبارهم شركاء.

دعم الخدمات المحلية

من أجل التركيز مُجدِّداً على الاحتياجات المحلية؛ ينبغي للمديرين على جميع مستويات النظام الصحي دعم الخدمات المحلية التي تعكس كلاً من أولويات الصحة القومية العامة واحتياجات الصحة المحلية واهتماماتها. ويلخص جدول ١٢ الأدوار المنوطة بكل مستوى. لاحظ أن العديد من الدول تُؤسس مكتباً صحياً إقليمياً أو محلياً كامتداد لوزارة الصحة أثناء إصلاح القطاع الصحي. وإذا لم يوجد هذا المستوى المتوسط، فإنَّ هذه المسؤوليات تخصُّ المستوى الأوسط. تستكشف الأقسام التالية هذه الأدوار الجديدة على كل من المستويات الآتية: مستوى الإدارة، والمستوى المركزي، والمستوى المتوسط، وتختبر ممارسات معينة في القيادة والإدارة، والإجراءات ذات الأولوية التي يمكنك البدء فيها عند كل مستوى. وبمجرد أن تقتنع بالتحديات التي تواجهك عند المستوى الذي تعمل عنده، فإنك ستصبح قادراً على تحديد الإجراءات المناسبة التي يمكنك اتخاذها في كل حالة.

الأدوار التي
تدعم الأولويات
الوطنية
والاحتياجات
المحلية

جدول ١٢ الأدوار التي تدعم تقديم خدمات صحية محلية فعالة

المستوى	الأدوار
الإدارة	<p>قيادة تقديم الخدمات الصحية المحلية عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ تمكين المجتمعات المحلية وفريق البرنامج لتعبئة الموارد المحلية والقومية واستخدامها في تلبية احتياجات معينة للرعاية الصحية في منطقة تواجد مجتمعاتهم؛ ■ تعبئة أنواع جديدة من الموارد، لاسيما تلك المتوافرة على مستوى المجتمع؛ لدعم خدمات الرعاية الصحية التي غالبًا ما ينقصها التمويل الكافي؛ ■ ترسيخ مبادئ الملكية والمسئولية والمساءلة من أجل اتخاذ قرارات بشأن أهداف الرعاية الصحية، وكذلك من أجل تصميم وتقديم ومراقبة خدمات الرعاية الصحية على مستوى الإدارة.
المحافظة (المتوسط)	<p>تحقيق التوازن بين أهداف الرعاية الصحية القومية واحتياجات معينة خاصة بالصحة المحلية عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ تأييد ودعم احتياجات الرعاية الصحية وإجراءاتها على المستوى المحلي؛ ■ احترام الأولويات والمعايير القومية.
المركزي	<p>أن تُصبح مُشرقاً مُفوّضاً على النظام الصحي عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ الإشراف على تقديم الخدمات الضرورية؛ ■ الحفاظ على المعايير والسياسات القومية بشأن تنفيذ الخدمات وجودتها؛ ■ ضمان تحقيق المساواة بين الإدارات والأقاليم.

قيادة الخدمات الصحية المحلية: مستوى الإدارة

«التنوع والتعقيد والإبداع والقدرة على التكيف سوف تكون هي القدرات العظمى التي ستتوافر على المستوى المحلي مع الحد الأدنى المناسب من التنظيم؛ لكي يتمكن الأفراد من معرفة ماهية القواعد وما يحدث حولهم بالضبط، وبذلك يمكنهم التعاون بشكل خُلوق مع الآخرين.»

– روبرت تشامبرز
حقيقة من أهم؟

إن المستوى الأكثر قرباً من المجتمعات المحلية تنزايد مسؤوليته عن توفير الخدمات والمعلومات التي يحتاج إليها الناس للحفاظ على صحتهم يوماً بعد يوم، وهذا يحدث في بعض الدول، على مستوى الإدارة أو البلدية، بينما في دول أخرى، قد يكون على مستوى محذوف (مثل الإقليم). وحيث إنك تعيد توجيه الدور الذي يلعبه مستواك في النظام، فمن الأهمية بمكان أن تقبل بأنك لم تعد ببساطة مجرد منفذ لتوجيهات الوزارة، وإنما أنت من الآن أصبحت بحاجة إلى اتخاذ خيارات إستراتيجية؛ لكي تتمكن من تلبية الكثير من الاحتياجات باستخدام موارد محدودة، فعليك بتحديد الخدمات التي يحتاجها السكان الذين تتعامل معهم أكثر من غيرها، وكيف يمكنك تحسين إمكانية الوصول إلى تلك الخدمات وتغطيتها وجودتها.

تحمل مسؤولية الأثر الصحي

تشير التجارب في جميع أنحاء العالم إلى أن مستوى الإدارة يحقق نتائج إذا تحمل المسؤولية عن:

- تخطيط الخدمات الصحية وإدارتها؛ من أجل تلبية الاحتياجات المحلية، مع اتباع السياسات القومية في الوقت ذاته؛
- نشر فريق البرنامج واستخدامه بأقصى قدر ممكن من الفعالية لتلبية الاحتياجات والأولويات المحلية؛
- شراء الأدوية وفقاً للإرشادات القومية حيثما تمتع المستوى المحلي بهذه السلطة؛
- مراقبة تقديم الخدمات المحلية وتقييمها لضمان جودتها وتأثيرها واستجابتها للاحتياجات والظروف المحلية؛
- تيسير المشاركة المجتمعية في تخطيط الخدمات وتحديد أولوياتها ومراقبتها وتوفيرها.

التركيز على الاحتياجات المحلية

لإعادة التوجه نحو تلبية احتياجات معينة للسكان المحليين التابعين لك، فإنك سوف تحتاج إلى قيادة تحول في التركيز. وحسب التصريح الذي أدلى به مدير الموارد البشرية من وزارة الصحة بنيكاراجوا: «المسؤولون عن الصحة على مستوى البلديات بحاجة الآن إلى اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم على مستوى الإدارات أو المستوى الإقليمي، فعليهم خوض المخاطر التي لم يتحملوها من قبل». وبعبارة أخرى، بعد أن تعودت على أخذ توجيهات من مستويات أخرى، أنت الآن مسئول عن الخدمات المحلية ومقدمي الخدمة المحليين. يحتوي جدول ١٣ على قائمة بأنواع التحولات التي يحتاج إلى إحداثها المديرين في هذا المستوى، وما تحتاجه أنت لكي تفعله بشكل مختلف.

تَحْمَلُ مسؤولية
الخدمات المحليّة
ومُقَدِّمِها

تطبيق الممارسات الأساسية لتصميم الخدمات لتناسب مع الاحتياجات المحلية

لاتخاذ قرارات ينتج عنها مزيج ملائم من الخدمات الموفرة للتكلفة، ينبغي على مستوى الإدارة أن تقوم بتطبيق ممارسات الإدارة والقيادة. وعلى هذا المستوى ينبغي لك:

- إجراء مسح شامل لفهم الاحتياجات المحلية عن طريق قاعدة البيانات، والقيام بزيارات عديدة، والاستماع لمشكلات الناس؛
- وضع الخطط بالاشتراك مع المجتمع لمواجهة التحديات المحلية وذلك بتحديد الأولويات؛

جدول ١٣ التحولات في التركيز على مستوى الإدارة

ينبغي للمستوى الإدارة الآن...	إذا اعتاد مستوى الإدارة على...
التفكير بطريقة إستراتيجية وتيسير المشاركة في الأعمال لحشد الموظفين العاملين لمواجهة التحديات المحلية الحالية والمتوقعة	تلبية الطلبات والاحتياجات الأساسية على المستوى المركزي لوضع خطط تشغيلية وتنفيذ مجموعة الخدمات القومية
تخصيص الموارد المالية والبشرية بناءً على الخطط والاحتياجات المحلية	الالتزام بالنماذج القومية الموحدة والثابتة لتقديم الخدمات
تعيين الموظفين وتدريبهم وتقييمهم محلياً بناءً على المبادئ التوجيهية القومية	الاستفادة من الموظفين المُعيَّنين من قبل المستوى المركزي
تفهم أن الصحة ترتبط بالعديد من أصحاب المصلحة ذوي الاهتمامات والمصالح القانونية	افتراض أن له الكلمة الأخيرة بشأن القضايا المحلية المتعلقة بالصحة
بناء تحالفات سياسية محلية من أجل الصحة، وتشجيع الملكية المحلية لتدعيم الجهود	تجاهل رجال السياسة المحليين وقادة المجتمع، وطلب الدعم من مستويات أخرى مختلفة في النظام الصحي بدلاً من ذلك
إجراء مناقشات مع السلطات المركزية والإقليمية والمشرعين حول التغييرات الخاصة بالسياسات المطورة مركزياً، والمبادئ والمقاييس التي من شأنها زيادة كفاءة وفاعلية أداء العمل المحلي	الالتزام بالسياسات (أو تجاهلها تماماً) والأعراف والمعايير غير المتسقة والمُشتتة لتوفير الخدمات والتي قد تخلق المشاكل على المستوى المحلي
استعراض البرنامج والمعلومات المالية مع المجتمع المحلي والموظفين وتعديل الخدمات طبقاً لذلك	توفير البرنامج والمعلومات المالية للموظفين على المستويين: المركزي، والمتوسط فقط
توقع حدوث مثل تلك الأحداث الطارئة وتمكين الموظفين من التعامل معها	الاستجابة للطوارئ ومطالبة المستويات العليا بحل المشاكل
صياغة البرامج المحلية لشركاء التنمية بحيث تتماشى مع متطلبات جدول أعمال الصحة المحلية	اتخاذ موقف سلبي أو رجعي تجاه الشركاء في عملية التنمية، أي المتبرعين والمنظمات غير الحكومية التي تنفذ مشروعات تنموية

- تنظيم الخدمات التي تستجيب للاحتياجات الصحية للعملاء والسكان المحليين عن طريق تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة؛
- التهيئة بين أصحاب المصلحة وتعبئة الموارد وحشدها بمناقشة وبحث أهمية دعمهم في إنجاز مهمتك؛
- تأييد تعاون الإدارة مع المستويات العُليا والمستويات المماثلة؛ للتنسيق مع مستويات وقطاعات أخرى، وذلك بطلب الدعم والبحث عن مجالات يمكن التعاون فيها؛
- تحفيز الالتزام المحلي عن طريق الوصول إلى نتائج وتعزيز الملكية للعمل والانتماء.

إجراء مسح شامل لفهم احتياجات السكان: اسأل نفسك والآخرين:

- ما هي أهم أنماط معدلات الأمراض والوفيات في منطقتك؟

- بالنظر إلى الاحتياجات الصحية الأساسية العامّة لسكان البلد، ما هي الخدمات التي سيكون لها أبلغ تأثير على مستوى صحة السكان في منطقتك؟
- ما هي الخدمات التي يمكن تقديمها بأقصى سرعة وفعالية باستخدام الموارد المتاحة؟
- كيف يتعين تقديم هذه الخدمات حتى يتم استخدامها بشكل مناسب؟

وللإجابة على هذه الأسئلة؛ ينبغي عليك دراسة البيانات المتاحة وزيارة المنشآت والمجتمعات الموجودة في إدارتك، كما ينبغي أن تُلقي نظرة على البيانات المحلية التي تمّ الحصول عليها من مصادر ديموغرافية، ومصادر معنية بالأمراض الوبائية، ومصادر معنية بأبحاث السوق، ومصادر اجتماعية وأنتروبولوجية. ركز بشكل خاص على المشاكل الصحية الملحة للسكان في منطقتك، مع الأخذ في الاعتبار أيضًا مدى توافق المتطلبات والاحتياجات الصحية لسكان منطقتك، مع الأولويات القومية والمصالح المحلية، أو اختلافها وبعدها عنهم.

تحدّث مع الموظفين العاملين في مواقع تقديم الخدمات الصحية التي تشرف عليها وفي المجتمعات حول التحديات التي يواجهونها، وقم أيضًا بتقييم النظم التي تدعم مواقع تقديم الخدمات الصحية في الإدارة، مثل الإشراف على المنشآت، وتوزيع الإمدادات، والتدريب أثناء الخدمة، ونظم المعلومات، والإدارة المالية، والتخطيط التنظيمي على مستوى الإدارة. ولإجراء هذا التقييم؛ ينبغي لك أن تتعامل مع المديرين الإقليميين، وعندما تقارن جميع المنشآت الصحية في منطقتك تستطيع معرفة أيها الأضعف وأيها بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والدعم والموارد. وهناك طريقة تمكّنك من تقديم المساعدة للمنشآت الضعيفة وهي أن تقوم بتنظيم زيارات للمنشآت ذات الأداء الأفضل، حيث يستطيع الموظفون أن يتعلموا من بعضهم البعض ويتواصلوا مع الخبرات الموجودة في الإدارة.

استخدم
البيانات
المحلية لتقييم
الاحتياجات
المحلية

الموارد المتاحة لإجراء مسح شامل على الخدمات الصحية المحلية وصحة المجتمع

إدارة تحسين الأداء (MPI): إن إدارة تحسين الأداء هو نهج مأخوذ من منهجية حل المشكلات للفرق الإقليمية التابعة لمنظمة الصحة العالمية، ويُستخدم لربط المشاكل الصحية للسكان بالتدخلات الفعّالة لحلها. انظر عدد المدير بعنوان «الإدارة اللامركزية لتحسين أداء الخدمات الصحية» (منظمة علوم الإدارة الصحية ٢٠٠٤).

بروتوكول تقييم وإدارة تقديم الخدمات (SDMA): تم وضع هذا البروتوكول وإعداده في هايتي وهو يقدم طريقة وصيغة مُفصّلين لجمع البيانات المتعلقة بنظم الإدارة والخدمات الصحية التي توفرها وتنفيذها منظمات تقديم الخدمة (منظمة علوم الإدارة الصحية ٢٠٠٤). وتُستخدم البيانات التي تم الحصول عليها من التقييم لتصميم خطة عمل، بما في ذلك خطط تدريب المنشآت وإعادة تأهيلها والمساعدة الفنية والمشتريات والإمدادات ذات الأولوية العالية والأجهزة والمتابعة.

نقطة تقديم الخدمة الوظيفية: هذه النقطة هي بمثابة إطار لمساعدة المديرين في تخطيط الخدمات الصحية وتنفيذها ومتابعتها والارتقاء بها بحيث تتواجد جميع العناصر اللازمة لتقديم خدمات ذات جودة عالية معًا. وتشمل هذه العناصر الموظفين المدربين والمتحفزين والبنية التحتية السليمة ونظام الإحالة والعرض ومعلومات عن المجتمع والعلماء والأجهزة والمستلزمات والأدوية والإمدادات. انظر إصدار المدير بعنوان «تقديم الخدمات الخاصة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز من خلال الدعم المجتمعي والإداري القوي» (منظمة علوم الإدارة الصحية ٢٠٠٢).

وهناك جزء هام في عملية المسح وهو قراءة الوثائق السياسية وتوجيهات المكتب المركزي؛ لتتأكد من فهمك الشامل واحترام السياق الأكبر للإصلاحات التي تجري في قطاع الصحة. قم أيضًا بتتقيف نفسك حول الاستخدامات الحالية للموارد المحلية ومصالح أصحاب المصلحة.

رُكِّز وخطط لمواجهة التحديات المحلية المصاحبة لاشتراك المجتمع. بإمكانك أن تستخدم هذه المعلومات لتفكر بطريقة إستراتيجية في الأولويات والاحتياجات الصحية المحلية، ولتحدد التحديات التي تواجهك. وسوف تساعدك هذه العملية في تحديد أي التحديات التي يتعين عليك أن تواجهها فوراً، والتحديات التي تستطيع مواجهتها سريعاً بقدر الموارد المتاحة بين يديك، والتحديات التي تستطيع مجموعة أخرى مواجهتها بمساعدتك أو بدون مساعدتك.

وعندما تقوم بالتخطيط لتقديم الخدمات الصحية في إدارتك، قم بدعوة أهم أصحاب المصلحة للمشاركة في ذلك، وانظر في إشراك قادة المجتمع والقادة السياسيين والعملاء الحاليين والمحتملين والجماعات ذات الاهتمام الخاص وبرامج التأمين الصحي وطاقم عمل البرنامج. ويعد اشتراك المجتمع على نطاق واسع هو الوسيلة الوحيدة لضمان امتلاك خطة عمل والالتزام بتنفيذها على نحو واسع.

وبمجرد موافقتك على الخيارات الإستراتيجية، قم بالبحث عن طرق تجعل الموارد المتاحة (مثل: المكان، ونوعية الخدمات، والمنشآت، والموظفين، والأجهزة، والسلع، والإمدادات) تناسب هذه الخيارات. وإذا قمت بإدارة عيادة أو مجموعة عيادات أو مستشفى، فقم بتحليل النفقات والإيرادات؛ حتى يمكنك معرفة كيفية إعادة وتعديل المدخلات لخفض النفقات وزيادة الإيرادات وتوفير الأموال؛ لتقديم دعم شامل للخدمات الصحية العامة الأقل ربحاً. وسوف تساعدك أنظمة المراقبة والتقييم التي تقوم بتطويرها في تحديد آثار التغييرات التي تطرأ على الخدمات، كما توضح أيضاً ما إذا كنت بحاجة إلى إجراء تعديلات.

لتحسين جودة الخدمات المقدمة في مواقع تقديم الخدمات، قم بتحفيز طاقم العيادة الذين يتجاهلون المشاكل المستمرة حتى يأخذوا على عاتقهم مسؤولية حل تلك المشاكل، فعلى سبيل المثال، يمكن معالجة الانتفاخ بالخدمات بشكل ضعيف وعدم رضا العملاء عن طريق أشخاص يتسمون بروح التحدي يعملون في العيادة لتحسين مجال واحد على الأقل من المجالات التي تهم العملاء. ولا تتجاهل أهمية إرشاد مديري المراكز الطبية وتدريبهم على العمل في إطار الفريق وتخطيط طرق العمل واستخدام نظم المعلومات، فالناس عادةً ما تنمو مهاراتهم القيادية عندما تقوم بتدريبهم، وثقّم لهم ما يكفي من الملحوظات والآراء والدعم.

التنسيق بين أصحاب المصلحة المحلية وتعبئة الموارد: إن الخطة التي تستجيب للاحتياجات المحلية لا تؤدي بالضرورة إلى الالتزام وتحفيز جميع أصحاب المصلحة للعمل. قم بالتنسيق بين أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم من خلال إيصال خططك إلى الجماعات التي لم تشارك أصلاً في وضع الخطة. استخدم قنوات الاتصال المحلية الحالية، مثل الجماعات النسائية والأسواق ومجالس القرى والمدارس وتنظيمات الآباء والمعلمين، والإذاعة الريفية. قم بتوعية المجتمعات التي تخدمها حول أهمية تحمل المسؤولية عن صحتهم واستخدام الخدمات الصحية للوقاية من الأمراض واستعادة الصحة.

قم بجمع الصناعات الخاصة (بما في ذلك الجهات الخاصة المقدمة للخدمة وشركات التأمين) ووسائل الإعلام والمؤسسات الدينية والمنظمات غير الحكومية في منطقتك؛ لمناقشة الدور المنوط بهم للخروج بنظام صحي محلي قوي.

التق بأصحاب
المصالح
الأساسيين

هَيِّئِ الموارد
للتعامل مع
الخطط

واجه التحدي
وأرشد موظفي
العيادات

أدوات تحسين إدارة المرافق الصحية

تحليل التكاليف والإيرادات

أداة تحليل التكاليف والإيرادات (CORE): تساعد أداة تحليل التكاليف والإيرادات مديري العيادات على تحليل التكاليف والإيرادات الخاصة بهم خدمة تلو الأخرى، كما يمكنهم أيضًا فحص كيف يمكن أن تتأثر التكاليف والإيرادات من خلال التغيرات في الأسعار، واستخدام الموظفين، وحجم الخدمات، ومزيج الخدمات (منظمة علوم الإدارة الصحية ١٩٩٨).

أداة تخصيص التكلفة في المستشفيات (HOSPICAL): توفر أداة تخصيص التكلفة في المستشفيات لمديري المستشفيات ومديري الإدارات والمديرين الماليين أداة لتقييم تكاليف قسم الخدمات قبل وأثناء وبعد توزيع التكاليف الإدارية، والتبعية، وتكاليف الدعم من أجل تحسين الأداء (نيوبراندر ولويس ٢٠٠١).

تحسين إدارة العيادات

الخدمات الموجهة نحو العملاء والقائمة على كفاءة مقدميها (COPE): هي عملية يمكن لمقدمي الخدمات استخدامها لبناء توافق في الآراء ومواجهة التحديات في منشأتهم. تم استخدامها بنجاح منذ أن وضعتها شركة إنجنرد هيلث على مدار عدة عقود في أوضاع كثيرة (إنجنرد هيلث ٢٠٠٣).

دليل المشرفين على العيادات: يحتوي هذا الدليل على مبادئ توجيهية للإشراف على العيادات (منظمة علوم الإدارة الصحية ٢٠٠٤)، ويمكن الحصول عليه من الموقع الإلكتروني <http://erc.msh.org>. يرجى النقر على أدوات مديري الصحة، «خدمات العيادات وإدارة الجودة».

سوف تحصل على كثير من مواردك من مصادر محلية، وربما تُفاجأ عندما تجد أنه يمكنك تعبئة العديد من الموارد المتنوعة محليًا والتي سوف تضيف إلى أهدافك الصحية المحلية. ورغم ذلك، لا تعتمد على قوة المستويات الأخرى في توفير الدعم المحلي، حيث من الممكن أن يأتي ذلك بنتائج عكسية من خلال وضع توقعات خارج نطاق سيطرتك، وربما تتسبب في مواجهتك لبعض الصعوبات فيما بعد.

إدارة العلاقات لتنظيم المستويات والقطاعات الأخرى: سوف تتطلب بعض التحديات التي تواجهك دعمًا على المستوى الإقليمي أو حتى المستوى المركزي. أظهر كيف ستستخدم الموارد أو الخبرات عن طريق الإشارة إلى الأثر الذي سوف تُحدثه هذه الموارد والخبرات. كن دقيقًا قدر المستطاع، بأن تقول مثلًا: «إذا أصبح لدينا «س» يمكننا أن نحقق «ص»، وهو ما سوف ينتج عنه «ع» وهذا هو السبب في...». ابحث عن طرق للاندماج مع ممثلين على المستوى المحلي من الوزارات الأخرى، كوزارة التعليم، والزراعة، والأشغال العامة والشئون الاجتماعية. حدد مناطق الاهتمام المشترك كالنقل مثلًا، ثم قم بتوضيح كيفية استفادة كل مجموعة من عملها مع المجموعات الأخرى والمشاركة في الموارد، مثلًا عن طريق إجراء تقييم مشترك، أو الاستخدام المشترك للسيارات عند القيام بالزيارات الميدانية.

استلهم الالتزام المحلي: يمكن أن تخرج جهود الإصلاح عن مسارها الطبيعي؛ بسبب الاستخفاف العام بتدفقات الموارد والسلطة، فعندما لا يرى الناس أنه لا جدوى، فإنهم يفقدون الثقة في قدرتك على إحداث التغيير. ورغم ذلك، يمكن لمشروعك الصحي أن يحقق نجاحًا مستمرًا إذا كان أصحاب المصلحة ملتزمين تمامًا بنتائج المدى الطويل،

المجتمعات
تشارك في
تحمّل مسئولية
الصحة

تعبئة الموارد المحلية

قد يستغرق بدء التعامل مع الجماعات للحصول على التمويل والمواد الخام والمساحة والتأثير وكذلك المتطوعين بعض الوقت، ولكن مع الإصرار يمكنك أن تحظى بدعم هائل لمشروعك.

قادة الجماعات: اجتمع بقيادة الجماعات والمبتدئين المحتملين على أفراد، وأيضاً في مجموعات صغيرة، واشترك معهم في رسم صورة للنظام الصحي المحلي الممكن تحقيقه. شجّعهم لكي يصبحوا محالفين لك في طلبك للتأييد والموارد المحددة، فهم سوف يساعدونك على توسعة نطاقك من خلال الاتصال بشبكاتهم.

السياسيون: اتصل بالسياسيين المحليين المعنيين بالصحة، واطلب منهم تأييدك في الحصول على حصة عادلة من الموارد الحكومية المحلية من أجل البرنامج الصحي. تعلم من القطاعات الأخرى التي نجحت للحصول على الدعم من الموارد. ومن خلال السياسيين المؤيدين والمعلومات المتوفرة حول السياسيين الآخرين، يمكنك تشجيع من لديهم رغبة أقل في تأييدك. استخدم لغة الأولويات الوطنية إذا كانت تساعد في توضيح الفوائد السياسية التي تنتج عن دعم برامج صحية معينة.

شركاء التنمية: لكي تدعم الإدارات الفرعية محدودة الموارد، يمكنك الاستعانة بالمشاركين في التنمية، إذا كانت لديك السلطة لفعل ذلك. ويتمثل هؤلاء المشاركون في المبتدئين والمنظمات غير الحكومية التي لديها مشروعات في منطقتك. وتذكر أنه بإمكانك أن تنجح في الحصول على مطالبك، إذا كانت منبثقة من منظور إيجابي، وحينما تتفق هذه المطالب مع إستراتيجيتك، وكذلك عندما تكون مدعومة بالحقائق والبيانات.

خبرات الآخرين: يمكنك أن تتعلم من النهج التي اتبعتها الجماعات التي حصلت على الموارد بنجاح، إما داخل دولتك أو خارجها، وذلك عن طريق الاستعانة بالدراسات السابقة وشبكة الإنترنت. على سبيل المثال: في جمهورية (بيرو) نجد أن اللجنة المحلية للإدارة الصحية تدير مراكز صحية للمجتمعات الريفية، وأنها قد قامت بجمع الأموال المحلية لتوسيع خدماتها (تاييلور وتاييلور في رود ووايون ٢٠٠٢). أما في بنجلادش والهند، فإن برنامج المبادرات المحلية، بالاشتراك مع الكوادر من المتطوعين المحليين في مجال تنظيم الأسرة، قد قام بتحويل الموارد المهمة إلى أصول بهدف تحقيق أهداف صحية وتمكين المرأة من ممارسة كافة حقوقها (منظمة علوم الإدارة الصحية ٢٠٠٢، «المجتمعات المسؤولة عن صحتها»). أما في قارة إفريقيا، فيتم اختبار البرامج الصحية المالية القائمة على المجتمع باعتبارها طرقاً لزيادة الإيرادات المحلية، كما أنها تُحمي السكان المحتاجين من فقدان فرص الحصول على الخدمات الصحية.

لتنظيم طلبات الحصول على الموارد، انظر «تعبئة أصحاب المصلحة للتعهد بالموارد» في مجموعة أدوات الدليل. لمزيد من المعلومات حول تأمين الموارد لبرنامجك، يرجى الرجوع إلى «تعبئة الموارد المحلية لدعم المشروعات الصحية» (منظمة علوم الإدارة الصحية ٢٠٠٢) والموجود على القرص المدمج للكتيب.

وهذا الالتزام لا يتأتى إلا عندما يقتنع أصحاب المصلحة وفرق العمل بأن بإمكانهم إحداث تغيير فعلي على الرغم من النقص الحاد في الموارد والمعوقات الأخرى.

تحفيز الإرادة السياسية لصالح المبادرات الصحية المحلية – أمثلة مختارة لبعض الدول

يدرك القادة السياسيون المحليون تدريجياً أن الصحة العامة أمر هام للغاية لا يمكن إهماله، ويريد الناس من جميع الأعمار أن يتمتعوا بصحة جيدة، كما أنه يمكن إلى حد بعيد ملاحظة التحسينات في الخدمات الصحية والوضع الصحي للسكان. وهناك مجموعة متنوعة من النهج التي أثبتت في جميع أنحاء العالم ونجحت في تحفيز القادة السياسيين المحليين على معالجة القضايا الصحية.

نيكاراجوا: في بلدية واسلالا في نيكاراغوا، تم العمل ببرنامج عن العمل الاجتماعي المستوحى من القيادة المركزة على القيم والشبكات الاجتماعية في المجتمعات النائية التي عانت من ويلات حرب أهلية وإعصار مُدمر. وقد شارك رؤساء البلديات وأعضاء المجالس المجتمعية في ورش عمل حول الثقة والمصالحة والتضامن والإحصاء السكاني، كما نمت قدرتهم على التواصل حول احتياجات المجتمع وتنسيق العمل الجماعي، وقد أثمر ذلك عن نتائج واضحة، منها: إتمام حملات تنظيف، وتوفير مطابخ مدرسية جديدة، وعمل منشأة مُخصصة لتوفير الخدمات الصحية للطفل. وقد أعرب أيضًا أحد رؤساء بلديات نيكاراغوا عن ذلك قائلاً، «نحن نندرك أننا لا نستطيع أن نحقق أهدافنا بمفردنا، إنما نعمل معاً لتحقيق أحلامنا، والمجتمع يرى ثمار عملنا، فتزداد ثقتهم بنا ومشاركتهم معنا.»

السنغال: في السنغال، قام مسئول الصحة بمقاطعة جول بالتنسيق بين مصالح رئيس البلدية ورؤساء البلديات الأخرى ومصالح وزارة الصحة. وكان هذا التحالف من شأنه جمع التمويل المحلي والخارجي بسرعة لتحسين النظام الصحي في المركز الصحي المحلي وإصلاح سيارات الإسعاف المُعطلة، كما حسّنت الشراكة الجديدة بين موظفي المركز الصحي والقادة السياسيين من جودة الرعاية الصحية: حيث أصبح هناك خصوصية أكثر بالنسبة للعملاء، وتم تحديث المُعدّات، وأصبحت أقسام الولادة أقل ازدحاماً، كما زاد استخدام المجتمع للرعاية الأولية التي كانت من قبل غير مستغلة بالشكل الكافي وكذلك الخدمات الصحية للأمهات.

(التكملة في الصفحة المقبلة).

يأتي الالتزام المحلي من خلق رؤية مُقنعة ومشاركة لتحسين الصحة في منطقتك. كن ظاهراً للعيان عند القيام بزيارات للمجتمعات وعند السؤال عن صحة السكان. استمع بكل احترام دون مقاطعة، وكرّر ما سمعته. قم بتعظيم النجاحات التي لحظتها عند إجراء الرصد والتقييم عن طريق الاحتفاء بها علناً. تعرّف على مساهمات أفراد أو جماعات بعينها. وضح تأثير مساهمات أصحاب المصلحة الرئيسيين حتى يواصلوا مشاركتهم. وإذا ما وجدت أخطاءً، فحاول أن تتعلم منها؛ حتى لا تقع فيها مرة أخرى. في شتى بلاد العالم، يبحث قطاع الصحة عن سبيل ليلهم السياسيين المحليين وقادة المجتمعات المحلية لدعم المبادرات الصحية.

وضّح تأثير
مُساهمات
أصحاب
المصالح

تحفيز الإرادة السياسية لصالح المبادرات الصحية المحلية – أمثلة مختارة لبعض الدول (تكملة)

الفلبين: في عدد من البلديات الفلبينية، انتُخب الأطباء والوكلاء الزراعيون – وغيرهم من المهنيين – كرؤساء بلديات، وهم يجتمعون بصفة دورية ويتبادلون خبراتهم واسعة النطاق. وعن طريق تجميع مهاراتهم ومعارفهم، وجدوا سبباً لمعالجة أصعب التحديات الصحية والتنمية، ولاسيما في مُعدّل وفيات الأطفال، ومرض السل غير المعالج، وخطر انتقال فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

الهند: قامت ثلاث منظمات غير حكومية هندية تعمل في الأحياء الحضرية الفقيرة وفي الإدارات الريفية المعزولة بجمع اللجان الصحية لدعم الخدمات الصحية الأساسية التي يقدمها المتطوعون المُدرَّبون، ففي الأحياء الفقيرة في كولكاتا، رتب السياسيون المحليون ذوو السلطة على هذه اللجان لإيجاد نواحي اجتماعية محلية لجعلها بمنزلة مراكز صحية. وفي الولايات الجبلية في هيماشال براديش والبنجاب، قامت اللجان الصحية لقادة المجتمع بجمع الدعم من الزعماء الدينيين الذين يوظفون المعابد الدينية كمواقع للعيادات الصحية، ويدعمون الخدمات الصحية المتعلقة بالإنجاب والأطفال، كما أن هذه اللجان قادرة على استخدام أموال القرى في شراء الأدوية الأساسية، وخلال الفترة من عام ١٩٩٩ إلى ٢٠٠٣، زادت المنظمات غير الحكومية من معدلات استخدام وسائل منع الحمل بنسبة ٧٨٪ في المتوسط، وتطعيمات الأطفال بنسبة ٦٧٪، ورعاية ما قبل الولادة بنسبة ٧٨٪ بين السكان الذين يتلقون الخدمة.

وهذه الأمثلة إنما تبرهن على أنه عندما يتجاوز موظفو وزارة الصحة والمنظمات غير الحكومية القطاع الصحي، ويشاركون (أو يصبحون) القادة المحليين، فهم بذلك يكسبون الالتزام السياسي والموارد والمشاركة العامة التي يحتاجونها لتحقيق التأثير المرغوب.

المصادر: مقتبس من كويك واوردانيتا ٢٠٠٤؛ باكسمان وآخرون ٢٠٠٥.

الانتقال من دور المدير إلى المشرف المفوض: المستوى المركزي

«يتمثل التحدي في محاولة إعادة تعريف معنى المركزية، ولا يتمثل عملنا فقط في إلغاء مركزية كل شيء، وترك الجميع يؤدون عملهم دون متابعة، ولا نقول: إنّ القيادة المركزية ليست هامة، بل نحاول تعريف معنى المركزية بطرق أكثر شمولاً، بطرق تتيح لنا التحرك بسرعة أكبر وأكثر استجابة للتغيرات الطارئة في السوق.»

– رئيس شركة مونسانتو «MONSANTO»
في فريدمان، لكزس وشجرة الزيتون

إذا كنت تعمل على المستوى المركزي أو في مراكز القيادة، فإن دورك يتحول من الإدارة إلى أن تكون مشرفاً مسؤولاً عن البرنامج الصحي. والإشراف، بمعنى آخر: القيام باختيارات مسؤولة حول استخدام الموارد (المال والوقت والموهبة) التي تخدم المصلحة العامة، وهو ينطوي كذلك على موقف «تقديم الخدمة» لا مجرد «تلقي الخدمة»

واستعدادك لأن تكون مسئولاً عن أشخاص آخرين غيرك أنت ومؤيديك القريبين منك. وتعد الأجيال الأكبر سناً مشرفين فعالين على الصالح العام عندما يبنون قدرات الشباب كي يحكموا أنفسهم بأنفسهم. ويعتمد الإشراف التنظيمي على الاهتمام العميق بالإدارة القائمة على المبادئ، والنتائج، والتمكين في جميع أنحاء المنظمة.

يُعد المستوى المركزي هو المشرف النهائي على النظام الصحي في البلاد. وينبغي عليك باعتبارك مُشرفاً، أن تكون دائماً على حذر من المخاطر التي تُهدد صحة السكان والنظام الصحي، وتتخذ الإجراءات اللازمة عندما يكون هؤلاء السكان عُرضة للخطر، وتتحمل المسؤوليات الحيوية تجاه تحقيق المساواة، وتطبيق المعايير، ونظم الإدارة الصحية. وفي الوقت نفسه، يجب أن ينصرف تركيزك بعيداً عن التحكم إلى بناء ائتلافات لتلبية الاحتياجات المحلية وتيسير الجهود المبذولة على المستويات الأخرى.

تحمل مسئولية تحقيق المساواة وتطبيق المعايير والأنظمة

إن وظيفتك المركزية هي المستوى الوحيد الذي يمكنك أن تضمن من خلاله التوزيع العادل للموارد والوصول إلى الخدمات. وعندما تكون سلطة المستوى المركزي ضعيفة للغاية، فسوف يؤثر ذلك بلا شك على الرعاية الصحية في الإدارات الأكثر فقراً. وعلى سبيل المثال، شهدت الإدارات الفقيرة في بابوا بغينيا الجديدة في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين انخفاضات في نصيب الفرد من الإنفاق والعاملين في مجال الصحة، في حين كان هناك نمواً واضحاً في المحافظات الأكثر ثراءً (توماسون وآخرون ١٩٩١). ويحتاج مستواك إلى اتخاذ الخيارات الصعبة بشأن كيفية تقسيم الموارد القليلة على مختلف الإدارات أو المحافظات، كما تشمل مسؤولياتك الأساسية الأخرى وضع المعايير التي تدعم الخدمات المحلية الفعالة، والحفاظ على النظم اللازمة لضمان تدفق مستمر ومحدث من المعلومات حول احتياجات واستخدام الموارد البشرية والأدوية والإمدادات الأساسية. وسوف تساعدك هذه المعلومات الجديدة على توقع المشاكل وتيسير توزيع الموارد.

وتشير التجارب في مجال اللامركزية في جميع أنحاء العالم إلى أن مسئوليات المستوى المركزي ضمن النظام الصحي الوطني تتمثل فيما يلي:

- قيادة التخطيط الإستراتيجي ووضع السياسات؛
- وضع الضوابط والمعايير للخدمات التي تحمي صحة الأمة (الضوابط والمعايير لضمان المساواة والجودة، واستدامة الخدمات وتوزيع الموارد البشرية واستخدامها)؛
- صياغة القوانين واللوائح الوطنية (مثل القوانين الموضوعية لقائمة الأدوية الأساسية وتلك الخاصة بالتسجيل الوطني للأدوية)؛
- وضع نظام لاعتماد وترخيص المؤسسات والمهن الصحية؛

حُصص الموارد
لتعزيز المساواة
ودعم الخدمات
المحلية

■ وضع نظام وطني للمعلومات الصحية والحفاظ عليه؛

■ مراقبة وتقييم تنفيذ السياسة وتطبيق القانون والتقدم نحو الأهداف الوطنية (كوليمين-أيتكين - ١٩٩٩، بيلاي ٢٠٠٠).

ولتطوير نظام المعلومات الصحية الوطنية أو تعديله، ينبغي لك الحصول على مجموعة مشتركة من المؤشرات الصحية الوطنية، وأن تستخدم مدخلات من جميع المستويات؛ إذ أن الرؤى ستختلف. حدد ما إذا كانت عناصر البيانات أو النماذج أو معدل الإبلاغ أو تدفق البيانات تحتاج إلى تغيير. ولتعزيز الاستخدام الفعّال لنظم المعلومات؛ تتبع كيفية انتقال المعلومات حالياً خلال النظام: فتحدد بأي سرعة تنتقل، وأين تصطدم بالعقبات، وكيف ترجع (أو لا ترجع) تلك المعلومات كتعليقات وملحوظات لأولئك الذين قدّموا المعلومات.

مجموعة
مُشتركة
من مؤشرات
الصحية
القومية

تيسير جهود المستويات الأخرى وبناء تحالفات واسعة

إنّ الإشراف لا يعني السيطرة، فالمستوى الخاص بك يكون أكثر فائدة إذا خرج عن دائرة تقديم وتنفيذ المبادئ التوجيهية بشأن كيفية تشغيل الخدمات الصحية بصفة يومية؛ إذ ينبغي نقل السلطة إلى المستويات الحكومية أو المنظمات الخاصة الأقرب إلى السكان المحليين. وبدلاً من ذلك، حاول تيسير العمل الذي تحتاجه المستويات الأخرى إلى القيام به، فقم بتقديم العلاج إلى المستوى التالي أو المستوى المحلي أو الإقليمي، باعتباره عميلك الداخلي، مع التأكد من أنّ لديه الموارد والتدريب والدعم اللازم لإبراز دوره الفعّال في تقديم الدعم على مستوى الإدارة في تنفيذ البرامج الوطنية الصحية. كما أنّ توفير الدعم الذي تحتاجه المستويات الأخرى يشمل إدارة العلاقات مع مختلف المجموعات، حيث إنّ هناك أشياء هامة ينبغي أن تتم، منها:

قم بتيسير
عمل المستويات
الأخرى

■ التفاوض مع وزارة المالية لزيادة التمويل المُخصَّص للخدمات الصحية من خلال سياسات التمويل وخطط الاستثمار العام؛

■ إزالة العقبات التي تعترض صرف الأموال في الوقت المناسب إلى مستوى الإدارات؛

■ اتخاذ إجراءات مشدّدة إذا ما اكتُشف وجود مخالفات في تدفق الموارد بين المركز والإدارات؛

■ تقديم الدعم الفني للمستويات الأخرى، بما في ذلك المشتريات الوطنية وتوزيع الأدوية (أو المبادئ التوجيهية الخاصة بالشراء للمستويات الأخرى)؛

■ إقامة العلاقات مع المنظمات الدولية والإدارات الصحية في البلدان الأخرى.

يتطلب مواجهة التحديات الصحية الوطنية الكبرى تضافر الجهود بين العديد من المنظمات. ولتشجيع هذه الجهود وإحداث تناسق بينها في جميع أنحاء البلاد؛ يمكنك خلق فرص للجمع بين المجموعات على مختلف المستويات ومن مختلف الأقاليم الجغرافية؛

اعمل على
توافق الجهود
على كافة
المستويات

حتى يتسنى لهم تبادل الخبرات وتنسيق عملهم فيما بينهم. وسوف تكون الفرق الصحية المحلية أكثر ثقةً عندما تقوم بتقديم الدعم اللازم للتدريب في الإدارة، مع التأكيد مجددًا على المشاركة في الأحداث الخاصة عندما تتحمل تلك المجموعات مسؤوليات جديدة. أما على الصعيد الدولي، فيمكنك عرض حالة مقنعة لتدعيم رؤيتك مع دعمها بالأدلة الواقعية التي تبين كيف ستساهم الموارد الإضافية التي تسعى إليها في تحسين الأوضاع الصحية، غير أن حصولك على الأموال المطلوبة سوف يمثل لك تحدياً قد يعوقك عن الوفاء بوعدك وإظهار النتائج.

تشجيع الحوار

وحيث إنَّ سلطتك سوف تكون مقصورة على الخدمات المحلية، فإنه وبالنسبة إلى مستواك سوف تحتاج إلى إقناع المستويات والقطاعات الأخرى والتفاوض معهم والتماس تدخلات منهم من أجل تنفيذ السياسات وضمان التوافق مع المعايير الوطنية. وهذا الدور يعني أنك سوف تحتاج إلى تحويل التركيز الخاص بك إلى الدعوة إلى التشاور مع العديد من أصحاب المصلحة في وضع السياسات وتوزيع الأدوار. ويبين جدول ١٤ بعضاً من هذه التحولات.

جدول ١٤ التحولات في التركيز على المستوى المركزي

إذا كان المستوى المركزي قد اعتاد على...	ينبغي أن يقوم المستوى المركزي الآن بما يلي...
الأخذ بوجهة نظر النظام الصحي فيما يخص التشريعات الوطنية	أخذ نظرة شاملة ومتعددة القطاعات على التشريعات الوطنية
وضع سياسات تستند إلى بيانات غير كافية من مستوى الإدارة	وضع سياسات من خلال الحوار مع أصحاب المصلحة الأساسيين والجماعات المعنية على المستويات الأخرى
فرض الامتثال لمعايير وقواعد كثيرة غير مكتملة أو لا تتعلق بالخدمات أو مقدمي الخدمات	وضع قواعد ومعايير متماسكة وقابلة للتنفيذ وعادلة واستخدامها لضمان العدالة والجودة
الحفاظ على السلطة في المستوى المركزي، مع إعطاء توجيهات إلى مستوى الإدارة في الوقت ذاته	العمل بدأب من خلال المستوى المتوسط؛ لتوضيح أدوار الإدارة الجديدة وسبل تطوير القدرات المحلية، والاتفاق عليها
جمع البيانات المجمعة من المستويات الأخرى مع تقديم تعليقات وملحوظات محدودة للمستويات التي تصدر البيانات	تحليل البيانات من الأقاليم أو المحافظات مع تقديم التعليقات والملحوظات والدعم والتوجيهات وتيسير التحديات لأولئك الذين يصدرون البيانات
توفير التوجيه والموارد اللازمة لمسئولي الصحة في الإدارات من خلال العمل في صورة هيكل رأسي	مساعدة الأقاليم والمحافظات في دعم مسؤولي الصحة في الإدارات من خلال العمل في صورة هيكل أفقي، مثل مجالس التنسيق وأيضاً عن طريق تيسير الحصول على الموارد
التركيز على شؤون المكتب الرئيسي وترك زيارة الميدان للآخرين	تفقد الواقع المحلي وفهمه، مع دعم الملكية المحلية؛ من أجل تحقيق أداء مستدام

تطبيق الممارسات الرئيسية لتصبح مشرفاً مفوضاً

لكي يصبحوا مشرفين مسؤولين بشكل أفضل، ينبغي لأولئك العاملين في المستوى المركزي التمتع بالمهارة في قيادة وإدارة مختلف الوحدات الإدارية والإدارات والخدمات والمستويات؛ بغية تنفيذ الأولويات الإستراتيجية للنظام الصحي الوطني برمته. ويشمل هذا الدور:

- إلقاء نظرة عامة على الأحوال الصحية والخدمات الاجتماعية والقطاعات ذات الصلة؛ لتحديد مدى مساهمة كل منها في صحة للسكان، مع الأخذ في الاعتبار أصحاب المصلحة الذين يمكنهم المساعدة في مواجهة التحديات؛
- التركيز على وضع خطة إستراتيجية لتحديد الأولويات وتضافر الجهود التي يبذلها النظام الصحي؛
- التنسيق بين أصحاب المصلحة لضمان تقديم خدمات عادلة؛
- تنظيم الموارد وجمعها لتحديد الأولويات التي تدعم الأهداف الإستراتيجية؛
- بث روح التفاني في العمل على المدى الطويل ورصد التأثير الناتج للحفاظ على استمرار الأداء.

دراسة القطاعات وأصحاب المصلحة: يعتبر المستوى المركزي هو أفضل موضع يمكن من خلاله مسح العوامل التي تؤثر في صحة الناس في جميع أنحاء البلاد والنظام الصحي ككل، ولا يمكن لأي مستوى آخر أن تكون له مثل هذه الرؤية الكبيرة، فإذا كان نظامك يغلب عليه الإصلاحات التي تتم في آن واحد، فينبغي عليك إلقاء نظرة على ما يحدث في القطاعات الأخرى؛ لتحديد تأثيرها الإيجابي أو السلبي على الرعاية الصحية، وإيجاد المجالات التي يمكن التعاون من خلالها، فعلى سبيل المثال، إيقاف التوظيف في الخدمة المدنية يؤثر على توافر العاملين في المجال الصحي، فاكتشف كيف يؤثر الإصلاح في قطاع الصحة أو الإصلاحات في القطاع العام على النظام الصحي في كل مستوى.

وخلال إجراء دراستك، سل نفسك: ما هي التحديات الجديدة؟ أين تكمن مواطن الخلل؟ أين يكمن الغموض أو التداخل في المسؤوليات على المستويات المختلفة؟ وسوف تكون دراستك أكثر جدوى إذا قمت بتحليل البيانات التي جمعتها على خلفية المعلومات التي ترصدها بشكل روتيني، ومنها: معدلات وفيات السكان، ونسبة انتشار الأمراض، والتوزيع السكاني، والأنشطة الصحية والمالية. (ولمزيد من النقاش حول دراسة البيئة الخارجية ومصادر البيانات، يُرجى مراجعة «دراسة البيئة الخارجية» في فصل ٢).

وأثناء مواجهتك للتحديات التي تعترض طريقك، ينبغي لك التحالف مع أصحاب المصلحة الأساسيين على المستوى المركزي. وعند إقائك نظرة لمعرفة اهتماماتهم ومخاوفهم، فعليك أن تضع في حسابك الطريقة التي تشركهم بها في دعم التغييرات التي يتم اقتراحها كجزء أساسي من إصلاح القطاع الصحي، أو خطوة هامة لتوسيع نطاق الجهود الرامية إلى إلغاء مركزية الحكومة. وابتح عن القوى التي تدعم أو تعوق إحداث تلك التغييرات، ومن بين أصحاب المصلحة المحتملين، فكر في أشخاص من:

انظر إلى
الصورة القومية
للصحة
والرعاية
الصحية

- القطاع الصناعي الخاص، بما في ذلك الجهات الخاصة المُقدّمة للخدمات وشركات التأمين؛
- المجتمع غير الحكومي، بما في ذلك المنظمات الصحية الدينية؛
- المنظمات الدولية التطوعية الخاصة العاملة في بلدك؛
- اتحادات العمال؛
- الأحزاب السياسية؛
- المنظمات المهنية؛
- الهيئات التنظيمية؛
- المؤسسات التعليمية؛
- الوزارات الأخرى.

وضع خطة إستراتيجية: من الضروري دائماً تركيز الجهود المشتركة للنظام الصحي على الأمور الصحيحة وبالترتيب الصحيح. ومن أجل القيام بذلك؛ ينبغي لك إشراك أصحاب المصلحة الأصليين في تدريبات دورية للتخطيط الإستراتيجي. وسوف توفر لك نتائج الدراسة التي تجريها المعلومات التي تحتاجها لتحديد الأولويات، ووضع سيناريوهات لما يمكن أن يحدث، وضمان أن يكون فريقك جاهزاً لمواجهة التحديات التي تم تحديدها. والتركيز يعني أيضاً اتخاذ خيارات حول المواضيع التي لا يجب فيها بذل طاقتك أو مواردك في ذات الوقت. وفي البيئة السياسية الوطنية، قد يكون أيضاً من الأهمية بمكان إجراء مناقشات تتناول المخاوف فضلاً عن المواضيع الصحية. وقد يكون من الأهم للغاية أيضاً وضع بعض المشكلات الصحية العامة في سياق أكبر من التنمية الاجتماعية الاقتصادية حيث يمكن لقنوات أخرى إلى جانب المنظمات الصحية أن تعمل على معالجة هذه المشكلات بصورة أكثر فاعلية. ويُعد النهج متعدد القطاعات في مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز خير مثال على ذلك، ففي منتصف التسعينات من القرن الماضي في تايلاند، ساعدت بعض التغييرات التي أدخلتها الحكومة في الدعم المالي المُقدّم للحكومات المحلية في تمكين تلك الحكومات من توفير الدعم للمنظمات غير الحكومية؛ من أجل مجموعة واسعة من البرامج المُبتكرة للأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

وكجزء من وضع الخطة الإستراتيجية، سيكون عليك أن توضح التحديات التي يمكن معالجتها على المستوى المركزي فقط، وأياً منها ينبغي أن يُعالج في المستويات الأقرب إلى السكان المحليين. وينبغي – قدر المستطاع، من الناحية القانونية والسياسية – إسناد السلطة إلى مستويات أخرى حتى يتسنى للمستوى الأنسب اتخاذ القرارات. إن مهمتك هي عدم القيام بعمل المستوى المحلي أو الإقليمي، إنما تتمثل مهمتك في ضمان الجودة والمساواة في توزيع الخدمات الصحية من خلال الحد الأدنى من المعايير والخدمات الأساسية التي تساعد في ترشيد استخدام الموارد الصحية. وعليك أيضاً مساعدة موظفيك في تأدية الدور الجديد المنوط بهم على المستوى المركزي بشكل جيد. وإشارة إلى الإطار العام الإستراتيجي الوطني، سيكون مستوى الإدارة بحاجة إلى وضع أهداف واقعية للرعاية الصحية لتلبية احتياجات السكان في تلك الإدارة؛ حيث

يمكنك مساعدة الإدارات الصحية في تحقيق ذلك عن طريق توفير الدعم التقني مثل: التدريب على كيفية تحديد الأولويات الإستراتيجية ووضع خطط على المستوى الذي يعملون فيه، أو للطريقة التي من خلالها يمكنهم وضع نظام إدارة للمعلومات واستخدامه والمحافظة عليه بحيث يساعد هذا النظام في تيسير اتخاذ القرارات المحلية حول إمكانية الوصول إلى الخدمات وتغطيتها وجودتها.

لمزيد من المعلومات حول التخطيط الإستراتيجي، الرجاء الرجوع إلى التخطيط الإستراتيجي: تأملات في الخطوات والممارسات (فريزيندروب ١٩٩٩) لمعرفة المزيد عن تطوير السيناريوهات وتشكيل تحالفات، الرجاء الرجوع إلى «تنسيق مجمع برامج الصحة» (العلوم الإدارية للصحة، ٢٠٠٣).

التنسيق من أجل المساواة في الخدمات: لقد أدت جهود إعادة التنظيم في كثير من البلدان إلى عدم تحقيق المساواة بين الإدارات، فضلاً عن عدم الاستقرار الاقتصادي، إلى جانب الخطر الذي تتعرض له الحكومات المحلية بالوقوع تحت التأثير الكبير للمصالح الخاصة (البنك الدولي ١٩٩٧). ولتحقيق تدفق أكثر إنصافاً للموارد؛ يمكنك العمل مع الإدارات والزملاء المعنيين لجمع أصحاب المصلحة حول الإستراتيجيات التي تفيد السكان الذين هم بحاجة إلى الرعاية الصحية الأساسية، حيث يمكنك - على سبيل المثال - القيام بما يلي:

- الدعوة إلى عقد منتدى وطني مع أطراف النظام الصحي الرئيسي، مثل السياسيين أصحاب السلطة من جميع الأحزاب السياسية والمؤسسات الإعلامية والدينية والاجتماعية والثقافية والمعاهد التعليمية؛ وذلك لتلبية الاحتياجات الملحة للسكان الضعفاء.
- العمل كحلقة وصل بين الشركاء في التنمية (الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية) والمحافظات أو الإدارات الصحية التي تفتقر إلى الموارد أو تكون متأخرة في مجال الإحصاءات الصحية الخاصة بهم؛
- شن حملات وطنية لتشجيع المجتمعات المحلية والأسر على تحمل المسؤولية عن صحتهم.

تنظيم وتعبئة الموارد للتعامل مع الأولويات: إنَّ النجاح في تنفيذ أولويات الإستراتيجية الصحية مرهون بفاعلية عمليات الإدارة. قم بتعزيز تلك العمليات التي ترتبط بأولوياتك. توفر عملية تحديث المؤسسات التي استُخدمت في العديد من وزارات الصحة في أمريكا الوسطى والمنظمات غير الحكومية وسيلة لإعادة تصميم الإدارة والعمليات التشغيلية؛ حتى يتسنى لتلك الجهات تقديم الدعم الكامل لرسالة المنظمة ومهامها الأساسية، أما البلدان التي اضطلعت بإصلاح القطاع الصحي، فقد استخدمت أيضاً هذا النهج لتحديث عملياتهم الداخلية حتى يتمكّنوا من ممارسة دورهم ومسئولياتهم الجديدة بشكل جيد. وقد ساعدتهم عملياتهم المُحسّنة في تعزيز الجودة، وتقديم الخدمات (بما في ذلك كفاءة الخدمات)، وفعالية التكاليف. إن تعبئة الموارد الكافية لدعم الاحتياجات الصحية والأولويات التي تحددها على قدر كبير من الأهمية، فتأكد من أنك تطبق إجراءات تخطيط تشغيلي تساعد المديرين على توقع الاحتياجات من المصادر ودمج الأنشطة على جميع المستويات حتى تتسق مع الخطة الإستراتيجية الوطنية أو التنظيمية. وإذا لم تتمكن من تلبية المتطلبات من الموارد باستخدام الموارد المتاحة، فابحث عن مصادر جديدة للتمويل واجذب اهتمام الجهة المانحة بتقديم مقترحات مقنعة أو خطط عمل. ولكي تتأكد أن لديك الأفراد الذين تحتاج إليهم لتنفيذ الأولويات الإستراتيجية؛ عليك القيام بما يلي:

إعادة تصميم العمليات، وتوقع الاحتياجات من الموارد

الوقوف على طريقة أداء النظام

هناك العديد من النهج المتبعة في دراسة النظام الصحي. وعليك أن تركز على تلك النهج التي ستوفر لك معلومات عن الإدارات التي تشك في ضعفها والتي ستسهم في دعم إعادة تنظيم النظام.

مسئوليات الإدارة: قد تحتاج إلى الاهتمام بالمسئوليات الإدارية المتعلقة بوظائف النظام الصحي التي قد تكون مُعظلة، مثل: تقديم الخدمات الصحية، وشئون الأفراد، والأدوية، والموارد، والمواصلات... إلخ. ولكي تتمكن من تحقيق ذلك؛ يمكنك تقييم ما ينظر إليه المديرون على كافة المستويات باعتباره مهمًا ضمن مسؤولياتهم وسلطاتهم الحالية. وعندما تقارن هذه الآراء مع التصميم الموضوع لإصلاح قطاع الصحة القومية (المقصد)، فمن المحتمل أن تتكشف لك مناطق الاضطرابات أو الصراعات أو الفجوات والتي يكون بوسعك التعامل معها. إن عملية تخطيط المسؤولية والسلطة (RAMP) المتاحة على الموقع <http://erc.msh.org> هي عبارة عن عملية لتقييم آراء المديرين بشأن مسؤولياتهم وسلطاتهم الفعلية على مستويات عدة أثناء إصلاح القطاع الصحي.

التدفقات المالية: تأتي المخصصات المالية للخدمات الصحية من موارد مالية متنوعة. ولإيجاد الموارد اللازمة لتحقيق الأولويات القومية؛ يمكنك البدء بتتبع تدفق النفقات القومية على قطاع الصحة من جميع المصادر العامة والخاصة (بما في ذلك الأسر) والمبتدعين. وعليك بإشراك صانعي القرار السياسي عند استخدامك لهذه البيانات وكذلك البيانات الصحية غير المالية بهدف الإبلاغ عن المخصصات المالية وتعديلها، مثل الإنفاق الزائد على الرعاية العلاجية، والعجز في الإنفاق على الرعاية الوقائية. وتُعد حسابات الصحة الوطنية (NHA) منهجية قام بوضعها منظمة «شركاء من أجل الإصلاح الصحي» (والذي قامت شركة أي بي تي أسوشيتيس وشركائها)، والذي بوسعه مساعدتك على تحديد تدفق المصروفات القومية على القطاع الصحي والعمل على تحسين مسارات التدفق المالي. لمزيد من المعلومات، انظر دليل التدريب الخاص بحسابات الصحة الوطنية (شركاء من أجل الإصلاح الصحي ٢٠٠٣).

توفير الموارد البشرية: في ظل انتشار مرض نقص المناعة البشرية/الإيدز، وهجرة القوى العاملة الماهرة، فإن الكثير من الدول تعاني نقصاً حاداً في الأفراد الراغبين في تقديم الخدمات الصحية، فإذا كانت دولتك تعاني من هذه المشكلة، فعليك مراجعة الاستخدام الحالي للعاملين في الصحة وتوزيعهم وإحصائيات التسجيل وأنواع مؤهلاتهم الدراسية ومعدل انتشار مرض نقص المناعة البشرية/الإيدز بين العاملين في الصحة ومعدل الوفاة بسبب هذا المرض وإحصائيات الهجرة. سوف تساعدك هذه المعلومات في تحديد ما إذا كان هناك عمالة ماهرة مناسبة متوافرة تساعدك في الوصول للنتائج المرجوة أم لا. وتشتمل مصادر توفير الموارد البشرية على «التعامل مع الأزمات في ظل النمو السكاني» (منظمة علوم الإدارة الصحية ٢٠٠٤) وكولمباينين – آيتكين ٢٠٠٤. وقد يكون عليك أيضًا إلقاء نظرة على الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع أو انخفاض هذه الإحصائيات.

(التكملة في الصفحة المقبلة).

- العمل مع وزارة المالية والخدمة المدنية لتعديل توزيع العاملين وسياسات الأجور من أجل دعم التوزيع العادل بين الإدارات والأقاليم؛
- وضع توقعات عن احتياجاتك من الموظفين، والعمل مع وزارة التربية والتعليم لتعديل التعليم الطبي والتمريض قبل الالتحاق بالخدمة.

الوقوف على طريقة أداء النظام (تكملة)

الممارسات التي ثبتت فاعليتها: لقد أسهمت البرامج الصحية حول العالم في وضع طرق فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الصحة العامة ومشاكل الإدارة المؤسسية، فعندما تخطط للتدخلات، قم باستطلاع القطاع العام والقطاع غير الربحي في الدولة من أجل تطبيق نهج مبتكرة ومضمونة. وإذا لم تتمكن من العثور على أية مصادر تعرف من خلالها المزيد عن الممارسات المضمونة في دولتك، يمكنك البحث على الإنترنت عن ممارسات مستخدمة في دول أخرى. وهناك مصدران للممارسات المضمونة وهما: «ملخص بأفضل الممارسات في تنظيم الأسرة والصحة الإنجابية» وتجده على الرابط (<http://erc.msh.org>)، و«المراجعات النظامية لتدخلات الرعاية الصحية» من منظمة كوكران كولابوريشن، منظمة دولية غير ربحية (انظر <http://www.cochrane.org/reviews/index>). يمكنك الاطلاع على ملخصات من مراجعات كوكران على الموقع (<http://www.informedhealthonline.org>).

القوى الإيجابية والسلبية: نادراً ما تُسفر التغييرات المطلوب إجراؤها في نظام بأكمله من خلال العملية السياسية عن نتائج واضحة؛ فأهدافها تترك مجالاً للتفسير، ونتيجة لذلك؛ تتنافس مختلف الجماعات السياسية المحلية أو القومية فيما بينها على صياغة طريقة لتنفيذ هذه التغييرات. وقد يساعدك رسم خريطة للقوى الإيجابية والسلبية – أي الخرائط السياسية – على توضيح المكان الذي تريد فيه التركيز على موقف الدفاع والتفاوض (ليندينبرج وكروسي ١٩٨١).

بث روح الإخلاص والالتزام على المدى البعيد ورصد الأثر: تتطلب جميع الجهود المبذولة لإحداث تغيير جوهري الاستعداد لمواصلة المشاركة على المدى الطويل، فبدون قيادة ملهمة، فإن العقبات الرئيسية سيكون من شأنها تثبيط الجهات الداعمة. وفي بلدان أخرى من الممكن أن تساعد الأجور العالية وظروف العمل الأفضل في استقطاب أفضل العاملين معك. ومن أجل بث روح الالتزام من خلال المستويات الأخرى وأصحاب المصلحة:

- أظهر كيف يمكنك أن تسمو فوق اهتمامات المجموعة من خلال تشجيع التواصل المفتوح والتفاوض حول الاحتياجات الصحية الحاسمة؛
- تعرّف على جهود الآخرين ونجاحاتهم؛
- كن جديراً بالثقة وأظهر الرغبة في الوثوق بالآخرين عن طريق حثهم ليصبحوا شركاءً في تحقيق الأهداف الوطنية الصحية ومنحهم السلطة والموارد للقيام بهذه المهمة.

ونظراً لأن النتائج المرئية والقابلة للقياس تُعد دافعاً هائلاً؛ ينبغي لك أن «تفكر ملياً» في الأنظمة التي تنتبعها في الرصد والتقييم، كما ينبغي لك دراسة نتائج الاستقصاءات السكانية والصحية التي أجريت مؤخراً والتقارير الوبائية والإشراف والدراسات التي أجريت على نطاق موسع حول رضا العملاء. وتأكد أن العاملين في مجال الصحة يرون نتائج جهودهم في الإحصاءات ذات النتائج الأفضل. واحتفل بالإنجازات مع جميع من ساهموا معك. يوضح المثال الوارد في صفحة ١٧ تجربة وزارة صحة واحدة في إعادة تنظيم إجراءاتها الإدارية لدعم الخدمات الصحية في الإدارة الصحية على نحو أفضل.

استخدام البيانات
الواردة في
الأبحاث لإثبات
صحة النتائج

إعادة تنظيم وزارة الصحة لدعم أدوار جديدة – مثال من نيكاراغوا

عندما يتحول دور المستوى المركزي إلى الإشراف على النظام الصحي الوطني، وعندما تقل مركزية المستويين المتوسط والمحلي، عندئذ يجب أن تتغير هيكل وزارة الصحة وأنظمتها وإجراءاتها لدعم هذا الدور الجديد. وفي إطار جهودها الرامية إلى إصلاح النظام الصحي في نيكاراغوا وجعله لا مركزيًا، بدأت وزارة الصحة في إدخال حشد من التغييرات، وقامت بوضع خطة صحية وطنية جديدة. وقد بدأت أحد المجموعات في العمل على وضع نموذج جديد للرعاية الصحية، فيما عملت مجموعة أخرى على دور المستوى الإقليمي والمستوى المحلي، ولا زال البعض الآخر يعمل على شبكات الرعاية الصحية. ومع ذلك، كان هناك شعور بأن الإصلاحات كانت تفتقر إلى رؤية متسقة، بل كانت هناك تناقضات بين الأجزاء المختلفة لنظام الرعاية الصحية في الهيكل والنظم.

الصورة الكبيرة: قام فريق متعدد الاختصاصات في الوزارة نفسها بتكريس نفسه للعمل بدوام كامل لإعادة تنظيم الوزارة، حيث قاموا أولاً - بتحديد كيف يمكن لجميع الأجزاء المختلفة في النظام الصحي أن ينسجموا بعضهم مع بعض: سنتعكس السياسات الصحية الرسمية في نموذج الرعاية الصحية الجديد الذي حدد المجموعة الأساسية من الخدمات الصحية، أما الهيكل الوزاري ذو المستويات الأقل عددًا سيكون من شأنه دعم الإدارات الصحية وشبكات المرافق المحلية الخاصة بها في تقديم الخدمات الصحية. وستستخدم الوزارة المبادئ التوجيهية الصادرة عن منظمة الصحة العالمية لتحديد أهم الوظائف والأدوار المتعلقة بالصحة العامة على مختلف المستويات، فضلًا عن رؤيتها للمستقبل.

إعادة تصميم أنظمة الدعم: قام أعضاء الفريق بعد ذلك بتعريف الأنظمة التشغيلية والإدارية اللازمة لدعم الأدوار الجديدة، حيث قاموا بتحديد العمليات الأساسية والإجراءات والأنشطة والمهام لكل نظام. وبناءً على المدخلات ذات المعلومات الوافرة من موظفي وزارة الصحة على جميع المستويات والتفاعل مع صناعات القرار، قاموا بتحديد معايير الأداء لكل عملية ذات صلة بالإدارة وتقديم الخدمات. وتساعد هذه العمليات، إلى جانب نهج الإشراف التيسيري، الموظفين على تأدية أعمالهم دائمًا بشكل جيد من أول مرة وفي أوقاتها المحددة.

النتائج المتوقعة: تخطط فرق العمل على المستويات المركزية ومستويات تقديم الخدمات لتنفيذ أنظمة وعمليات الوزارة التي تم إعادة تصميمها، فعندما يتم تطبيق كافة التغييرات، ستكون وزارة صحة في الدولة لا مركزية تمامًا، وسيمارس المديرون والموظفون أدوارًا ومهامًا جديدة على مختلف المستويات، وذلك بدعم من الأنظمة والعمليات الفعالة التي من شأنها تعزيز تقديم الخدمات الصحية للسكان في نيكاراغوا.

موازنة الأهداف الوطنية مع الاحتياجات المحلية: المستوى المتوسط

«يعيش أصحاب الإدارات المتوسطة في عالم متمزق؛ إنه عالم يجرك فيه الناس إلى اتجاهات مختلفة.»

– باري أوشي
إمكانيات التنظيم

أنشأت العديد من الدول امتدادًا لوزارة الصحة المركزية والذي يعمل بين المكتب الوطني والمستوى الأقرب للسكان المحليين. وغالبًا ما تكون أدوار هذا المستوى المتوسط غامضة وتختلف من بلد إلى آخر، وفي أحيان كثيرة يتم تعريفها بغير ما تكون عليه: فهي ليست لصانع القرار السياسي ولا مدير العمليات، ولكن ربما قليلا من كليهما. قد تحظى باستقلال ذاتي كبير وإشراف غير مُنظم بالعمل بعيدا عن العاصمة، أو قد تشعر باستياء من تراجع دورك في الخدمة كقناة للموارد المالية (التي لا يمكنك إنفاقها) لاستخدامها على المستوى المحلي وكقائد مشجع للجهود المحلية. قد تساعد في تخفيف أعباء المكتب الرئيسي من تلقي جدة الشكاوى المحلية، ولكنك أيضا تكون ملومًا أمامه على تباطؤ الأداء في الإدارات التي تكون مسئولاً عنها.

بغض النظر عن المهام الموكلة إليك، فإن موقعك في الوسط يمنحك ميزة فريدة؛ حيث يمكنك أن ترى كلا الجانبين، ويكون المستوى الذي تعمل فيه هو المستوى الوحيد الذي يمكن أن يدمج ما يحدث على المستوى المركزي مع ما يحدث في المحيط الخارجي. ومن خلال مقارنة بين مدى اختلاف أداء الإدارات والجماعات، يمكنك تحديد المواضيع التي بحاجة لإجراء مزيد من البحث، أو تلك التي بحاجة لاتخاذ إجراءات فورية. ويمكنك استخدام النجاحات المحققة في مكان واحد لمساعدة الذين يكافحون في مكان آخر وذلك من خلال نشر النهج المُبتكرة، كما تحتاجك الإدارات والمجتمعات المحرومة لأن تكون المدافع عنهم لدى مراكز القيادة.

لتحقيق التوازن الفعال بين الأهداف الوطنية والاحتياجات المحلية سوف تحتاج إلى تغيير طريقة تفكيرك من كونها قناة سلبية للمعلومات والموارد إلى نهج إيجابي يدعم الاحتياجات المحلية. وخلال مرحلة تطبيق ممارسات القيادة والإدارة، يمكنك البدء في إدخال التغييرات، التي من شأنها أن تؤدي إلى رعاية صحية أفضل للمجتمعات المحلية، والتشجيع على هذه التغييرات وإنفاذها.

رؤية فريدة
للمستويات
المركزية
والمحلية

تقديم الدعم للمستويات العليا والدنيا

تتمثل مهمتك الأساسية في دعم كلا من المستوى المركزي ومستوى الإدارات، فمن ناحية يمكنك ضمان أن المعايير الوطنية تلبى الاحتياجات المحلية، ومن ناحية أخرى، أن الخدمات المحلية تفي بالمعايير الوطنية. ولهذا؛ يمكنك القيام بمسؤوليات محددة، وهي:

- ترتيب الدعم التقني على مستوى الإدارة حسب الحاجة لتخطيط وتنفيذ الخدمات التي تلبى الأولويات الوطنية والمحلية؛

- ضمان توزيع الموارد على مستوى الإدارات في الوقت المناسب، إذا كانت لديك السلطة لفعل ذلك؛
- الدعوة إلى دعم إضافي لاحتياجات الرعاية الصحية المحلية الاستثنائية والمحددة؛
- مساعدة المستوى المركزي على رصد وتسهيل الالتزام بالمناهج والمعايير على المستوى المحلي؛
- التشجيع على الاهتمام المستمر بالأولويات الوطنية؛
- تنفيذ الرصد الوبائي واتخاذ التدابير اللازمة لمكافحة الأوبئة؛
- إبلاغ المستوى المركزي بالقصص الملهمة للجهود المحلية التي أسهمت في تحسين الصحة لتشجيع هذه الجهود.

ومن غاية الأهمية لك ولمديري المستوى المتوسط أن تعتبروا أنفسكم دعاة لما هو مطلوب منكم لتقديم نتائج دائمة على المستويات الأخرى. وقد تجد أن التحولات في جدول ١٥ تنطبق بناءً على طريقة تحديد وظائف المستوى الذي تعمل فيه وتمويله.

دافع عن
العناصر
المطلوبة
لتحقيق نتائج

تطبيق الممارسات الرئيسية للتنسيق بين جهود جميع المستويات

- يستطيع المديرين القائمين بالقيادة على المستوى الإقليمي أو المحلي أن يستخدموا الممارسات لربط جهود جميع المستويات وذلك من أجل:
- مسح ودراسة الحالة الصحية الحالية ومحدداتها لفهمها تمامًا، وتوقع المشكلات، ومعرفة من يكون أصحاب المصلحة الرئيسيين، إلى جانب معرفة مصالحهم ومخاوفهم بشأن أداء النظام الصحي على مستوى الإدارة؛
 - التركيز على التحديات الإقليمية وأداء الإدارة والخطط الوطنية؛
 - تهيئة أصحاب المصلحة وتعبئة مواردهم؛
 - تنظيم الناس والخبرات حول الأولويات الصحية عن طريق بناء المهارات؛
 - دعم تنفيذ الخطط عن طريق تسهيل اتخاذ القرارات المحلية وتحفيز التواصل مع المستويات الأخرى؛
 - البحث عن نتائج مشجعة على مستوى الإدارة لإلهام جميع المشاركين وتشجيع أولئك الذين يراقبون؛
 - المتابعة والتقييم للتأكد من استخدام الدروس المستفادة وأن الأخطاء تُرتكب مرة واحدة فقط.

جدول ١٥ التحولات في التركيز في المستوى المتوسط

إذا كان المستوى المتوسط معتادًا على...	فالآن، ينبغي للمستوى المتوسط...
الالتزام بالسياسات والمعايير المنفصلة والمتضاربة، ومناهج توفير الخدمات ومُقدمي الخدمات الذين يعوقون المستويات المتوسطة ومستويات الإدارات (أو تجاهلهم)	المشاركة في تحديد السياسات والمعايير والضوابط مع المستوى المركزي، والدعوة لتعديل تلك السياسات والضوابط التي تعيق الأداء على مستوى الإدارات
مقارنة تقارير الإدارات وإرسالها إلى المستوى المركزي	تحليل تقارير الإدارات وإعدادها، وتوفير تعليقات وملحوظات واضحة لمديري الإدارات الصحية للمساعدة في تحسين الأداء
دمج خطط الإدارات في خطط إقليمية أو محلية لتقديمها إلى المكتب الرئيسي	إضافة قيمة إلى الخطط الإقليمية أو المركزية عن طريق ضمان أن التعديلات المُنصّفة يتم إجراؤها على خطط الإدارات أو الخطط المحلية وأن خطط المستويات المختلفة تشكل خطة شاملة متسقة تدعم الأهداف الصحية الإقليمية والمحلية
تجاهل التعامل مع السياسيين أو تجنبهم	العمل بنشاط مع السياسيين لتغيير أسلوبهم في تخصيص الموارد للصحة على المستوى الإقليمي أو المحلي
الحصول على الموارد المالية من الإدارات الوطنية (وزارة الصحة) وتقديم حساب باستخدامهم	السعي قداماً للإكثار من ميزانيتها من خلال الجهات المحلية غير الصحية وتقديم حساب بالأموال المالية لهذه السلطات
الرجوع إلى المكتب الرئيسي من أجل التوجيه والتأثير	النظر «جانبا» للزملاء في قطاعات أخرى لبناء ائتلافات وتعزيز التآزر الذي من شأنه تعزيز التقدم نحو تحقيق الأهداف المشتركة
اتخاذ موقف متفتح تجاه شركاء التنمية	العمل بنشاط مع شركاء التنمية للتأكد من أن مداخلتهم تتوافق مع الأهداف الصحية المحلية والموزعة حسب الحاجة والقدرة على التنفيذ

المسح والدراسة للحصول على معلومات لدعم مستوى الإدارة: لا تدع المهام غير الممولة والأولويات المختلفة تثير البلبلة بين المخططين المحليين وموفري الموارد حول كيفية تخصيص الموارد، واعمل مع فريقك والآخرين لدراسة بينتك ونظامك، وعليك أن تحذو حذو المديرين في المكتب المركزي، فتبحث الأسباب الكامنة وراء إعادة التنظيم وكذلك الإطار القانوني الحالي، وعليك أن تحلل بانتظام الوضع الصحي للسكان الذين تقوم بخدمتهم ومناقشة الحالات المرضية مع المديرين ومقدمي الخدمة في منطقتك لزيادة فهمهم للصورة الأكبر.

إن لم تشارك في وضع الخطة الإستراتيجية الصحية الشاملة للبلاد، تأكد من أنك تفهم أولوياتها من أجل تعزيز الصحة وحمايتها وخدماتها. فكر ملياً في مدى توافق احتياجات الإدارة الصحية التي تعمل بها مع الاحتياجات والأولويات المحددة مركزياً. هذا بالإضافة إلى دراسة الاستخدامات الحالية وتوزيع العاملين في المجال الصحي في منطقتك أو إقليمك، فضلا عن المناهج الدراسية وعدد الطلاب الذين تقوم بتدريبتهم في المؤسسات التعليمية.

فكّ الاشتباك
بين الأولويات
المتضاربة

اعرف ماهية أصحاب المصلحة وما هي مصالحهم واهتماماتهم. وينبغي أن تشارك بعض أصحاب المصلحة خلال نشاطاتك التخطيطية، بينما قد يكون الآخرين أكثر أهمية كحلفاء أثناء التنفيذ. سيشتمل أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم على ما يلي:

- الأحزاب السياسية والسياسيين ذوي النفوذ الذين لهم مصلحة في تحسين الخدمات الصحية؛
- قطاعات التنمية الأخرى؛
- المنظمات الدينية والمؤسسات غير الحكومية الأخرى العاملة في مجال الخدمات الصحية في منطقتك؛
- مجموعات العملاء التي لها احتياجات وأولويات مختلفة متعلقة بالرعاية الصحية؛
- المنظمات الشعبية (مثل الجماعات النسائية وجماعات الشباب والمنظمات الطلابية والاتحادات الرياضية) التي تمثل فئات متنوعة من المواطنين؛
- شركاء التنمية الذين تم تكليفهم للعمل في الإقليم الخاص بك من قبل الحكومة المركزية.

التركيز على التحديات الإقليمية والخطط الوطنية: للتركيز على ما يمكنك القيام به بفاعلية أكثر على المستوى الذي تعمل فيه، عليك الاهتمام بالخطط الوطنية وكذلك احتياجات منطقتك، ثم اتخذ قرارات إستراتيجية حول الموضوع الذي عليك تكثيف جهودك فيه بتحديد بعض التحديات الرئيسية التي يواجهها الإقليم الذي تعمل فيه. وينبغي لك أن تصنف أي من هذه التحديات يمكنك التعامل معها من خلال المستوى الذي تعمل فيه، وأي منها تتطلب اتخاذ إجراءات من المكتب الرئيسي. وقد تتطلب التحديات الخاصة بك على إزالة العقبات التي تحول دون تقديم الخدمات المحلية، على سبيل المثال، السياسة الوطنية التي تتعارض مع جودة الخدمة في إقليمك. اعمل مع الإدارات والبلديات لضمان أن خططها تتوافق مع الأهداف الوطنية أو الإقليمية أو المحلية، وأن تكون مرنة بما يكفي لتلبية الاحتياجات المحلية الاستثنائية. قدم المساعدة الفنية إلى الإدارات الصحية فيما يخص تخطيط وتنفيذ خططها، إذا كانت تفقر إلى المهارات اللازمة للقيام بذلك.

تهيئة أصحاب المصلحة وتعبئة مواردهم: سوف تحتاج إلى تبادل المعلومات مع جميع أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم وبناء تحالفات لكسب التأييد. على سبيل المثال، لتحقيق المساواة بين الإدارات الصحية، قد تحتاج إلى الدفاع عن الخدمة المدنية وإصلاح السياسة المالية، بحيث يكون توزيع العاملين وسياسات الأجور منصفين جغرافياً، كما ينبغي المداومة على هذا التأييد.

تنظيم الموظفين وذوي الخبرات على أساس الأولويات الصحية: لمساعدة المستويات المتوسطة والإدارات الصحية في تنفيذ الأولويات الإستراتيجية، اكتشف المهارات التقنية والإدارية التي يحتاجها الموظفون. تأكد من أن الموظفين على مستوى الإدارات الصحية لديهم القدرة على تحديد تكاليف الخدمات واستخدام هذه المعلومات في التخطيط واتخاذ القرار. من الأهمية بمكان أن تقيم أداء الإدارة الصحية وتتخذ الإجراءات اللازم لمعالجة أسباب ضعف الأداء في مناطق صحية معينة.

تعرف على
أصحاب
المصالح على
المستوى
المتوسط

تقاسم المعلومات
بين أصحاب
المصالح

الدفاع عن الخدمات الصحية وتنسيق الدعم لها

ستصلك مصادر الدعم من المستوى المركزي ومن عدد المجموعات في الإقليم الذي تعمل فيه، ويمكنك تصميم النهج الخاص بك بحيث يناسب كل مصدر على حده؛ من أجل تأمين الموارد.

الدعم المركزي: يستغرق الدفاع عن دعم المستوى المركزي وقتاً طويلاً. يمكنك أن تبدأ ببناء أساس للدفاع وتهيئة نفسك ذهنياً للوقت الذي سيستغرقه هذا الدفاع. قم ببناء تحالفات مع موظفي الصحة الإقليميين الآخرين، وابحث عن مدافعين عن قضيتك على المستوى المركزي، وعندها، سوف تكون مستعداً لبدء محادثة مع المستوى المركزي؛ لاستكشاف التغييرات في الأدوار والمسؤوليات والسياسات التي من شأنها تعزيز الإصلاح المطلوب وكسب المزيد من الدعم للخدمات المحلية.

الدعم الإقليمي: تمتلك المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة التي تعمل في منطقتك موارد يمكن استخدامها للتركيز على الاحتياجات في منطقتك، فمن خلال المناقشات معهم، يمكنك العمل على إيصال دعمهم إلى الإدارات الجغرافية التي تفتقر إلى الموارد، ويمكنك أيضاً الجمع بين القطاع الخاص والمؤسسات الإعلامية والدينية، والمنظمات غير الحكومية في الإدارة التي تعمل فيها لمعالجة الاحتياجات الصحية الملحة. وقد تحتاج إلى إقناع السلطات الإقليمية من وزارات أخرى أو أجهزة الدولة؛ لإعطائك حصة عادلة من الموارد المحلية. يمكنك في بادئ الأمر محاولة إقناع السلطات الإقليمية والأحزاب السياسية للتركيز على الاحتياجات ذات الأولوية العالية، ثم يمكنك إقناعهم بتخصيص الموارد لتلبية هذه الاحتياجات.

تنسيق الدعم: مع مساهمة الجماعات بالموارد والوقت لتلبية أولوياتك، سيكون من الأهمية بمكان أن تنسق بين جهودهم وجهودك. اجمع ممثلي هذه الوكالات وحدد فئات الخبرة التقنية التي تحتاج إليها لتنفيذ مهمة البرنامج المسندة إليك، واطلب من كل وكالة مشاركة أن تحدد ما تفعله حالياً في كل مجال تقني. وعن طريق إشراك المجموعة في مناقشة حول من ينبغي أن يتولى القيادة في كل منطقة، يمكنك التوصل إلى اتفاق حول الوكالة التي ستتولى القيادة في منطقة ما وما تتضمنه مهمتها.

تتضمن عملية تقليل التفاوت بين الإدارات الصحية في إقليمك أو منطقتك على المهارات التي قد يحتاج الموظفون إلى تطويرها في المستويات المختلفة. ويمكنك تقييم مهارات مستوى الإدارة عن طريق الإلمام دائماً بالاحتياجات الصحية المحلية وإدارة أداء الخدمات. أيضاً حدد كيف يمكن لموظفيك في المستوى الذي تعمل فيه أن ينفذوا دور المستوى المتوسط. انظر إلى مهارات التفاوض لديهم وقدرتهم على أن يكونوا مفاوضين من الباطن للخدمات (وخاصة لمنظمات القطاع الخاص)، ومُنسقين للمبادرات الصحية التي يُضطلع بها في الإقليم أو الإدارة (ببلاي ٢٠٠٠).

البحث عن النتائج على مستوى الإدارة: تتراجع الجهود المكثفة لإعادة التنظيم في المستوى المتوسط عندما لا يري الموظفون في هذا المستوى نتائج مباشرة لجهودهم، وربما يشعرون بخيبة الأمل إذا كانت أدوارهم ومسئولياتهم غامضة. ولإلهام الموظفين لقيادة التحسينات الصحية؛ أعمل مع فريقك وأصحاب المصلحة من أجل:

أرفع مستوى
الأداء وقُلِّل
التفاوت بين
المناطق

- خلق رؤية مقنعة لتحسين الصحة بشكل أفضل في منطقتك؛
 - الحفاظ على وعودك مع الآخرين، والإعراب عن آمالك أنهم سيفعلون الشيء نفسه؛
 - تفويض بعض المهام الموكلة إليك إلى الإدارات الصحية ومُساندتهم أثناء تعلمهم؛
 - زيارة الإدارات الصحية كمساند ومُشرف مُساعد، وليس كمفتش؛
 - البحث عن النتائج القابلة للقياس، ومناقشتها مع مديري الإدارات الصحية، وإعادتهم إلى موظفيك للتعلم منها؛
 - استخدام النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الرصد والتقييم للاحتفال بالنجاح والتعلم من الأخطاء؛
 - إدراك جهود جميع من يعملون من أجل صحة أفضل في جميع أنحاء الإدارة التي تعمل فيها.
- يوضح المربع التالي تجربة فريق واحد من المستوى المتوسط أعاد الاتصال مع المرافق والمجتمعات المحلية.

رفع الروح المعنوية وتدفق الموارد من خلال التوعية بالإدارات – مثال من جنوب أفريقيا

تتجه حكومة جنوب أفريقيا نحو تطبيق نظام لتقديم الرعاية الصحية الأساسية في البلديات. وتقع المسؤولية النهائية عن إدارة خدمات الرعاية الصحية على كاهل الحكومات المحلية التي يقوم بإدارتها السياسيون المنتخبون على المستوى المحلي. وقد عمل مديرو الصحة في الإدارة الصحية بمحافظة كيب الشرقية على ضمان استمرارية تحسين خدمات الرعاية الصحية الأساسية للسكان الفقراء بعد أن تحصل هذه الخدمات على صفة اللامركزية بشكل كامل.

زيارات الفريق: أدرك رئيس الإدارة الصحية بالمحافظة التحدي الذي يواجهه، وهو كيفية تحقيق الإجماع على رؤية مشتركة لتحسين المستوى الصحي للسكان المحليين وتطوير علاقات عمل مساندة لتلك الرؤية. ولمواجهة هذا التحدي؛ قام بتدشين برنامج للتوعية، فقام الفريق الطبي بالمحافظة بزيارة أشد مناطق المحافظة فقراً في مؤشرات الرعاية الصحية، وقضى هذا الفريق معظم اليوم في مرافق الإدارة المختلفة، وأخذ يعمل جنباً إلى جنب مع القائمين على تقديم الخدمات المحلية، وعقد اجتماعات مع المجالس المحلية والمسؤولين المنتخبين، وأعضاء المجالس الصحية، كما قام الفريق بمراقبة الخدمات، والتحاور مع الموظفين. وأثناء جلسات استخلاص المعلومات بعد انتهاء هذه الزيارة، ركز الفريق على الالتزامات التي تم الاتفاق عليها خلال اللقاءات، والأنشطة ذات الأولوية المطلوبة للوفاء بهذه الالتزامات، والطرق التي من خلالها يمكن لأعضاء الفريق دعم بعضهم البعض في تنفيذ تلك الأنشطة.

(التكملة في الصفحة المقبلة).

رفع الروح المعنوية وتدفق الموارد من خلال التوعية بالإدارات – مثال من جنوب أفريقيا (تكلمة)

وقعت قبل الزيارة بعض التوترات بين أطراف معنية مختلفة أدت إلى الشعور باليأس من حالات عدم المساواة وغيرها من المشكلات. وكان لهذه الزيارة أثر إيجابي في توعية مديري الإدارات الصحية بالظروف البائسة التي يعاني منها العاملون والعملاء في قطاع الصحة المحلية، الأمر الذي جعل جميع المشاركين يعزمون على الالتزام بشيء واحد، ألا وهو تحسين الخدمات الصحية (حسب قياسها بالمؤشرات الصحية)؛ من أجل تحسين المستوى الصحي المحلي.

التغلب على العقبات: استخدم رئيس الإدارة الصحية بالمحافظة برنامج التوعية الخاص به لتعبئة أصحاب المصلحة الرئيسيين وحثهم على تكريس طاقتهم للتغلب على العقبات. وساعد هذا البرنامج على تبديد المشاعر السلبية التي كانت تكنها كل مجموعة تجاه المجموعات الأخرى. وازداد وعي أعضاء المجالس الصحية بحسن نية الفريق الطبي المحلي وبالقيود التي تعيقهم. وأعرب أعضاء مجلس إدارة المستشفى – المُنتخبون بواسطة المجتمع – عن اهتمامهم، وساهموا في ابتكار طرق ووسائل لتحسين خدمات المستشفى، كما ازداد فهم الفريق الطبي المحلي للضغوط القائمة في هذا المجال، وشعر مديرو الإدارات الصحية بالدعم من زيارة الفريق الأول، وعزز هذا الاهتمام موقفهم في أعين السياسيين المحليين، وشاهدت كل مجموعة التزام المجموعات الأخرى من أجل تحسين صحة الأفراد في محافظة كيب الشرقية.

تنسيق الأدوار: كان تجميع الأفراد، وتوحيد الكلمة من أجل مستقبل مشترك منشود، وبيان الدور الهام الذي تقوم به كل مجموعة، كان له دور حاسم في إحداث التغيير، وكانت هذه العناصر هي مادة بناء الثقة في قدرة الأفراد على إحداث تغيير، بغض النظر عن مستوياتهم في النظام الصحي.

النتائج: أسفرت هذه الزيارة عن نتائج إيجابية منها أنه تم شغل بعض الوظائف التي كانت شاغرة لفترة طويلة في وقت سريع، وتم طلب المعدات والمستلزمات والمواد الضرورية، كما كان لهذه الزيارة قيمة رمزية معنوية كبيرة أيضاً، فقد أشعرت الأفراد الذين يعملون في مناطق بعيدة عن عاصمة المحافظة بأهميتهم لدى الفريق الأول في المحافظة الذي كان حريصاً على العمل معهم، وكان لهذه الزيارة أثراً تحفيزياً كبيراً على العاملين في المراكز الطبية والمستشفيات. لقد كانت تجربة المشاركة في حل المشكلات تجربة غير مألوفة وهو ما جعل منها دافعاً للأخريين وخاصة عندما أدت هذه التجربة إلى الحل الفوري لبعض المشكلات التي كانت قائمة منذ زمن بعيد. علاوة على ذلك، أدى التعاون والاتصال المستمران بين مديري الإدارات الصحية والسياسيين المحليين إلى التقدم والتفاهل، والحماس بين مقدمي الخدمات.

التشجيع على التغيير التدريجي والتفاوض بشأن الأدوار الجديدة

«يمكن أن نرفض قبول واحتمال الحقائق المألوفة، ويمكن أن نقول لا للاستجابات المتوقعة لظروف عامة في حياة المنظمة، ويمكن أن تكون استجاباتنا جديدة وتحقق واقعاً مختلفاً وأكثر قوة... ويمكن أن نصبح عنصراً أساسياً في تشكيل مستقبل حياتنا المؤسسية.»

– باري أوشري
إمكانيات المنظمة

إن معرفة الدور الذي تقوم به من خلال مستواك خطوة أولى مهمة. وأصبح من اللازم الآن أن تقوم أنت – وآخرون – بقيادة أفراد آخرين في المستوى الذي توجد فيه لممارسة وتطبيق هذا الدور بشكل كامل. وكل نظام صحي وطني – يمر بمرحلة إعادة التوجه والتغيير الهيكلي – له توجيهات سياسية (أو إرشادات توجيهية مكتوبة، في حالة المؤسسات غير الحكومية) تحدد الهيكل الجديد والوظائف الجديدة. وبصفة عامة، لا تشتمل هذه الوثائق على تفاصيل حول كيفية عمل التصميم الجديد، بيد أن التجارب الدولية تشير إلى درسين مهمين لتشغيل تلك التصميمات:

- ينبغي أن يتم التغيير الهيكلي الواسع على مراحل مُخططة ومع قطاعات محددة (أو إدارات تنظيمية)، للسماح برصد النتائج وتهيئة المرحلة التالية للحقائق الميدانية؛
- يحتاج المديرون في جميع المستويات إلى التفاوض (بين المستويات الأخرى وأصحاب المصلحة) بشأن إعادة تنسيق الأدوار والوظائف ونظم الإدارة؛ وذلك لمعالجة الثغرات في التصميم ولتشغيل ميزات التصميم.

للتواصل مع أصحاب المصلحة والمستويات الأخرى بشأن إعادة تنسيق الأدوار؛ ستحتاج إلى اجتياز الخطوط التي تفصلك عنهم. وبالرغم من أن هذه الخطوط – أو الحدود – تساعد في تحديد مستوى ودور كل فرد، فهي تخلق حواجز نفسية بين الأفراد في كثير من الأحيان. على سبيل المثال، قد ينظر الأفراد خارج مستوياتهم ويعتقدون «أنك في مستوى مركزي، وأنهم في مناطق نائية، وأن لهم طرقاً خاصة بهم في التعامل مع الأمور». وعندما تجتاز هذه الحدود وتقيم شراكات، فأنت تصبح على دراية بطرق عمل مجموعتك وتظل مطلعاً على معايير المجموعات الأخرى ولغتها والقيود المفروضة عليها. بعد ذلك يمكنك مشاركة المجموعات الأخرى في حوار هادف وإقامة شراكات عمل بينكم.

التفاوض بشأن أدوار جديدة

يمكن أن تسفر المحادثات بين الأفراد عن تغييرات جذرية في تفكيرهم وتفاعلاتهم مع الآخرين ممن كان التفاعل معهم صعباً في الماضي. ومن خلال المحادثة والاكتشاف يتعرف الأفراد على أشياء لا تعمل كما ينبغي، ويكتشفون أن كثيراً من الأفراد يريدون تغيير تلك الأشياء. وغالباً ما تنطوي ترجمة هذا الوعي إلى فعل على نوع من التفاوض،

اجعل إعادة
تنظيم عمل
الأنظمة الصحية
ذا فائدة

صنّف الأدوار
الجديدة من أجل
مستقبل أفضل

إعادة التفاوض بشأن الأدوار بين مستويات النظام الصحي وأصحاب المصلحة

غالباً ما تكون الأدوار التي يُسَلَّم الأفراد بثبوتها قابلة للتفاوض، ولكن التفاوض بشأن الأدوار يتطلب وجود حوار بين المجموعات المختلفة، وتنشأ مشكلات كثيرة؛ لأن الأفراد ينسون الحوار فيما بينهم، ومن خلال المحادثات المنظمة، يستطيع الأفراد العاملون في مستويات مختلفة، بجانب شتى مجموعات أصحاب المصلحة، إعادة التفاوض بشأن أدوارهم؛ حتى يتمكنوا من التعاون داخل نظام صحي جديد التنظيم؛ من أجل تلبية الاحتياجات والخدمات المحلية.

الاجتماع مع المستويات الأخرى: احرص على العمل مع ممثلي المستويات الأخرى للدعوة إلى عقد اجتماع لصانعي القرار على جميع المستويات. قد تحتاج إلى مساعدة من معاون خارجي للقيام بذلك. عندما يجتمع كل الأفراد، يمكنك تمهيد الموضوع للمشاركين من خلال قلب هرم النظام الصحي رأساً على عقب (انظر الشكلين ١٠ و ١١)، ثم قم بمناقشة حول ما يمكن لكل طرف القيام به لدعم مقدمي الخدمات بشكل أفضل في تلبية احتياجات السكان المحليين. وللمساعدة في تحول الأدوار، يجب أن يتوقف كل مستوى عن إلقاء اللوم والشكوى على المستويات الأخرى، بل ينبغي أن يقوم كل مستوى بتقديم طلبات صريحة للحصول على دعم أو معلومات.

للحصول على الأدوات اللازمة للمشاركة مع المستويات والمجموعات الأخرى، يمكنك الرجوع إلى قسم «إعادة التفاوض بشأن الأدوار بين مستويات النظام الصحي» وقسم «تقديم طلبات لتنسيق أفضل» في مجموعة الأدوات الموجودة في الكتيب.

تكوين رؤية مُشتركة: يؤدي تكوين رؤية مشتركة إلى وجود نوع من الحماس، وينتج عنه الإحساس بالملكية، ويحقق التناسق والتوافق بين أصحاب المصلحة المختلفين، ويولد جواً إيجابياً حتى في المجموعات التي قد تكون في صراع بغير تلك الرؤية المشتركة. وفي حين توجد طرق مختلفة لتكوين رؤية مشتركة، يجب أن تحرص دائماً على إشراك المشاركين المختلفين، وتحاول إدخال ممثلين عن أصحاب المصلحة الرئيسيين، حتى أولئك الذين لديهم القدرة على عرقلة التنفيذ. (ولكن كن منتبهاً إلى الأفراد الذين يرغبون في إفساد الحدث، وحرص على تخطيط وإعداد الإجراءات المضادة لتصرفاتهم)، وليكن تركيزك على تحديد نتيجة يمكن قياسها، وليس على كيفية تحقيقها. إن الهدف هو توعية الناس بأن هناك اتفاقاً حول نتيجة معينة منشودة وأنه سيتم إحراز التقدم إذا عمل الجميع معاً.

للحصول على تدريب يؤدي إلى رؤية مشتركة، يُرجى الرجوع إلى قسم «تكوين رؤية مشتركة» في مجموعة أدوات الكتيب.

تنسيق الجهود لتحقيق رؤية: قد تتلاشى الطاقة الإيجابية الناشئة خلال عملية تكوين الرؤية عند مواجهة الخلافات السياسية أو المهنية حول كيفية تحقيق تلك الرؤية، وقد يكون الأفراد في مستوى الإدارة الذين هم مسئولون عن تحقيق الرؤية في منطقتهم في حاجة إلى تدريب على كيفية الحفاظ على بقاء الرؤية خلال المراحل التالية. ومن الأهمية بمكان أن تقوم نفس المجموعات بتطوير الخطط معاً؛ لتنفيذ الإصلاحات، وتحسين الأنظمة، والعمل معاً لتنفيذ تلك الخطط. وينبغي أن يرصد المديرون نتائج الأداء من خلال المؤشرات، مثل النسبة المئوية للمرافق المعتمدة، وتقييم الأثر على صحة السكان.

فقد يتفق كل الأفراد في رغبتهم في بناء مستقبل واحد، ولكنهم قد لا يريدون الإقلاع عما اعتادوا فعله دائماً، كذلك، قد تكون لديهم أيضاً أفكار مختلفة حول كيفية الوصول إلى المستقبل. وعندما تُعرض المواضيع أو القضايا التي لم تناقش من قبل على مائدة الحوار، يكون لدى الأفراد فرصة للتفاوض بشأن الأدوار الجديدة التي من شأنها أن تخدم المستقبل على نحو أفضل.

التفاوض الجيد يتطلب مهارة. يمكنك أن تتعلم كيف تحل خلافاتك مع الأفراد في المستويات الأخرى وغيرها من الجهات، وذلك من خلال التركيز على اهتماماتهم بدلاً من مواقفهم المعلنة، كما يمكنك إيجاد وسائل لإقامة اتصال معهم، والدفاع عن وجهة نظرك، واستقصاء وجهات نظرهم، واختيار إستراتيجية لما تريده منهم.

يمكن أن تساعدك الإرشادات التوجيهية الواردة في قسم «التفاوض من أجل تحقيق النتائج المرجوة»، والتدريبات الأخرى على التفاوض في مجموعة الأدوات الواردة في الكتيب – يمكن أن تساعدك على التفاوض بشأن الأدوار الجديدة مع المستويات الأخرى وأصحاب المصلحة.

إنشاء نظام صحي موجّه بالاحتياجات الصحية المحلية

«لا من صنّع اليمين ولا من صنّع اليسار، هذه المنظومة من جهود المجتمع لا يقودها ذلك العدد الهائل من القادة المؤثرين أو الأحزاب السياسية الرائدة مثلما يشارك فيها كل هؤلاء الشركاء – من الإدارات والأحياء، ومن قلب المدينة، ومن مؤسسات الأعمال.»

– كورتيس جونسون

إن النظام الصحي الذي يعيد توجيه أدوار مديره بنجاح من أجل تحسين الصحة سيسعى بنشاط لتلبية احتياجات السكان المحليين ويكون مسؤولاً بشكل مباشر أمامهم، وسوف تتوافق مستويات ذلك النظام؛ من أجل تحقيق أهداف مشتركة والعمل بشكل تعاوني وثمر.

يتطلب هذا التحول الكبير في الأدوار والمسؤوليات أن يستخدم المديرين في كل مستوى ممارسات قيادية وإدارية لتغيير كيفية اتصال وارتباط المستويات المختلفة بعضها ببعض، وكيفية تنسيق أعمالهم. وستؤدي هذه التحولات بدورها إلى نتائج جديدة ومقنعة:

- عندما يوجه مستوى الإدارة الخدمات الصحية ويتخذ قرارات جيدة حول اندماجهم وشبكاتهم المرجعية، سيزيد احتمال استخدام المجتمعات للخدمات والمحافظة على صحتهم.
- عندما يحدد المستوى المركزي معايير عادلة لخدمات حقيقية متكافئة، وعندما يعمل على تسهيل جهود المستويات الأخرى لتلبية هذه المعايير، تصبح الرعاية الصحية الأساسية للمجتمع متيسرة للأفراد الذين يحتاجون إليها.
- عندما ينجح المستوى المتوسط في ربط تدفقات الموارد من المستوى المركزي بالنتائج على مستوى الإدارات النائية، يمكن للخدمات الصحية أن تعمل بدون انقطاع وتستجيب بشكل أفضل للاحتياجات الصحية المحلية المتزايدة.

عندما يتم تأسيس هذه الارتباطات، يستطيع النظام الصحي تمكين الأفراد – خاصة الأفراد الأكثر عرضة للأمراض والمسببات الأخرى للصحة المتردية – من تحمل المسؤولية عن صحتهم والسعي بنشاط للوصول إلى خدمات نظام الرعاية الصحية عندما يحتاجون إليها.

التغييرات في
الأدوار سوف
تؤدي إلى
نتائج مرضية

أسئلة للدراسة حول...

إعادة توجيه الأدوار في النظام الصحي

لجميع المستويات

- كيف تري دورك وجها لوجه مع المستويات الأخرى (الأعلى والأدنى منك)؟
- إلى أي مدى يوجد تكامل أو تداخل أو تعارض في أدوارك الحالية؟
- ما المشكلات التي تجعل مستواك غير فعال؟ ما المجالات البرمجية والجغرافية التي تريد أن تكون أكثر فاعلية فيها؟
- من بين جميع المشكلات التي ترى أنه يتم التحكم فيها بواسطة رؤسائك بشكل عادي، ما المشكلات التي يمكنك معالجتها في ظل الأنظمة القانونية الحالية للإصلاح؟

خاص بمستوى الإدارات الصحية

- أي مؤشر صحي تريد أن تحسنه على مدى العام المقبل؟
- ما هو الدعم الذي قد تحتاج إليه من المستوى المتوسط لتحقيق ذلك؟
- ما التغييرات التي تريد عملها في علاقتك مع المستوى المتوسط لتحقيق ذلك؟

خاص بالمستوى المركزي

- كيف يمكنك المساعدة في معالجة نقص الموظفين المهرة، أو أي تحدٍ آخر يؤثر تأثيراً مباشراً على تقديم الخدمات الصحية على مستوى الإدارة الصحية؟
- ما التغييرات التي تحتاج إلى إجرائها في علاقتك مع المستوى المتوسط للمساعدة في تحقيق ذلك؟
- ما الذي تريد تغييره في الطريقة التي يتم بها ترقية وتعيين الموظفين، وكيف يمكنك الدفاع عن تلك التغييرات؟
- ما هي التحالفات الإستراتيجية الرئيسة التي تحتاج إليها لإجراء تلك التغييرات؟

خاص بالمستوى المتوسط

- ما الأداء الذي يمكنك المساعدة في تحسينه في العام المقبل في أداء الإدارات؟
- كيف يمكنك توزيع الموارد على نحو أكثر إنصافاً في الإدارات التي تقع تحت مسؤوليتك؟
- ما هي أهم التغييرات التي تريدها أن تحدث في علاقتك مع الإدارة الصحية والمستويات المركزية من أجل مساعدة مستوى الإدارة الصحية في أن يكون ناجحاً؟

قيادة التغيير من أجل صحة أفضل

«هناك تحدّي رئيسي يواجه المديرين ويتمثل في التفكير في الأمور بطريقة مختلفة ويحمّل الموظفين على التصرف بطريقة مختلفة أيضًا. أولاً، الحكومات بحاجة إلى القادة الذين يمكنهم تصور مستقبل مختلف، ثم هي بحاجة أيضًا بعد ذلك إلى توصيل تلك الرؤية في شكل مهمة واضحة وملهمة ومفصلة بعناية.»

– مرجريت نيوزي
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

لإدخال تحسينات هامة في مجال الرعاية الصحية وتحسين صحة السكان الذين تُقدّم خدماتك لهم، لاسيما تلك التحسينات التي ستستمر لفترة طويلة، ينبغي عليك أن تدرك كيف تقود التغيير وتسيطر عليه داخل منظمة المنظمة وخارجها. وسواءً أكنت تقوم بإدخال ممارسات إكلينيكية جديدة، أم تقوم بإحداث تغييرات مؤسسية على نطاق واسع، أو زيادة البرامج والسياسات على المستوى المحلي، ينبغي أن تنشأ قيادة التغييرات وإدارتها باستخدام الممارسات الثمانية للقيادة والإدارة. ولكي تحقق نجاحًا، عليك أن تكتشف طرقًا جديدة لمعالجة المشاكل القديمة ومواجهة التحديات الجديدة ومساعدة الآخرين في تبنى وتطبيق أساليب جديدة للاستجابة للتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية والداخلية. ونظرًا لأن بيئة الرعاية الصحية تفرض تحديات جديدة باستمرار، فسيكون عليك مساعدة فريقك ومنظمتك بأكملها للتأقلم والنمو في بيئة معقدة، كما سيكون عليك إعادة النظر في قيمك وممارساتك ومحاولة تعديلها للتشجيع على إحداث تغيير إيجابي. و لمساعدتك في أن تكون فَعَالًا في قيادة التغييرات، يناقش هذا الفصل الأمور التالية:

- وضع إطار للتحديات التي تواجهك وتحديد نطاقها ومدى تعقيدها؛
- قيادة التغييرات المؤسسية؛
- خلق مناخ يشجع على التغيير؛
- دعم التغيير بالأنظمة الإدارية؛
- التوسع ونشر التغييرات داخل منظمتك وخارجها.

تعريف تحدي قيادة التغيير

«لا يمكن حل مشكلة ما بنفس طريقة التفكير التي تسببت في ظهورها.»

– ألبرت أينشتاين

لمواجهة التحديات الهائلة التي تواجه عملية تحسين صحة العملاء الذين تخدمهم، سوف يكون عليك أن تبدأ بإدخال أنواع عديدة من التغييرات. وسوف يكون عليك أن تكون واضحًا بشأن ما تقوم بتغييره، وعلى أي مستوى يجب أن تدخل هذه التغييرات، وكيفية القيادة خلال عملية التغيير.

يمر أي بلد أو برنامج يواجه تحديات مثل أزمة تفشي مرض أنفلونزا الطيور ومرض نقص المناعة البشرية/الإيدز وحماية برامج تنظيم الأسرة في ضوء التنافس في الطلب على الموارد، والتصدي للأمراض المعدية ومعالجتها، وإصلاح القطاع الصحي، أو الاستجابة للانخفاض أو الزيادة في تمويل القطاع الصحي – بتحديات تتطلب قيادة التغيير. و بناءً على نطاق تلك التحديات التي تواجهها ودرجة تعقيدها، قد تحتاج إلى إحداث تغييرات في كل – أو بعض – النواحي التالية:

■ الممارسات الإكلينيكية أو الإدارية

■ الهيكل التنظيمي أو الأنظمة

■ السياسات والإستراتيجيات المحلية أو المؤسسية

وعندما تقوم بقيادة عملية تغيير، فعليك أولاً أن تحدد أنواع التحديات التي ينبغي عليك مواجهتها. يوفر لك نموذج التحدي الذي تمت مناقشته في الفصل الثاني طريقة تساعدك في التعامل مع التحديات التي تواجهها. وفي معظم الحالات ينبغي أن تُجري هذه التغييرات في نواحٍ متعددة. وعن طريق الاستمرار في تطبيق هذه الممارسات الإدارية والقيادية، يستطيع المديرين إجراء تحسينات وإضفاء طابع مؤسسي عليها مما يسمح للمنظمات بخدمة عملائها بشكل أفضل وتحقيق تحسينات مستدامة في صحة السكان الذين يتعاملون معها.

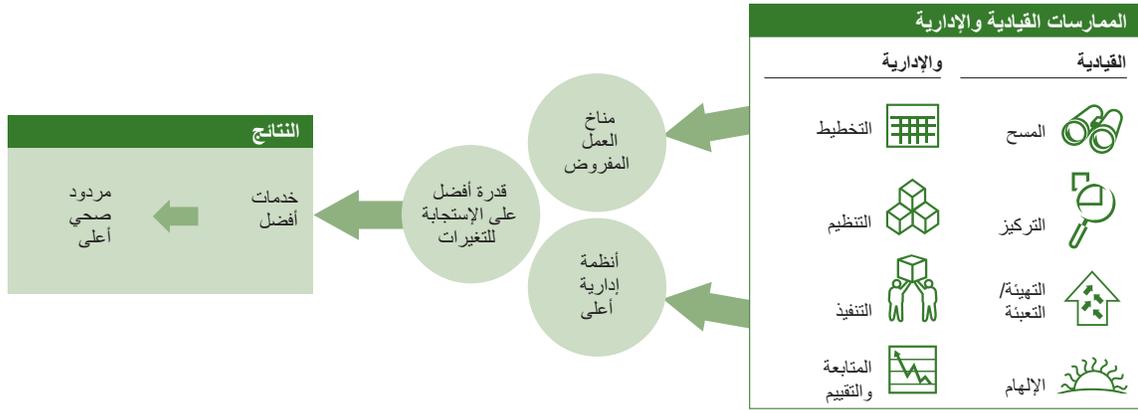
من المفيد من الناحية التوجيهية إعادة النظر في نموذج القيادة والإدارة من أجل تحقيق النتائج (شكل ١٢). يوضح هذا النموذج كيف أن تطبيق الممارسات الإدارية والقيادية وتعزيز مناخ العمل الإيجابي، وبناء نظام إداري فعّال، وتعزيز قدرة كل من الموظفين والمنظمة على الاستجابة السريعة للتغييرات، كلها أشياء تسهم في إحراز نتائج إيجابية في مجال الصحة. ولكي نبدأ، فمن الأهمية بمكان جدًا أن نفهم مدى صعوبة التحديات التي يواجهها المديرين والمنظمات ومدى تعقيدها.

التمييز بين المشاكل المعتادة والحالات المعقدة

القيادة هي تمكين الآخرين من مواجهة التحديات وتحقيق نتائج في ظل ظروف معقدة. ولكن ماذا نعني بكلمة معقدة؟ الحالة المعقدة هي حالة غير متوقعة أو دائمة التغيير. وفي مثل هذه

التصدي
لتحديات الرعاية
الصحية يتطلب
قيادة التغيير

شكل ١٢ نموذج القيادة والإدارة لتحقيق النتائج



ماخوذ من «المدبرون القادة: كتيب تحسين الخدمات الصحية»، ٢٠٠٥
كليريدج، ماساتشوستس: العلوم الإدارية للصحة، ٢٠٠٥

حينما تطبق الممارسات القيادية والإدارية الجيدة بصورة توافقية متناغمة، فإن كليهما يُقوِّي من القدرات المؤسسية مما ينتج عنه جودة أعلى في الخدمات وتطورات إيجابية مستمرة على المستوى الصحي.

المواقف، لا يمكننا تطبيق مجموعة مقررة من الخطوات والتعويل على نتيجة محددة مُسبقاً. بدلاً من ذلك، عندما تتطور أحوال البيئة، يتعين علينا تغيير طريقة تفكيرنا واستجابتنا لهذه التغييرات. وهذا النوع من التغيير يتطلب أن نتعلم من تجاربنا اليومية ونتأقلم معها بتطبيق مبادئ وقيم وممارسات وطرق تفكير جديدة، إذ لا توجد إجابات سهلة. لكي تتمكن من قيادة التغيير بفاعلية، فمن الأهمية بمكان أن تفهم الفرق بين المشكلات المعتادة والحالات المُعقَّدة. يوضح جدول ١٦ هذه الفروق. يوضح المثال في الصفحة التالية الفرق بين المشكلات الصحية المعتادة والمشكلات الصحية المُعقَّدة.

**الظروف
المُعقَّدة تتطلب
المرونة والتفكير
الإبداعي**

جدول ١٦ التمييز بين المعتاد والمُعقَّد

المشكلات المعتادة	الحالات المُعقَّدة
يتم تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً ويكون الحل معروفاً.	يجب تحليل الموقف والحل الفوري غير معروف.
يمكن حل المشكلة باستخدام المعلومات والممارسات المتاحة.	يحتاج الموظفون إلى تعديل قيمهم وطرق تفكيرهم وممارساتهم للتعامل مع الموقف بفاعلية.
يمكن تنفيذ عملية مقررة لحل المشكلة.	يتطلب التنفيذ تعلم طرق وممارسات جديدة، والتخلي بالمرونة في حالة ظهور حالات جديدة.
يمكن تطبيق الحل بواسطة شخص واحد أو مجموعة أشخاص.	يتطلب الوصول إلى الحل العمل التعاوني من قِبَل العديد من أصحاب المصلحة.

المصدر: مقتبس من ر. هيفتزر، وجي. كانيا، وإم كرامر، «Leading Boldly» (القيادة بجرأة)، مراجعة ستانفورد للابتكار الاجتماعي، المجلد ٢ رقم ٢ (ونتر ٢٠٠٤): ٢٠-٣١، وآخرون، ٢٠٠٤.

بالنسبة للمشاكل الصحية المعتادة مثل عدوى الحلق البسيطة، يمكن للطبيب أن يصف علاجًا يقوم المريض باستعماله وفق الإرشادات الطبية، فلا يحتاج المريض للاستجابة من خلال إحداث تغيير في قيمه أو سلوكياته، أما في حالة الحالات الصحية المعقدة، مثل ارتفاع ضغط الدم، فهناك أيضًا علاجات يمكن للطبيب وصفها، لكن الوصول إلى تغيير دائم يحتاج من المريض تعديل قيمه وممارساته وسلوكياته حتى تتحسن حالته ويحتفظ بصحة جيدة. (هيفنز وآخرون، ٢٠٠٤)

في هذا المثال، تتطلب حالة ارتفاع ضغط الدم المعقدة أن يُدخل المريض بعض التغييرات الأساسية في الممارسات والسلوكيات (مثل اتباع نظام غذائي معين، وممارسة الرياضة) ليصل إلى التحسن التدريجي. في برامج الصحة العامة، قد تكون المشكلة المعتادة هي توفير عقاقير معينة في المراكز الصحية الريفية عندما تكون هذه العقاقير مطلوبة وذلك من خلال الإجراءات المُتبعة في توزيع العقاقير. وقد يتمثل أحد التحديات المُعقدة في زيادة معدل التطعيم للسكان المحليين، وذلك للاختلاف الكبير في سلوكيات الموظفين ومعتقداتهم – في سعيهم للحصول على الرعاية الصحية – حول قيمة التحصينات. يتطلب منك عمالك كمدير قائد أن تُساعد الموظفين في التمييز بين المشكلات المعتادة والحالات المعقدة، وفي الاستجابة لكل موقف على النحو الصحيح، فقم بتشجيعهم على التفكير في أساليب جديدة لفهم عملهم الذي يتجاوب مع الأوضاع المتغيرة، وساندهم في محاولتهم اتباع هذه الأساليب، أما الموظفون الذين يلتزمون بشدة بالممارسات القديمة ولا زالوا يُطبقون القواعد القديمة في المواقف الجديدة – سواءً كانت هذه الحالات تتعلق بقيادة الموظفين أم البرامج، أو كيفية خدمة العملاء وتقديم الخدمات – فسوف يُعانون من صعوبة في الأداء في هذه البيئة سريعة التغير. والآن سنلقي نظرة على العوامل التي تسهم في نجاح الجهود المبذولة لمساعدتك في الاستجابة لأفضل الطرق الممكنة للتحديات التي تواجهها في بيئة الرعاية الصحية في عصرنا الحالي.

شجع العاملين
على تجريب
نهج جديدة

قيادة التغيير المؤسسي

«كم هو رائع أن نجد أحدًا لا يريد أن ينتظر لحظة واحدة قبل البدء في تحسين العالم.»

– أن فرانك

تتطلب كافة جهود التغيير الناجحة وجود رائد – وهو شخص أو مجموعة من الموظفين ملتزمين بقيادة عملية التغيير بمرور الوقت، والعمل على تذليل العقبات على طول الطريق. وينبغي على هذا الرائد (أو فريق التغيير) أولاً توضيح التزامه بالتغيير، وأن يعتقد بقوة بأن الممارسة أو العملية أو النظام الجديد من ضروريات التعامل مع التحدي الذي تواجهه المنظمة.

وسيحْتَاج الرائد أيضًا إلى الإبلاغ عن الحاجة المُلحَّة للتغيير المقترح. وكجزء من إستراتيجية رامية إلى التنسيق بين الإدارة العليا وأصحاب المصلحة الرئيسيين واكتساب التزامهم، يحتَاج الرائد إلى إظهار أن التغيير المقترح يتفق مع القيم والأولويات المُؤسَّسيَّة، ويوضح كيف يمكن تنفيذ التغييرات بفعالية دون تعطيل الأنشطة التنظيمية الهامة الأخرى، حيث يساعد اكتساب هذا الالتزام الهام من أصحاب المصلحة الآخرين في ضمان توافر الموارد الضرورية لدعم جهود التغيير. في ذات الوقت، يجب على الرائد أن يتابع باستمرار التقدم المُحرز في الجهود ويقدم تقارير بشأنه، وعلى المشاركين في تنفيذ التغييرات أن يتحمَّلوا المسؤولية ويخضعوا للمساءلة فيما يتعلق باستخدام الموارد بشكل مناسب.

تقدم مجموعة أدوات الكتيب تمرينًا جماعيًا تحت اسم «فهم عملية قيادة التغيير»، لمساعدتك أنت وموظفك في تعلم المزيد حول ما تتطوي عليه عملية قيادة التغيير.

قيادة عملية التغيير

بمجرد تيقنك من الحاجة للتغيير وتحديد التحديات التي تواجهها، تتمثل مهمتك في أن تبدأ قيادة عملية التغيير. ويتطلب القيام بهذه العملية معرفة عوامل النجاح الحاسمة وتضمينها في جهودك الرامية للتغيير.

أما التحدي المتمثل في قيادة التغيير المُؤسَّسي فهو تحدُّ هائل؛ حيث إنَّ كثيرًا من الجهود المبذولة للتغيير تبوء بالفشل نتيجة لعدم قيادة هذه الجهود وإدارتها على نحو جيد، فمثل هذه الجهود من شأنها أن تبدد الموارد المُؤسَّسيَّة الثمينة، وتخلق نوعًا من التشاؤم حيال قدرة المنظمة على التغيير.

يوضح جدول ١٧ ثمانية عوامل توضح بشكل عام ما إذا كانت الجهود الرامية للتغيير ستحقق نجاحًا أم لا. وهذه الدروس مستمدة من عمل جون كوتر في الأبحاث التي أجراها على آلاف المنظمات التي تمر بتغيير مُؤسَّسي، كما أنها تسترشد بنهج «منظمة العلوم الإدارية للصحة» في تنمية المديرين القادة في كافة مستويات المنظمة. يمكن لهذه الدروس أن تكون بمنزلة معايير توجيهية للمديرين الذين يقودون عملية تغيير.

للقيام بتمرين يساعد في تعزيز عوامل النجاح ومساعدة فريق التغيير في تطبيق تلك العوامل في الجهود الرامية للتغيير، يُرجى مراجعة «تطبيق عوامل النجاح في قيادة التغيير» في مجموعة أدوات الكتيب.

للسير فُدمًا في تنفيذ عملية عوامل النجاح هذه، يحتَاج المديرون إلى خلق بيئة تدعم التغيير وتُشجِّع عليه. وهذا يعني خلق مناخ عمل يُكافئ الموظفين على محاولتهم تجريب طرق جديدة لتسيير الأمور، ويقدر لهم التزاماتهم وما يبذلونه من جهد، وفي الوقت ذاته يُخضع الموظفين للمساءلة عن أعمالهم.

الرائد لا بد أن
يؤمن بالتغيير،
ويحارب
من أجله

طَبِّقْ العوامل
الثمانية للتغيير
النجاح

جدول ١٧ العوامل الرئيسية في قيادة التغيير المؤسسي

عواقب عدم اتخاذ هذه الخطوة	عامل النجاح
<p>الرضا الذاتي. لن يتم استنهاض الموظفين للتغيير إذا ما اعتقدوا أن كل شيء على ما يرام في الوقت الراهن، فهم يحتاجون إلى فهم التحدي الذي يواجهونه وكيف يؤثر على عملهم ومنظمتهم.</p>	<p>الشعور بحتمية التغيير عن طريق وضع إطار واضح للتحدي</p>
<p>المضي بمفردك. إذا لم توجد مجموعة من «المعتنقين الأوائل» لفكرة التغيير والملتزمين بإحداث تغيير، فسوف يتعثر هذا التغيير في مواجهة معارضييه؛ فيجب أن تضم إليك أصحاب المصلحة الرئيسيين، وأصحاب السلطة ضمن فريق التغيير حتى يتسنى اكتساب التأييد المؤسسي.</p>	<p>بناء الفريق الأساسي</p>
<p>غياب الالتزام: إذا لم يتم وضع الرؤية جنباً إلى جنب مع أصحاب المصلحة، فلن تكون هناك خارطة طريق واضحة نحو المستقبل المنشود، ولسوف يتم تبديد الطاقة والالتزام. فيجب تحرّي الشمولية في وضع الرؤية.</p>	<p>وضع رؤية مشتركة</p>
<p>غياب المشاركة. إذا لم يتم توصيل الرؤية بوضوح وانتظام واستخدامها كمرشد للتخطيط المشترك، فلن يكون لها تأثير على الأنشطة التنظيمية. شارك الآخرين في وضع خطة التنفيذ.</p>	<p>إشراك الآخرين في التخطيط والتنفيذ</p>
<p>ضعف المعنويات: عندما تعترضك العقبات ولا يتم بذل جهد أو يتم بذل جهد ضئيل لإزالتها، فلن يستطيع الموظفون الاحتفاظ بطاقة الاستمرار. اعمل مع الآخرين على تحديد الأسباب الجذرية للعقبات والتغلب عليها.</p>	<p>تذليل العقبات معاً</p>
<p>غياب الجهد المتجدد: عندما لا يرى الموظفون نتائج إيجابية على المدى القصير، فمن الصعب الإبقاء على مشاركتهم. ركز على النتائج وكيفية تحقيقها.</p>	<p>التركيز على النتائج وخلق مكاسب على المدى القصير</p>
<p>تحولات في الاهتمام. في حين أنه يمكن أن تكون النتائج الإيجابية الأولى مُشجعة، إلا أنه لا يمكن لها أن تكون بديلاً للتغيير الدائم. إن خطورة إعلان الانتصار في وقت مبكر جداً تكمن في انصراف انتباه الموظفين لشيء آخر، فيضيع الجهد المبذول للحفاظ على التحرك نحو التغيير. استمر في تحديد التحديات الجديدة.</p>	<p>الحفاظ على الدعم لمواجهة التحديات المستمرة</p>
<p>تغييرات لا تدوم. إذا لم تصبح التغييرات جزءاً من أنظمة المنظمة وثقافتها، فليس من المرجح أن تستمر هذه التغييرات. قم بتضمين قيم وسلوكيات وعمليات جديدة في الأنظمة المؤسسية الروتينية.</p>	<p>جعل التغيير جزءاً من الأنظمة والثقافة المؤسسية</p>

المصدر: مقتبس من "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail" «قيادة التغيير: لماذا تخفق جهود التحول»، لجون كوتر، استعراض الأعمال في هارفارد، مارس - أبريل ١٩٩٥، ص ٦١.

خلق مناخ يشجع على التغيير

«العامل الأقوى في النمو والتغيير والشيء الأساسي وبصورة أكبر من أى عامل آخر: إنه التغيير في المعتقدات والقيم والأفكار.»

– جون ويلوود

((إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)) قرآن كريم تعتمد أية عملية تغيير ناجحة – سواء أكانت ممارسة فردية أم نظاماً يشمل المنظمة بأكملها – في المقام الأول على رغبة المدير في إحداث تغيير، حيث ينبغي للمدير أن يكون لديه استعداد لإعادة النظر في قيمه وسلوكياته الخاصة. وهذا الموقف الاستباقي هو شرط أساسي لقيادة أي جهد نحو التغيير، ففي الواقع، لا يمكن إحداث أية تغييرات هامة من حولنا إلا إذا غيرنا ما بأنفسنا، فالتغيير يتطلب منك التفكير والتأمل، والاستعداد لمناقشة معتقدات اعتنقتها لفترة طويلة؛ ذلك أنّ معتقداتنا تُشكّل في الأعم الأغلب العقبات الكبرى في طريق التغيير. ينبغي للمديرين أيضاً أن يساعدوا الموظفين في مراجعة مواقفهم وسلوكياتهم الخاصة؛ حتى يتمكنوا من الاستجابة بشكل مناسب للظروف المتغيرة، فالتغيير ما هو إلا عملية تعلم تتطلب القدرة على دراسة الافتراضات واختبار طرق جديدة للعمل؛ وبالتالي ستكون موضع ثقة أكبر كقائد للتغيير؛ إذا ما أظهرت في حياتك اليومية أنك أيضاً تصنع التغييرات التي تطلبها من الآخرين.

التغيير يبدأ
من النفس

كن قدوة في قبول التغييرات للتأثير في الآخرين

كمدیر قائد، فإن تغيير مواقفك وقيمك (أحياناً دون أن تعرف) يؤثر في طريقة عمل الآخرين واستجاباتهم. وإذا أظهرت رغبتك في التعلم والتكيف، واستعدادك للاعتراف بعدم المعرفة عندما لا تكون على يقين أو لا تعرف الإجابة، أو الاعتراف بالخطأ عندما تُخطئ، فمع مرور الوقت، سيفعل الآخرون نفس الشيء؛ فكن قدوة لموظفيك، فذلك من شأنه دعم مناخ يشترك فيه الموظفون في التفكير والعمل معاً لمواجهة التحديات وتحقيق نتائج.

ساعد الآخرين في الاستجابة للتغيير

عندما تمر وحدة عمل أو منظمة بعملية تغيير، ستختلف استجابات الموظفين لذلك التغيير، فالبعض سيتكيف سريعاً مع التغييرات الجديدة ويسعى إليها، بينما سيكون البعض الآخر أكثر تردداً ويتوقفون ربما إلى وقت طويل لفهم التغييرات وقبولها قبل التزامهم بها، حيث يجب أن يستوعب الموظفون ما يعنيه التغيير بالنسبة لهم، ويُغيّرون مواقفهم وسلوكياتهم قبل أن يرسخ هذا التغيير في عملهم اليومي.

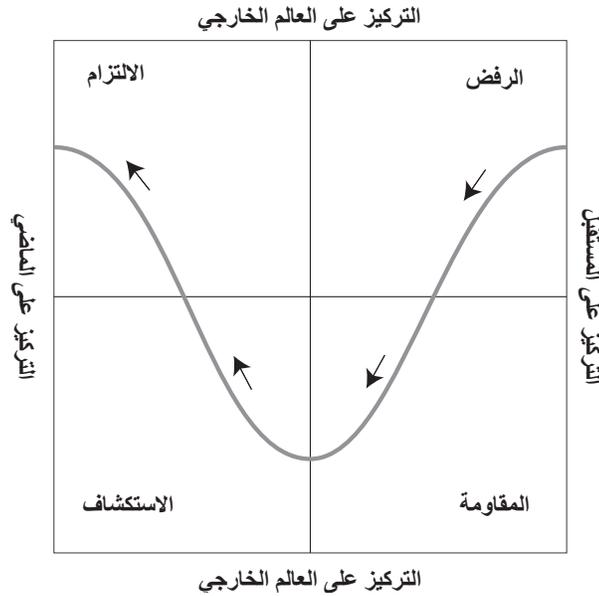
الرسم البياني في المربع الذي يتناول العمل مع استجابات الموظفين للتغيير يوضح استجابات الموظفين المختلفة للتغيير. وتتمثل المهمة الأساسية لهؤلاء الذين يقودون الجهود الرامية للتغيير في فهم هذه الاستجابات والتعرف على موقف الموظفين من

ادعم التغيير في
سلوك الآخرين
ومواقفهم

عملية التغيير، ومعرفة كيفية العمل معهم؛ حتى يتمكنوا من دعم التغييرات وترسيخها على المدى الطويل.

التعامل مع استجابات الموظفين للتغيير

من الأهمية بمكان أن نفهم أنّ استجابات الموظفين يجب أن تتغير، وأن يتم تقديم الدعم والتشجيع اللذين يناسبان المكان الذي يُنقَدُ فيه الموظفون عملية التغيير بأنفسهم.



Copyright © Cynthia D. Scott, Dennis T. Jaffe, Daniel Flora, and Andrew Elkind. Used by permission.

عندما يكون الموظفون في موضع...

رفض، وقرّ لهم المزيد من المعلومات بحيث يصبح من الصعب عليهم الإصرار على الرفض. **مقاومة،** وقرّ للموظفين الفرص للتعبير عن مشاعرهم، وقاوم الرغبة في الجدل أو الدفاع، الأمر الذي سيجعل الأمور تزداد سوءاً، ولا تنس إظهار تعاطفك مع الموظفين والخسائر التي عانوا طويلاً منها.

استكشاف، إجعل الفرص والموارد متاحة لهم حتى يتسنى لهم اكتشاف ما هو ممكن فعله في ظل الوضع الجديد. شجّع الموظفين على العمل معاً ودعم بعضهم بعضاً.

التزام، فلا حاجة إلى «إدارة» عملية التغيير في هذه الحالة؛ ذلك أن الموظفين سوف يقومون بإدارة أنفسهم، فأفسح لهم المجال.

التعامل مع المقاومة للتغيير

تعتبر المقاومة شكلاً من أشكال الاستجابة الشائعة للتغيير، فعادة ما يُقاوم الناس التغيير في بادئ الأمر؛ لأنهم ينظرون إليه على أنه فقدان شيء هام بالنسبة لهم، فهم يعترضون على التغيير ويسعون إلى تعطيله؛ لأنهم لم يشاركوا في صنع القرار الذي أدى إلى ذلك التغيير، كذلك يقاوم الناس التغيير إذا كانت التغييرات المقترحة تتعارض بشدة مع أفكارهم أو تبدو لهم وكأنها تُهدد بقاءهم أو مصالحهم.

لكن عندما تصطدم بالمقاومة، فأعط فرصة للموظفين للتعبير عن مخاوفهم وشعورهم بالخسارة، ولا تضغط عليهم لرؤية الأشياء من منظورك أنت، بل ضع نفسك مكانهم وتخيل كيف يبدو التغيير بالنسبة لهم.

أجر مسخاً شاملاً لفهم من يقاوم التغيير ولماذا: قد يُقاوم الموظفون والمجموعات المختلفة التغيير لأسباب مختلفة. تذكر ما يعتقد الموظفون أنهم مُعرّضون لخسارته. ابحث عن أمثلة في كل مكان لجهود تغيير ناجحة يمكنك أن تتعلم منها. كذلك فمن الضروري تبادل الخبرات وتوفير الدعم للآخرين. استفد من شبكات الأشخاص الذين تعاملوا مع تحديات مماثلة.

استخدم
الممارسات
القيادية
والإدارية في
إدارة التغيير

كيف...

تتعامل مع المقاومة

استخدم المنطق: هيئ الوضع (كما هو الحال في المناقشة القانونية) للتغيير الذي تقترحه بالإشارة إلى إيجابيات التغيير وسلبياته، مع تبيان عواقب عدم القيام به.

فند الخرافات: بطريقة مباشرة (ولكن بلباقة) قم بتحدّي الخرافات النابعة من المُعتقدات القديمة، والأفكار البالية التي عفا عليها الزمن، أو المعلومات الخاطئة التي يتناقضها أناس آخرون.

عزّز السلوكيات أو الممارسات الجديدة المرغوب فيها: وقّر الموارد والمكافآت (والتي ربما تكون في شكل تقدير علنيّ أو مكافآت مالية أو موارد إضافية أو فرص للنمو) لأولئك الذين يطبقون السلوكيات أو الممارسات الجديدة.

صِف الرؤية بطرق متنوعة: وقّر الفرص للموظفين «لتجريب» الرؤية الجديدة بأنفسهم. ■ احك قصة مُقنعة حول الرؤية، ووضح كيف أنّ التغييرات محتومة.

■ اعلم أن الموظفين يستوعبون المعلومات بطرق مختلفة، فالبعض يحتاج إلى أن يرى بعض الأرقام المعروضة في الرسوم البيانية أو الجداول، وآخرون يُفضّلون رؤية الصور أو السماع أو الاقتباسات ومشاهدتها.

■ استخدم الأفلام أو الشّعَر أو الفنون المرئية بصفة عامّة لمساعدة الموظفين في فهم فوائد التغيير.

(التكلمة في الصفحة المقبلة).

كيف...

تتعامل مع المقاومة (تكملة)

انظر في نفسك: تفكر في طرق الاتصال المعتادة الخاصة بك، وطرق رواية القصص، وربما يكون لديك شيء يحتاج إلى تغيير، كأن يكون أسلوبك الخاص يُعزِّز المقاومة!

- ربما تكون سريعاً في عملك وقليل الصبر بدرجة لا يمكن تحملها!
- ربما تحتاج إلى استخدام وسيلة مختلفة للتواصل مع الموظفين، فأسلوب عرض الشرائح من المنصّة قد لا يكون هو الأسلوب الأمثل. فكّر جيداً في الجلوس حول طاولة واستكشاف النتائج المترتبة على التغيير مع هؤلاء الذين تحتاج إلى دعمهم أكثر من غيرهم.
- اقض وقتاً أقل في توصيل وجهة نظرك ووقتاً أطول في الاستماع.

(انظر ممارسة «تحقيق التوازن بين التأييد والاستفهام: تغيير نمط الحوار» في مجموعة أدوات الكتيب).

- مارس ما تدعو إليه. إذا كان التغيير يشمل تحديد معايير عالية والحفاظ عليها، إذن ينبغي عليك أيضاً أن ترتقي إلى مستوى تلك المعايير العالية، وإذا كنت تقول للموظفين: إنَّ التعامل مع العملاء باحترام هو رسالتك، فأظهر الاحترام في كل تعاملاتك، وإذا ارتكبت خطأ فعليك الاعتراف به والاعتذار عنه، والاستمرار على ذلك.

اعرض المقاومين على أشخاص آخرين أو أماكن أخرى: قم بترتيب اجتماعات مع أشخاص آخرين يمرون بمرحلة تغييرات هامة. خذ الموظفين لزيارة العيادات لرؤية العملاء أو التحدث معهم لإطلاعهم على التأثير الناتج عن التغيير، فهذه الاتصالات سوف تساعدك في توضيح الآثار الايجابية (المحتملة) للتغييرات التي تقترحها.

التعامل مع العاملين غير التغيير البطيء بشكل غير مباشر: أظهرت الدراسات حول انتشار الابتكارات أن نسبة مئوية صغيرة من أية جماعة تقريباً سوف تمضي بوتيرة أبطأ في إحداث التغيير، فلا تركز جهودك على هذه المجموعة، والتي تُسمّى أحياناً «المُغيّرين البطيئين»، ولكن اجعل النتائج المحسّنة تتحدث عن نفسها. عندما يصبح التغيير الفعلي أمراً رسمياً، فإن التغييرات الطارئة على المعايير سوف يكون من شأنها في نهاية المطاف تحفيز هؤلاء المُغيّرين البطيئين على اتباع الممارسة الجديدة (روجرز ٢٠٠٣).

رُكِّز على المتبنين الأوائل: انظر إلى الأسباب الجذرية التي أدت إلى المقاومة، وليس إلى الأعراض فقط، وقم بصياغة إستراتيجية للتعامل مع المقاومة، وتتمثل إحدى إستراتيجيات التعامل مع المقاومة في التركيز على أدوات المتبنين الأوائل، أي هؤلاء الموظفين المؤيدين والذين أصبحوا هم أنفسهم وكلاء للتغيير، لاسيما أولئك الذين هم فعلا قادة الرأي بحق. ابدأ بإشراكهم في مشاوراتك، ستكون هذه المجموعة صغيرة في البداية، ولكن كل عضو جديد تستقطبه، سوف يضيف حافزاً لكم على العمل.

استقطب موظفين آخرين واستعن بهم في جهودك الرامية للتغيير: من خلال مجموعتك الأساسية، ابحث عن حلفاء واطلب منهم دعم الموظفين أصحاب التأثير لكسب الدعم السياسي والمصادقية. احشد آراء الآخرين الذين يؤيدون التغيير في مجموعة عملك وخارجها من خلال ربط فوائد التغيير باحتياجات العملاء الذين تُقدّم لهم الخدمة.

بُث روح الحماس في الآخرين ليمضوا تجاه الرؤية: ادع إلى رؤية مشتركة، وإلى القيم التي يتمسك بها الموظفون بقوة، مثل: المساواة، والعدالة، والإنصاف، فهذه الدعوة ستبني أساسًا مشتركًا مع الآخرين، وستحملهم على التفكير في الطريقة التي يمكنهم بها ربط ما هو أكثر معنى في حياتهم مع التغييرات الحالية أو المقترحة.

تعلم وتبادل المعرفة

يتمثل أحد العوامل الهامة في دعم مناخ يفكر فيه الموظفون في طرق جديدة لمعالجة التحديات الجديدة والتعلم من خبرة الآخرين في الدعم المنتظم للنظم والضوابط من أجل تقاسم واستكشاف ما يُجدي (أو حتى ما لا يجدي) والسبب في ذلك، هو أن وجود إجراءات لتبادل المعلومات وتجميعها وإتاحتها للموظفين عندما يحتاجون إليها من شأنه أن يدعم بيئة متفاعلة يتعلم فيها الموظفون بعضهم من بعض، ويجدون طرقًا جديدة لتحسين الأداء.

كذلك تشتمل إدارة المعرفة على تعيين عمليات وضوابط للعمل من شأنها أن تدعم إنتاج المعارف (تبادل المعلومات وجمعها) وتخزينها وتصنيف المعلومات لسهولة الوصول إليها، ومساعدة الموظفين في تطبيق هذه المعلومات. حاول إيجاد فرص لتبادل المعارف، ومكافأة الموظفين الذين يُشاركون في هذه العملية.

تقاسم الخبرة
للتشجيع على
أسلوب جديد
في التفكير

وفر الفرص لتقاسم المعارف والخبرات

تقاسم الخبرات في المحافل العامة: شجّع الموظفين الذين أنهوا أحد المشروعات، أو نجحوا في مهمة أو زيارة ميدانية، أو حضروا أحد المؤتمرات على تقاسم ما تعلموه مع بقية أفراد المؤسسة. الممارسة الشائعة في الولايات المتحدة هي إجراء عروض «الحقبة البنّية» التقديمية، وقد سُميت باسم الحقبة الورقية البنّية التي غالبًا ما يستخدمها الموظفون لحمل وجبة الغداء. فغالبًا ما تحدث هذه العروض التقديمية في وقت الغداء تقريبًا، ويُدعى الموظفون لتناول وجبة الغداء وهم يستمعون. (ولأن الجو غير رسمي، فتناول الطعام لا يعتبر علامة على عدم الاحترام). وبهذه الطريقة، لا تُضطر المؤسسة إلى تعطيل الجداول الزمنية للعمل ويكون العرض التقديمي محدودًا بفترة ساعة واحدة تقريبًا.

تتيح عروض الحقبة البنّية التقديمية للموظفين فرصة لمعرفة عمل زملائهم (التحديات والنجاحات)، كما تتيح لهم الفرصة لممارسة مهارات العروض التقديمية التي يتّمعون بها، كما تسمح هذه العروض التقديمية لأولئك المستفيدين النهائيين الذين ما يزال لهم اتصال مباشر ومحدود مع عملهم بمعرفة مدى الارتباط بين عملهم وبين رضاء هؤلاء الذين يحصلون على خدمات المؤسسة.

اكتب نتائجك وأعلنها: عندما يحقق برنامج أو طريقة للتدخل تقدمًا لبعض الوقت، لاسيما إذا كانت هذه النتائج كبيرة، فاعمل مع فريق صغير لإنتاج نشرة إعلانية بها أو كتيب أو كتاب أو رسالة إخبارية أو مقال صحفي أو مناهج أو دليل أو فيديو أو صورة أو حتى مؤتمر (افتراضي أو تقليدي)، فخلق مُنتج كهذا مهمًا كان صغيرًا يجبرك على استخلاص الدروس الأساسية المستفادة من التجربة بصيغة يسهل على الآخرين الوصول إليها. (التكلمة في الصفحة المقبلة).

وفر الفرص لتقاسم المعارف والخبرات (تكملة)

تقييم التقدم المحرز وتقاسم الدروس المستفادة مع الآخرين: المراقبة الروتينية والتقييم الدوريّ المُركز يسمحان لك بالتعلم المستمر من الأنشطة التي تضطلع بها. احرص على إمعان النظر في البيانات والمعلومات الناتجة من المراقبة الروتينية وناقش نتائج التقييم، وطبق ما تعلمته حتى يتسنى لك تحسين قدرة منظمتك على خدمة العملاء والمجتمعات المحلية الذين تتعامل معهم.

وهناك طريقة أخرى لمناقشة الدروس المستفادة وهي إجراء اجتماع حول «استعراض ما بعد العمل». حيث يجمع استعراض ما بعد العمل أعضاء الفريق الذين عملوا على مدار فترة زمنية سابقة لتحقيق هدف ما، فيقوم الأعضاء بمناقشة الأمور المُجدية (والتي ينبغي أن تستمر في مبادرات أخرى)، والأمور غير المُجدية كذلك على النحو المطلوب (والتي ينبغي أن تتم بشكل مختلف في المرات القادمة). ولكي تكون هذه العملية فعّالة، فهي تتطلب من المشاركين الأمانة وتقديم تعليقات مُخلصة، وآراء بناة، وسعة صدر لسماع آراء الآخرين، والاستعداد لإجراء تغييرات.

للمتربين على استعراضات ما بعد العمل، يرجى الرجوع إلى «التعلم بالتجربة: استعراض ما بعد العمل» في مجموعة أدوات الكتيب.

دعم التغيير بالأنظمة الإدارية

«استخدم الموظف الجيد ولو في نظام سيئ، وسوف تحصل على نجاح هذا النظام ولو بعد حين.»

– جيري روملر

النظم هي عمليات مترابطة فيما بينها تدعم المنظمة وتمكنها من أداء عملها والوصول إلى نتائجها المرجوة. والنظم الإدارية الجيدة تدعم قدرة المنظمة على إدارة الموارد بشكل جيد وتوفير رعاية صحية أفضل. وكما يشير نموذج النتائج، فإنّ حسن الأداء ونظم الإدارة الفعّالة أمور أساسية تُمكنُ المنظمة من تحقيق نتائجها المرجوة وإدارة التغيير بشكل فعّال.

وكمدير قائد، ينبغي عليك التأكد من أن النظم الخاصة بك يمكن أن تدعمك وفريقك والمنظمة بأكملها في مواجهة التحديات الحالية التي تواجهك، فهل توفر لك هذه النظم المعلومات الحسّاسة التي تحتاج إليها في الوقت المناسب؟ وهل تمكنك من الاستجابة بسرعة للفرص والمتطلبات؟ وهل تساعدك في رؤية الاتجاهات والمشاكل وتوفير إشارات الإنذار في الأوقات الحرجة؟ وهل يمكنها تعويض الفجوات المعرفية وفجوات الخبرات الحتمية عند فقد الموظفين ذوي الخبرات؟

ويجب على الذين يقودون عملية التغيير التأكد من أن نظم إدارة المنظمة أصبحت ملائمة وتعمل بشكل جيد – أو يتم تعديلها بصفة مستمرة إذا لزم الأمر – بحيث تتلاءم مع التغييرات التي تنفذها المنظمة وتدعمها. ونظم الإدارة التي يلزم الاهتمام بها هي:

وفق بين أنظمة الإدارة والتغيير

دور النظم الإدارية في دعم التغيير

سواءً أكنت تقود فريقاً أعلى أو فريقاً على مستوى أدنى في برنامج أو منظمة، فإن مدى إجابة نظم إدارة المنظمة في الأداء يُؤثر في قدرتك على تحقيق نتائج واستدامة منظمتك بأكملها. وينبغي اتساق كافة الأنظمة مع الجهود الرامية إلى التغيير حتى تتمكن من تحقيق نتائجك المطلوبة.

تخطيط العمليات: تحدد خطط العمليات المشاريع والنشاطات التي ستجرى على المدى القصير، وتحدد الأهداف القابلة للقياس والجدول الزمني والموارد اللازمة والأشخاص أو المجموعات المسؤولة عن إنجاز هذه الأنشطة.

وعن طريق وضع خطط عمليات إستراتيجية، تعكس التغييرات التي تقوم بها وتتعامل معها، فأنت بذلك تساعد منظمتك في العمل على تنظيم الموظفين والأفكار والموارد لاتخاذ إجراءات فعّالة. وعن طريق تخطيط العمليات السنوي أو نصف السنوي، يمكنك إلى حد كبير زيادة قدرتك على الوصول إلى أهدافك عامًا بعد عام.

إدارة الموارد البشرية: أغلب الظن أن يتحقق الأداء المؤسسيّ الجيد إذا كان لديك مستويات التوظيف الملائمة و(على الأقل) الموظفون الذين يؤدون وظائفهم وفقاً لمعايير العمل السائدة. وإذا لم يكن لديك ما يكفي من الموظفين الذين يؤدون أعمالهم وفقاً لهذه المعايير، فإن كافة النظم الإدارية الأخرى الخاصة بك سوف تتأثر بذلك لا محالة. وللحفاظ على الأداء القوي، ينبغي لنظام إدارة الموارد البشرية الخاص بك أن يدعم ما يلي:

- تخطيط احتياجات الموارد البشرية
- نشر الموظفين استجابةً لمتطلبات العمل المتغيرة
- إنشاء قوة عمل مرنة ومُحفزة
- ثقافة التعلم المشترك والعمل الجماعي.

ضمان الجودة: إن ضمان جودة الخدمات التي تقدمها منظمتك أمر أساسي لتحسين صحة زبائنك من السكان؛ ذلك أن نظام ضمان الجودة الجيد يوفر للمديرين البيانات الهامة حول أصحاب المصلحة الفاعلين – العملاء. فمن خلال إنشاء نظام لتقييم وتحسين نوعية الخدمات وتدريب الموظفين على استخدام النظام بشكل منتظم، فسوف تدعم بذلك التغييرات المستمرة في أداء المنظمة، فضلاً عن اكتساب رضا العملاء، الأمر الذي من المرجح أن يزيد الطلب على خدماتك (أحد المقومات الأساسية للاستدامة).

إدارة المعلومات: إن أنظمة المعلومات الجيدة (بما في ذلك جمع البيانات وتحليلها واستخدام المعلومات)، إلى جانب الرصد والتقييم الفعّالين، هي من ضروريات دعم مهام الفحص والتركيز للمديرين القادة، ويمكن استخدام البيانات الموثقة؛ لبيتّ روح الحماس في فرقك عندما يُظهرون تقدماً ملموساً نحو بلوغ أهداف المؤسسة. ويمكن أن يساعدك تحليل البيانات وأسباب عدم تحقيق الأهداف في إجراء التصحيحات في المرحلة المتوسطة حتى تتمكن من تحقيق أهدافك في نهاية فترة الأداء.

(التكملة في الصفحة المقبلة).

دور النظم الإدارية في دعم التغيير (تكملة)

الرصد والتقييم: الرصد والتقييم من الأمور الهامة، ليس فقط للتحقق من انتهاء الأنشطة المُخطط لها، ولكن أيضًا لتحليل ما إذا كان العمل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، فالتقييم يساعدك على تحديد ما إذا كنت «تفعل الأشياء الصحيحة» لتنظيم الموظفين وإحداث تأثير دائم وإيجابي على الصحة، وليس مجرد «فعل الأشياء على النحو الصحيح»، كما أن إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات التقييم عبر المنظمة أمر بالغ الأهمية لدعم التغيير والتعلم معًا. وأيضًا فإن النظام الجيد في الرصد والتقييم يُمكنك من تبادل المعارف بشأن أفضل الممارسات، ودعم أقوى البرامج والتحسينات المؤسسية.

الإدارة المالية: يسمح نظام الإدارة المالية للمنظمة بتنفيذ الضوابط المالية المناسبة، وجمع البيانات المالية وتحليلها، واتخاذ القرارات المالية السليمة على أساس تلك التحليلات، فالإدارة المالية السليمة ضرورية لحسن الأداء في المنظمة، بما في ذلك الوفاء بالالتزامات تجاه الجهات المانحة، سواءً أكانت حكومتك أو مصدر تمويل خارجي.

وعلى المديرين الذين يقودون جهود التغيير أن يكونوا مهرة في استخدام المعلومات المالية في أنشطة التخطيط والتنفيذ والتحليل وفي اتخاذ القرارات. وفي البيئة الحالية للإصلاح الصحي والمسئولية اللامركزية عن البرامج الصحية على المستويات الأدنى في النظام الصحي، من الضروري كذلك – أكثر من أي وقت مضى – للمديرين أن يكونوا قادرين على تطبيق ممارسات الإدارة المالية السليمة، وأن يُطبّقوا نظامًا قويًا في الإدارة المالية لأجل دعمهم بشكل أفضل.

جلب الإيرادات: يتمثل أحد عناصر التمويل المؤسسي في تحديد وجلب مصادر جديدة للدخل لدعم الخدمات والبرامج المؤسسية الأخرى، فعلى القيادة في هذا المجال التركيز على إنشاء وتنفيذ إستراتيجية طويلة الأجل لجلب الإيرادات يكون من شأنها تعبئة مختلف مصادر الدخل، وتخصيص هذه الموارد لتلبية احتياجات البرامج الحالية والمستقبلية والاحتياجات المؤسسية، فإن قيادة جهود التغيير تتطلب منك إيجاد سبل جديدة لجلب الدخل لدعم أنشطتك الجديدة أو الموسعة.

(التكملة في الصفحة المقبلة).

- التخطيط التنفيذي
- إدارة الموارد البشرية
- ضمان الجودة
- إدارة المعلومات (جمع البيانات واستخدام المعلومات)
- المتابعة والتقييم
- الإدارة المالية
- جلب الإيرادات
- إدارة الإمدادات

دور النظم الإدارية في دعم التغيير (تكملة)

إدارة الدعم: يضمن نظام إدارة الدعم الفعّال أنّ العقاقير المناسبة أو غيرها من السلع الأساسية (المُعَدّات واللوازم المستهلكة)، تصل إلى المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وبالكميات المناسبة وتُستخدم بشكل صحيح، حيث يُعد توافر الأدوية أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة لأداء المؤسسة في مجال الصحة كما هو الحال مع توافر الموظفين الأكفاء. ويمكنك استخدام دورة الأدوية والسلع الأساسية كنهج نظامي للتأكد من أن جميع الأدوية اللازمة للخدمات متوفرة بشكل وافٍ، وتستخدم على النحو الملائم وفقًا لاستراتيجية المعالجة الفعّالة والجدول الزمني. وهذه الدورة تشمل:

- اختيار الأدوية الأساسية
- شراء الأدوية المُختارة
- توزيع الأدوية المشتراة
- استخدام الأدوية المُورّعة

لمزيد من المعلومات حول نظم الإدارة التي تمّت مناقشتها هنا، يُرجى الرجوع إلى القضايا العديدة في صحيفة *The Manager* «المدير» والتي تتوفر في نصّ كامل في الفرص المُدمج للكتيب.

وللحصول على معلومات مستفيضة عن تخطيط العمليات وإدارة البرامج، يُرجى الرجوع إلى كتيب مدير تخطيط الأسرة (وولف وآخرون ١٩٩١). للحصول على دليل شامل لإدارة الدعم، يُرجى الرجوع إلى إدارة دعم العقاقير (منظمة الصحة العالمية ومنظمة علوم الإدارة الصحية ١٩٩٧).

تؤثر جميع هذه الأنظمة على مدى فعالية المنظمة في تحقيق النتائج، وهي تتطور وتنمو بلا شك مع مرور الوقت.

إن تحليل القدرات الإدارية في منطمتك، بما في ذلك مدى جودة أداء نظم الإدارة الخاصة بك، ووضع خطط للتحسين يعدّ من العناصر الهامة جدًا لقيادة التغيير المؤسسيّ. وهناك العديد من الأدوات والعمليات المتاحة لتقييم القدرة الإدارية. إحدى هذه الأدوات تمّ وضعها وتطبيقها على نطاق واسع من قِبَل منظمة العلوم الإدارية للصحة، وهي أداة الاستدامة الإدارية والتنظيمية (MOST)، حيث ترشدك أداة الاستدامة الإدارية والتنظيمية خلال العمليات، وذلك على مدى بضعة أيام كاملة، لتقييم مهمة المؤسسة وقيمتها وإستراتيجياتها وهيكلها التنظيمي، كما أنها تُوفّر إطارًا لوضع خطة عمل لإدخال تحسينات على نطاق المؤسسة ككل.

يمكنك استخدام أداة الاستدامة الإدارية والتنظيمية كجزء من عملية التغيير للمساعدة في اتساق إستراتيجياتك وهيكلك وأنظمتك مع رؤيتك من أجل التغيير. أداة الاستدامة الإدارية والتنظيمية والمبادئ التوجيهية الخاصة باستخدامها في التطبيق العملي متوفرة على القرص المضغوط للكتيب.

اعْمَلْ على تقييم
القدرة الإدارية
وتعزيزها

التوسع في التغييرات داخل منظمتك وخارجها

«أيًا كان ما يمكنك فعله، أو تحلم بفعله، وأيًا كانت نتائجه، ابدأ فورًا في تنفيذه؛ فهنا تكون الجرأة والعبقرية والقدرة والسحر.»

– يوهان فولفغانغ فون غوته

التوسع هو نوع من التغيير يتضمن التأسيس على تجربة ناجحة في التصدي لتحديد معين وتوسيع النهج ليصل إلى ميدان أوسع أو إلى أعداد أكبر بكثير من السكان، فلتوسيع نطاق مبادرة أو ممارسة أو خدمة جديدة أو سياسة قومية، سوف تحتاج إلى العمل بشكل وثيق مع الآخرين داخل منظمتك وخارجها. يجب أن يكون لديك أدلة دامغة في البداية على أن هناك نتائج إيجابية من نهج تم تطبيقه على نطاق أصغر مما يجعل هذا النهج يستحق التوسع فيه. ويمكن أن يحدث التوسع فقط عندما تكون النتائج واضحة للآخرين.

هناك العديد من المبادرات المبتكرة آخذة في التقدم لتحسين الصحة العامة، ويجري تنفيذ العديد من التجارب في مناطق صغيرة، وتستهدف مجموعات محددة تحظى باهتمام خاص وموارد إضافية لفترة محدودة، لكن أحيانًا يزعم النقاد أن هذه التدخلات صغيرة النطاق، وليست نماذج مناسبة للتوسع فيما بعد المرحلة التجريبية؛ ذلك لأن القدر الهائل من الاهتمام والموارد التي تُعَدَّق على المشروع التجريبي أو على الموقع لا يمكن المداومة عليها عند العمل على توسيع المشروع خارج حدوده الضيقة.

إلا أن الخبر المشجع حقًا هو أن هناك بالفعل العديد من نماذج المنظمات الصغيرة أو مجموعات العمل استطاعت إدخال ابتكاراتٍ حديثة، وأحدثت تغييرات ضخمة في البيئة الكبرى للصحة العامة والصحة الإنجابية، في داخل الحدود الوطنية وخارجها. وعادة ما تبدأ تلك النماذج بعدد قليل من القادة الملتزمين، الذين ينتهي بهم المطاف إلى إدخال تحسينات كبيرة ودائمة في كثير من الأحيان على صحة مواطنيهم. وفي بعض الأجزاء من العالم، أثبتت تلك المشاريع فاعليتها بشكل ملحوظ في خفض معدلات وفيات الأمهات والأطفال، أو زيادة استخدام وسائل تنظيم الأسرة والوقاية والعلاج من الأمراض المعدية مثل السلّ وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

فعلى سبيل المثال، فاضل حسن عابد، مؤسس منظمة BRAC (بناء الموارد عبر المجتمعات) – وهي واحدة من أكبر المنظمات غير الحكومية في بنجلاديش – الذي اضطلع بالتحدي المتمثل في اختبار محلول معالجة الجفاف عن طريق الفم لإنقاذ أرواح الأطفال الذين يُعانون من الإسهال. وبحلول نهاية عام ١٩٩٠، كانت منظمة BRAC قد أتّمت تدريب ١٢ مليون أسرة على تحضير هذا المحلول في المنزل. ونساء الجمعيات اللاتي عملن كمدربات قمن بابتكار ممارساتهن لتبسيط عملية تحضير المحلول ومساعدة الأمهات في إجراء قياسات دقيقة.

طبّق ممارسات القيادة والإدارة

لتوسيع نطاق سياسة أو برنامج أو ممارسة معينة خارج نطاق مجموعتك أو منظمتك المحلية، استخدم ممارسات القيادة والإدارة، وتأكد من إدراج العوامل الثمانية الرئيسية

اعتمد على
التجارب الناجحة
للتوسع في
نطاق أكبر

لإحداث تغيير ناجح في خطتك (انظر جدول ١٧، العوامل الرئيسية في قيادة تغيير مؤسسي). ستساعدك تلك العوامل في الوصول إلى جمهور أوسع وتعديل أنظمة الإدارة لدعم التوسع.

ستحتاج إلى إجراء مسح شامل للبيئة الكبرى، والعوامل التي تعوق التغيير أو تدعمه. يتضمن هذا المسح السعي لفهم أصحاب المصلحة الجُدد واحتياجاتهم، ووضع الأولويات الإستراتيجية التي تُلبي مطالبهم. سيتوجب عليك العمل الجاد لتنظيم وتعبئة الموارد بُغية إحداث التغيير المنشود. كما سيتطلب الأمر وجود مهارة «سياسية» لبناء تحالفات أكبر لدعم هذا التوسع: سوف تحتاج إلى توطيد المعرفة بالأطراف الذين يكون التنسيق غاية في الأهمية بالنسبة لهم، وكيف يمكنك حشدهم على النحو الأمثل لدعم التغيير.

كما تُعد ممارسات الإدارة التي تتبعها من الأشياء الهامة جدًا في التوسع؛ إذ أنك لكي تكون ناجحًا يتوجب عليك وضع خطة دقيقة ومحكمة، واكتساب تأييد أصحاب المصلحة، والتأكد من تخصيص المصادر الضرورية لتنفيذ هذه الخطة. وقد تحتاج أيضًا إلى تجنيد أشخاص آخرين مُميزين في إدارة المشاريع الكبيرة لقيادة عملية التوسع.

ما هي الدروس التي يمكن أن نتعلمها حول التوسع في نجاحاتنا بشكل فعّال؟ كيف يمكننا أن نتقاسم الأشياء المُجدية مع الآخرين بطرق من شأنها السماح لهم بالتكيف والاستفادة من الدروس لتحقيق نتائج في الوضع الراهن؟ هناك العديد من الأمثلة مبيّنة أدناه توضح العديد من المبادرات الناجحة لتغيير طريقة عمل المديرين. لقد بدعوا بعدد قليل ولكن زاد عزمهم من خلال القيادة القوية والإدارة الجيدة والتعاون المثمر الذي أدّى إلى زيادة الالتزام والمشاركة الفعّالة عندما رأى عدد كبير من الناس النتائج الإيجابية التي حقّقوها.

التوسع في الممارسات الإكلينيكية

عندما تكون قد اكتشفت، من خلال التجربة أو البحث، أنّ هناك مُمارسة ما قد عالجت بشكل فعّال تحدّيًا تواجهه، فقم أولاً باختبار الممارسة في الوضع المؤسسي الخاص بك، وبمجرد أن تُثبت فعالية هذه الممارسة الجديدة في اختبار تجريبي، وتقرّر التوسع فيها داخل منطقتك أو في الإقليم أو البلد بأكمله، ستحتاج إلى بناء قاعدة عريضة من الدعم.

لتوسيع نطاق الممارسة الجديدة، استخدم جميع الممارسات القيادية والإدارية، واهتم بالعوامل الرئيسية للتغيير الناجح، واعمل بشكل وثيق مع مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة من الأهمية بمكان أن تُصبر وتُثابر؛ إذ يتطلب الأمر في كثير من الأحيان بذل مجهود ضخم لفترات طويلة لتغيير حتى أبسط الممارسات والتوسع فيها في منظمة أو إقليم حتى تصل إلى دولة بأكملها.

للاطلاع على مناقشة مُفصّلة عن التغييرات القيادية في العمليات الصحية والممارسات، يُرجى الرجوع إلى إصدار المدير، «قيادة التغييرات في الممارسات لتحسين الصحة» (منظمة العلوم الإدارية للصحة ٢٠٠٥)، الموجود في القرص المضغوط للكتيب.

العمل مع العديد من أصحاب المصلحة لتوسيع نطاق التغييرات

إن التحدي المتمثل في التوسع لهو وثيق الصلة بشكل خاص بمجال مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، حيث تدعو الحالة الملحة لمعالجة هذا الوباء والتعامل مع نتائجه

ابحث عن
العوائق
والعوامل التي
تُثبِّط التغيير
أو تُدعمه

قيّم النجاحات
المُحقّقة وتبادل
الدروس مع
الآخرين

التوسع في تغيير طريقة عمل مديري الصحة – أمثلة مُختارة من البلدان

يجري الآن توسيع مجموعة متنوعة من الأساليب التي من شأنها تغيير طريقة عمل مديري الصحة المحليين، حيث تُركز بعض هذه الأساليب على المهارات القيادية، فيما تساعد أخرى في تطوير اتخاذ القرارات على مستوى المناطق. وجميع هذه الأساليب تُشرك المديرين وفرقهم في العمل المكثف على بعض التحديات التنظيمية القليلة فقط (تقريباً واحد إلى ثلاثة) على مدار أشهر عديدة كجزء من يوم عملهم المُنتظم، كما تُشجع هذه الأساليب المديرين على الاعتماد بشكل رئيسي على المصادر المحلية لتحقيق نتائج، ولكن التوسع غالباً ما يعتمد على بعض الدعم من المُستوى المركزي للحصول على المواد أو كتيبات المبادئ التوجيهية أو التسهيلات.

نيكاراجوا: لقد نجح برنامج تنمية مهارات القيادة في نيكاراجوا في تحسين معنويات الموظفين ومناخ العمل بشكل فعّال، كما ساعد مديري الصحة المحليين في تطوير الكفاءات القيادية الرئيسية لديهم. لقد نما البرنامج بسرعة مذهلة منذ بدايته عام ٢٠٠١ في ١٢ بلدية ريفية في شمال نيكاراجوا مع مشاركة ٣٦ مديراً من مديري المناطق الصحية. وقد زاد عدد المشاركين إلى الآلاف من المديرين الذين يُشرفون على ٧٠٪ من مرافق الرعاية الصحية الأولية، وغطى غالبية البلديات في الدولة. وفي حوار القيادة الأولي عبر وزارة الصحة، حددت الوزارة تحدياتها وكفاءات القيادة التي تحتاج إليها، كما أُجري اختبار تجريبي كان من شأنه منح البرنامج بداية قوية.

وكانت الشراكة الوثيقة بين المستويات المركزية والإقليمية ومستويات المناطق في وزارة الصحة هي العامل الأكبر في توسيع البرنامج. وقد تلقت شبكة واسعة من مُستقي الوزارة على جميع المستويات التدريب ومواد المشاركين ودليل المنسقين. والآن يقوم أحد رواد البرنامج في مكتب الموارد البشرية بوزارة الصحة بتعزيز انتشاره من خلال برامج النوعية المستمرة التي تُقدّم بانتظام من قبل الوزارة والبلديات.

مصر: عندما انتهى البرنامج التجريبي لتطوير مهارات القيادة في محافظة أسوان في يونيو ٢٠٠٣، كانت الفرق العشرة المشاركة مُتحمسة لإحراز النتائج؛ حيث استمروا في البرنامج بمصادرهم الخاصة وعملوا مع منسقين محليين. وبحلول بداية عام ٢٠٠٥، انتشر البرنامج ليشمل أكثر من ٧٨ وحدة صحية ريفية في خمس إدارات صحية في محافظة أسوان. وفي الوقت ذاته، يجري حالياً العمل التمهيدي لتوسيع البرنامج على المُستوى القومي. وقد تم توحيد مواد البرنامج، كما يتم حالياً تجنيد وتدريب المنسقين الجدد، ووضع خطط لإجراءات الإدارة لتحقيق الاستدامة بُغية تقديم الدعم المستمر لهذا البرنامج، كما استنفادت محافظات أخرى في جميع أنحاء مصر من عملية مواصلة العمل في إطار فرق باستخدام نموذج التحدي لتحقيق نتائج. (التكملة في الصفحة المقبلة).

إلى تضافر الجهود على نطاق واسع. وغالباً ما تنطوي اتفاقات التمويل العالمية الكبيرة مع العديد من الجهات المانحة (مثل تلك التي اعتادت على دعم المبادرات التي تركز على القضاء على مرض معين)، وإستراتيجيات التمويل التي تشمل القطاع كله، وآليات سلة التمويل على ضرورة إنشاء شراكات بين القطاعات ومجموعات أصحاب المصلحة لأجل استخدام الأموال لتوسيع البرامج القومية بشكل فعّال.

التنسيق هو
العامل الأساسي
للتوسع

التوسع في تغيير طريقة عمل مديري الصحة—أمثلة مختارة من البلدان (تكلمة)

غينيا: بعد المشاركة في برنامج تطوير القيادة، شارك سبعة من مديري الصحة الإقليميين – والذين كانوا يعملون سابقًا في عزلة نسبية – في العمل مع عدد من مديري ومستشاري المستوى المركزي ليصبحوا فريقًا قويًا، رغم أنهم يعملون بعيدًا عن بعضهم البعض، حيث يقومون بالتشاور بشكل مُنظم ويقدمون يد المساعدة لبعضهم البعض لمواجهة التحديات التي تتنوع ما بين موظفين تصعب قيادتهم إلى التعامل مع الاحتيال أو نقص الموارد، كما استحدثت المجموعة ثقافة «التحقيق مع النفس أولاً»، وأصبحت أكثر انتظامًا في التعامل مع الأزمات والتحديات الجديدة باستخدام ممارسات القيادة. ونظرًا لأن هذه الفرق تستخدم العمل الجماعي ويتدربون المزيد من الفرق، فقد اكتسب أعضاء الفرق الثقة، وقاموا بتنمية مهاراتهم في أقاليمهم، كما يقوم أيضًا المديرون المركزيون والإقليميون بتنفيذ نفس برنامج تطوير مهارات القيادة في مناطق صحية ومستشفيات المناطق الصحية في تلك الأقاليم وأقاليم أخرى.

أندونيسيا: قامت وزارة الصحة في إندونيسيا وبشكل عاجل بجعل السلطة لا مركزية وتوزيعها على مستويات المقاطعات الصحية، كما عملت أيضًا على تحسين أداء الخدمات الصحية. وقام المستوى المركزي بوضع إطار لتحديد المهام الأساسية للصحة العامة والحد الأدنى لمعايير الخدمة. وقام المديرون على مستوى المقاطعات الصحية بتقييم أداء المنطقة الصحية للمهام الأساسية للصحة العامة ومقارنتها بمعايير الأداء داخل المؤسسة واستخدموا التخطيط لتحسين الأداء ووضعوا ميزانية لبرنامج يُدعى «بروسبيك» PROSPEK لتحديد الخدمات الرئيسية التي هي في أشد الحاجة إلى تحسين، كما قاموا بتصميم وتنفيذ تدخلات موقرة للتكلفة فيما يتعلق بهذه الخدمات لتعزيز أداء تقديم الخدمة على نحو أسرع وأفضل.

على مدى عامين، أسهمت المهمة القومية للخدمات الأساسية والحد الأدنى من الخدمة، مع الفريق الملتزم الذي يضم منسقين قوميين وإقليميين، وبفضل المبادئ التوجيهية الواضحة والمُجربة في تمكين ثماني عشرة منطقة صحية في خمس محافظات من تنفيذ عملية التقييم والتخطيط. وقامت وزارة الصحة بنشر وتوزيع منهج تقييم وتخطيط العملية لجميع المكاتب الصحية الإقليمية وفي المقاطعات/البلديات. وتستخدم مدارس الصحة العامة منهجية البحث لتدريب مديري الصحة، وتقوم الجهات المانحة بتمويل استخدام هذه العملية في المحافظات والمناطق الصحية التي يساعدها.

من الضروري للغاية التنسيق بين كافة القطاعات لمعالجة كافة الأزمات الصحية المشتركة، فعندما تعمل العديد من المنظمات في نفس المنطقة العامة، يجب عليهم أن يُنسّقوا أنشطتهم لتلبية احتياجات عملائهم من السكان. وسواءً أكان الأمر يتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، أو غيره من: توعية النساء والفتيات، أو تنظيم الأسرة، أو التخلص من الممارسات الضارة، فإن التنسيق يتطلب التخطيط مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وعادةً ما تنطوي جهود التنسيق على آمال وأحلام مشتركة، فضلاً عن توفيق برامج العمل المتعارضة.

تحديد الأدوار وقواعد التعاون

عند التنسيق مع أصحاب المصلحة الآخرين، ستحتاج أي مجموعة مؤلفة من ممثلين في كل منظمة إلى وضع رؤية مشتركة وإيجاد أساس وتحديد لغة مشتركة. وبإنجاز ذلك، سوف يتسنى لهم توضيح مجالات الاعتماد المتبادلة المعقدة بين مختلف الشركاء. وتتطلب قيادة تلك العملية نوعية المهارات التي ناقشناها خلال هذا الكتاب. وإذا تم القيام بهذه العملية بشكل جيد، فسوف تدرك كل مجموعة من أصحاب المصلحة كيف يمكنها أن تساهم بما تتميز به من مواطن قوة ومعرفة وخبرة ومركز لدعم التوسع الناجح، في حين أنه إذا تم القيام بهذه العملية بشكل سيئ، فسوف ينتج عن ذلك الاستخفاف وانعدام الثقة وإهدار الموارد بل والإضرار بأثمن الموارد لدينا، وهي طاقة الموظفين والتزامهم بروح القضية المشتركة.

ونظرًا لتنوع الثقافات المهنية والمؤسسية الخاصة بمجموعات أصحاب المصلحة المتعددة، فمن الأهمية بمكان أن تُحدّد بوضوح طريقة عملك مع أصحاب المصلحة الآخرين بحيث يمكنكم معًا أن تُحققوا الفائدة العظيمة من المصالح والخبرة والقدرات المشتركة. للمشاركة بفعالية مع أصحاب المصلحة الآخرين، ينبغي لك معرفة ما يلي:

- كيف سيتم اتخاذ القرارات (هل سيتخذ القائد القرارات النهائية؟ هل سُنصوّت؟ هل ستسعى للإجماع؟)
- ما هي معايير قبول الخطط أو رفضها أو تعديلها عندما تتغير الظروف؟ (بعبارة أخرى: هل تهتم بالوقت والتكلفة والنطاق والتأثير؟)
- من سيكون بحاجة للاتفاق على أي نوع من القرارات (هل المجموعات الاستشارية بحاجة للموافقة فقط على الإستراتيجية الشاملة، وليس على تفاصيل التنفيذ؟).

إن الاشتراك في تحديد الإجراءات وهيكل تعاونكم من شأنه إرساء أساس قوي للمستقبل. في كثير من الأحيان، تنشأ حالات السُّخط المتكررة نتيجة لعدم تطابق التوقعات حول كيفية عمل الأفراد معًا، ونوعية العمليات والنتائج المقبولة (وغير المقبولة)، وكيف سيتم التعامل مع المصداقية والمساءلة؟ يُعد وضع قواعد أساسية من الأمور الهامة؛ لأنها تحدد مسؤولية الموظفين عن اعتماد الأنشطة وتنفيذها وتقييمها، ومن خلال الاتفاق على القواعد، سيدرك الموظفون أنهم سيحاسبون على النتائج المترتبة في حالة عدم وفائهم بمسئولياتهم.

في النهاية، دائمًا ما يكون التغيير عملية تنظيم أصحاب المصلحة وجمعهم. وفي معظم الحالات، يكون للأفراد الآخرين التزاماتٌ ومعتقداتٌ وتوقعاتٌ أخرى تختلف عن تلك التي لنا، فإذا أردنا حقًا قيادة التغيير بنجاح، فعلينا أن نبحث دائمًا لفهم آراء الآخرين، وخلق رؤية مشتركة لجلب الحقائق الجديدة إلى حيز الوجود.

أسس علاقات
مترابطة بين
الشركاء

كُن واضحًا
بشأن التوقعات
والمساءلة

أخذ زمام المبادرة في التوسيع

التنسيق هو آلية هامة جدا لإدارة تغيير واسع النطاق، أو لزيادة النجاحات الصغيرة بما يتجاوز مشروع تجريبي لمجموعة معينة. ويشتمل التنسيق على أكثر من مجرد عقد اجتماعات دورية. ولتحويل الجهود المنسقة إلى شراكة حقيقية، فستكون بحاجة إلى الاجتهاد على مدى تشكيله. وسوف تُساعدك الإجراءات التالية في قيادة مجموعة متنوعة من الشركاء لتوسيع نطاق ممارسة أو خدمة معينة على نطاق إقليمي أو وطني بالاشتراك مع بعضكم البعض.

وضع رؤية مُشتركة

- الاتساق هو مفتاح الحل، فقم بتطوير رؤية مشتركة للتحدّي المركزي الذي تحتاج الشراكة لمعالجته.
- الترابط يوفر التركيز. قم بالاتفاق على الهدف الرئيسي للمبادرة أو البرنامج، وتأكد أن الجميع موافقون على «ماهية النجاح».

تعرف على الفرص والمُعوقات وخطط للتعامل معهم

- اعلم أنّ كل مجموعة تُساهم بطرق معينة للتعامل مع التحديات المشتركة وتحقيق هدف الشراكة. حدّد أدوارًا واضحة وفقًا لنقاط قوة كل شريك.
- اعلم أن المجموعات الفردية لا يمكن أن تفعل كل شيء في مناطق جغرافية محدودة، فضع أنتّ خطة مُنظمة لمن سيقوم بالعمل وأين، وذلك من أجل التحويل على نقاط القوة لدى كل شريك ووجوده الجغرافي، وابحث عن أوجه التكامل في كل إقليم.
- اعلم أن العمل المنسق يخلق عملاً جديداً أو مهاماً جديدة قد تتطلب موارد إضافية جديدة غير مُدرّجة مسبقاً في الخُطط السنوية، الأمر الذي يفرض تحديات جديدة أمام القدرات البشرية على وجه الخصوص. قم بتضمين خطط مشتركة بشأن كيفية حشد الموارد الإضافية الجديدة وكيفية توزيعها.
- اعلم أنه عندما تعمل المجموعات المختلفة معاً، سيكون الخلاف محتوماً. ناقش في البداية كيف ستعالج العقبات التي تحول دون تنسيق جيد (مثل: المنافسة، والاختلافات التقنية والنمطية، والاحتياجات من الموارد واستخداماتها). وقم بإبرام اتفاقات أو بناء قواعد أساسية لإنجاز الإمكانات التي يوفرها التنوع في عملك.

ساعد الشركاء في النمو والتطور

- إن نطاق المهمة الجماعية قد يتعدّى إلى تجاوز الشركاء لأدوارهم التقليدية ومناطقهم الجغرافية؛ لذا قم بمساعدتهم لتحمل مسؤولياتهم الجديدة.
- العمل في شراكات يخلق مطالب جديدة على مستوى المديرين والقادة، فساعدهم في النظر إلى أدوارهم القيادية والإدارية من خلال جهود التوسع وتحديد المواطن التي يحتاجون إلى تعزيز قدراتهم فيها لتنفيذ أدوارهم بنجاح.

للحصول على إرشادات إضافية حول العمل مع أصحاب المصلحة واكتساب التزامهم، يُرجى الرجوع إلى «تحليل اهتمامات أصحاب المصلحة ومخاوفهم» و «استنهاض أصحاب المصلحة للتعهد بتوفير الموارد» في مجموعة أدوات الكتيب. لمزيد من المعلومات حول التنسيق مع أصحاب المصلحة، الرجاء الرجوع إلى المدير «تنسيق البرامج الصحية المعقدة» (منظمة العلوم الإدارية للصحة ٢٠٠٣) على القرص المضغوط للكتيب.

للحصول على دليل شامل حول التوسع في برامج مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، يرجى الرجوع إلى التوسع في برامج مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز: دليل للتخطيط متعدد القطاعات (هالفينين وسفيرو ٢٠٠٤).

تحويل الرؤى إلى واقع

«إذا تقدم أحد بثقة تجاه تحقيق أحلامه، وحاول أن يعيش الحياة التي تخيلها، فسوف يلقى نجاحًا منقطع النظير في وقت يسير.»

– هنري دافيد ثورو

لقد أوضح هذا الفصل الدور الحاسم الذي يؤديه المديرين في قيادة التغيير. وكونك مديرًا قائدًا، فإن التزامك سيبث روح الالتزام في الآخرين، فكُن واضحًا بشأن ما تريد صنعه، وقم بالتنسيق مع الآخرين وجمعهم حول رؤية مشتركة؛ فمن الممكن إجراء هذه التغييرات، على الرغم من أنها قد تبدو مُربكة في بعض الأحيان. التغيير يستغرق وقتًا. صحيح. وستقوم بإجراء تغييرات إضافية على طول الطريق.. لا شك، لكن.. سيأتي اليوم الذي تجد فيه أحد أصحاب المصلحة الذي لم يكن مُلتزمًا تمامًا ينضم إليك، أو ربما ترى مجموعة جديدة بأكملها تُقرّ بالتغيير. إذا كنت تعمل بنزاهة، وكنّت ثابتًا على نهجك وواضحًا في قيمك، فثِقْ بأنك سوف تُحرز تقدمًا ثابتًا وحقيقيًا نحو رؤيتك. وستعرف أنك قد نجحت عندما ترى:

- الموظفين يتمتعون بالحرية للاستفسار والابتكار؛
- أنّ هناك علاقات بين المشرفين والموظفين من شأنها إلهامهم وتحفيزهم؛
- مبادرات تُشجّع على التعلم المستمر والبحث عن أفضل الممارسات؛
- مُناخًا يكون فيه الموظفون مُمتنّين وفي نفي الوقت مُتحملين للمسئولية؛
- برامج يدعمها المجتمع والعملاء.

قال مهاتما غاندي ذات يوم: «لا بد وأن نكون نحن التغيير الذي نرغب أن نراه في العالم». عندما تأخذ هذا التحدي على عاتقك، ستسمح لنفسك بالتفكير والتصرف بطرق جديدة، ثم تقوم بدورك بإعطاء الإذن للآخرين ليفعلوا الشيء نفسه. واجه مخاوفك وتحدياتك، واخرض على طلب الدعم والحصول عليه من الآخرين، واعلم أنه يمكن لرؤيتك أن تتحقق فعلاً لكن من خلال العمل مع الآخرين، وليس من خلال العمل بنفسك فقط.

إن تحسين صحة أكثر الشعوب المحرومة من الخدمات في العالم لهو تحدّ عظيم. وإذا تحمّلت المسؤولية لقيادة فرقك ومُؤسّساتك في مواجهة التحدي وتحقيق أحلامك بمستقبل أفضل، فأنت بذلك أخذ بزمام العالم نحو التغيير.

أنت تحذو حذو الآخرين الذين التزموا بتحسين صحة الجميع. عندما تمضي قُدماً وتحقق تقدماً واضحاً، فأنت بذلك تشكل مسارات جديدة—بما تخلق من فرصٍ للآخرين للقيادة بشكل جيد أيضاً. نحن بحاجة دائمة لتوسيع هذه الهيئة من القادة لصنع عالم يمكن فيه لجميع الناس أن يحصلوا على رعاية صحيّة عالية الجودة. ونحن نتقاسم معك هذا التحدي ونأمل أن يقوم هذا الكتيب بمساعدتك أنت وفرقك في مواجهة تحدياتكم وتحقيق تحسينات دائمة في مجال الصحة.

ألهم الآخرين
وكنّ قدوةً حسنةً
لهم في التغيير

قيادة التغيير من أجل صحة أفضل

التأثير وقيادة التغيير

- ما هي التحديات الأكثر أهمية التي تواجه منظمتك في جهودها الرامية إلى تحسين صحة من تقوم بخدمتهم؟
- ما الذي نحتاج إلى تغييره أو لا؟
- ماذا هي أكبر العقبات التي ستواجهك في قيادة هذا التغيير في منظمتك؟
- من الذي يمكنك أن تعمل معه لتحقيق هذا التغيير؟

تشجيع مناخ لإحداث تغيير

- فيما يتعلق بالتغيير موضع اهتمامك، اسأل نفسك وفريقك:
 - كيف يمكن لهذا التغيير أن يُفيد فريقك أو مؤسستك؟
 - ماذا يمكن أن أتعلم/نتعلم من هذا التغيير؟
 - ما هي الفرص الجديدة التي سيوفرها هذا التغيير؟
- ما هي الصفات التي تحتاج إلى تطويرها في نفسك وفي موظفيك لتشجيع بيئة تتسم بالمرونة والقدرة على التغيير؟
- ما الذي يمكنك القيام به لتشجيع الموظفين على حوارات ذات مغزى حول الاحتياجات الضرورية في منظمتك؟
- ماذا تفعل لتشجيع على التعلم بين أعضاء فريقك؟

دعم التغيير بأنظمة الإدارة

- كيف سيتم إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير الذي تويده في أنظمة المنظمة؟
- ماذا تفعل لضمان استمرارية نظم الإدارة والممارسات التي طوّرتها إذا اضطرت لترك المنظمة بشكل غير متوقع؟

التوسع في التغييرات

- ما هي العمليات أو الأنظمة أو الممارسات التي يجب أن تُعدّل هذا التغيير أو توسعه داخل منظمتك؟
- هل تتناسب الفوائد أو التحسينات المحتملة في مجال الصحة مع قيمة الموارد المطلوبة لإحداث التغيير (الموظفين والوقت والطاقة والمال والإمدادات)؟
- مَنْ هم أصحاب المصلحة الرئيسيون الذين ستحتاج إلى التنسيق معهم لتنفيذ تغييرك المنشود والتوسع فيه؟
- ما هي اهتمامات أصحاب المصلحة وكيف يُمكنك اكتساب التزامهم ودعمهم؟

مجموعة الأدوات مصادر لدعم المديرين القادة

ت منح مجموعة الأدوات هذه كلاً من المديرين والمُنسّقين ما يلزم من التمارين والأدوات لتحسين مهارات المديرين في قيادة وإدارة الفرق وتطوير الأداء على المُستويين الفردي والجماعي؛ لتحقيق تحقيق نتائج أفضل. ويُتيح كُلاً مورداً منها إرشادات تدرّجية، تسير بخطى وثيدة لتسهيل العمل الجماعي الصغير أو الكبير ومُمارَسة مهارات القيادة والإدارة. وقد نُظمت المصادر الموجودة في مجموعة الأدوات حسب ترتيب ذكرها في فصول الكتيب أولاً، كما أنّ معظمها قد ورد ذكره في فصول أخرى، وذلك لكونها مصادر أساسية صُممت خصيصاً لمُساعد المديرين على قيادة وإدارة فرقهم – على أيّ مُستوى وفي أيّ سياق. للبحث عن المصادر حسب الموضوع، يُرجى الرجوع للفهرس في نهاية الكتاب.

١٧٦	فهم الممارسات القيادية والإدارية
١٧٩	استخدام نموذج التحدي
١٨٢	تكوين رؤية شخصية
١٨٥	تكوين رؤية مُشتركة
١٨٧	تكوين رؤية مُشتركة من خلال صورة
١٨٩	إدراك مجال تأثيرك
١٩١	تطوير نتائج قابلة للقياس
١٩٥	تحليل مخاوف واهتمامات أصحاب المصلحة
١٩٨	تشخيص الأسباب الجذرية: أسلوبا هيكل السمكة واسأل لماذا خمس مرات
٢٠٣	الفرق بين التحديات والمشكلات
٢٠٤	تحديد الأولويات باستخدام مصفوفة الأولويات
٢٠٧	حشد أصحاب المصلحة لأجل جلب الموارد
٢٠٩	وضع خطة عمل تُسفر عن نتائج
٢١٣	تحديد الأولويات أولاً: مصفوفة الهام والعاجل
٢١٦	قيادة فريقك أثناء فترات الكبوات
٢١٨	خلق مناخ يبعث على الأمل وإمكانية تحقيق الأهداف
٢٢٠	فن الإصغاء
٢٢٢	الموازنة بين التأييد والاستفسار: تغيير نمط الحوار
٢٢٥	استكشاف الطريقة التي يُفكر بها الآخرون: سلم الاستنتاج
٢٢٨	التأمل في عملية التواصل: طريقة ORID
٢٣١	تقديم ملاحظات مُفيدة
٢٣٤	تقديم طلبات فعّالة وتقليل الشكاوى
٢٣٧	الإلهام من خلال بناء الثقة في العمل
٢٣٩	إكساب الالتزام ، وليس الامتثال فقط
٢٤١	الإرشاد لدعم الآخرين
٢٤٥	تحسين مهارات الإرشاد: قائمة OALFA
٢٤٦	تشخيص مُشكلات الأداء
٢٤٨	فهم الأدوار المتكاملة في العمل الجماعي
٢٥٠	التخطيط لتعاقب القيادة
٢٥٥	تجنب الأخطاء الشائعة في تعيين القادة الجُدد
٢٥٦	التخطيط لمفاوضات ناجحة
٢٥٨	اختيار إستراتيجية للوصول إلى اتفاق مبني على التفاوض
٢٥٩	التفاوض لتحقيق النتائج المرجوة
٢٦٠	إعادة التفاوض بشأن الأدوار بين مُستويات النظام الصحي
٢٦٣	تقديم الطلبات من أجل تنسيق أفضل
٢٦٦	فهم عملية قيادة التغيير
٢٦٧	تطبيق عوامل النجاح في قيادة التغيير
٢٦٩	التعلم بالتجربة: مراجعة ما بعد العمل

تمرين: فهم الممارسات القيادية والإدارية

الغرض

يساعد هذا التمرين المشاركين في الدورة في التعرف على أهم ممارسات القيادة والإدارة، كما يربط ما بين التجارب التي مرَّ بها الدارسون من قبل والممارسات المستخدمة في إطار القيادة والإدارة في الوقت الراهن، كما يمكن استخدام التمرين كاختبار تمهيدِيٍّ مع مجموعة كبيرة أو فريق صغير، ويمكن أن يقوم بدور نقطة الانطلاق لأنشطة قيادية وإدارية أكثر تركيزًا.

الطريقة

الإعداد

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلوماستر
- بطاقات مقاس ٤ × ٦ بوصة أو قصاصات لاصقة قابلة للإزالة
- نُسخة مكبرة من نشرة «إطار القيادة والإدارة» لوضعها على الحائط، أو نُسخة من هذه النشرة على ورقتيّ رسم قلاب ملصقتين معًا.
- نُسخ من نشرة «إطار القيادة والإدارة»

■ أعدّ ما يكفي من نُسخ من نشرة «إطار القيادة والإدارة» لجميع المشاركين.

■ أعدّ تسع ورقات رسم (قِلاب) مع كتابة مُمارَسة واحدة على رأس كُلِّ ورقة منها (المسح، التركيز، الخ) و صفحة واحدة مكتوبًا على رأسها «أخرى.»

■ ضَع ورقات الرسم القِلاب في أنحاء الغرفة مع تغطية العناوين الرأسية.

■ جَهِّز القاعة بحيث تسع من ٤ إلى ٦ مشاركين على كُلِّ طاولة.

الخطوة الأولى: قدِّم تعريف القيادة

■ اسأل مجموعة التفكير عمَّا يطرأ ببالهم حالما يسمعون كلمة «قائد.»

■ سجِّل بعض الإجابات على ورق الرسم ثمَّ علق على الإجابات.

■ إذا كانت كافة الإجابات ترتبط بمشاهير أو بشخصيات تتمتع بقبول مُعيَّن، فاشرح لهم أنَّ هذا النوع من القيادة لا يدور حوله النقاش هنا. فالقيادة نشاط أو مُمارَسة تُسمح لأيِّ شخص – من أيِّ مُستوى – بالدخول فيها.

■ اكتب تعريف القيادة على إحدى الورقات: «القيادة هي تمكين الآخرين من مواجهة التحدّيات، وتحقيق نتائج في ظل أوضاع مُعقّدة.»

الخطوة الثانية: تناول ممارسات المديرين القادة بالتعليق والتحليل العميق

■ اطلب من المشاركين التفكير في شخص جيد معروفًا لديهم شخصيًا على المُستويين القيادي والإداري معًا.

■ استخدم تعريف القيادة – وهو «تمكين الآخرين من مُواجهة التحدّيات وتحقيق نتائج في ظل أوضاع مُعقّدة» – لتوجيه تفكيرهم.

■ اطلب منهم التفكير فيما يفعله ذلك الشخص (تحديد الممارَسات).

■ اجعلهم يعملون بشكل فرديّ مع تسجيل أكبر قدر ممكن من الممارَسات قد يخطر ببالهم على ورقة، لكن ينبغي أن يكونوا محايدين قدر الإمكان فيما يكتبون.

الخطوة الثالثة: اتفق على الممارسات الرئيسية

- في المجموعات الصغيرة، اطلب من المشاركين عند كل طاولة مراجعة الممارسات التي كتبها كل واحد منهم.
- اطلب منهم كتابة قائمة بالممارسات الرئيسية، والتي اتفق عليها كل عضو في المجموعة كأحدى السمات المميزة للقيادة الرشيدة من المديرين.
- اطلب منهم كتابة كل ممارسة على بطاقة مقاس ٦×٤ بوصة من الفصاصات ذاتية اللصق القابلة للإزالة.

الخطوة الرابعة: اربط بين ممارسات حددها المشاركون وإطار العمل العام

- أزح الغطاء عن العناوين الرأسيّة التي كُتبت سابقًا على الأوراق التسعة والمعلّقة في أنحاء القاعة.
- اشرح معنى كل منها، وأعطهم أمثلة، واطلب منهم مزيدًا من أمثلة أخرى.
- اطلب من المشاركين تثبيت بطاقتهم أو لصقها على ورق الرسم، فهذا يعتبر أفضل وصف وشرح لكل ممارسة حدّوها. (استخدم لوحة الحائط المُعَوّنة بـ «أخرى» للممارسات التي لا تتناسب مع أي من العناوين الثمانية الأخرى).
- بعد وضع كافة البطاقات بشكل كامل، اطلب متطوعين من المجموعة لقراءة البطاقات المُعلّقة على كل لوحة حائط.

الخطوة الخامسة: قدّم إطار القيادة والإدارة مع التعليق على الممارسات

- مرّر نسخ إطار القيادة والإدارة إلى كل مشارك، في حضور جميع المشاركين.
- ناقش أوجه التشابه والاختلاف مع الممارسات التي حدّوها.
- اشرح لهم كيف أنّ هذا الإطار إلى جانب مجموعة الممارسات الشائعة ما هو إلا نتاج أبحاث أُجريت مع مديرين مُميّزين من أصحاب الأداء العالي، وهي أبحاث لا تزيد عمّا قام به المشاركون من استفسارات ومناقشات في هذه المحاضرة.

الخطوة السادسة: (اختيارية) سجّل الممارسات القوية والضعيفة بين المشاركين

- اطلب من كل مشارك على حدة التعليق وإبداء ملحوظاته على ممارسة واحدة داخل الإطار يعتقد بأنها الأقوى وأخرى يعتبرها الأضعف.
- لكل ممارسة في الإطار المذكور، سجّل عدد المشاركين الذين اختاروها الأقوى، وقم بنفس الشيء مع كل ممارسة اختيرت الأضعف.
- ضع علامة حول أكثر ممارسات حددها المشاركون كنقطة قوة، وعلامة حول تلك المختارة على أنها ضعيفة. (يشير هذا التحليل إلى الاتجاهات التي قد تسود داخل المؤسسة).

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- ناقش مع المجموعة كيف أنّ تلك الممارسات الثمانية لا بد من وجودها مجتمعة لتحقيق نتائج داخل أي مؤسسة. سيساعدكم هذا الإطار على تقييم المناحي التي تحتاج إلى تطوير وتحسين لديهم؛ لقيادة وإدارة أفضل، كما سيُعطي بعض التوجيهات للنشاطات المستقبلية.
- إذا قدّمت المحاضرة بغرض أن تكون مُقدّمة للإدارة والقيادة، فقد تُعطي الخطوة السادسة تركيزًا أقوى للمحاضرات التالية.

الممارسات التي تمكن مجموعات العمل والمؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق النتائج.

الإدارة	القيادة
<p>التخطيط </p> <ul style="list-style-type: none"> حدد أهداف تنظيمية قصيرة المدى وأهداف الأداء. ضع خططاً متعددة السنوات وخططاً أخرى سنوية. خصّص الموارد الكافية (المال، الأفراد، والمواد). توقّع المخاطر واعمل على الحدّ منها. <p>المردود على مستوى المؤسسة يكون للمنظمة أهداف محددة، وموارد مخصصة، وخطة عمل.</p>	<p>المسح </p> <ul style="list-style-type: none"> حدد احتياجات وألويات أصحاب المصالح. تعرف على الاتجاهات، والفرص، والمخاطر التي تؤثر على المنظمة. ابحث عن أفضل الممارسات. تعرف على قدرات العاملين وحدودهم. اعرف نفسك، والعاملين لديك، وقيم منظمتك، ومواطن القوة والضعف بها. <p>المردود على مستوى المؤسسة يتكون لدى المديرين فكرة محدثة وصحيحة عن عملاتهم، ومنظمتهم، وبيئتها، كما يدركون كيف يؤثر سلوكهم على الآخرين.</p>
<p>التنظيم </p> <ul style="list-style-type: none"> تأكد من إعداد هيكل يحدد المسؤولية والسلطة. تأكد أن أنظمة إدارة الموارد البشرية، والشئون المالية، والعمليات اللوجيستية، وضمان الجودة، والعمليات، والمعلومات، والتسويق تدعم الخطة الموضوعية بفاعلية. دعم عمليات العمل لتنفيذ الخطة. نظم قدرات الفريق مع الأنشطة المخططة. <p>المردود على مستوى المؤسسة يتوفر لدى المنظمة الهياكل المالية، والأنظمة والإجراءات اللازمة لعمليات التشغيل الفعالة، كما يتم تنظيم العاملين الذين يدركون مسؤوليات وتوقعات العمل.</p>	<p>التركيز </p> <ul style="list-style-type: none"> حدد مهمة المنظمة وإستراتيجيتها بوضوح. حدد التحديات الحرجة. اربط الأهداف بالإستراتيجية التنظيمية ككل. حدد الأولويات الأساسية للعمل. كوّن صورة عامة للنتائج المرجوة. <p>المردود على مستوى المؤسسة يسير العمل في المنظمة بناءً على مهام وإستراتيجيات وألويات محددة جيداً.</p>
<p>التنفيذ </p> <ul style="list-style-type: none"> قم بدمج الأنظمة وتنسيق سير العمل. وازن بين المطالب المتضاربة. استخدم البيانات دائماً من أجل صنع القرار. نسّق الأنشطة مع البرامج والقطاعات الأخرى. عدّل الخطط والموارد وفقاً لتغير الظروف. <p>المردود على مستوى المؤسسة تنفذ الأنشطة بكفاءة وفاعلية وسرعة في الاستجابة للمتطلبات.</p>	<p>التهيئة/التعبئة </p> <ul style="list-style-type: none"> تأكد من انسجام وتوافق القيم مع المهمة، والإستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والأعمال اليومية. شجّع العمل الجماعي. اجمع أصحاب المصلحة الأساسيين حول رؤية طموحة. اربط بين الأهداف والمكافآت والتقدير. سجّل أصحاب المصلحة الذين سيقومون بتوفير الموارد. <p>المردود على مستوى المؤسسة يدرك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الأهداف التنظيمية ومن ثم يقومون بدعمها وتعبئة الموارد من أجل تحقيقها.</p>
<p>المتابعة والتقييم </p> <ul style="list-style-type: none"> تابع ولاحظ التقدم المحرز في الخطط. قدم التغذية المرتجعة. حدّد التغييرات المطلوبة. حسن عمليات العمل وإجراءاته وأدواته. <p>المردود على مستوى المؤسسة تستطيع المنظمة بشكل مستمر أن تُحدّث المعلومات الخاصة بحالة الإنجازات والنتائج، وتطبيق التعلم والمعرفة المستمرين.</p>	<p>الإلهام (رفع الروح المعنوية) </p> <ul style="list-style-type: none"> وفّق بين الأفعال والكلمات. أظهر الأمانة والإخلاص أثناء التفاعل. أظهر الثقة في العاملين وقدرّ إسهامات الآخرين. زود الفريق بالتحديات والملاحظات والدعم. كن مثالاً للإبداع والابتكار والتعلم. <p>المردود على مستوى المؤسسة يسود المنظمة جوّ التعلم المستمر، ويلتزم العاملون بمهامهم، حتى وإن حدثت بعض الإخفاقات.</p>

تمرين: استخدام نموذج التحدّي

الغرض

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلوماستر
- نُسخ من نشرة: نموذج التحدّي

صُمم هذا التمرين كي تعناد المجموعة على خطوات تطبيق نموذج التحدّي. ولتطبيق النموذج بكامله، اتبع الإرشادات الواردة في الفصل الثاني من هذا الكتيب.

يُقدّم نموذج التحدّي طريقة منهجية لتحقيق النتائج، تُحدّد فيه المجموعات تحديًا معينًا وتواجهه، بمعدّل تحدّ واحد في كلّ مرة. يقود النموذج المُشتركين فيه عبْر عملية تشكيل الالتزام نحو رؤية مُشتركة تُساهم في تحقيق رسالة المؤسسة ككل، وتحديد واحتواء التحدّي، ووضع أولويات العمل للتنفيذ، والعمل الجماعي لتحقيق النتائج.

الطريقة

الإعداد

- أعدّ ما يكفي من نُسخ «نموذج التحدّي» (النشرة).
- راجع الخطوات وقرر أيًا من النشرات الأخرى ستحتاجها ضمن أجزاء «مجموعة الأدوات» لتعريف فريقك على عملية «نموذج التحدّي» ودراستها معه.

الخطوة الأولى: راجع رسالة منظمك وأولوياتها الإستراتيجية

- كوّن مع فريقك فهمًا مُشتركا لرسالة منظمك وأولوياتها الإستراتيجية. سيساعد مثل هذا الفهم في تشكيل رؤيتك والتأكد من أنها تُساهم بشكل فعّال في الأولويات الكبرى للمؤسسة.

الخطوة الثانية: كوّن رؤية مُشتركة

- اعمل مع فريقك على تكوين رؤية مُشتركة لمستقبل مُشرق يُسهم في تحقيق رسالة وأولويات المؤسسة. ستعمل هذه الرؤية على تحفيز الفريق لمواجهته أي تحدّ جديد.

الخطوة الثالثة: اتفق على نتيجة واحدة قابلة للقياس

- اختر زاوية من الرؤية المُشتركة التي صنعتها، ثم كوّن نتيجة واحدة تصلح للقياس ترغبون جميعًا في تحقيقها، وستدفعكم هذه النتيجة إلى العمل. ولأنها قابلة للقياس؛ فستسمح لك النتيجة بمراقبة وتقييم مقدار تقدّمك نحو تحقيقها.
- لاحظ أنّ إنهاء النتيجة عملية تكرارية. وكلما زادت معرفتك بالموقف الحالي والعقبات الواجب التغلب عليها، فسوف تحتاج إلى إجراء عملية تعديل لتلك النتيجة التي قرّرتها بحيث تكون ملائمة وواقعية.

الخطوة الرابعة: قيم الموقف الحالي

- أجر عملية مسح لبيئتك الداخلية والخارجية لتشكيل قاعدة دقيقة للوقائع أو الأوضاع التي تصف الوضع الحالي فيما يتعلق بالنتيجة المرجوة.

الخطوة الخامسة: حدّد العقبات وأسبابها الجذرية

- اصنع قائمة بالعقبات التي يجب عليك وعلى فريقك التغلب عليها؛ بهدف الوصول إلى النتيجة المرجوة التي حدّدتوها سابقاً. استخدم أدوات تحليل الأسباب الجذرية؛ لتحليل الأسباب الخفية التي تكمن وراء تلك العقبات للتأكد من أنك تعالج الأسباب الجذرية وليس الأعراض فقط.

الخطوة السادسة: حدّد التحدّي الرئيسي ورتّب أولويات أفعالك

- اذكر ما تُخطّط لتحقيقه في ضوء الأسباب الجذرية للعوائق التي حدّدتها. (سيساعدك ذلك على أن تبدأ جملة التحدّي بالتساؤل: «كيف...؟») ثم حدّد أولوياتك فيما ستقوم به من أفعال للتعامل مع الأسباب الجذرية.

الخطوة السابعة: ضع خطة العمل

- ضع خطة عمل تُعطي تقديرات عن الموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة والجدول الزمني لتنفيذ تلك الأعمال.

الخطوة الثامنة: نفذ خطة العمل وراقب وقيم مستوى التقدّم

- دَعّم أعضاء فريقك أثناء تنفيذهم للخطة، مع مراقبة وتقييم مقدار التقدّم الذي تُحرزه في سبيل تحقيق النتيجة المرجوة.

الرسالة

الرؤية

النتيجة القابلة للقياس:

التدخلات ذات الأولوية

العقبات والأسباب الجذرية

الوضع الحالي:

التحدي:

[كيف يمكننا تحقيق النتيجة التي نرجوها في ضوء العقبات التي لا بد لنا من اجتيازها؟]

تمرين: تكوين رؤية شخصية

الغرض

المواد اللازمة

- لوحة حائط ، وأقلام فلوماستر
- نُسخ من نشرة: نموذج التَّحْدِي

يساعد هذا التمرين مجموعة المُشاركين على اعتياد عملية صُنع وتكوين الرؤية، كما يمكن استخدامه كتمرين تمهيدِيّ للتَّحْضِير لعملية تكوين رؤية مُشتركة بصورة جماعِيَّة أو على مُستَوَى المُؤَسَّسة. ويعتمد هذا التمرين على الأسئلة الخاصة بالرؤية الموجودة في صء ٢٠٤ من كتاب سيني جي وآخرين (نشر عام ١٩٩٤).

الطريقة

الإعداد

- أعدّ ما يكفي من النُّسخ «لنموذج التَّحْدِي» لجميع المُشاركين.

الخطوة الأولى: عرّف بالرؤية وناقشها

- اسأل جميع الحاضرين: «ما هي الرؤية؟» وسجّل بعض الإجابات.
- اشرح لهم ما المقصود بكلمة «رؤية»؟ «الرؤية: هي صورة للأمل، شيء نتمنى بصدق أن نصنعه.»
- بعد مناقشة الاستخدامات العامة للرؤى، أجر تمريناً تمهيدياً، «ما معزى هذا الاسم؟»
- قل مثلاً: «العديد من الأسماء تأتي نتيجة لرؤية آبائنا أو عائلاتنا لما سيكون عليه مُستقبلنا.»
- اطرح الأسئلة التالية واسمح للمُشاركين بمُشاركة ومناقشة إجاباتهم مع شخص آخر:

■ ما معنى اسمك؟

■ ما أصله؟

■ ما هو تصور أبائك لحياتك في المستقبل؟

■ ناقش بعض الأمثلة للرؤى التي تحملها أسماؤنا.

الخطوة الثانية: كون رؤية شخصية

- اطلب من المُشاركين التفكير فيما يرغبون بتحقيقه في حياتهم. قل لهم يضعوا الورق جانباً، ويُعضوا أعينهم إذا رغبوا في ذلك.
- اطرح الأربع أسئلة التالية بصوت هادئ، واسمح بوجود مساحة زمنية كافية بين كل سؤال منها كي يتخيلوا ما الذي سيقومون بصنعه.
- فكّر في حياتك الشخصية: ما الوضع الصحيّ أو المُستَوَى البدني الذي تتمناه لنفسك؟ تخيل نفسك وقد صار جسمك على الوضع الذي أردته تماماً. ما الأنشطة والهوايات التي تتمنى المداومة عليها مُستقبلاً؟ تخيل نفسك تقوم بتلك الأنشطة.

(توقّف برهة لتسمح لهم بالتفكير.)

- فُكِّرْ في أسرتك وأقاربك. تخيّل نفسك والآخرين تفعلون أشياء سارّة، وتُصبحون (أنت وهم) على الحالة التي تريدون. تخيّل صورتك وصورتهم معاً على تلك الحال السعيدة.
(تَوَقَّفْ بُرْهَةً لِتَسْمَحَ لَهُم بِالْتَّفَكِيرِ.)
- فُكِّرْ في عملك. تخيّل أفضل مكان ترغب في العمل به. مع مَنْ تعمل؟ وَمَنْ تخدم؟ وماذا تعمل؟
(تَوَقَّفْ بُرْهَةً لِتَسْمَحَ لَهُم بِالْتَّفَكِيرِ.)
- فُكِّرْ فيما تُساهم به في العالم من حولك. ما أقرب شيء يمكن أن تُساهم به، وتمنحه الآخرين؟ كيف ترى منحك شيئاً تفخر به للمجتمع أو لمؤسستك؟
- بعد انتهاء المُشاركين من التأمل في هذه الأسئلة، اطلب منهم فتح أعينهم من جديد وتدوين بعض الملاحظات حول ما رأوه بعيون عقولهم.
- ضع عنواناً لكل سؤال على لوحة حائط كي يراجعوه فيما بعد عن: (الحياة الشخصية، الأسرة/الأقارب، العمل، المساهمة في المجتمع).
- اطلب من المُشاركين التناقش مع شخص آخر ومُشاركته رؤيتهم في الزمن الحاضر.
(مثلاً، قل: «أنا (أكون) ...» أو «أملك...»).
- امنح المُشاركين خمس دقائق لمُشاركة أفكارهم، ثم اطلب من كُلِّ شخص اختيار فرد ثالث، ولْيكرِّروا عملية مُشاركة ومناقشة الأفكار لمدة خمس دقائق أخرى.
- لو رغب بعض المُشاركين في مُشاركة رؤاهم الشخصية مع المجموعة الكبرى، فاطلب منهم بعض الأمثلة.

الخطوة الثالثة: ناقش عناصر نموذج التحدّي

- ناقش مع الحضور كيف أنّ تكوين الرؤية هي أولى خطوات استخدام نموذج التحدّي. (والخطوة التالية هي وضع وتحديد نتيجة قابلة للقياس تُقربهم أكثر مما كَوَّنوه من رؤى).
- ناقش عناصر الرؤية وكيف أنّ نموذج التحدّي يمنحهم إطار العمل الشامل لتحديد الطرق اللازمة لتحقيق تلك الرؤية.
- ناقش رأي المُشاركين في التمرين. (عادة ما يرى أغلب المُشاركين أن التمرين باعث على النشاط والإلهام، كما يرونه تجربة فريدة).

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- أغلق باب المناقشة بالإشارة إلى التحول الحادث في الطاقة نتيجة للجهد المبذول في الرؤية.
- اسأل المُشاركين عن سبب حدوث هذا التحول.
- اسألهم عن السبب الرئيسي في اعتقادهم بأنّ الرؤية الشخصية مرتبطة أكثر بهؤلاء العاملين في فريق أو في إطار مؤسسة. ويمكن استخدام تلك المحادثة فيما بعد كجسر تنقلهم من خلاله إلى تكوين الرؤية المُشتركة.

الرسالة

الرؤية

النتيجة القابلة للقياس:

التدخلات ذات الأولوية

العقبات والأسباب الجذرية

الوضع الحالي:

التحدي:

[كيف يمكننا تحقيق النتيجة التي نرجوها في ضوء العقبات التي لا بد لنا من اجتيازها؟]

تمرين: تكوين رؤية مُشتركة

الغرض

يمكن استخدام هذا التمرين، وهو تعديل لتمرين في الفصل الثاني من الكتيب، لإرشاد وتوجيه مجموعة كبيرة جدًا أثناء عملية تكوين رؤية مُشتركة.

الطريقة

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلوماستر
- بطاقات مقاس ٤×٦ بوصة أو
- قصاصات ذاتية اللصق قابلة
- للإزالة (من لونين مختلفين)

الخطوة الأولى: تَحْيَلُ المستقبل

- قل لهم: «سنحاول تكوين رؤية مُشتركة مع بعضنا البعض. هذه هي الصورة التي نودُّ صُنْعَهَا في المستقبل معًا. لسنا هنا بصدد مناقشة المُعَوَّقات الآن، ولكن مناقشة أكثر الأشياء التي نودُّ حدوثها.»
- اطلب من المشاركين التفكير في فترة ما مستقبلاً.
- قل لهم: «تخيلوا أنفسكم بعد سنتين (أو أكثر) من الآن، وحينها نعود بالزمن إلى الوراء، حينها نكون قد أنجزنا كُلَّ ما يَهْمُنَا. ما الصورة التي ترونها في مُخَيَّلَتِكُمْ والتي تمثل هذا الإنجاز؟»
- اطلب من كُلِّ مشاركٍ كتابة عنوان صحفيٍّ يكتب عن إنجاز المجموعة في سنة __ ٢٠ (بعد سنتين أو أكثر من الآن). يكتب كُلُّ واحد منهم جملة تُصِفُّ أكثر ما يُشعره بالفخر.

الخطوة الثانية: تقاسم رؤيتك مع الآخرين

- اجمع الحاضرين بحيث تُشكل فرقا يتألف كل منها من شخصين، واطلب من كُلِّ مُشاركٍ تقاسم رؤيته لإنجازاته في المستقبل مع قرينه في الفريق.
- اطلب من كُلِّ ثنائي في الفريق تكوين رؤية واحدة مُشتركة تجمع أفضل ما في رؤية الاثنين.
- اجعل المجموعات من أربعة (أي من فريقين)، ثم ناقش الرؤى المُشتركة بعد دمجها.
- واصل مرحلة دمج الرؤى للمجموعات الرباعية بهدف الوصول إلى رؤية واحدة مُشتركة.

الخطوة الثالثة: سجّل العناصر الهامة في صياغة الرؤية

- اطلب من كُلِّ مجموعة رباعية أن تُسجّل العناصر أو الجمل الأساسية في بيان الرؤية على البطاقات (مقاس ٤×٦ بوصة) أو على القصاصات ذاتية اللصق. (أعط لكل مجموعة ٦-٨ بطاقات، ويجب على كل مجموعة كتابة عنصر واحد أو جملة واحدة فقط تراها هامة على كُلِّ بطاقة).

الخطوة الرابعة: رتّب وصنّف العناصر والجمل الهامة وضعها في فئات

- اطلب من كُلِّ مجموعة على جِدَّة لصق بطاقتها مع عرض العناصر الهامة على الحائط (أو على مجموعة من لوحات الحائط المُعلّقة على الحائط).
- اطلب من كُلِّ مجموعة بالترتيب وضع بطاقتها مع البطاقات الأخرى التي تحتوي على نفس العناصر. ولو لم يُلائم أيُّها بطاقة أخرى، تُترك وحيدة.

- وبالعكس، إذا كانت إحدى المجموعات أكبر من ١٠، يدعو المُنسّق المُشاركين لأن يُعطوه بطاقتهم، بأعداد قليلة في كلِّ مرة، ثم يقوم بتجميعها.
- وحالما يتمُّ وضع كافة البطاقات، اطلب من كافة المُشترّكين فيها الذهاب إلى الحائط وتحريك البطاقات بحيث يتم تجميع البطاقات والجمل المُتشابهة حتى يُصنّفوها جميعها في فئات. (على سبيل المثال، ضع جميع البطاقات ذات العلاقة بخدمة العملاء في فئة، والبطاقات التي تتناول العيادات النظيفة في فئة أخرى). لا بأس إذا وجدت حركة كثيرة من جانب المُشاركين عند تحريك البطاقات، حيث إنّ تلك العملية غالبًا ما تكون مدعاةً للمناقشة الجيدة.
- وبدلاً من ذلك، قد يختار المُدرّب القيام بهذا التصنيف في حضور جميع المُشاركين في المُحاضرة، وبمُشاركة كافة المُشاركين، بحيث يقترحون أيّ البطاقات تُوضع في مجموعة واحدة (أو أيها تبقى وحيدة).
- اختر اسماً لكل تصنيف لديك، واكتب الاسم على بطاقة جديدة (لونها مختلف)، ثم ضع هذا البطاقة فوق مجموعات البطاقات التي تناسبه.
- اقرأ كافة التصنيفات بصوتٍ عالٍ.

الخطوة الخامسة: اكتب مُسوِّدةً بيان عن الرؤية المُشتركة

- كوّن فريقًا صغيرًا يقوم بدمج وتوليف الرسائل التي ترتبط بكل تصنيف على جِدّة ثم اكتب بيانًا يعكس الرؤية المُشتركة. ذكر الفريق بضرورة المحافظة على الجانبين الفخري والنفسي اللذين تحملهما الرؤية. وأفضل وقت لعمل تلك التوليفة أثناء الليل أو عند تناول الغداء في العمل.

الخطوة السادسة: اعرض مُسوِّدةً بيان الرؤية المُشتركة

- اكتب الرؤية المُشتركة على ورقة جديدة.
- ضع بيان الرؤية أمام جميع الحاضرين لمطالعه. وربما يحتاج هذا البيان التمهيدي للرؤية إلى إجراء بعض التعديلات البسيطة عليه، فهذا سيساعدك في توجيه المزيد من المناقشات وإثرائها.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- حدّد موعدًا زمنيًا لالنتهاء من مُسوِّدةً بيان الرؤية، ومنّ سيشارك في إنجازه وكتابته، ثم اكتب الصيغة النهائية.
- ناقش مع المجموعة كيفية استخدام الرؤية كأداة تنسيق:
- ناقش الصيغة النهائية لبيان الرؤية مع الآخرين (أصحاب المصلحة الآخرين) من خارج مجموعتك الحالية، والذين هم بحاجة إلى معرفة رؤيتك، أو قد يساعدونك على الاقتراب أكثر باتجاه تحقيق الرؤية.
- اجعل بيان الرؤية سهل المنال (علاوة على سهولة رؤيته) من جميع مَنْ سيشارك في العمل على تحقيقه.
- تذكر أن عملية تكوين وتشكيل الرؤية جماعيًا هو ما يجعلها قوية، كما أنّ إعطاء البيان لأشخاص آخرين ليسوا مُشترّكين في العملية لن يكون بنفس القوة.

تمرين: تكوين رؤية مُشتركة في صورة

الغرض

يقود هذا التمرين مجموعة العمل عَبْرَ عملية تكوين الرؤية المُشتركة باستخدام الصور والرسومات بدلاً من الكلمات. استخدمه كتوطئة قبل استخدام نموذج التحدّي. فالرسم يُبقي المُشاركين بعيدين عن كتابة جمل وقوالب محفوظة أو تجريدات شكلية لا تحمل أية دلالات شخصية؛ فتفشل في تحفيز المُشاركين.

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلوماستر لكل مجموعة
- أقلام مُلوّنة أو أقلام رصاص (يفضل من عدة ألوان)

الطريقة

الإعداد

- ضع لوحة حائط فارغة على كُُلِّ طاولة مع عدد من الأقلام الفلوماستر والأقلام الرصاص أو المُلوّنة (يفضل استخدام الألوان، لكنها ليست حتمية).

الخطوة الأولى: كوّن صورة للوضع الذي ترغب به مستقبلاً

- قسّم المُشاركين إلى مجموعات صغيرة مُكوّنة من ٤ إلى ٦ أفراد.
- اطلب من كُُلِّ واحد فيهم أن يخلّم بمستقبل مجموعته أو مؤسّسته.
- اجعل كُُلِّ مُشارك يرسم لوحة سريعة للصورة التي انطبعت في ذهنه.

الخطوة الثانية: شارك الفرق الأخرى رسوماتك

- اطلب من المُشتركين بالمُحاضرة عرض لوحاتهم وشرحها لزملائهم في المجموعة.

الخطوة الثالثة: قم بإعداد رسم واحد لكل مجموعة

- اطلب من كُُلِّ مجموعة إعداد رسم كبير (حجم لوحة الحائط) بحيث يصوّر الخُلم الجماعي لجميع أعضاء المجموعة. (ستشجع هذه الخطوة المُشاركين كثيراً على الدفاع عن عناصر يرونها هامّة، وحذف عناصر أخرى لا يعتبرونها على نفس الدرجة من الأهمية).

الخطوة الرابعة: اعرض رسومات المجموعات الصغيرة

- اطلب من كُُلِّ مجموعة عرض لوحتها الكبيرة على جميع الحاضرين. (اجعل أعضاء المجموعة يوضحون بعض أجزاء لوحاتهم إذا لم تكن واضحة. وإذا وجه بعض الحاضرين نقدهم لعمل تلك المجموعة، فيجب على أفرادها الدفاع عن حلمهم بشكل منطقي يبعث على الإقناع ويجعل باقي المجموعات تتفق معه.) يمكن تغيير الرسومات في أي وقت.
- أثناء عرض وتقديم المجموعات الصغيرة لرسوماتها، لخص العناصر والمفاهيم المعروضة في اللوحات على لوحة عمل مُنفصلة أو ورقة حائط فارغة.

الخطوة الخامسة: راجع العناصر والمفاهيم المُمثَّلة في الرسومات

- حينما تنتهي جميع المجموعات من عرض الرسومات، راجع (مع جميع الحاضرين) العناصر والمفاهيم التي سجَّلتها.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- ادعُ عددًا صغيرًا من المشاركين الذين يُجيدون الكتابة كي يُحوِّلوا عناصر الرؤية إلى قطع نثرية مثيرة. هناك بعض المجموعات التي وجدت في الصورة ما يكفي من التحفيز.
- يمكنك أيضًا أن تطلب من فنان في منطقتك أن يأخذ الرسومات ويقوم بعملية الإخراج الفني للوحات الناتجة عن هذا التمرين.
- ابحث أثناء مناقشة ودية مع المجموعة كيف يمكن لتلك الصورة التي صنعوها لرؤيتهم المُشتركة أن تتغير مع عملهم معًا بشكل جماعي.

تمرين: إدراك مجال تأثيرك

الغرض

المواد اللازمة

□ لوحة حائط وأقلام فلومستر

يساعد هذا التمرين المشاركين على التفكير فيما يقع تحت تصرفهم ويمكنهم تغييره، بالنظر إلى دورهم أو وضعهم الوظيفي داخل البرنامج أو المنظمة، كما يساعدهم على معرفة أين يستطيعون التأثير بنجاح على التغييرات ومدى قدرتهم على التحكم بها، كما يُوفّر لهم إرشادات عامّة في التنسيق مع الآخرين وحشدهم وتوظيفهم.

الطريقة

الإعداد

- أعدّ لوحة حائط بها ثلاث دوائر متحدة المركز، وبزيادة قطرية في كلّ دائرة.
- اكتب دعاء السكينة على ورقة ثانية: «اللهم ألهمنا الصبرَ والقدرةَ على الرضا بما لا يُمكنُ تغييره، والسَّجاعةَ على تغيير ما يجب أن يتغيّر، والحكمةَ في أن تُميّزَ بينهما.» أبق هذه الصفحة مغلقة لحين الانتهاء من التمرين.

الخطوة الأولى: عرّف دوائر السيطرة والتأثير

- ادخل في نقاش جماعي مع المشاركين حول الدوائر الثلاثة للترقية بين:
- الدائرة الداخلية: ما نملك السيطرة المباشرة عليه.
- الدائرة الوسطى: ما يُمكننا التأثير به.
- الدائرة الخارجية: ما لا نملك أيّ تأثير عليه.
- اطلب منهم أمثلة على كلّ دائرة، مثل:
- الدائرة الداخلية: سلوكياتنا، أفعالنا، مواقفنا.
- الدائرة الوسطى: جيراننا، المسجد، الكنيسة، بيئة العمل التي نعمل بها، أصدقائنا، زملائنا، أسرنا (يمكننا التأثير بها، لكن لا يمكننا السيطرة عليهم أو التحكم بهم).
- الدائرة الخارجية: الظواهر الطبيعية مثل الزلازل أو الجو أو السياسة والسياسات التي تقع خارج نطاق سيطرتنا وحدودنا الشخصية، وكذا سلوك الموظّفين الذين لم يحدث بيننا وبينهم أيّ اتصال سابق.
- اسأل المشاركين في أيّ من الدوائر الثلاثة سيصرفون جُلّ جهدهم الذهني، وأي من تلك الدوائر ستكون مبعث قلقهم وأحاديثهم.
- ناقش كيف يمكن لهم تغيير اهتماماتهم ليتحوّلوا إلى الدائرتين الوسطى والداخلية، وكيف أنّ ذلك قد يؤثر على الدائرة الخارجية.

الخطوة الثانية: ناقش الممارسات التي تساعد الموظفين على التأثير بالإيجاب

- اطلب من المشاركين، وهم مؤزَّعون في مجموعات صغيرة، أن يتأملوا ويُناقشوا أيَّ الممارسات التي يحتاجونها ليصبح تأثيرهم على الآخرين فعَّالاً.
- اطلب منهم عمل قائمة لتقديمها إلى المجموعة الكبرى.

الخطوة الثالثة: اعرض الممارسات التي تدعم التأثير على الآخرين

- اطلب من الفرق عرض وتقديم آرائها حول ممارسات التأثير، في حضور جميع المشاركين.
- أثناء اندماج المشاركين في عرض أفكارهم، أخبرهم وعلمهم مهارات التأثير الموجودة لديهم والمرتبطة بالطريقة التي يتحدثون ويتواصلون بها (على سبيل المثال، هل هم مُستعدون جيداً للحوار؟ حديث العيون وإجراء اتصال مع عينيَّ المُستمع، والحوار الفعَّال بوجه عام؟)

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- اعرض الورقة التي تحمل دُعاء الطمأنينة.

تمرين: تطوير نتائج قابلة للقياس

الغرض

يساعد هذا التمرين المشاركين على تكوين نتيجة تصلح للقياس خاصة برؤيتهم، كما يعرض طريقة تعريف النتائج القابلة للقياس عند استخدام نموذج التحدّي. ولا ينبغي استخدام هذا التمرين إلا بعد أن تكون المجموعة قد كوَّنت رؤيتها المُشتركة.

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلومستر
- نُسخ من نشرتين:
- نشرة ١: معايير SMART
- نشرة ٢: نموذج التحدّي

الطريقة

الإعداد

- أعد ما يكفي من نُسخ النشرتين المطبوعتين لجميع المشاركين، وهما: معايير SMART (نشرة ١) ونموذج التحدّي (نشرة ٢).
- ارسم نموذج التحدّي على ورقة.

الخطوة الأولى: اختر نتيجة مطلوبة كأحد عناصر الرؤية

- اطلب من جميع المشاركين اختيار مَنحَى مُعيَّن من رؤيتهم للبدء بتنفيذه. على سبيل المثال، لو كانت الرؤية: «حصول المرضى على أفضل مُستويات الرعاية وأكثرها أماناً في وحدتنا»، اسأل المشاركين عن تلك النتيجة المُتقنة التي قد تشير إلى أنهم ماضون في هذا الاتجاه.
- ورِّعُ النشرة الخاصة بنموذج التحدّي، ثم أظهر الورقة المرسوم عليها نموذج التحدّي.
- اكتب الرؤية فوق صورة السحابة.
- اسألهم ما هي النتيجة المُتقنة القابلة للقياس، والتي قد تُظهر لهم أنهم يسيرون في هذا الاتجاه؟
- امنح المشاركين بعض الوقت كي يُخرجوا ببعض النتائج التي يعتقدون بأنها ستقربهم وتوصلهم إلى رؤيتهم. اكتب تلك النتائج على ورقة منفصلة.

الخطوة الثانية: اكتب النتائج المطلوبة التي تتفق مع معايير SMART

- وزع نشرة ١: «معايير SMART». عرِّفهم بما يمثله كلُّ حرف من هذا الاختصار، مُستخدمًا بعض الأمثلة.
- قسّم الطلبة إلى مجموعات صغيرة ثم اطلب منهم كتابة النتائج القابلة للقياس على لوحة الحائط الخاصة بـ «SMARTer» و/أو العصف الذهني حول نتائج أخرى.
- تابع عمل المجموعات بشكل جماعي؛ كي ترى إن كانوا ملتزمين بمعايير SMART. أعط تعليمات لأفراد الفرق ولكل فريق على حدة؛ إذا رأيت أنهم بحاجة إلى مزيد من المساعدة.

الخطوة الثالثة: حدّد النتائج القابلة للقياس في نموذج التحدّي

- اطلب من المجموعات تكوين نتيجة واحدة تصلح للقياس وتُحطَى بموافقة الجميع.
- اجعل كلَّ مجموعة تكتب النتيجة الخاصة بها في نموذج التحدّي، في النشرة رقم ٢.

- اطلب من كل مجموعة مناقشة الوضع الحالي فيما يتعلق بالنتائج المرجوة.
- اجعل كل مجموعة تعلن عن التحدّي الخاص بها بصوت مرتفع: كيف لنا.. / يمكننا أن.. / سنستطيع...؟

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- بيّن أن تلك الفجوة بين ما تريده المجموعة كنتيجة مستقبلية لعملها وما يحدث فعليًا هو سبب التوتر. وهذا التوتر، مثله مثل أيّ توتر آخر، بحاجة إلى حلّ. والاتجاه الطبيعي لحل أيّ مصدر توتر سيمنح المجموعة الطاقة الكافية للتحرك باتجاه رؤيتها.
- حالما يتم تأطير التحدّي، ذكر المجموعة بأنه قد أصبح بإمكانهم الآن تطبيق إطار القيادة والإدارة (البحث والتركيز، الخ) على ما يواجهونه من تحدّي من أجل فهمه بشكل أفضل، ومعرفة طريقة معالجته.

إيضاح النتيجة المرجوة والمطلوبة هو أحد أكثر النشاطات المثمرة التي قد يقوم بها الفريق. حينما تُقرَّر ما هي النتيجة التي ترجوها، تأكَّد من أنك لديك مجموعة واضحة من المؤشرات. وللوفاء بمعايير SMART، يجب أن تكون النتائج كما يلي:

- محدد (Specific) –
أي مكتوبة بوضوح لتجنب الاختلافات في التفسير؛
- قابلة للقياس (Measurable) –
فهي تسمح بمراقبة وتقييم ما أُحرزَتْ من تَقَدُّم على طريق تحقيق النتيجة؛
- مناسب (Appropriate) –
لنطاق وحدود البرنامج أو أنشطة العمل بوجه عام، بحيث تستطيع التأثير في التغييرات أو إحداثها؛
- واقعي (Realistic) –
قابلة للتحقيق في حدود الزمن المُتاح؛
- مرتبط بوقت (Time bound) –
مُحدَّدة في إطار فترة زمنية موضوعة لإنجازها.

نموذج لنتيجة قابلة للقياس

(لبرنامج مُخصَّص لهدف رئيسي وهو القضاء على انتشار الإيدز):
زيادة عدد مواقع المشورة والفحص التطوعي في المنطقة بنسبة ٥٠٪ خلال الاثني عشر شهرًا القادمة.



[كيف يمكننا تحقيق النتيجة التي نرجوها في ضوء العقبات التي لا بد لنا من اجتيازها؟]

تمرين: تحليل مخاوف واهتمامات أصحاب المصلحة

الغرض

يساعد هذا التمرين مجموعات العمل أو المؤسسات على الاتحاد معًا للسعي من أجل هدف مُشترَك موحد؛ لتحديد أصحاب المصالح الرئيسيين للمنظمة (أفرادًا أو مجموعات)، وفهم مخاوفهم واهتماماتهم، ووضع إستراتيجية للكيفية التي يمكن بها الحصول على دعمهم.

الطريقة

الإعداد

- أعد ما يكفي من النسخ لنموذج تحليل أصحاب المصلحة (نشرة) لجميع المشاركين.

الخطوة الأولى: حلل دور أصحاب المصلحة عند السعي لتنفيذ مبادرة جديدة

- اشرح لهم أن مجرد «وجود مصلحة» معناه التأثير بالنتائج من النشاط المصاحب و/أو القدرة على التأثير في النتائج بالإيجاب أو السلب.
- أعلمهم أننا أحيانًا ما نقرب من أصحاب المصلحة، كما لو كنا ندرِك مخاوفهم واهتماماتهم. أما لو ثبت خطأ ما بنيناه من افتراضات، فقد نختر إبعادهم عما نقوم به، بدلاً من التنسيق معهم وحشدهم لصالح الهدف الذي نسعى جاهدين للوصول إليه. حاول أن تعرف ما إذا كان أحد المشاركين في الغرفة قد مرَّ بهذه التجربة من قبل (على سبيل المثال، عند التعامل مع مجموعات كان التعامل معهم بطبيعة الحال قليلاً وعابراً).
- استكشف تجارب الآخرين عند تجاهل اهتمامات أصحاب المصلحة بالسؤال التالي: «ماذا يحدث حينما لا نُعيرُ أيَّ اهتمام إلى مجموعة مُعيَّنة لديها مصلحة ما؟ وماذا سيسفر عن المبادرة التي نسعى الآن إليها؟»
- اسأل عن الطرق التي يمكن من خلالها اكتشاف اهتمامات ومخاوف أصحاب المصلحة.

الخطوة الثانية: حدّد من هم أصحاب المصلحة

- بعد الإشارة إلى الهدف المُشترَك، اسأل المشاركين: من هم (المجموعات أو الموظفون) الذين لديهم مصلحة في نجاح مبادرتنا؟»
- قم بعملية عصف ذهني، وسجّل الإجابات. إذا صارت القائمة طويلة جدًّا، فاعمل تصنيفات لتجميع إجاباتك (على سبيل المثال، خاصّة، ربحية، مُنظّمت غير حكومية، جهات دولية مانحة، هيئات حكومية، مجموعات عمل اجتماعية، مؤسسات مهنية وتعليمية، كيانات دينية أو سياسية).
- حدّد أهم الموظّفين أو المجموعات عن طريق علامة النجمة (*) أو بوضع دائرة حولهم.

الخطوة الثالثة: حدّد مصالح واهتمامات أصحاب المصلحة

- قسّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة من أربعة إلى ستة أفراد لكل مجموعة.
- ورّع أصحاب المصلحة، الذين تمّ تحديدهم في الخطوة السابقة ضمن أهم أصحاب المصلحة، على المجموعات الصغيرة.

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلومستر (أو جهاز عرض رأسي لاستخدامه في الخطوة الرابعة)
- نُسخ من نشرة: نموذج تحليل أصحاب المصلحة

- اطلب من كل مجموعة تعبئة النموذج في نموذج «تحليل أصحاب المصلحة» (النشرة رقم ١) لمجموعة (أو مجموعات) أصحاب المصلحة التي أعطيت إياهم.
- ذكر المجموعة باحتمالية وجود ممثلين عن بعض مجموعات أصحاب المصلحة في الغرفة؛ مما يُسهّل من التأكّد من الافتراضات.
- اجعلهم يكتبون ملحوظة خاصة بما إذا كانت هناك مجموعة مُستفيدين لا يعلمون عنها إلا أقل القليل، وهذا يُعدّ تذكيرًا بضرورة القيام بمزيد من البحث مُستقبلاً.

الخطوة الرابعة: تحقق من صحة الافتراضات والاستنتاجات

- اطلب من كل مجموعة صغيرة تقديم النموذج بعد تعبئته (على لوحة حائط أو باستخدام جهاز العرّض الرأسي).
- اطلب من المجموعة الكبيرة إضافة أيّ معلومات ناقصة، وتكملة التحليل، وتصحيح الأخطاء إن وُجدت. في حال وجود ممثلين من أصحاب المصلحة داخل الغرفة، اطلب منهم التعليق. وتعتبر هذه فرصة عظيمة للتحقق من صحة الافتراضات.
- إذا ما دعت الضرورة إلى اتخاذ إجراءات مُعيّنة لضم أو إدراج أصحاب المصلحة أو ربطهم مع المبادرة، فقم بتوزيع الأدوار وحدّد ما سيقوم به كل شخص بدقة. سجّل القرارات التي تمّ التوصل إليها بحيث تعود إليها لاحقًا في أيّ اجتماع قادم.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- اجمع كافة المعلومات التي دوّنتها المجموعات الصغيرة على الأوراق في نموذج رئيس يتضمن جميع أصحاب المصلحة.
- في حال الاحتياج إلى موارد مُعيّنة من بعض المجموعات، استخدم التمرين «حشد أصحاب المصلحة لأجل جلب الموارد» لصنع خطة مُفصّلة حول تقديم الطلبات إلى أصحاب المصلحة لجلب الموارد اللازمة.

تمرين: تشخيص الأسباب الجذرية: أسلوب هيكल السمكة واسأل لماذا خمس مرات

الغرض

يساعد هذا التمرين المشاركين على فهم كيفية تشخيص الأسباب الجذرية في نموذج التحدّي. استخدم هذا الأسلوب التشخيصي مع نموذج التحدّي للتأكد من أنك تُحطّط للقيام بإجراءات تستهدف الأسباب الجذرية للعوائق، وليس مجرد الأعراض.

الطريقة

الإعداد

- أعدّ ما يكفي من النسخ لأسلوب هيكل السمكة (نشرة ١) وأسلوب اسأل لماذا خمس مرات (نشرة ٢) لجميع المشاركين.

الخطوة الأولى: أعط مُقدّمة عن أسلوبيّ هيكل السمكة واسأل لماذا خمس مرات

- أمام جميع المشاركين في الفصل، قم برسم صورة شجرة على لوحة حائط، مُظهرًا جذورها.
- اشرح لهم كيف أنّ تحليل السبب الجذري يساعدنا على رؤية ما هو أبعد وأعمق من مجرد الرؤية السطحية لفهم الأسباب التي أدت إلى الموقف الحالي.
- قل لهم: «سنتعلم اليوم أسلوب تشخيص المشكلات المؤسسية، بنفس الطريقة التي نتعلم بها تشخيص المشكلات الطبية.»
- اشرح لهم كيف أنّنا نحتاج إلى أن نسأل أنفسنا «لماذا» لفهم الأسباب الخفية والمُحرّكة للأعراض.
- ارسم صورة لمُحطّط هيكل السمكة العظميّ على لوحة حائط، ثم اكتب على كلّ عظمة: الموظّفين، والسياسات، والعمليات والإجراءات، والبيئة.
- اشرح لهم كيف أنّ تلك المناحي الأربعة تُساعدنا على تشخيص الأسباب التي تُؤدي إلى حدوث مشكلات أو عوائق مؤسسية تقف حائلًا أمام تحقيق النتائج المرجوة.
- استخدم نموذجًا واقعيًا وملموسًا يمكن للمشاركين ربط ما تقول به (على سبيل المثال، لا يأتي الناس إلى العيادة للحصول على رعاية ما قبل الولادة).
- اطلب من المشاركين التفكير في أسباب تلك الحالة طبقًا لما أمامهم من تصنيفات.
- اكتب على ورقة منفصلة (بعد الورقة التي رسمت عليها الشجرة): لماذا؟ لماذا؟ لماذا؟ لماذا؟ لماذا؟ لكل تصنيف من تصنيفات هيكل السمكة، اسأل عن السبب «لماذا؟» خمس مرات للتفكير في الأسباب الجذرية عن كلّ نموذج مُختار.

الخطوة الثانية: مُمارسة أسلوبيّ هيكل السمكة و (اسأل لماذا خمس مرات)

- قسّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة من ٤ إلى ٦ أفراد واطلب من كلّ مجموعة اختيار نتيجة يحلمون بتحقيقها، بشرط أن تكون قابلة للقياس للعمل عليها.

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلوماستر
- نسخ من نشرتين:
- نشرة ١: أسلوب هيكل السمكة
- نشرة ٢: أسلوب اسأل لماذا خمس مرات

- اطلب منهم تحديد إحدى العقبات التي تمنعهم من تحقيق تلك النتيجة.
- وَرِّعْ النشرات الخاصة بأسلوب هيكل السمكة وأسلوب اسأل لماذا خمس مرات.
- اطلب من كل مجموعة القيام بعملية «عَصْف ذِهْنِي» حول الأسباب الجذرية لتلك العقبة، باستخدام التصنيفات المذكورة في هيكل السمكة، واسأل لماذا خمس مرات في حضور جميع المشاركين كما تمَّ الشرح سابقاً.
- تجوَّل بين أفراد المجموعات، أو حاول الاستماع عن قُرْب لما يدور فيها من مناقشات، وذكرهم بالذهاب لما هو أبعد من مجرد تعبيرات مثل: «نقص الموارد.» ادفعهم إلى إجراء تحليل عالي المُستوى.
- اطلب من المشاركين وضع علامة أمام الأسباب التي يمكنهم عمل شيء إيجابي حيالها.

الخطوة الثالثة: تقديم تقارير عن التقدُّم المُحرَز

- أمام جميع المشاركين، اطلب من كل فريق تقديم تقرير حول ما أحرزه من تقدُّم.
- ناقش أيَّ استفسارات أو أسئلة.
- اطلب من الفرق الاستمرار في تحليلاتهم للأسباب الجذرية لحين الانتهاء من عقبة واحدة.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- اكتشف شعور المشاركين بعد أن فرغوا من التحليل. ومن الأهمية بمكان الشعور بالتحكم والسيطرة لدى بعض الموظَّفين، خاصة الذين كان ينتابهم في بعض الأحيان شعور بقلة الحيلة.
- قد يساعد هذا التحليل أغلب المشاركين على الوعي ببعض الجوانب التي يمكنهم من خلالها تغيير الأمور فعليًا. من المفترض أن يُؤدِّي التمرين إلى توليد طاقة قوية نحو التغيير المنشود.

الغرض

تحديد الأسباب الجذرية للعائق (أو العوائق) والتي حدتتها في السابق على أنها تعوقك عن تحقيق النتيجة المرجوة.

الطريقة

الخطوة الأولى: اكتب العائق الذي يعترضك في مخطط هيكل السمكة

- في المربع الظاهر في الجزء الأيمن العلوي من المخطط، اكتب العائق الذي حدتته في السابق في نموذج التحدّي.

الخطوة الثانية: فكر متبعًا أسلوب العصف الذهني في الأسباب المحتملة

- ناقش كل تصنيف (العوامل الرئيسية) ثم فكر متبعًا أسلوب العصف الذهني في كافة الأسباب المحتملة التي أدت بهذا العائق لأن يتسبب في خلق فجوة بين النتيجة التي تريدها والوضع الحالي.

الموظفين: المعرفة، المهارات، التغذية المرتجعة، الدافعية، الدعم

السياسات: القواعد والقوانين التي يُمكنك التأثير بها

العمليات والإجراءات: المعايير، المُعدّات

البيئة: وزارة الصحة، المجتمع، أصحاب مصلحة آخرين

صُمِّمَتْ تلك التصنيفات لمساعدتك على تنظيم أفكارك، فابحثوا كفريق عن أسباب تلك الفجوة في الأداء، ثم صنّفوها بما يتوافق مع تلك التصنيفات. يمكنكم الاختيار من تصنيفات أخرى لو لم تنطبق التصنيفات المذكورة على الوضع الحالي للفريق.

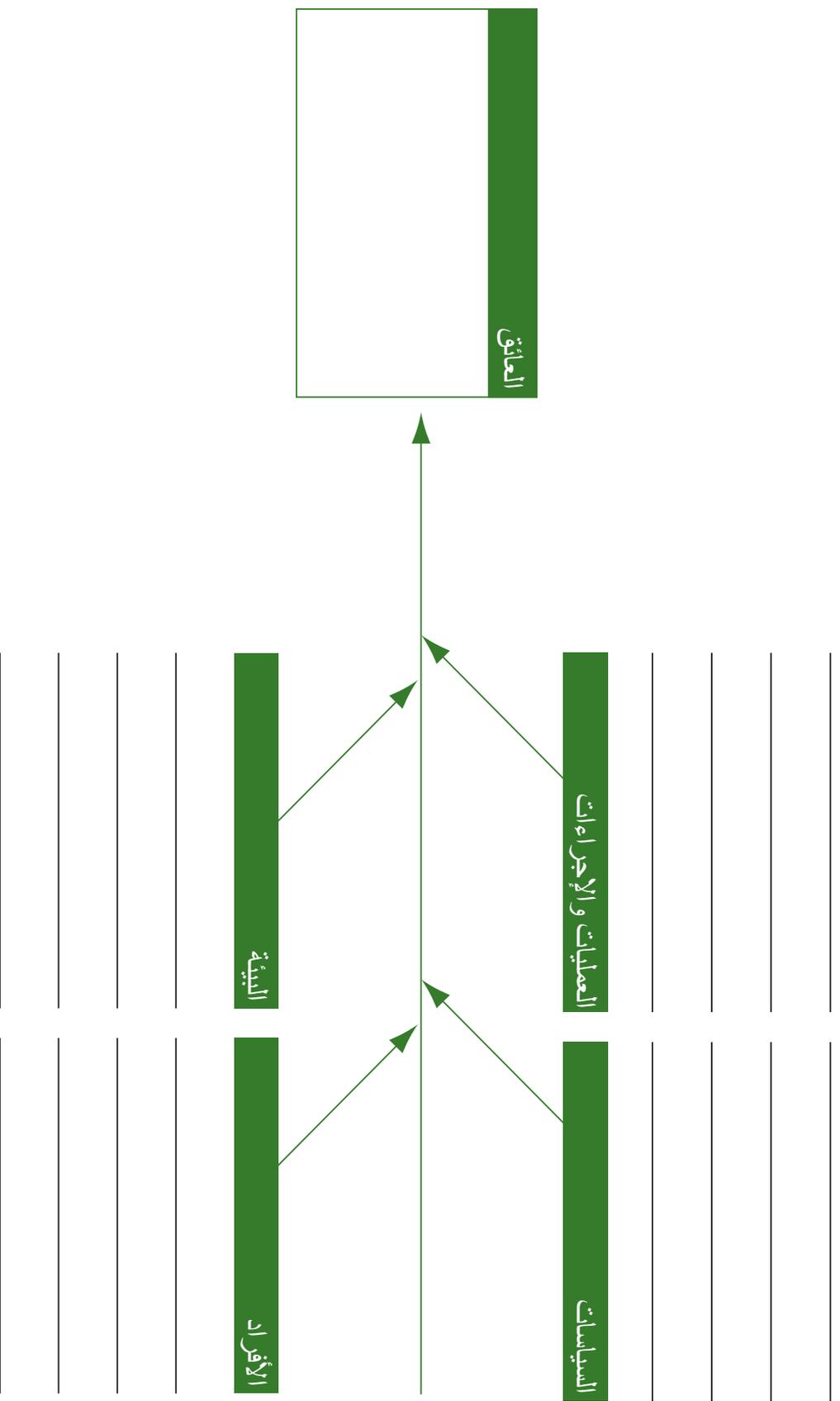
الخطوة الثالثة: اربط التصنيفات مع العمود الفقري للمخطط

- ارسم أسهمًا تبدأ عند كل تصنيف وتنتهي عند العمود الفقري، حسبما هو موضح في جدول الرسم.

الخطوة الرابعة: تحديد أكثر الأسباب المسؤولة عن تلك المشكلة

- تعمّق أكثر في إطار بحثك لكل تصنيف لفهم العوامل التي تُبقي الوضع الحالي على ما هو عليه، بحيث تبقى أنت بعيدًا عن الذهاب إلى النتيجة المطلوبة.
- استخدم أسلوب أسأل لماذا خمس مرات لمساعدتك في بحثك.
- أجر عصفًا ذهنيًا و اكتب أفكار المجموعة على المخطط مباشرة.
- فكر في بعض الأسباب، واختر تلك التي إن تمّ التعامل معها بنجاح فسوف تسمح لك بإحراز تقدّم هام نحو تحقيق النتيجة المطلوبة. ضع دائرة حول هذه الأسباب للأهمية.

نشرة ١ (تابع) أسلوب هيكل السمكة



مفتيس من: «الفخرون القادة: كتيب التحسين الخدمات الصحية»،
كايريدج، ماساتشوستس: منظمة علوم الإدارة الصحية، ٢٠٠٥

مترين: تشخيص الأسباب الجذرية:
أسلوب هيكل السمكة وأسأل لماذا خمس مرات

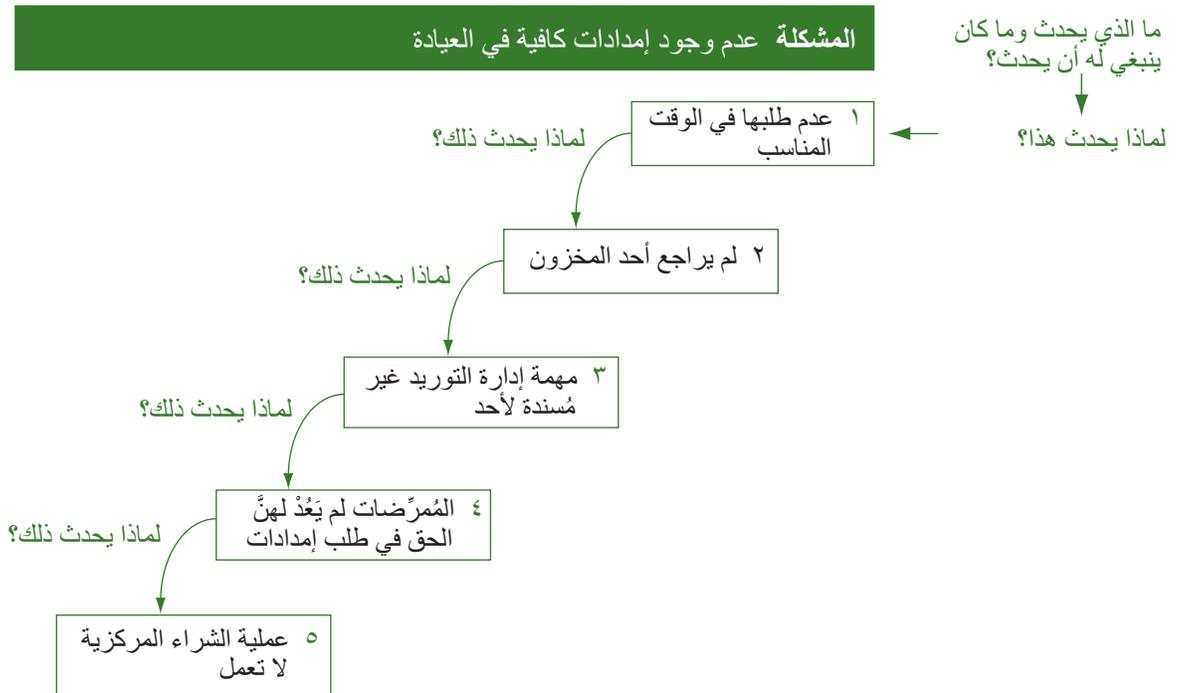
الغرض

تمرين اسأل لماذا خمس مرات هو أسلوب تساؤلي يبحث عن إجابات، طَوَّرَهُ إيماي ماساكي، يهدف إلى الحصول على أعراض أعمق، أبعد من تلك الأعراض البدهية، وتحديد الأسباب الأساسية أو الجذرية للمشكلة، حيث إنَّ طرح السؤال «لماذا» خمس مرات يمنع حدوث خلط بين الأعراض والأسباب، بحيث تستطيع العمل مع العوامل الضمنية والخفية المُسبِّبة للمشكلة بدلاً من التعامل مع عامل عَرَضِيٍّ خاطئ.

الطريقة

حينما تعمل على مُخَطِّط «السبب والنتيجة» وتُحدِّد سبباً مُحتملاً، فتساءل: «لماذا هذا السبب صحيح؟» أو «لماذا يحدث ذلك؟» ومع كل سؤال كَرَّرَ طرح سؤال بادئ بـ«لماذا» مرة أخرى. تابع الأسئلة «المبدوءة بلماذا» وكرِّرْها خمس مرات على الأقل، حتى تصل بالإجابة إلى «هكذا تسير الأمور فحسب، كُلُّ ما في الأمر أنَّ هذا هو ما حدث بالضبط.»

مثال



تمرين: الفرق بين التحدّيات والمشكلات

الغرض

المواد اللازمة

□ لوحة حائط وأقلام فلومستر

يُقدّم هذا التمرين القصير مُقدّمة سريعة للمشاركين عن فكرة «مُواجهَة التحدّيات» كأحد الأنشطة القيادية، فهذا التمرين عبارة عن استكشاف داخل التجارب الإيجابية لبعض الأشخاص في مُواجهتهم للتحدّيات. استخدمه كمُقدّمة للرؤية، أو لعمل نقاش عن القيادة، أو لإحدى عمليات التخطيط.

الطريقة

الخطوة الأولى: أعط مُقدّمة عن مفهوم التحدّي

- اطلب من جميع الحاضرين في المُحاضرة: «فكّروا في شيء حققتموه في حياتكم وكان مَبْعَثًا للفخر؛ شيء ما اعتبرتموه تَحْدِيًا لكم، وتغلّبتُم فيه على عَقَبَات جسام.»
- اجعل المُشاركين في المُحاضرة يشتركون بالنقاش مع أقرانهم. تأكّد من حصول كُلّ واحد فيهم على دَوْرِهِ في الحوار.
- توجّه بحديثك مباشرةً إلى الحاضرين، واطلب منهم بعض الأمثلة. لاحظ التغيير في كُلّ حالة، والتحوّل من رؤية شيء ما على أنه مشكلة (النمط بحلها شخص آخر) وتحويل المشكلة إلى تحدّي شخصي.

الخطوة الثانية: شاركهم بما تعلّمته بشأن مُواجهَة التحدّيات

- ناقش في نطاق مجموعات صغيرة ما تعلّمته حول ما يتطلبه الأمر لمُواجهَة تحدّي ما والتغلّب على العوائق.

الخطوة الثالثة: علّق على ما يتطلبه الأمر لمُواجهَة أحد التحدّيات

- اطلب من جميع المجموعات أمامك المُشاركة بالتعليق حول ما يتطلبه الأمر لمُواجهَة تحدّي ما (مثلاً، المُثابرة، والعمل الجادّ والشاق).
- سجّل الإجابات على ورقة حائط.

الخطوة الرابعة: ناقش الفارق بين المشكلة والتحدّي

- المشكلة هي «شيء غير اعتيادي»، غالبًا ما يُلقَى باللوم على قُوَى خارجية للتسبب فيه.
- أما التحدّي فهو شيء تملك التصرّف فيه.
- يتضمن التحدّي التغلب على العوائق لتحقيق نتيجة أنت مُطالبٌ بتحقيقها.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- اتفق مع المجموعة على أنهم قبل تسمية أمر ما بالمشكلة، أن يُفكّروا بشأنه، فربما كان تحدّيًا هم قادرون على احتوائه ومُمارَسة مهاراتهم القيادية عليه لو كانت لديهم الرغبة في ذلك.

أداة: تحديد الأولويات باستخدام مصفوفة الأولويات

الغرض

تُساعد مصفوفة الأولويات المشاركين على ترتيب أفعالهم بحيث تُنفَّذ بناءً على زمن الإنجاز، والتكلفة، والأهمية قياساً على الجودة، ومدى توافر الموارد. يمكن استخدام تلك الأداة لترتيب أولويات الإستراتيجيات والأعمال كجزء من تطوير خطة العمل الشاملة. ويُفترض من المشاركين والمستخدمين لتلك الأداة أن يكونوا قد أنهوا تحليل الأسباب الجذرية أولاً، بحيث تتناول الإجراءات المُختارة الأسباب الجذرية للمشكلة وليس مجرد أعراضها.

الطريقة

الإعداد

- أعد ما يكفي من النسخ لنموذج مصفوفة الأولويات مُعبأً بالبيانات (نشرة ١) وجدول مصفوفة الأولويات (نشرة ٢) لتوزيعها على جميع المشاركين.
- ارسم نموذج (فارغ) للمصفوفة على قطعة ورق كبيرة بحيث يمكن لجميع الحاضرين رؤيته.

الخطوة الأولى: اعرض الأداة ثم اكتب أولويات الإجراءات

- ورِّعُ نسخاً من «نموذج مصفوفة الأولويات مُعبأً بالبيانات (نشرة ١) ثم اشرح كيفية استخدام المصفوفة.
- باستخدام التحدّي الواقعي الذي تواجهه إحدى المجموعات، اختر ثلاثة إجراءات تتعامل مع الأسباب الجذرية للعوائق، والتي من شأنها أن تمنعهم من الوصول إلى النتائج المرجوة.
- باستخدام نشرة ٢، اطلب من المشاركين كتابة ما سيقومون به من إجراءات في المربعات الثلاثة الموجودة أسفل «إجراءات ذات أولوية» (وهي الإجراءات التي بحاجة إلى نتائج تحليل الأسباب الجذرية).

الخطوة الثانية: رتب كل إجراء ذي أولوية على مقياس درجات من: ١ إلى ٣

- رتب كل إجراء أعطيته أولوية مُعطيًا إياه درجة من ١ إلى ٣ (على أن تكون ١ «لأقلها فائدة» و ٣ «لأكثرها فائدة») بناءً على الزمن المطلوب، وتكلفة الإنجاز، وإمكانية تحسين الجودة، ومدى توافر الموارد.

الخطوة الثالثة: احسب إجمالي النقاط عن كل إجراء ذي أولوية

- اجمع الأرقام في كل عمود كي ترى المجموع النهائي الذي تحصل عليه مع كل إجراء منها.
- كلما زادت النتيجة، زادت أولوية الإجراء بناءً على المعايير المُسجَّلة أمامك. (يمكنك إضافة أو تغيير أحد المعايير كي تلائم احتياجات مُحدَّدة بالنسبة لك.)

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

راجع مع المشاركين ما إذا كانت الأولويات معقولة بالنسبة لهم، وتأكد من شعورهم بأن لديهم القدرة على تنفيذ تلك الإجراءات دون انتظار موافقة من أحدهم أو انتظار لأي موارد.

المواد اللازمة

- نُسخ من النشرتين:
نشرة ١: نموذج مصفوفة الأولويات
معبأً بالبيانات
نشرة ٢: جدول مصفوفة الأولويات
(فارغ)

أفعال ذات أولوية			المعايير (الترتيب من ١ إلى ٣)
تجديد العيادات	إجراء ندوات تثقيفية للجمهور	تدريب المستشارين	
1	2	2	زمن الإنجاز (١ = أكبر فترة زمنية) (٣ = أقل فترة زمنية)
1	3	2	تكلفة الإنجاز (١ = أكبر تكلفة) (٣ = أقل تكلفة)
2	2	3	إمكانية تحسين الجودة على المدى الطويل (١ = أقل إمكانية) (٣ = أكبر إمكانية)
1	3	1	توافر الموارد (١ = الأقل توافراً) (٣ = الأكثر توافراً)
5	10	8	المجموع

يوضح هذا المثال كيف أنّ إجراء ندوات تعليمية تثقيفية للجمهور يجب أن يُوضَع كأولوية، على أنّ هذا لا يعني عدم تنفيذ باقي الأمور، ولكن يجب التركيز على تلك الأفعال التي لها أكبر الأثر في تحقيق النتائج، دون إغفال الرّمن أو التّكلفة.

نشرة ٢ جدول مصفوفة الأولويات

أفعال ذات أولوية			
			المعايير (الترتيب من ١ إلى ٣)
			زمن الإنجاز (١ = أكبر فترة زمنية) (٣ = أقل فترة زمنية)
			تكلفة الإنجاز (١ = أكبر تكلفة) (٣ = أقل تكلفة)
			إمكانية تحسين الجودة على المدى الطويل (١ = أقل إمكانية) (٣ = أكبر إمكانية)
			توافر الموارد (١ = الأقل توافراً) (٣ = الأكثر توافراً)
			المجموع

تمرين: حشد أصحاب المصلحة لأجل جلب الموارد

الغرض

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلومستر
- نُسخ من نشرة: نموذج طلب تعبئة الموارد

يُقَدِّم هذا التمرين طريقة تخطيطية لجمع وحشد الموارد وأشكال الدعم الأخرى من أصحاب المصلحة. يجب استخدام هذا التمرين بعد تحديدك للنتائج القابلة للقياس والعوائق في نموذج التحدّي. سيساعدك هذا التمرين على تركيز حُطِّطِكَ على أسلوب التعامل مع أصحاب المصلحة والإعلان عن حُطِّطِكَ الإجرائية لتحقيق النتائج.

الطريقة

الإعداد

- أعدّ ما يكفي من النُسخ لنموذج طلب تعبئة الموارد (النشرة ١).

الخطوة الأولى: فكّر مُتَّبِعًا أسلوبَ العصفِ الذهنيِّ لرصد أصحاب المصلحة

- أجر عملية عصف ذهنيّ مع فريقك لعمل قائمة بأصحاب المصلحة الذين تحتاجون إليهم في تدبير الموارد للتغلب على العقبات وتحقيق النتائج. (قد تتضمن قائمة أصحاب المصلحة مجموعات من المجتمع المحلي، أو الوحدات الصحية الأخرى، أو مُسْتَوِيَّاتٍ أُخْرَى من الجهاز الصحي، أو المستشفيات المحلية، أو أيّ مُنْظَمَاتٍ أُخْرَى في المنطقة).
- كوّن قائمة بجميع أصحاب المصلحة الذين قد يَدْعَمُونَكَ في تحقيق ما تنتطلع إليه من نتائج.

الخطوة الثانية: فكّر مُتَّبِعًا أسلوبَ العصفِ الذهنيِّ في المواد اللازمة وكيفية الحصول عليها

- ناقش الموارد التي لدى كلِّ صاحب مصلحة. (قد تتضمن الموارد: مهارات، أو مُعَدَّات أو مركبات، أو موارد مالية، أو موارد غير مادية مثل الدَّعْمُ وأعمال التصديق والإقرارات، والأفكار).
- أجر عملية عصف ذهنيّ وفكّر في الطلب (أو الطلبات) الذي توذُّ تقديمه/ تقديمها إليهم.

الخطوة الثالثة: عبّئ نموذج طلب تعبئة الموارد

- وَرِّعْ نموذج طلب تعبئة الموارد (في النشرة ١) ثم قرّر الكيفية التي يمكن بها أن تجعل أصحاب المصلحة يدعمون جهودك في تحقيق النتيجة (أو النتائج) المرغوبة.
- قرر أيّ الطلبات المُحَدَّدَة التي ستطلبها من كلِّ واحد منهم، ومَنْ سيكون مسؤولاً عن عمل الطلبات، وفي أيّ وقت سيكون تقديمها.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- أدْرِج الأنشطة والجدول الزمني الذي حدّدته في حُطَّة العمل الكلية.

تمرين: وضع خطة عمل تُسفر عن نتائج

الغرض

يساعد هذا التمرين مجموعات العمل على وضع خطة عمل تتضمن الأفعال ذات الأولوية التي سيتم تنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة، مع عرض الموارد البشرية المطلوبة والجدول الزمني للقيام بالإجراءات. يفترض التمرين أن يكون المشاركون هنا قد حدّدوا التحدّيات والنتائج التي سيُجرى قياسها، والعوائق والأسباب الجذرية، والأفعال ذات الأولوية باستخدام نموذج التحدّي.

المواد اللازمة

- نُسخ من نشرتين:
- نشرة ١: ورقة خطة العمل (فارغة)
- نشرة ٢: خطة العمل (فارغة)

الطريقة

الإعداد

- أعدّ ما يكفي من النسخ لورقة خطة العمل (نشرة ١)، ونموذج تصميم خطة العمل (نشرة ٢) لإعطائها للمشاركين.
- ارسم نماذج تصميم على ورقة كبيرة (غير مُعبأة)؛ كي يراها جميع الحاضرين.

الخطوة الأولى: وضّح كيفية استخدام تلك النماذج

- أعط جميع المشاركين نسخة من النشرتين.
- اشرح الطريقة التي تُعبأ بها ورقة خطة العمل.

الخطوة الثانية: أكمل ورقة خطة العمل

- أدخل المشاركين في فرق عمل، كلّ فريق منها يعمل على التحدّي الخاص به.
- اطلب من الفرق تعبئة الأماكن الفارغة في ورقة خطة العمل، ثم ناقش ما يبدو منه من أسباب حول اختيار أولويات أفعالهم لتبرير اختياراتهم.

الخطوة الثالثة: أكمل خطة العمل

- اطلب من الفرق أن تنقل النشاطات من ورقة خطة العمل، وتدرجها في نموذج خطة العمل الفارغ.
- أثناء تعبئتهم لخطة العمل، اطلب من المجموعات ما يلي:
- كتابة كلّ فعل ذي أولوية والأفعال الأخرى المتفرعة منه في العمود الموجود أقصى اليسار؛
- تكليف أحدهم ليكون مسؤولاً عن كلّ نشاط؛
- ذكر المواد اللازمة لإنجاز النشاط؛
- الإشارة إلى الأسابيع أو الشهور التي سيستغرقها إنجاز هذا النشاط.
- حينما تكتب المجموعات مُسوّدات خطط العمل الخاصة بها، اطلب منهم عرضها أمام الحضور أو أمامك.

الخطوة الرابعة: ناقش عملية تخطيط الأفعال

- أجب عن أية أسئلة لدى المشاركين حول عملية تخطيط الأفعال مع جميع الحاضرين في المحاضرة.
- ذكرهم بأنهم سيراجعون الخطط مع مديريهم المحليين، ومن ثم إنجازها مع كافة أعضاء الفريق الذي يجب عليه تنفيذ الخطة.
- تأكد من دمج خطط العمل وإدراجها مع خطط العمل القائمة، وتأكد أيضًا من مناقشة الموظّفين للنشاطات خارج نطاق العمل المُخطّط مع مشرفيهم إذا ما غاب مشرفوهم عن المجموعة.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- اكتب كافة الأفعال ذات الأولوية على جدول زمنيّ مُحدد مُظهرًا الزمن الذي سيتم فيه تنفيذ كل نشاط رئيسي وكل نشاط مُتفرّع منه، والشخص المسؤول عنه، وما هي المواد اللازمة لتنفيذ الأنشطة.

الرسالة

الرؤية

النتيجة القابلة للقياس:

التدخلات ذات الأولوية

العقبات والأسباب الجذرية

الوضع الحالي:

التحدي:

[كيف يمكننا تحقيق النتيجة التي نرجوها في ضوء العقبات التي لا بد لنا من اجتيازها؟]

أداة: تحديد الأولويات أولاً: مصفوفة الهام والعاجل

الغرض

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلومستر
- نُسخ من النشرات: منظومة الأهم فالأهم وملحوظات النقاش حولها

تُساعد تلك الأداة التي طوَّرها ستيفن كوفي (كوفي ٢٠٠٤) الأفراد والمجموعات على تحديد أولوياتهم وتعلم ما تعنيه الإدارة الجيدة من ترتيب الأولويات الأهم فالأهم وتنظيم العمل وأدائه تبعاً للأولويات. وسوف تُساعد هذه الأداة الأفراد والمجموعات على إدراك أن الأمر الأكثر أهمية ليس إدارة الوقت وإنما إدارة أنفسنا من الداخل أولاً!

الطريقة

الإعداد

- ارسم صورة كبيرة لمنظومة الهام والعاجل على لوحة حائط.

الخطوة الأولى: حدّد أنشطة العمل باستخدام مصفوفة الهام والعاجل

- في المجموعات الكبيرة قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات أصغر مُكوَّنة من أربعة إلى ستة أشخاص.
- اعرض المنظومة الفارغة وشرح الأرباع الأربعة. نقوم بتمضية أوقاتنا في أنشطة بوحدة من أربعة طرق، وذلك بالعمل على:

■ أمور عاجلة وهامة

■ أمور عاجلة لكن ليست هامة

■ أمور هامة ولكن ليست عاجلة

■ أمور ليست هامة وليست عاجلة.

■ وَصِّحْ الكلمات: عاجلة تعني أنه يلزم الانتباه لها على وجه السرعة. إنها الأشياء التي لا بد من التعامل معها أنيًّا!

كلمة: هامة مرتبطة بالنتائج: تسهم الأمور الهامة في مهام عملك وقيمها والأهداف ذات الأولوية القصوى.

■ اطلب من كلِّ شخص النظر إلى المصفوفة والتفكير في نوعيات أنشطة العمل التي غالبًا ما يشتغلُّ بها.

■ نظرًا لأنه ليس هناك مَنْ يريد أن يُقرَّ بأنه منخرط في أنشطة غير هامة وغير عاجلة، اطلب من الأعضاء في المجموعة التوصل إلى وصف مُفصَّل لأسبوع عمل عادي لمدير مثلهم، ثم قم بتقسيم الأنشطة إلى أربعة أرباع.

■ احسب إجمالي عدد الساعات التي أمضاها هذا المدير المُفترض في كلِّ ربع.

الخطوة الثانية: احسب الزمن الذي أمضيته الأسبوع المنصرم في العمل على أنشطة كلِّ ربع

- اجعل المُوظَّفين يؤدُّون بأنفسهم تمرينًا مُشابهًا، على سبيل المثال، إذا كنت تعمل عدد ساعات بإجمالي ٤٠ ساعة أسبوعيًّا وأمضيت ٢٠ ساعة على الربع الأول، فقد يكون معنى ذلك أنك أمضيت ٥٠٪ من إجمالي عدد ساعات العمل في الأسبوع في أداء أمور هامة وعاجلة (الربع الأول).

- أخبر المشاركين: بمجرد أن ينتهي كل واحد منهم من العمل في منظومته، عليه أن يستدير إلى الشخص الذي بجواره وأن يُشرِّه في نتائجه.
- اطلب من أفراد المجموعات الصغيرة أن يتناقشوا فيما بينهم حول الطريقة التي يمكنهم بها زيادة النسب المئوية؛ حتى يكون هناك المزيد من الوقت للأمور الهامة (إعطاء الأولوية للأهم فالأهم)

الخطوة الثالثة: ناقش النتائج في الجلسة

- إذا ما رغب بعض المشاركين في مُشارَكة الآخرين في نتائجهم، لاحظ النسبة المئوية للوقت الذي أمضاه كل شخص في كل ربع ثم ارسِم مَحَطَّطًا جَماعِيًّا له.
- يمكنك أيضًا مناقشة مدى اعتقادهم أن بإمكانهم القيام بالأشياء بطرق مختلفة للتركيز أكثر على الأولويات الهامة.

الخطوة الرابعة: ضع حُطَّة إعطاء الأولوية للأهم فالأهم

- اطلب من المشاركين أن:
- يضعوا قائمة بالأمور الأكثر أهمية في أعمالهم
- تقاسم هذه القائمة مع أشخاص آخرين
- تناقش حول ما يمكن أن يفعله كل شخص بطريقة مُختلفة لترتيب الأولويات.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- اربط بين هذا التمرين وبين النَحْدِي المؤسَّسي الذي تعمل عليه المجموعة أو كل فريق.

غير عاجل	عاجل	
<p>الثاني الأنشطة</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ منع المشاكل وتوقع الأنشطة المستقبلية ■ إيجاد إستراتيجية وتخطيط العلاقات ■ التعرف على فرص جديدة ■ الإبداع 	<p>الأول الأنشطة</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ الأزمت ■ المشاكل العاجلة ■ المشروعات المُحدّدة بمواعيد تسليم والتي هي هامة لأولوياتك الإستراتيجية 	هام
<p>الرابع الأنشطة</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ بعض الأمور التافهة، الانشغال في العمل ■ فترات التوقف ■ بعض رسائل البريد ■ بعض المكالمات الهاتفية ■ الأشياء المُبدّدة للوقت 	<p>الثالث الأنشطة</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ فترات التوقف، بعض المكالمات الهاتفية ■ بعض رسائل البريد، بعض التقارير ■ بعض الاجتماعات ■ الأمور العاجلة 	غير هام

الربع الأول: يمثل الأمور «الهامة والعاجلة». عادة ما تكون أنشطة الربع الأول «أزمات» أو «مشاكل» وهي هامة جداً، لكن انتبه! يمكن أن تستهلك أنشطة الربع الأول جُلَّ وقتك. وطالما ظللت تُركز عليها، فسوف تكبر وتكبر إلى أن تُسيطر على عملك. سيكون هناك دائماً كوارث تتطلب الانتباه بشكل فوري، لكن ما هي الأولويات العاجلة بالفعل؟

الربع الثاني: يشتمل على أنشطة «هامة لكن ليست عاجلة» وهو ربع الجودة، حيث نخطط ونتوقع، ونمنع الأمور التي قد تصبح عاجلة. ويُعد الربع الثاني هو صلب الإدارة الشخصية الفاعلة.

الربع الثالث: يشتمل على أمور «عاجلة لكن ليست هامة». الكثيرون منا يمضون وقتاً أكثر من اللازم في هذا الربع. أحياناً تستحوذ مدى العجلة على أولويات شخص آخر. من السهل الاعتقاد بأن الشيء العاجل هام أيضاً. انظر إلى ما فُمت بتصنيفه على أنه «عاجل وهام» في الربع الأول، واسأل نفسك: هل أسهم النشاط العاجل في تحقيق هدف إستراتيجي هام؟ إذا كانت الإجابة بالنفي ربما كان يخص الربع الثالث.

الربع الرابع: يشتمل على الأنشطة التي «ليست عاجلة وليست هامة». إنه ربع «إضاعة الوقت». ومن الأمثلة على هذه الأنشطة الدردشة وقرائة النكات والقيل والقال.

الممارسات السبع الرئيسية للربع الثاني

- تعزيز التواصل مع الآخرين
- التحضير بشكل أفضل
- التنظيم والتخطيط بشكل أفضل
- العناية بنفسك
- الاستفادة من الفرص الجديدة
- تطوير الذات
- إدراك ما هو الهام

أهم مُمارسة هي إدراك ما هو الهام!

تأثير كل ربع على طاقتك وكفاءتك

نتائج العيش في الربع الأول: إجهاد وإنهاك وإدارة أزمات تجعلك دائماً كمن يكافح النيران.

نتائج العيش في الربع الثاني: رؤية ووجهة نظر وتوازن مع تحكّم قليل في الأزمات.

نتائج العيش في الربع الثالث: تركيز قصير الأمد وإدارة أزمات، والشعور بأنك ضحية وكأنك فاقد السيطرة على نفسك.

نتائج العيش في الربع الرابع: فقدان الشعور بالمسؤولية، وعدم إتمام مهام العمل في مواعيدها (أو عدم القيام بها على الإطلاق)، وربما تصل لفقدان وظيفتك.

يجب تمضية معظم وقتك في الربع الثاني، أمور هامة وليست عاجلة.

تمرين: قيادة فريقك أثناء فترات الإخفاق

الغرض

هذا التمرين مُفيد عندما تكون مجموعة ما قد مرّت بإخفاق وتحتاج إلى علاج لحل المشاكل. وهذا التمرين مُصمّم ليستخدم مع فريق صغير يعمل أعضاؤه مع بعضهم منذ فترة طويلة في مبادرة أو مشروع ما. ويساعد هذا التمرين في جعل عملية تحديد المحن والتغلب عليها تجربة تعليمية لا تنطوي على تهديدات.

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلومستر
- نُسخ من نشرة: ورقة عمل محادثة حول الإخفاق

الطريقة

الخطوة الأولى: مناقشة ما هو الإخفاق

الإخفاق هو موقف:

- يُهدّد التّفدّم نحو تحقيق التزام
 - يمثل حالة عدم يقين أو صعوبة
 - يتسبّب في إيقاف العمل الفعّال
 - يُمثّل عائقًا نحو التزاماتنا
- من الطبيعي أن يؤدي الإخفاق إلى:-
- تصغير أو تجاهل المشكلة
 - إلقاء اللوم على الآخرين
 - تضاول العمل الجماعي والثقة والفاعلية

الخطوة الثانية: ناقش طرُقًا جديدة للتعامل مع حالات الإخفاق

اشرح كيف أنّ:

- كل الالتزامات الكبرى قد تُعاني من فترات إخفاق؛
- كلما كان التزامنا أكبر، كانت فترات الإخفاق أكثر وأكبر أهمية: «لا إخفاق بدون التزام»
- حالات الإخفاق (حال التعامل معها بشكل جيد) تصبح مصدرًا رئيسيًا للطفرات: «اكتشاف طريقة جديدة» للوفاء بكل التزاماتك.

الخطوة الثالثة: إجراء حوار حول حالات الإخفاق

- قم بتقسيم المجموعة إلى أزواج وورّع عليهم نشرة «محادثة حول الإخفاق».
- إذا كانت المجموعة تتكون من أشخاص عادةً ما يعملون معًا، فاطلب من كل زوج تطبيق الأسئلة في ورقة العمل على مواقف تنطوي فعلاً على إخفاقات.
- في حالة عدم وجود خبرة عامة عن فترات الإخفاق، يمكن للمُشاركين أن يطرحوا على بعضهم البعض الأسئلة الواردة في ورقة العمل حول تجربة شخصية مرّوا بها من قبل.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- في حضور جميع المُشاركين، اطلب من الأزواج عرّض أعمالهم.
- قم بتلخيص ما تعلّمه المُشاركون بتوجيه السؤال: ما الذي تعلّمته أيضًا من هذا التمرين؟

فكّر في فترة الإخفاق التي مرّ بها فريقك مؤخرًا وأجب عن الأسئلة التالية المتعلقة بفترة الإخفاق تلك:

١. ماذا كان ذلك الإخفاق؟ صف ما حدث باختصار.

٢. بماذا كنت ملتزمًا؟ صف ما كنت ملتزمًا بأدائه أو ما كان فريقك ملتزمًا به إبان فترة الإخفاق.

٣. ما هو الشيء الذي كان مفقودًا وتسبّب في حدوث الإخفاق؟

٤. ماذا تعلمت؟

٥. ما الإجراءات التي يمكنك اتخاذها الآن؟

تمرين: خلق مناخ يبعث على الأمل وإمكانية تحقيق الأهداف

الغرض

المواد اللازمة

□ لوحة حائط وأقلام فلومستر

يساعدك هذا التمرين على خلق روح الأمل في المجموعة من خلال التركيز على ما هو جيد، وما هو مفيد، وما الذي يصلح، وما لا يصلح؟ وما أفضل شيء يفي بالغرض؟ وهذا التمرين مفيد بالذات للمجموعات التي مرت بالعديد من المشاكل ولديها القليل من الثقة في قدراتها على تغيير الأمور إلى الأفضل، وتقصصها النظرة الإيجابية المُشتركة للمستقبل. من المناسب كذلك خصوصاً في هذه الحالات العمل على الإعداد لتمرين بهدف وضع رؤية مُشتركة، أو عندما يكون هناك الكثير من الصراعات أو التنوع في المجموعة. من المناسب أيضاً عقد اجتماع أولي للجنة التنسيق؛ لأنه سوف يعمل على تأكيد كوننا مُشتركين في بشريتنا وفي تطلعاتنا.

قام اثنان من الأساتذة (ديفيد كوبيير ايدر، وسوريش سريناستيفا) من كلية ويزر هيد للإدارة - جامعة كيس ويسترن ريزيرف - بوضع نظرية «الاستفسار التقديرى» واستخدامها في الحياة المؤسسية، والتي على أساسها وُضِعَ هذا التمرين.

الطريقة

الإعداد

قم بمراجعة الأسئلة التالية، وأدخل تعديلات على النص الموجود بين قوسين لتتناسب مع ظروف المجموعة، وقم بتجهيز نشرة لكل مُشارك:

١. أخبرني عن الوقت الذي يُمثل لك ذروةً في عملك باعتباره [وظيفتك] والذي نجحت فيه إلى حدّ كبير بالاشتراك مع آخرين في إحداث تغييرات إيجابية على مُستوى المؤسسة في قطاع الخدمات الصحية. (إذا كنت قد انضممت للمؤسسة في وقت قريب جداً، ففكر في مكان عملك السابق.)
٢. أخبرني عمّا أدّى بك للوصول إلى هذه المكانة العالية. ما القيم أو المُميّزات أو الصفات التي تميّزت بها حتى كُلت جهودك بهذا النجاح؟
٣. تخيل نفسك وكأنك طائرة هليكوبتر تُحلّق حول فريقك، ما هي العناصر الضرورية «المانحة للحياة» التي تدعمكم كفريق عمل.
٤. بالنظر إلى العالم من حولك في [مقاطعتك أو منطقتك أو محافظتك أو بلدك] ما التحوّلات التي ترى أنها تمنحك شعوراً بالأمل والثقة، والتي من شأنها أن تبيّن لك الفرص المتاحة لمؤسستك لإنجاز مهمتها؟
٥. [احذف هذا السؤال إذا كنت تُخطّط للاستمرار في تمرين الرؤى المُشتركة]. تخيل أننا جميعاً ذهبنا لنام وصَحَوْنَا من نومنا في العام __ ٢٠ [بعد ١٠ أعوام أو ١٥ عاماً من الآن] ما الذي تُحبُّ أن تراه حولك عندما تستيقظ؟ فُكِّر في أسرتك وشركتك وصحتك [في منطقتك أو في العالم أجمع].

الخطوة الأولى: قدر الأشياء الجيدة والمرضية

- قم بتقسيم المشاركين إلى أزواج واطلب من كل شخص أن يقوم بمحاورة زميله مُستخدمًا هذه الأسئلة (حدّد فترة حوالي ٢٠ دقيقة لهذه الخطوة الأولى).

الخطوة الثانية: تقاسم القصص في حضور جميع المشاركين

- في حضور جميع المشاركين، قم بتعريف المشاركين بمفهوم المشاركة وذلك بالتحدث بإيجاز عن أهمية القصص في حياتنا، وخصوصًا تلك القصص التي تُغذي الروح البشرية، وتمنح الأمل، وتُشجّع الناس على الاستمرار عندما تكون الظروف صعبة.
- اطلب من المشاركين عرّض جوهر القصة التي تَبَعثُ من الإجابات على الأسئلة ١ و ٢ و ٣. في المجموعات الكبيرة (التي تتألف من أكثر من ٢٠ شخصًا)، اطلب من المشاركين تقاسم بعض القصص الموجودة على طاولاتهم، وبالنسبة للمجموعات الأصغر، تتم مشاركة القصص في حضور جميع المشاركين.
- تأكّد من أن الأشخاص يتحدّثون بقصص عن زملائهم وليس عن أنفسهم. التفاخر ليس مقبولاً في الكثير من الثقافات. وبهذه الطريقة يُمكن لكل مُحاور إظهار التقدير لزميله.

الخطوة الثالثة: قم باستخلاص وتسجيل الإجابات على السؤال الرابع

- اسأل جميع المحاورين هل سمعوا قصصًا مُدهشة أو رائعة من وجهة نظرهم؟
- بعد أن يحكي كل شخص قصة، اسأل «صاحب» القصة هل كان سردُ القصة صحيحًا أم غير صحيح، وإلى أي مدى؟ (لكن لا تجعله يقوم بإعادة سرد القصة).
- اسأل المحاور: لماذا اعتقد أن القصة كانت مُدهشة جدًا؟ ثم انتقل إلى الشخص التالي. حاول عمل ذلك بسلاسة. إذا كانت لديك مجموعة صغيرة، يمكنك تغطية كل القصص وإلا فخذ عَيّناتٍ منها.
- قم بتسجيل الإجابات على السؤال الرابع على لوحة حائط (أو اجعل المجموعات الصغيرة تقوم بتلخيصها، ثم قم بتسجيل المُلخّصات في حضور جميع المشاركين).
- افعل نفس الشيء مع السؤال الخامس إذا ما تمّ طرحه.

الخطوة الرابعة: راجع نتائج التمرين والتغيرات في المفاهيم

- راجع ما قُمتَ بعمله.
- ماذا كان شعورك عندما أتيت هذا الصباح؟ وما هو شعورك الآن؟ وما السبب في التغيير؟

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- اطلب من المشاركين التعليق وإبداء الملحوظات حول كل ما تمّت مناقشته في الجلسة، واسألهم:
 - ما الذي يمكنك استخدامه في الحال؟
 - وكيف؟
 - ومن ثُبتُه أن يسمع عن الأفكار التي اكتشفتها؟
 - كيف يمكنك خلق شعور مماثل بالمسئولية في فريقك؟
 - اقترح عليهم أن يكتبوا عن نواياهم في دفتر يوميات إذا رغبوا في ذلك.

تمرين: فنّ الإصغاء

الغرض

يساعد هذا التمرين المشاركين على أن يصبحوا أكثر وعياً بعباداتهم في الإصغاء، كما أنه مفيد للمجموعات التي تحتاج إلى تحسين طريقة إصغائها للعملاء أو أصحاب المصلحة أو الموظفين أو الزملاء.

الطريقة

الإعداد

المواد اللازمة

□ لوحة حائط وأقلام فلومستر

الخطوة الأولى: قم بتعريف الإصغاء «السيئ»

- في حضور جميع المشاركين، أخبر المشاركين أنهم سوف يتدربون في البداية على «الإصغاء السيئ»
- قم بإجراء «تمثيل أدوار» في مُقدِّمة الغرفة
- قم باختيار شخص آخر ليُمثِّل معك
- اطلب من هذا الشخص أن يحاول الحديث معك عن شيء هام بالنسبة له
- قم بتمثيل الإصغاء السيئ (على سبيل المثال الردّ على مقاطعته لك في الحديث، أو استقبال مكالمات هاتفية، أو قراءة أشياء أخرى، أو تقديم إجابات لا تتعلق بموضوع السؤال، أو الحديث عن موضوعات أخرى).

الخطوة الثانية: التمرين على الإصغاء «السيئ»

- قم بتجميع المشاركين في أزواج، واطلب من أحد الأشخاص أن يتحدّث لمدة دقيقتين عن شيء يهتم به فعلاً.
- اطلب من المشاركين الآخرين إبداء علامات عدم الإصغاء.
- اعكس الأدوار وكرّر هذا التمرين لمدة دقيقتين آخرين، وهكذا...

الخطوة الثالثة: تدرب على نقاش حول الإصغاء السيئ

- في حضور جميع المشاركين، اسأل المشاركين عن شعورهم عند عدم الإصغاء إليهم.
- إجراء اختياري: قم بتسجيل الإجابات على لوحة حائط.
- قم بتلخيص ما ترتّب على عدم الإصغاء (على سبيل المثال: ضعف تحفيزك، أو انخفاض أدائك الشخصي والتنظيمي).

الخطوة الرابعة: قم بتعريف الإصغاء «الجيد»

- قم بتمثيل أدوار في مُقدِّمة الغرفة.
- قم باختيار شخص آخر ليُمثِّل معك.
- اطلب من هذا الشخص أن يتحدّث عن شيء هام بالنسبة له.
- أظهر إصغاءً جيّداً بإعارته انتباهك والتجاوب معه في اهتماماته.

الخطوة الخامسة: تدرب على الإصغاء الجيد

- قم بتجميع المشاركين في أزواج واطلب من أحد الأشخاص أن يتحدث لمدة دقيقتين عن شيء يهتم به فعلاً.
- اطلب من الشخص الآخر أن يظهر أنه يُصغي باهتمام، وذلك بالنظر إلى الشخص المتحدث من حين إلى آخر وتوجيه أسئلة للاستيضاح.
- اعكس الأدوار وكرّر هذا التمرين لمدة دقيقتين آخرين، وهكذا...

الخطوة السادسة: شارك الآخرين الشعور عند الإصغاء الجيد إليك

- ما هو شعورك عند الإصغاء لك جيداً؟
- هل يستغرق الإصغاء الجيد وقتاً أطول من الذي يستغرقه الإصغاء السيئ؟
- ما هو تأثير الإصغاء الجيد على التحفز والأداء؟

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- ما هي الدروس المستفادة من هذا التمرين؟
- مع من يمكنك استخدام هذه المهارات؟
- ناقش طرقاً للتمرين على الإصغاء بشكل أفضل.
- اطلب من الموظّفين أن يُبلّغ أحدهم الآخر (الزملاء أو الزوج/الزوجة أو الأصدقاء) بالأشياء التي تغيّرت عندما بدءوا في الإصغاء للآخرين بشكل أفضل.

تمرين: الموازنة بين التأييد والاستفسار: تغيير نمط الحوار

الغرض

يمكن استخدام هذا التمرين في تحليل نوعيات الحوار والأسئلة التي تحدُّ من التعلم الجماعيِّ وتلك التي تشجع عليه. استخدمه مع أفراد ومجموعات تُفرطُ في استخدام الاستفسار أو التأييد. ويمكن لهذا التمرين أيضًا أن يساعدك في تغيير أنماط الحوار مع مجموعة ما، وتشجيع الموظَّفين كثيري الكلام على قضاء المزيد من الوقت في الإصغاء، وتشجيع الموظَّفين قليلي الكلام على المشاركة بصورة أكثر اكتمالاً.

الطريقة

الإعداد

■ قم بتحضير لوحات حائط يقوم كلُّ المشاركون بإكمالها:

- اللوحه الأولى: الموازنة بين التأييد والاستفسار (انظر النموذج أدناه، الخطوة الأولى)
- اللوحه الثانية: الاستفسار العائق عن التعلم (انظر النموذج أدناه، الخطوة الثانية)
- اللوحه الثالثة: الاستفسار المُشجِّع على التعلم (انظر النموذج أدناه، الخطوة الثانية)
- اللوحه الرابعة: التأييد العائق عن التعلم (انظر النموذج أدناه، الخطوة الثالثة)
- اللوحه الخامسة: التأييد المُشجِّع على التعلم (انظر النموذج أدناه، الخطوة الثالثة)

الخطوة الأولى: ناقش مزايا التأييد والاستفسار

- اشرح للجميع الفارق بين التأييد والاستفسار.
- التأييد: هو تعزيز وجهة نظرك الخاصة، على أمل أن يتقبلها الآخرون ويغيروا آراءهم.
- الاستفسار: هو أن تكون مُحبًا للاطلاع وتحاول استيعاب أفكار الآخرين ومَنطقتهم.
- في اللوحه الأولى املأ الأرباع الأربعة بالسلوكيات (كما هو موضح في جدول الرسم أدناه) مع إجابتك على الأسئلة التالية:
- ما أنواع المحادثات التي يزداد فيها التأييد؟ أو يقل فيها التأييد؟
- ما أنواع الحوار التي يزداد فيها الاستفسار؟ أو يقل فيها الاستفسار؟
- وضح أنه يمكن إذا زاد الشيء عن حده أن يُسببَ موقفًا غير مرغوب فيه. ميِّز هذه النماذج بصورة وجه حزين على لوحة الحائط.

المواد اللازمة

□ لوحًا حائط وأقلام فلومستر

مُخَطَّط نموذجي مُعبأ عن التأييد والاستفسار (خاص بالمتسقين)

التأييد		مرتفع	منخفض
مرتفع	منخفض		
الحوار: المحادثات الهادفة للتوصل إلى فهم عميق المناقشة بهدف التعلّم (مُحَاوَرَة تفاعلية)	المقابلات مجموعات النقاش اليومية الاستبيانات توجيه الأسئلة الاستجابات	مرتفع	منخفض
الحوار: مُحَاوَرَة حديث شرح الاتصال بالعملاء بشأن المبيعات فرض وجهة نظر	الملاحظة فك الارتباط	منخفض	مرتفع

المصدر بناءً على مصفوفة الاستفسار والتأييد التي قامت ديانا ماكلين سميث في سينج وآخرون بتطويرها ١٩٩٤، ص ٢٥٤

الخطوة الثانية: مناقشة أنواع الاستفسار المختلفة

- قم بتذكير جميع المشاركين بتعريف الاستفسار. الاستفسار هو الفضول ومحاولة استيعاب منطق الآخرين ومنهجهم في التفكير.
- اطلب مزيداً من الأسئلة التي عادةً ما نوجهها لاستنباط المعلومات، وتأمل في الآثار التي تتركها هذه الأسئلة على الآخرين.
- عند كل سؤال، اسأل «هل هذا يُشجع على المشاركة والتعلم أم يعوق المشاركة والتعلم؟» اكتب الإجابات على لوحة الحائط المناسبة.
- ضع قائمة بالأسئلة من خلال العصف الذهني في العمود المناسب للتمييز بين الاستفسار المُشجّع على التعلم والاستفسار العائق عن التعلم؛ كي يشعر الآخرون أنهم في موقف دفاعي.

جدول نموذجي مُعبأ لأنواع الاستفسار

الاستفسار العائق عن التعلّم (يعتمد على اللهجة)	الاستفسار المُشجّع على التعلّم
<ul style="list-style-type: none"> ■ ألا توافق؟ (لاسيما إذا قيلت بأسلوب ترهيبّي) ■ هل تفعل ذلك بسبب س، أو ص، أو ع، أو ح؟ ■ هل تعتقد حقاً أنك أديتّ عملاً جيداً؟ (عندما تعتقد أنه لم يفعل). ■ لماذا حتى لم تُجرّب ما اقترحتُه عليك؟ ■ لماذا لم تُخبرني حتى...؟ ■ لماذا أنت في موقف دفاعي هكذا؟ ■ لماذا لم تفعل...؟ ■ ما المشكلة إنْ معك؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ كيف ترى هذا بشكل مُختلف؟ ■ ما هو ردُّ فعلك ل...؟ ■ ما الذي أدّى بك إلى هذا الاستنتاج/ الفعل؟ ■ أخبرني المزيد عن ذلك ■ لماذا هو هكذا؟ ■ ما الذي يجعلك...؟ ■ ما الذي منعتك من إخباري؟ ■ كيف أسهمت في ذلك؟ ■ كيف أستطيع/نستطيع...؟

الخطوة الثالثة: ناقش أنواع التأييد المختلفة

- ناقش أنواع التأييد المختلفة (الترويج) الذي نستخدمه للإقناع، وفكّر في مدى تأثيرها على الموظّفين (على سبيل المثال، دعاية ترويجية لخدمة جديدة، أو تغيير في سلوك التواصل في برنامج يُطبّق في أماكن العمل لمنع الإصابة بالإيدز مثلاً).
- ما مدى تأثير أنواع التأييد على موقف الموظّفين تجاهك؟ أو تجاه ما تُروّج له؟
- ضع قائمة بأنماط التأييد في العمود المناسب لتمييز الأنواع التي تُشجّع على التعلّم من تلك التي تعوق التعلّم.

جدول نموذجي معبأ بأنواع التأييد

التأييد المشجع على التعلّم	التأييد العائق من التعلّم
<p>عندما تفعل ذلك سوف...</p> <p>يبدو لي أن...</p> <p>بسبب...، أعتقد...</p> <p>من واقع خبرتي أجد أن...</p> <p>ما أراه هو...</p>	<p>هكذا يكون الأمر! (استدلال مانع)</p> <p>لأنني أقول هذا! (لا يمكن التناقش)</p> <p>عبارات تحتوي على: «دائمًا» و «أبدًا»</p>

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- في حضور جميع المشاركين، تأمّل النتائج المترتبة على تلقي استفسار أو تأييد زائد عن الحدّ، ووضح أهمية الموازنة بين الاثنين لتشجيع التعلّم.
- ناقش وحدّد الفرص المستقبلية لممارسة هذا التوازن (مثل: تدوين عدد مرات حالات التأييد مقابل الاستفسار في أحد الاجتماعات).

تمرين: استكشاف الطريقة التي يُفكر بها الآخرون: سلم الاستنتاج

الغرض

المواد اللازمة

□ نُسخ من نشرة: سلم الاستنتاج

توفر هذه الأداة طريقة منهجية للنظر في كيفية تأثير افتراضاتك على استنتاجاتك، وتُساعدك في معرفة وجهات نظر الآخرين، كما يمكنها أن تُساعدك في تنمية معرفتك بعمليات التفكير، وانتقاء معلومات مختلفة للتوصل إلى استنتاجات جديدة، وإجراء مناقشات أكثر فاعلية مع مَنْ يخالفونك الرأي أو مع بعضكم البعض. ويحقق سلم الاستنتاج هذا أقصى فائدة عندما تصطدم بوجهة نظر تختلف معها ويبدو عليك التحفظ.

الطريقة

أ عندما يُخالفك شخص الرأي...

الخطوة الأولى: سل نفسك: هل أنت مُستعدٌ للتعلم من الشخص الآخر؟

■ هل أنا مُستعدٌ للاقتناع بحُجّة معقولة؟

■ هل أنا مُستعدٌ لتلقي معلومات جديدة؟

الخطوة الثانية: تفكّر في بياناتك وتفسيراتك وأفصح عنها

■ وضح ما تعنيه عبارة «هذه هي طريقة تفكيري، وهذه هي الكيفية التي توصلتُ بها لاستنتاجي»، وارفق ولو ببطء سلم الاستنتاج.

الخطوة الثالثة: استطلع فهمك وفهم الآخرين

■ اسأل الشخص الآخر «هل هذا يعني شيئاً لك؟» أو «هل ترى أية ثغرات فيما قلته للتو؟»

■ شجّع الشخص الآخر على اكتشاف بياناتك وتفسيراتك.

الخطوة الرابعة: اطرح السؤال التالي «ما هي وجهة نظرك؟»

■ التمس وجهات نظر الآخرين.

ب. عندما تصطدم بوجهة نظر تختلف معها...

الخطوة الأولى: اطرح السؤال التالي «ماذا حدث؟»

■ ما هي الأحداث التي وقعت بالفعل؟ أو ما هو الكلام الذي سمعته؟

الخطوة الثانية: ما هو تفسيرك لتلك الأحداث؟

الخطوة الثالثة: أنصت واستكشف واعرّض تفسيرك الخاص

الخطوة الرابعة: أنصت لمعرفة معنى أشمل

■ هل ترى أي معنى مختلف ناشئاً عن تقاسم تفسيرات مختلفة؟

ج. عندما تُصبح في موضع تحقُّظ...

الخطوة الأولى اكتشف ما هي المعلومات والبيانات المعروفة والمجهولة

الخطوة الثانية استمع للأفكار من منظور جديد

الخطوة الثالثة ابحث عن المعلومات التي تُساعد في الوصول بالمُوظَّفين إلى إجماع في الرأي

■ اسأل من وقت لآخر: «ما الذي نحتاجه للمضي قدماً في ...؟»



المصدر: مأخوذة بتصريف من Argyris ١٩٨٢ في الكتاب العملي عن الانضباط الخامس، تاليف بيتر إم سينج، وتشارلوت روبيرتس، وآخرين، حقوق الطبع لعام ١٩٩٤ محفوظة لبيتر إم سينج، وتشارلوت روبيرتس، وريتشارد بي روس، وبراين جيه سميث، وأرت كلينر، مستخدمة بموجب تصريح من Doubleday، أحد أقسام مؤسسة Random House.

تمرين: استكشاف الطريقة التي يُفكر بها الآخرون:
سُلْم الاستنتاج

تمرين: التأمل في عملية التواصل: طريقة ORID

الغرض

المواد اللازمة

- نُسخ من ورقة عمل: طريقة ORID

تُوفّر هذه الأداة طريقة بسيطة للتفكير من أجل تقليل سوء التواصل في المحادثات مع الآخرين على كافة مُستويات أية مُؤسسة. تُقدّم هذه العملية أحد التطبيقات العديدة لطريقة ORID، حيث يرمز هذا الاختصار إلى: الاتصاف بالموضوعية والتأمل والتفسير واتخاذ القرار. وتمثل هذه الطريقة الخطوات الطبيعية للعقل؛ ذلك أنها تنتقل من الملاحظة إلى اتخاذ القرار مروراً بعدد من المراحل المُميّزة. كما أنها تشجع على التأمل بصورة أكثر تفصيلاً من سُلّم الاستنتاج، وتُساعد المُوظفين في التمييز بين الحقائق والمشاعر، وفي اتخاذ القرارات الحاسمة بشأن الخطوات التالية التي عليهم اتباعها.

الطريقة

الإعداد

- التفكير في حوار مُعيّن أو لقاء مُعيّن نتج عنه صراع أو مشاعر سلبية— ربما عندما كان يجب عليك إخبار مجموعة العمل بحاجتها إلى تحسين أدائها.
- حدّد الشخص أو الأشخاص الذين تحدثت إليهم والغرض من حديثك.
- بالنسبة لكل خطوة، اكتب إجاباتك في الإطار الموجود في النشرة: طريقة ORID.

الخطوة الأولى: انظر في الحقائق (المُسْتَوَى الموضوعي)

- فكّر في الجوانب الموضوعية للمحادثة – الحقائق.
- ما الذي لاحظته؟
- مَنْ كان هناك؟
- ما الذي رأيته؟
- ما الذي سمعته؟

الخطوة الثانية: فكّر في شعورك وشعور الشخص الآخر (المُسْتَوَى التأملي)

- تفكّر في الجوانب الوجدانية للمحادثة.
- ما هو الشيء الذي انتابتك مشاعر إيجابية حياله؟
- ما هو الشيء الذي انتابتك مشاعر سلبية حياله؟
- هل تَمَّتْ إثارتك أو إحباطك أو إرضائك أو إغضابك؟
- ما هو تقديرك لشعور الشخص الآخر؟

الخطوة الثالثة: فسّر مدلول الحديث (المُسْتَوَى التفسيري)

- ما هو الشيء الذي بدا أكثر أهمية بالنسبة لك؟
- ما الذي تَمَّ تأكيده؟
- ما الذي لم يتم تأكيده؟
- ما المعارف الجديدة التي خلصت بها بعد هذا التفكير؟

الخطوة الرابعة: حدّد الخطوات التي ستخذها (مُسْتَوَى اتخاذ القرار)

- ما الاستنتاجات التي توصلت إليها؟
- ما هو التغيير المطلوب؟
- ماذا يجب عليك القيام به على المدى القصير؟
- ما الذي سوف تقوم به على المدى الطويل؟
- ما الذي تحتاجه لاستكشافه أكثر؟

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- تأمل الملاحظات التي حصلت عليها عن نفسك نتيجة لهذا التمرين وفكر فيما ستقوم به في المرة القادمة بشكل مختلف.

نموذج معبأ لورقة عمل طريقة ORID

المُسْتَوَى الموضوعي – ما الذي لاحظته؟
كان هناك شخصان حاضرا- أنا وطبيبة أشرف عليها. جلسنا في مكتبي، حيث كان الجو حارًا، والمكان غير جيد التهوية. كانت أشعة الشمس المازة عَبرَ النافذة ساطعة جدًا. أغلقت الباب لتقليل الضوضاء الأتية من الرّواق؛ ولكي يكون حديثنا خاصًا. وكان لديّ عدة تعليقات حول مربع الاقتراحات، وكانت عبارة عن شكاوى من العملاء الذين اضطروا للانتظار بسبب وصول الطبيبة في وقت متأخر. وعندما جلست الطبيبة، كانت تنظر إليّ بترقب. وعندما شاركتها قلقي، احمرّ وجهها خجلًا ولوّحت بيديها وتحدّثت بطريقة مُضطربة. وبعد ذلك، أجابت على أسئلتني لكن بعبارات مُقتضبة.
المُسْتَوَى التأملي – ما الذي شعرت به؟ وما هو تفكيرك لشعور الآخرين؟
لقد شعرت بقلق كبير وضيق شديد في بداية الحديث. وقررت أن سلوكها هذا غير مقبول بالمرّة، مهما كان عُذْرُها! ولقد أخذت بعض الأنفاس العميقة كي أكون مُتماسكًا. ولكن أعتقد أنّ الطبيبة كانت هي أيضًا مُضطربة، بل وربما مُستاءة. وبعد ما قرأت التعليقات من مربع الاقتراحات بصوت عالٍ، بدا عليها الغضب واضحا. وشعرت بأنّ غضبي بدأ يزداد وحاولت كبتّه ولكّيت فشلت، وكنتُ أنا غاضبًا بشأن افتقارها للمشاركة الوجدانية مع عملائنا. وبعد انفجارها في الغضب، بدأت الطبيبة تنسحب وأصبحت بعيدة عني عاطفيًا.
المُسْتَوَى التفسيري – ما المعارف الجديدة التي يمكنك الحصول عليها من خلال هذا الاستعراض؟
ربما لأنّ الحديث كان منعزلًا للغاية، فقد فشلت في معرفة سبب تأخر الطبيبة تقريبًا كلّ يوم. وركّزت حصرًا على العملاء واحتياجاتهم ولكن لم أكتشف احتياجات الطبيبة أو أسباب وصولها في وقت متأخر. وكوني مُسرّفًا عليها، كان من الممكن أن أركّز على حنّها على مساعدتي في معرفة ما هو الشيء الواجب تغييره؛ حتى يتسنى لها الوصول في الوقت المناسب. ربما ساعد ذلك في مناقشة التأثير السلبي لسلوكها على مُناخ العمل في مجموعتنا. على سبيل المثال، من الصعب على زملائها أن يُضطروا إلى التعامل مع عملاء مُستائين.
مُسْتَوَى اتخاذ القرار – ما هو الإجراء الفوري الذي يمكنك اتخاذه؟ وما الذي تحتاج لاكتشافه أكثر؟
سوف أتعامل معها مستقبلاً بطريقة ودية وأحدّد ميعاد إشرافٍ آخر لهذا اللقاء القادم، وسوف أقوم بإعداد جدول أعمال أنقاسمه معها في وقت مبكر، وألتزم به في اللقاء. وسوف أشعّل مُكيّف الهواء وأسدّل بِنّار النافذة، حتى نكون أكثر راحة ونشعر بخصوصية أكثر. وسوف نكتشف الأسباب الجذرية لوصولها المتأخر باستمرار ونحاول حلّ هذه المشكلة معًا. وسوف نُعدّ نقاطًا إرشادية لسلوكها الجديد ونُعقد اجتماع متابعة لمناقشة مدى نُقْمها.

ورقة عمل لطريقة ORID

المُسْتَوَى الموضوعي – ما الذي لاحظته؟

المُسْتَوَى التأملي – ما الذي شعرت به؟ ما هو تقديرك لمشاعر الآخر؟

المُسْتَوَى التفسيري – ما المعارف الجديدة التي خلصت بها من هذا الاستعراض؟

مُسْتَوَى اتخاذ القرار – ما هو الإجراء الفوري الذي يمكنك اتخاذه؟ ما الذي تحتاج إلى استكشافه أكثر؟

تمرين: تقديم تعليقات مفيدة

الغرض

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلوماستر
- نُسخ من نشرة: نموذج التعليقات

يساعد هذا التمرين الموظَّفين في تعلم كيفية إعطاء تعليقات بناءة أو إيجابية للآخرين حول سلوكهم. استخدمه عندما يشعر الموظَّفون بصعوبة في إعطاء تعليقات لبعضهم البعض، أو عندما يكون هناك شكاوى أو اقتراحات كثيرة غير مباشرة، أو حديث سلبي من وراء ظهور الموظَّفين.

الطريقة

الإعداد

- قم بإعداد نُسخ كافية من (نشرة) نموذج التعليقات لتوزيعها على كافة المُشاركين.

- اكتب السطور الأربعة التالية على لوحة الحائط :

■ عندما تفعل _____

■ أشعر _____

■ ويكون التأثير (الواقع عليّ أو على العمل) _____

■ أو ذلك إذا [طلبت] _____

الخطوة الأولى: قم بتعريف ما معني إعطاء تعليقات

- تحقق مما إذا كان جميع أعضاء المجموعة قد تلقوا بالفعل تعليقاتٍ في مرحلة مُعيَّنة في فترة عملهم.

- اطلب من المُشاركين التفكير في وقت تلقوا فيه تعليقات مُفيدة. ومتى كانت التعليقات غير مُفيدة؟

- اطلب من كلِّ مُشارك أن يتحدث عن هاتين التجربتين مع شخص آخر في المجموعة.

- اطلب أمثلة من الجميع.

- لخصّ الدروس المستفادة من القصص الفرديّة على النحو التالي:

- كن دقيقًا في ذكر الإجراء الذي ضايقك تحديدًا. ولا تُعمّم باستخدام كلمات مثل «دائمًا» أو «مطلقًا».

- كن دقيقًا في ذكر الإجراء الذي أعجبك تحديدًا، والذي كان له تأثير إيجابي وثر يد تعزيره.

- صفّ التأثير (الإيجابي أو السلبي) للإجراء الذي وقع عليك وعلى عملك.

- قدّم طلبًا مُحدّدًا لاتخاذ إجراء آخر عندما يكون لإجراء ما أو سلوكٍ ما تأثير سلبيّ.

الخطوة الثانية: تدرب على إعطاء تعليقات من خلال تمثيل الأدوار

- قسّم المُشاركين إلى أزواج، أعط كلَّ شخص نُسخة من نشرة نموذج التعليقات وشرح تمثيل الأدوار.

- اكتب تعليمات تمثيل الأدوار على لوحة الحائط على النحو التالي:

- «فكر في شخصٍ ما تريد إعطائه تعليقًا مُعيَّنًا. قد يكون هذا الشخص موجودًا بالفعل في الغرفة وقد لا

يكون. سوف تتدرَّب على إعطاء ردّ الفعل لزميلك».

- اطلب من الجميع تعبئة نموذج ردود الفعل كُلاً بمفرده.
- اجعل كُلاً شخص يتدرب على قول ما الذي لاحظته في نموذج التعليقات، ويُقدِّم أية معلومات أساسية إذا لزم الأمر حتى يستطيع زميله فهم النص.
- اعكس الأدوار حتى يتمكن الشخص الآخر من التدرب على إعطاء تعليقات لشخص آخر بشأن إجراء مُعيَّن أو سلوك مُعيَّن.

الخطوة الثالثة: تقاسم التجارب في إعطاء تعليقات فعّالة

- اسأل المشاركين بشكل جماعيّ كيف كان شعورهم عند إعطاء تعليقاتٍ وتلقيها بهذه الطريقة.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- ناقش طرق التدرب على إعطاء تعليقات مُفيدة في العمل أو المنزل.
- اطلب من المشاركين إبلاغ شخص آخر عن نتائج مُمارستهم.

عندما تُعطي تعليقات، تذكّر ما يلي:

- تحدّث عن إجراء مُعيّن
- تحدّث عن آثاره الواقعة عليك وعلى العمل
- اطلب طلبًا مُحدّدًا لاتخاذ إجراء مختلف.

لا تنسَ أن تُظهر الاحترامَ في حديثك: «قُلْ مَا تُعْنِيهِ، لَكِنْ لَا تَقُلْهُ مَعَ إِظْهَارِ الْإِزْدِرَاءِ»

عندما

[تفعل شيئًا أو إجراءً مُعيّنًا]

أشعر

[بعدم الاحترام، ونحو ذلك]

ويكون الأثر

[كيف يُؤثّر عليك أو على عمالك]

أودُّ أن

[تفعل شيئًا أو إجراءً مُعيّنًا]

تمرين: تقديم طلبات فعّالة وتقليل الشكاوى

الغرض

هذا التمرين يمكّن المُشاركين من أن يُصبحوا أكثر فاعلية في الإبلاغ عن طلباتهم وتقليل ميلهم للشكوى. استخدمه عندما يكون هناك الكثير من الشكاوى والقليل من التوجيه حول الأمور التي يُسئلكي منها. وهو مُصمّم ليُستخدم مع مجموعة كبيرة مُكوّنة من مجموعات فرعية في مُؤسسة ما.

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلومستر
- نُسخ من نشرة: الشكاوى مقابل الطلبات

الطريقة

الإعداد

- اصنع عددًا كافيًا من النسخ من نشرة «الشكاوى مقابل الطلبات» ووزّعها على كافة المُشاركين.

الخطوة الأولى: حوّل الشكاوى إلى طلبات

- وضّح للمُشاركين بشكل جماعيّ أنّ العاملين في المؤسسات عادة ما يكون لديهم الكثير من الشكاوى.
- واطب منهم إعطاء أمثلة على الشكاوى التي لديهم في مؤسساتهم.
- سجّل الأمثلة على لوحة حائط .
- خذ عددًا قليلًا من الشكاوى وحوّلها إلى طلبات. اكتب ما يلي على لوحة حائط وقمّ بملء الطلبات في الأماكن الخالية بشكلٍ جماعيّ:
- هل سوف _____ (شخصًا مُحدّدًا)
- من فضلك اعمل هذا _____ (إجراء مُحدّدًا)
- بحلول ذلك الوقت _____ ؟ (وقت مُحدّد)
- اكتب على لوحة حائط :
- ثلاث طرق للرد على الطلب:
- نعم
- لا
- العرض المُقابل: «لا، لا أستطيع أن أفعل ذلك، لكنني أستطيع فعل هذا، أو يمكنني فعله في وقت آخر».

الخطوة الثانية: تدرّب على كتابة الشكاوى على أنها طلبات

- وزّع نشرة «الشكاوى مقابل الطلبات» على المُشاركين.
- اطلب من كلّ مُشارك أن يُدوّن ثلاث شكاوى.
- اطلب منهم أن يُعيدوا كتابة هذه الشكاوى على أنها طلبات.

الخطوة الثالثة: تقاسم طلبك

- اجمع المشاركين في أزواج ثنائية، واطلب من كل شخص أن يتقاسم طلباته مع زميله؛ لتري ما إذا كان الطلب يحمل كافة خصائص الطلب الجيد.

الخطوة الرابعة: الإبلاغ بشأن التجارب

- اجعل المشاركين يتشاركون في أمثلة للطلبات الجيدة بشكل جماعي.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- قم بمراجعة المربع الموجود في النشرة بعنوان «الشكاوى مقابل الطلبات» وذلك أمام كل المجموعة.
- شجّع المشاركين على استخدام هذه الممارسات. بإمكانهم تقديم طلب لشخص بعد فترة قصيرة من انتهاء ورشة العمل، وملاحظة كيف يتعامل ذلك الشخص مع الطلب بشكل مختلف عن الشكوى.

الشكاوى والطلبات: المبادئ السائدة في المؤسسات الفعّالة

- يشتكي الموظفون فقط للشخص الذي يمكنه فعل شيء إيجابي حيال الموقف.
- يعرض الموظفون شكاواهم على شكل طلبات.
- إذا تلقيت شكوى لا يمكنك فعل شيء حيالها، يمكنك أن ترفض الاستماع إليها، أو تحيلها إلى شخص آخر يمكنه فعل شيء حيالها (تجنّب القيل والقال).
- إذا تلقيت طلباً، فلديك الحرية في الردّ عليه بثلاث طرق: (نعم أو لا أو بعرض مُقابل).

خذ شكوى واحدة وحولها إلى طلب باستخدام الصيغة التالية.

نموذج الطلب

١. هل سوف _____ (شخصاً مُحدّداً)

٢. من فضلك افعل هذا _____ (إجراءً مُحدّداً)

٣. في هذا الوقت _____ ؟ (وقت مُحدّد)

ثلاث طرق للرد على الطلب

- نعم
- لا
- اعرض عَرَضاً مُقابلاً: «لا، لا أستطيع أن افعل ذلك، أو أستطيع فعل هذا، أو يمكنني فعله في وقت آخر».

تمرين: الإلهام من خلال بناء الثقة في العمل

الغرض

المواد اللازمة

□ لوحة حائط وأقلام فلومستر

هذا التمرين يُشرك المُشاركين في التأمل بشأن الثقة في مكان العمل. استخدمه لمساعدة المُوظفين في اكتشاف الطريقة التي من خلالها يمكنهم إلهام الآخرين من خلال بناء الثقة.

الطريقة

الإعداد

- اكتب التعريفات التالية للثقة على لوحة حائط؛ ثم قم بتغطية لوحة الحائط:
- الثقة: اعتماد قوي على أمانة شخص ما أو قدرته أو شخصيته.
- أن تَتَّق: يعني أن تزداد قابليتك لشخص آخر سلوكه لا يقع تحت سيطرتك في موقف قد يكون هناك فيه تعرُّض للخطر.

الخطوة الأولى: أجر استفسارًا عن الثقة

- اعرض موضوع الثقة بسؤال: «ما أهمية الثقة للمديرين؟»
- بعد الحصول على بعض الإجابات، اطلب من المُوظفين التفكير في شخص يثقون به. ماذا فعل ذلك الشخص ليكسب ثقتكم؟
- ثم اطلب منهم التفكير في شخص ما لا يثقون به. ماذا فعل ذلك الشخص ليفقد ثقتكم؟
- قسّمهم إلى أزواج واطلب منهم مناقشة أفكارهم حول الثقة.

الخطوة الثانية: ناقش اكتساب الثقة وفقدانها

- اطلب من الأزواج أن يتقاسموا بشكل جماعي ما تعلموه من المُحادثة حول اكتساب الثقة وفقدانها.
- سجّل الإجابات على لوحة حائط مع تسمية عمودين على النحو التالي: كيف اكتسبت الثقة؟ كيف فُقدت الثقة؟
- بيّن لهم تعريف الثقة على لوحة حائط، وسلّمهم عما إذا كان هذا التعريف يبدو صحيحًا أم لا.

الخطوة الثالثة: استعرض ممارسات القيادة التي من شأنها تعزيز الثقة

- قسّم المُشاركين إلى مجموعات صغيرة واطلب منهم مناقشة ممارسات القيادة التي يمكنهم استخدامها لتعزيز الثقة في عملهم.
- اجعل كل مجموعة تُقدّم النتائج التي توصلت إليها.
- تحقق مما إذا كانت المُمارسات التالية متضمنة في تلك النتائج (وإلا فأضفها):
- معاملة الآخرين باحترام
- التعاون بدلاً من التنافس
- دعم الآخرين ومساعدتهم

- البحث عن أسباب المشاكل في إجراءات العمل بدلاً من إلقاء اللوم على الموظّفين
- استخدام المعلومات والكفاءة بدلاً من التعامل الرسمي للتأثير على الآخرين
- الاعتراف بالأخطاء والشكوك.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- ما الذي يمكننا استخلاصه من هذا التمرين بحيث يساعدنا في خلق بيئة عمل أكثر «ثقة»؟
- سجّل ردود المشاركين على لوحة حائط .
- اطلب من شخص ما أن يطبع الردود ويورّثها على جميع المشاركين.

تمرين: إكساب الالتزام، وليس الامتثال فقط

الغرض

يزيد هذا التمرين من فهم الموظّفين للفرق بين الامتثال والالتزام الحقيقي. من الممكن لهذا التمرين أن يساعد أية مجموعة عمل أو مجموعة مُديرين على كسب الالتزام بمجموعة من المهام المُعدّة أو بخطّة عمل مُعيّنة. ويمكنك استخدامه عندما يبدو أن هناك مشاكل مع الالتزام في مجموعة مُعيّنة، أو عندما يبدو أن الأشخاص مُلتزمون فقط بدافع الخوف.

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلومستر
- نُسخ من النشرة: الالتزام مقابل الامتثال

الطريقة

الإعداد

جَهِّز نُسخًا من نشرة «الالتزام مقابل الامتثال» لتسليمها أثناء الخطوة الثانية من التمرين.

الخطوة الأولى: تفكّر في العوامل المُحفّزة على الالتزام

- اطلب من المُشاركين بشكل جماعيّ أن يُفكّر كلّ منهم في وقت كانوا فيه مُلتزمين حقًا بفعل شيء ما.
- اطلب منهم تدوين العوامل التي كانت مُحفّزة لهم.
- ثم اطلب منهم التفكير في موقف آخر أُجبروا فيه على فعل شيء أو ألزموا به.
- اطلب منهم إنشاء قائمة جديدة بالأسباب التي دفعتهم للامتثال، ثم وجّههم لتمييز قائمتهم الأولى «الدوافع الداخلية» وقائمتهم الثانية «الدوافع الخارجية».

الخطوة الثانية: ناقش معنى الالتزام والامتثال

- ورّع النشرة: الالتزام مقابل الامتثال على المُشاركين.
- قم بقيادة جلسة عصف ذهنيّ جماعيّة لمناقشة الأسئلة التالية (أو بدلاً من ذلك، قسّم المُشاركين إلى مجموعات صغيرة لهذه المناقشة، وتقاسم التعلّم الجماعيّ الأساسي بشكل جماعيّ):
- ما هو الالتزام؟
- ما هو الامتثال؟
- ما الفرق بين الأنواع المختلفة من الأداء التي تنتج عنهما؟
- استكشف الحالات التي يكون فيها الامتثال ضروريًا.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- اطلب من المُشاركين التفكير بشأن المواقف التي يتعرّضون لها في مكان عملهم، وما الذي يحتاجون إليه للانتقال من الدوافع الخارجية إلى الدوافع الداخلية.
- اطلب من المجموعة محاولة إبداء الالتزام في الحالات التي من الممكن أن يتحوّل فيها الامتثال إلى التزام.

نشرة الالتزام مقابل الامتثال

النتيجة	الشعور	مصدر التحفيز
نتائج جيدة تفخر وتهتم بها	الاهتمام بالعمل الصمود في وجه العقبات جلب إمكانيات وخيارات جديدة للعمل والشعور بالتمتع بالسلطة الكافية للتغلب على العقبات	الالتزام (موجه داخلياً) تريد أن تفعل شيئاً غير عادي ولكنك تعتقد به
الانصياع للأوامر والعمل وفقاً للخطة	العمل للوفاء بمعيار أو متطلب خارجي	الامتثال (موجه خارجياً) يجب عليك فعل شيء ما
النتائج متوقعة	عادة ما يكون كافياً لتحقيق أهداف مؤسسية يؤدي الموظف ما هو ملزم بفعله ولكن على نحو روتيني	الامتثال الرسمي تفعل فقط ما أنت مطالب بفعله لا أكثر
ما من نتائج	رفض التعاون والمشاركة في أنشطة العمل	عدم الامتثال لا تفعل ما هو مطلوب منك
نتائج سلبية أو تخريبية	اتباع «نص القانون» لكن مع تقويض النتائج المرغوبة في الوقت ذاته	عدم الامتثال الكيدي تفعل الشيء الخطأ عن عمد رغم أنك قد لا تعترض صراحة

تمرين: الإرشاد لدعم الآخرين

الغرض

هذا التمرين يُتيح الفرصة للمُشاركين لإجراء مُحادثة إرشادية قصيرة ولاستكشاف استخداماته في مساعدة المُوظفين في أن يصبحوا أكثر فاعلية. استخدمه عندما تعمل مع فِرَق تعمل على مُواجهة أحد التحدّيات وتحتاج إلى بناء مهاراتها الإرشادية من أجل المداومة على العمل الفعّال.

الطريقة

الإعداد

- جَهِّز عددًا كافيًا من النُسخ من نشرة ١ «مبادئ الإرشاد» ونشرة ٢ «الإرشاد المُكوّنة من ثلاثة أشخاص» ووزّعها على جميع المُشاركين.

الخطوة الأولى: اعرض فكرة الإرشاد

- وضح لهم بشكل جماعي مفهوم الإرشاد. قد يكون المرشد:
- قابلة تُساعد امرأة في ولادة طفلها؛
- مُدربًا رياضيًا يُساعد فريقًا في الفوز دون أن يكون لاعبًا فعليًا ضمن الفريق.
- الإرشاد هو أداة من أدوات القيادة لدعم الآخرين في مُواجهة التحدّيات وتحقيق النتائج بنجاح.
- فالإرشاد هو: تمكين شخص آخر من التفكير في التزاماته، وإيجاد طرق جديدة لتحقيق نتائجه المطلوبة.

الخطوة الثانية: إجراء جلسة «تمثيل أدوار» لتوضيح رُدود الفعل الحاسمة

- في حضور جميع المُشاركين، قم أنت ومُنسّق آخر (أو أنت ومُشارك مستعد) بإجراء جلسة «تمثيل أدوار»، لتقديم ما يلي:
- المشهد الأول: يأتي مشرفٌ لزيارة مُوظّفة لينتقد أداءها.
- بدلاً من الاستماع إليها، يبدأ المشرف على الفور في الاطلاع على سجلات العملاء ودفاترهم وينتقد المُوظّفة عن بعض الأخطاء.
- بدلاً من مناقشة أسباب المشاكل، يبدأ المُشارك على الفور في إعطاء حلول.
- ناقش تمثيل الأدوار. اسأل . . .
- هل يبدو هذا الموقف مألوفًا؟
- كيف يشعر الشخص المُتلقّي للإرشاد؟
- هل من المرجح أن يتحسّن أدائه جرّاءَ هذا التفاعل؟

الخطوة الثالثة: إجراء جلسة «تمثيل أدوار» لتوضيح الإرشاد الفعّال

- في حضور جميع المُشاركين، قم أنت ومُنسّق آخر (أو أنت ومُشارك مستعد) بإجراء جلسة «تمثيل أدوار» أخرى لتقديم ما يلي:

المواد اللازمة

- نُسخ من:
- نشرة ١: مبادئ الإرشاد
- نشرة ٢: تمرين الإرشاد المكون من ثلاثة أشخاص

المشهد الثاني: يقوم المشرف بإرشاد المُوظَّف.

- يقوم المرشد أولاً بالقاء التحية على المُوظَّف ويسألها عن رأيها في سير الأمور.
- ثم يطرح المرشد أسئلة ليحاول فهم:
 - ◆ ما الذي تُحاول المُوظَّف تحقيقه؟
 - ◆ الإجراءات التي اتخذتها.
 - ◆ الأشياء التي – برأيها – يجب القيام بها في الخطوة التالية.
- يظل المرشد مُتبعاً لأسلوب «الاستفسار» في حديثه ويطرح أسئلة دون عرض حلول لها.
- يقوم المرشد بمنح المُوظَّف فرصة للتفكير في المشاكل التي تواجهها ويعرض عليها الدعم بمحاولة فهم طريقة رؤيتها للمشكلة.
- ناقش تمثيل الأدوار. اسأل. . .
- كيف تشعر المُوظَّف الآن؟
- هل كانت قادرة على إيجاد بعض الحلول؟
- هل من المرجح أن يكون لديها الآن دوافع أكثر لأداء عملها؟
- قم بتوزيع نشرة ١: «مبادئ الإرشاد» وابدأ في عرض المبادئ في ضوء تمثيل الأدوار.

الخطوة الرابعة: تدرّب على الإرشاد الفعّال

- قم بتوزيع نشرة ٢: تمرين الإرشاد المكوّن من ثلاثة أشخاص، وقسّم المُشاركين إلى مجموعات تضم كل منها ثلاثة أشخاص.
- اقرأ تعليمات كل شخص والدور الذي سيمثله لمُمارَسة الإرشاد.

الخطوة الخامسة: الإبلاغ بشأن التجارب

- في حضور جميع المُشاركين، اطلب منهم إبلاغ المجموعة الكبيرة بشأن تجاربهم:
 - اسمع من المراقبين ما يرونه.
 - راجع تجارب المُوظَّفين الذين خضعوا للإرشاد: الأشياء التي كانت جيدة، والأشياء التي كان من الممكن أن تكون أفضل.
 - ثم راجع تجارب الإرشاد: الأشياء التي كانت سهلة، والأشياء التي كانت صعبة.
 - ناقش التحدّيات التي تواجهك كمرشد، وقم بمساعدة المُشاركين في تحديد الأشياء التي يجب عليهم الاهتمام بها؛ ليُصبحوا مُرشدين بطريقة أفضل.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- اطلب من المُشاركين أن ينتهزوا فرصاً ليُقدّموا الإرشاد أو ليتلقوا فيها الإرشاد وشجّعهم على التدرّب.
- إذا كان جميع المُشاركين يعملون في نفس المُؤسّسة أو الفريق، ربما يمكنهم النظر في تشكيل مجموعة الدّعم؛ ليقوموا بصفة دورية بمناقشة النّقد المُحرز والتحدّيات المُشتركة.

الإرشاد : عبارة عن مُحادثة يكون فيها المرشد مُلتزمًا بتنمية الشخص المُتلقّي للإرشاد ونجاحه.

فالمُرشد يُساعد الشخص الآخر فيما يلي:

- توضيح التزاماته والنتائج التي ينوي تحقيقها؛
- رؤية إمكانات وإجراءات جديدة، وتوسيع دائرة الخيارات المتعلقة بالسلوك؛
- فهم إسهاماته في حلّ المشاكل المُتكرّرة ورؤية عواقب الخيارات التي تمّ اختيارها؛
- التفكير على نحو أكثر وضوحًا ورؤية نحو طرق جديدة لتحقيق النتائج التي ينوي تحقيقها.

ومن الأشياء التي لا يفعلها المرشد:

- التقييم والحُكم
- إلقاء اللوم والانتقاد والتأنيب
- إعطاء حلول.

ومن الأشياء التي يفعلها المرشد الفعّال:

- بناء علاقة قائمة على الثقة والدعم
- الاهتمام بالشخص المُتلقّي للإرشاد/مراعاة تطوّر الآخر
- الإنصات جيدًا
- طرح أسئلة لتوضيح أحد الأهداف أو التحدّيات وإبرازه.

ولكي يمكنك تَلقّي الإرشاد، عليك:

- أن تكون لديك رغبة في التعلّم والتغيّر
- أن تتلقّى التعليقات من الآخرين برحابة صدر
- أن تتحمّل مسؤولية أفعالك.

الخطوة الأولى: قسّم المُشاركين إلى مجموعات تتألف كل منها من ثلاثة، وحدّد حَرْفًا لكل منهم:

- الشخص أ هو المرشد.
- الشخص ب هو المتلقي للإرشاد.
- الشخص ج هو المُراقب.

الخطوة الثانية: يقوم الشخص المتلقي للإرشاد بوصف موقف ينطوي على تحدٍّ ما

- قد يكون هذا الموقف عبارة عن عقبة تعترض طريقه نحو تحقيق نتيجة يهتم بها ذلك الشخص. وهذه مشكلة حقيقية يواجهها إما في عمله أو في حياته الشخصية. قد يستغرق الشخص المتلقي للإرشاد حوالي خمس دقائق لوصف الموقف.
- يستمع المرشد للقصة بأكملها باهتمام كبير ودون مقاطعة.

الخطوة الثالثة: المرشد يطرح أسئلة فقط ولا يُقدّم حلولاً

فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن للمرشد أن يطرحها:

- ما الأشياء التي تلتزم بتحقيقها؟
- ما الذي حققته حتى الآن؟
- ما العقبات التي تواجهها؟
- لماذا تعتقد بأن هناك ما يعوقك؟
- إذا كان مُمكنًا أن تتحول الأمور إلى ما تحلمُ به بالضبط، فكيف يكون التحول؟
- ما الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للتغلب على العقبات التي تواجهك؟
- ما الدعم الذي تحتاجه من الآخرين؟
- كيف يمكنني مُساندتك؟

الخطوة الرابعة: يقوم المراقب بمراقبة الطريقة التي يتصرف بها المرشد ومراجعتها

- اسمح بعشرة دقائق لكل جولة، ثم بعدها يصبح الشخص ب هو المرشد، ويصبح الشخص ج هو المتلقي للإرشاد، فيما يكون أ هو المراقب. كرّر ذلك مُجددًا في الجولة الثالثة، بحيث يكون ج هو المرشد، ويكون أ هو المتلقي للإرشاد ويكون ب هو المراقب.
- تأكّد من أن كل شخص يأخذ جولته في أداء كل دور. سوف يستغرق التمرين كاملاً، باستثناء التعليمات واستخلاص المعلومات، ٣٠ دقيقة على الأقل. يقوم المراقب بإعطاء تعليقات على الإرشاد.
- هل كانت المرشدة داعمة؟
- هل استمعت جيدًا؟
- هل طرحت أسئلة لمساعدة الموظف في التفكير بإمعان في المشاكل؟
- هل تجنبت إعطاء حلول؟
- هل تركت الشخص وهو أكثر حماسًا للأداء؟

تمرين: الإرشاد لدعم الآخرين

أداة: تحسين مهارات الإرشاد: القائمة المرجعية لطريقة «الملاحظة والسؤال والاستماع والتعليقات والاتفاق» (OALFA)

الغرض

إن طريقة «الملاحظة والسؤال والاستماع والتعليقات والاتفاق» هي أسلوب لإرشاد الموظفين. استخدم هذه القائمة المرجعية قبل جلسة الإرشاد أو بعدها. ويمكنك استخدامها أيضاً في الإعداد للإرشاد كرسالة تذكيرية بشأن ما ينبغي عليك الانتباه إليه. ويمكن أن تساعدك أيضاً في معرفة مهاراتك الإرشادية التي تحتاج إلى تحسينها.

الطريقة

لاستخدام القائمة المرجعية لطريقة «الملاحظة والسؤال والاستماع والتعليقات والاتفاق»، قم بمراجعة البنود والأسئلة التي تشتمل عليها كل خطوة وضع علامة اختيار في الأعمدة المُميّزة بـ «نعم» أو «لا» حسب الاقتضاء.

القائمة المرجعية لطريقة «الملاحظة والسؤال والاستماع والتعليقات والاتفاق»		
		الخطوة الأولى: الملاحظة
لا	نعم	<ol style="list-style-type: none"> 1. لاحظ الشخص الذي ستقوم بإرشاده وأنت: <ul style="list-style-type: none"> ■ تقول له مرحباً ■ تدعوه للجلوس ■ تتأديه باسمه ■ تسأله سؤالاً شخصياً. 2. ما الذي تلحظه على حالته النفسية؟
		الخطوة الثانية: السؤال
لا	نعم	<ol style="list-style-type: none"> 1. اشرح السبب الرئيسي الذي دعاك للمحادثة باستخدام البيانات لتهيئة الأجواء لطرح أسئلتك. 2. ا طرح الأسئلة التي تهدف منها إلى فهم وجهة نظر الشخص المتلقي للإرشاد. 3. اتبع الأسئلة التي تستقصى إجاباتها معلومات أعمق.
		الخطوة الثالثة: الاستماع
لا	نعم	<ol style="list-style-type: none"> 1. أظهر علامات الاستماع النشط عندما يتحدّث الشخص المتلقي للإرشاد، فعلى سبيل المثال، انحن إلى الأمام أو أومئ برأسك أو حافظ على الاتصال المستمر بالعين. 2. أعد صياغة العبارات التي يقولها الشخص المتلقي للإرشاد للتحقق من فهمك لها. 3. ولتأكيد فهمك، تكلم بعبارات تعكس فهمك لمشاعره.
		الخطوة الرابعة: قدم تعليقاً
لا	نعم	<ol style="list-style-type: none"> 1. لخص المعلومات التي يُقدّمها الشخص المتلقي للإرشاد. 2. قدم ملحوظات. 3. استخدم الكلمات المُحدّدة لا العبارات الفضفاضة العامة. 4. استخدم الكلمات الوصفية لا الانتقادية. 5. ركز على السلوك الذي يمكن ملاحظته.
		الخطوة الخامسة: الاتفاق
لا	نعم	<ol style="list-style-type: none"> 1. ا طرح أسئلة تتطلب من الشخص المتلقي للإرشاد أن يجد بدائل. 2. ساعده في اتخاذ قرار لمواجهة المشكلة. 3. أكد الاتفاق. 4. اتفق على الخطوات التالية. 5. ناقش العواقب المترتبة على حالة الفشل أو عدم التنفيذ.

تمرين: تشخيص مشاكل الأداء

الغرض

هذا التمرين يساعِد المُشاركين في تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل المتعلقة بالأداء. يُستخدم في المواقف التي تتكرر فيها المشاكل بشكل مستمر، ويركز المُوظفون جهودهم فيها على معالجة الأعراض بدلاً من الأسباب الجذرية.

الطريقة

الإعداد

- جهِّز عددًا كافيًا من النسخ من نشرة ١ «تشخيص مشاكل الأداء الفرديّة» لتوزيعها على كافة المُشاركين.

الخطوة الأولى: مناقشة معنى الأداء على النحو الأمثل

- في الجلسة، سل المُشاركين:
- متى تُؤدُّون عملكم على النحو الأمثل؟
- لماذا لا تستطيعون الأداء على النحو الأمثل؟
- ما هي النظم المُطبَّقة التي تُساعدكم في الأداء الأمثل؟
- سجِّل إجاباتهم على لوحة حائط.
- اشرح للمجموعة أنه ما لم يكن هناك توقعات واضحة بشأن الأداء، وأوصاف دقيقة للوظائف وتقييمات مدعومة بتعليقات ملائمة، وموارد ومعدات حديثة ووسائل مساعدة على أداء الوظيفة، وأنظمة وظيفية وتحفيز مستمر ودعم متواصل، ومعلومات متاحة، ومهارات مُطبَّقة، فقد يكون من الصعب عليهم تأدية وظائفهم على أكمل وجه في ضوء قدراتهم.

الخطوة الثانية: قم بتعريفهم بأداة تشخيص مشاكل الأداء الفرديّة

- ورِّع نشرة: أداة تشخيص مشاكل الأداء الفرديّة.
- اطلب من المُشاركين ملء الأداة كلّ بمفرده.
- قسّم المُشاركين إلى مجموعات صغيرة واطلب منهم تقاسم نتائجهم.
- اطلب منهم التفكير في خبراتهم والنظر في الفجوات التي اكتشفوها في أدائهم فيما يتعلق بما كان موجودًا من قبل أو مفقودًا، وكان ينبغي وجوده لتحقيق الأداء الأمثل.

الخطوة الثالثة: الإبلاغ بشأن عمل مجموعة صغيرة والتفكير فيه

- اجعل المجموعات الصغيرة تُبلِّغ عن نتائجها في حضور جميع المُشاركين.
- حدِّد الأنماط التي تتطلب حلولًا تشمل المؤسسة بكاملها.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- إذا كان هناك أشخاص في الغرفة لديهم سلطة للعمل على إيجاد حلول تنظيمية، فاتفق معهم على الأولويات والمسئوليات وعلى وقت مُعيَّن للردّ على تقارير المجموعة.

نشرة أداة تشخيص مشاكل الأداء الفردية

إلى حدّ ما	لا	نعم	١. توقّعات الأداء
			(أ) هل تعرف ما هو مُتوقّع منك؟
			(ب) هل لديك وَصْفٌ مُحدّثٌ للوظيفة؟
إلى حدّ ما	لا	نعم	٢. التعليقات على الأداء
			(أ) هل تعرف ما إذا كان أداؤك يتوافق مع التوقّعات أم لا؟
			(ب) هل تُجري محادثات دورية مع مُشرفك حول أدائك؟
إلى حدّ ما	لا	نعم	٣. ظروف العمل
			(أ) هل لديك الوسائل المُساعدة والمُعَدّات اللازمة لتأدية عملك؟
			(ب) هل مناخ العمل (بيئة العمل) تُساعد على الأداء الجيد؟
إلى حدّ ما	لا	نعم	٤. التحفيز
			(أ) هل لديك أية دوافع خارجية (مثل التقدير أو المكافأة المالية) تُحفّزك للأداء الجيد؟
			(ب) هل الأداء الفعليّ للموظّفين يتأثر بدوافع خارجية؟
إلى حدّ ما	لا	نعم	٥. الدّعم من المُستويات العليا
			(أ) هل يقوم فريق إدارة الصحة بالمنطقة أو فريق الإدارة في مُؤسّستك بدعمك للوصول إلى الأداء الجيد؟
			(ب) هل السياسات والإجراءات تُدعّم الأداء الجيد؟
إلى حدّ ما	لا	نعم	٦. المهارات والمعلومات التي تحتاجها لتأدية العمل
			(أ) هل تشعر بأن لديك المهارات والمعلومات المناسبة لتأدية عملك على نحو جيد؟
			(ب) هل تَمّة مهارات ومعلومات أخرى تحتاج إليها؟
اكتب قائمة بثلاثة مجالات تحتاج إلى مناقشتها مع مُشرفك من أجل تحسين أدائك			
			١.
			٢.
			٣.

تمرين: فهم الأدوار المتكاملة في العمل الجماعي

الغرض

يساعد هذا التمرين الفريق في التفكير في الأدوار العديدة التي يؤديها أعضاؤه. استخدم هذا التمرين لاكتشاف طرق لتحسين التفاعل بين أعضاء الفريق. يركز هذا التدريب على نظام كانتور للاعبين الأربعة (كانتور ١٩٩٩).

المواد اللازمة

□ لوحة حائط وأقلام فلومستر

الطريقة

الإعداد

■ قم بإعداد لوحة حائط مُدَوَّن عليها الأدوار الأربعة لأعضاء الفريق: المبادرة والاتباع والمعارضة والملاحظة مكتوبة على صفحة واحدة.

الخطوة الأولى: قُم بعرض الأدوار الأربعة على أعضاء الفريق

- اعرض الأدوار الأربعة على المشاركين في حضور جميع المشاركين، قائلاً:
- هذه هي الأدوار الأربعة التي يمكنكم تأديتها في أي فريق: المبادرة والاتباع والمعارضة والملاحظة؛
- وكل هذه الأدوار هامة؛
- والفريق الجيد هو ذلك الذي يضم موظفين يستطيعون أداء الأدوار الأربعة جميعها؛ بُعِيَة الحصول على نتائج.
- وضح أن:

- هناك شخصاً بحاجة إلى «المبادرة» بطرح فكرة أو إجراء؛
- وشخصاً آخر بحاجة إلى «اتباع» أو قبول الفكرة؛
- وثالثاً بحاجة إلى «معارضة» الفكرة أو الاستفسار عنها؛ للتأكد من أن القرارات أو الإجراءات لا تُتخذ بتهور، وإنما لتحسين تفكير الفريق؛
- وهناك شخص بحاجة إلى «الملاحظة» لإعطاء تعليق على الطريقة التي يعمل بها الفريق.
- استكشف مع المجموعة العواقب التي تترتب على فقدان دور أو أكثر في أية مجموعة. وضح أن هذه الأدوار يمكن تأديتها أيضاً بطريقة غير مُنتجة. (على سبيل المثال، يمكن لشخص ما أن تكون له المبادرة ويسيطر، ويمكن لأي شخص أن يتبع فقط ولا يسأل قط عن قيمة الإجراءات. ومن الممكن أن يتمسك شخص آخر بالمعارضة ولا يوافق مطلقاً على اقتراحات المجموعة. وأخيراً، قد يكون هناك شخص سلبي للغاية ويكتفي بالملاحظة فقط ولا يُشارك بفاعلية مطلقاً).
- وضح لهم أنه لكي يتسنى لأي فريق أن يعمل جيداً، ينبغي عليه تأدية الأدوار الأربعة بطريقة مُنتجة، ولكي يكون أحد أعضاء الفريق فعّالاً، فلا بد وأن يكون قادراً على تأدية أي دور من الأدوار الأربعة.

الخطوة الثانية: مُمَارَسَة أدوار الفريق

- قَسِّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة.

- اختر شخصين من كل مجموعة للعمل كمُلاحظين». من الجيد أن تختار أشخاصًا «لديهم روح المبادرة» بطبيعتهم لتأدية هذا الدور؛ لأنه من الصعب عليهم أن يكتفوا بالملاحظة والتزام الصمت.
- اطلب من المُلاحظين كتابة الأدوار الأربعة للفريق (المبادرة والاتباع والمعارضة والملاحظة) على ورقة.
- اطلب من المُلاحظين أن يُؤسروا على الورقة عندما يرون أحد أعضاء فريقهم يُؤدّي أحد هذه الأدوار بحماس.
- قم بإعطاء الفريق موضوعًا أو تحدّيًا لمناقشته بحيث يكون واقعيًا تمامًا بما يكفي لخلق مُحادثة مُفعمة بالحياة. ينبغي أن يكون الموضوع مُتعلقًا بعملهم حتى لا يفقدوا الثقة بأنفسهم.

الخطوة الثالثة: أشرك من تشعر أن لديه دافعًا ليكون مُلاحظًا

- اسأل المُلاحظين في حضور جميع المشاركين ماذا يمثل لهم أن يُؤدوا دور المُلاحظين فقط. هل كان هذا صعبًا؟
- اسألهم عمّا لاحظوه. هل رأوا أن كل دور من الأدوار الأربعة يُؤدّى بشكل متوازن؟

الخطوة الرابعة: أعط الفرق تعليقات ومُحادثات

- اطلب من المُلاحظين إعطاء تعليقات لفرقهم.
- اذهب لكل فريق واسأل أعضاءه ما إذا كانت الأدوار الأربعة موجودة بطريقة متوازنة، أم أنّ كان هناك أداءً أكثر بكثير لأحد الأدوار.
- اجعل الفرق تناقش التعليقات وتقدّم طُرُقًا لتصحيح الاختلالات.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- أكد على أنه لا توجد أدوار خاطئة، فقط كل ما هنالك أوقات تكون فيها الأدوار غير متوازنة.
- وضح أننا جميعًا بحاجة إلى تعلّم كيف نُصبح أكثر فاعلية في الأدوار التي لا تكون الأسهل بالنسبة لنا.
- وضح أنه في بعض الأحيان يستدعي أحد المواقف تأدية دور مُعيّن دون الآخر، فمثلاً، غالبًا ما تتطلب الحالات الطارئة المزيد من الأشخاص أن يقوموا بالمبادرة أو الاتباع أكثر من المُلاحظين.

مبادئ توجيهية: التخطيط لتعاقب القيادة

الغرض

يمكن استخدام هذه المبادئ التوجيهية في سياق تعاقب القيادة على المستوى الأعلى عندما يكون أحد كبار القادة على وشك ترك العمل.

المبادئ التوجيهية

دائمًا ما يُفضَّل اتخاذ إجراء وقائي على العلاج. إذا كنتَ الرئيس الأعلى الذي يعتزم الرحيل – حتى وإن كنتَ تشعر بالتردد حيال انتقالك – فابدأ المحادثة من الآن لتُجهِّزَ مؤسَّستكَ لرحيلك. احصل على وجهات النظر والدَّعم عن طريق إشراك مُوظِّفك ومجلس الإدارة في وقت مُبكر وبشكل نشيط في التخطيط للتعاقب. وكلما كانت ثقافة المؤسَّسة أكثر انفتاحًا، فأشرك المزيد من زملائك. وإذا عَلِمَ المُوظَّفون أن المجلس يعمل بصورة مُستقلة فيما يعود بأفضل النفع على المؤسَّسة، فأغلب الظن أن تتسم تعليقاتهم وردود أفعالهم بالصراحة والتمثيل الصادق. وقد ركَّزَ جيلمور (١٩٩٣) عملية إدارة التعاقب في سلسلة من تسع خطوات.

الخطوة الأولى: إشراك أصحاب المصلحة

- قم بإشراك أصحاب المصلحة الداخليين في المؤسَّسة بصورة مباشرة في التخطيط للتعاقب من خلال سلسلة من المحادثات التي تشمل المؤسَّسة بأكملها، أو بصورة غير مباشرة من خلال لجنة تقوم بتوزيع استبيانات وإصدار نُسخ مُحدثة منها بشأن تَقَدُّمِ المؤسَّسة.
- أتع أصحاب المصلحة الخارجيين كالمُتبرعين والمُستثمرين والشركاء والمُتعاونين والعُلماء وغيرهم من الأشخاص ذوي التأثير بضرورة إحداث تغيير في القيادة، وبأهمية دعمهم الكامل قبل التحوُّل وأثناءه وبعده.

الخطوة الثانية: تحليل التحدِّيات الإستراتيجية

- إذا كانت المؤسَّسة التي تعمل بها قد قامتُ مُؤخَّرًا بإجراء تمرين على التخطيط الإستراتيجي، ينبغي أن تكون لديك فكرة واضحة عن التحدِّيات التي تواجه القيادة الجديدة.
- ينبغي أن تنعكس التغييرات التي تطرأ على التحدِّيات الإستراتيجية في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وتشتمل هذه الإستراتيجيات على اختيار رئيس أعلى جديد.

الخطوة الثالثة: صياغة معايير الاختيار وأوصاف الوظائف

- اختر معايير مُحدَّدة من أجل تقييم أكثر المرشَّحين الواعدين.
- استخدم معايير الاختيار لمساعدتك في وضع أوصاف الوظائف؛ حيث ينبغي لوصف الوظيفة أن يترجم التوجهات الإستراتيجية إلى احتياجات قيادية – أي نوع القيادة – الذي سوف تحتاج إليه المؤسَّسة في المستقبل والمؤهلات المطلوبة لشغل منصب الرئيس الأعلى.
- ولأنه لا يوجد حاليًا مرشَّح مثالي، فعليك استكشاف أهمِّ المؤهلات المطلوبة في القائد الجديد، وكيف يمكنك إيجاد مُوظِّفين في مؤسَّستك يَتَمَثَّعون بهذه المؤهلات الأساسية.

الخطوة الرابعة: تصميم إجراءات للبحث والاختيار

- ينبغي أن يكون لدى المجلس (أو أن يستحدث) إجراءاتٍ عامّة للبحث والاختيار، والتي تحتاج فقط إلى أدنى قدر من التعديل ليتم استخدامها من أجل إجراءات التعيين هذه.
- عادةً ما يقوم رئيس المجلس بتنفيذ هذه الإجراءات عندما يصير التعاقب مُشكلة (والتي قد تحدث فجأة أو بعد أن يقضي الرئيس الأعلى شهورًا أو سنواتٍ عدّة في التفكير في التغيير).
- إذا لم يكن هناك مُرشدون واضعون لمنصب الرئيس الأعلى، فينبغي للرئيس الحالي تشكيل لجنة بحث (انظر المربع المُعَوّن «استخدام لجنة بحث») وتكليفهم بمهمة التوصية بمُرشدٍ مناسب للمجلس.

الخطوة الخامسة: تجهيز الإدارة العليا

- مع تَقَدُّم عملية البحث، ابدأ في إعداد تقارير لتوثيق فهمك لتاريخ المؤسسة ورؤيتها ورسالتها وثقافتها وآلياتها الإدارية فيما يخص فريق الإدارة العليا الذي تخضع لإشرافه.
- وبنبغي على القائد الذي ينوي الرحيل أن ينقل سلطته وصلاحيته اتخاذ القرارات تدريجيًا للمديرين، حتى يتسنى لهم التأهب لمساعدة القائد الجديد في أن يبدأ بدايةً جيدةً.

الخطوة السادسة: فرز المرشحين

- يتعين على لجنة البحث أن تُحدث توازنًا بين تضيق دائرة البحث بشكل مفرط (أي النظر فقط في المرشحين الذين يعرفونهم بالفعل من داخل المؤسسة) أو توسيع دائرة البحث بشكل مفرط (بحيث يجلبون العديد من السير الذاتية غير الملائمة مما يخلق عملاً غير منتج).

الخطوة السابعة: اختيار المرشحين النهائيين وإجراء مقابلات معهم

- تستخدم اللجنة معايير الاختيار لوضع قائمة قصيرة بالمرشحين الأكثر موهبةً.
- تقوم اللجنة بإجراء مقابلة مع كل مرشح من المرشحين النهائيين.

الخطوة الثامنة: الترتيب لفحوصات مرجعية ومقابلات شخصية

- تقوم اللجنة بالتحقق من بيانات المرشحين المُتَوَقَّع لهم النجاح لمعرفة طريقة تأديتهم في وظائفهم السابقة.
- انظر في سجل إنجازات المرشحين في إنجاز مهام القيادة اللازمة على المستوى الأعلى (انظر وصف التحوّل إلى المستوى الرابع في الفصل الرابع).
- حاول زيارة مواقع العمل لصفوة المرشحين وتحدّث إلى المرءوسين والرؤساء وأعضاء مجلس الإدارة والعملاء.
- اجمع الانطباعات عن بيانات العمل التي أنشأها القادة الجدد المُتَوَقَّعون.

الخطوة التاسعة: عرض الوظيفة على المرشح المُختار

- تقوم اللجنة باستعراض انطباعاتها عن خبرة كل مرشح ومؤهلاته وشخصيته والتحقق من ملاءمتها للمؤسسة والتوصل إلى إجماع في الرأي على مرشح واحد.
- تقوم اللجنة بتقديم توصية نهائية للمجلس والمدير التنفيذي الذي ينوي الرحيل، ويقوم رئيس مجلس الإدارة بعرض الوظيفة على المرشح الذي تمّ اختياره.

الخطوة العاشرة: إدارة التحوّل داخل المؤسسة

- يتضمن تغيير القادة ثلاث مراحل: إنهاء، وفترة حيادية، وبداية. اهتم برحيل القائد القديم وبالطريقة التي انضم بها المرشح الجديد للعمل.
- في فترة الإنهاء، قم بتنظيم حفلات التقدير والاجتماعات التي يستطيع فيها الموظفون التأمل فيما مضى وتوديع القائد المغادر.
- في الفترة الحياضية، قم بالإعداد للمرحلة المستقبلية عن طريق منح الموظّفين فرصًا للمراجعة والتفكير والتخلّي عن بعض الطرق القديمة في تأدية العمل، وتجديد فهمهم للمؤسسة والأدوار المنوطة بهم فيها.
- اعتني بأن الدفع نحو تحقيق نتائج وزيادة الإنتاجية لا يحولان دون تبديل الاتجاهات الشخصية التي من شأنها أن تُرسّي قاعدة صلبة للدخول في بداية جديدة.
- في بداية تولي القائد الجديد، يتعين أن يتشارك القائد الجديد وبقية الموظّفين ومجلس الإدارة في توقعاتهم بشأن طريقة العمل معًا.
- لا تتجاهل ميراث المؤسسة (أجزائها الجيدة والسيئة) الذي يُعد نقطة انطلاق نحو البداية الجديدة.

استخدام لجنة بحث

عادة ما يقوم رئيس المجلس بتعيين عضو مجلس إدارة ليرأس لجنة البحث. ويقوم رئيس اللجنة بتشكيل فريق البحث الذي يجب أن يمثل مجموعات أصحاب المصلحة ويشمل أعضاء آخرين، قد يكونون بعض موظفي الإدارة العليا، وإذا دعت الحاجة، يمكن أن يكونوا موظفين تنفيذيين خارجيين. ويتمثل مفتاح البحث الناجح في اتباع نهج نشط يعتمد على روابط وثيقة في عملية تحديد المرشحين وإدارة المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال البحث. ومن الممكن جدًا أن تستغرق العملية بأكملها ستة أشهر أو أكثر.

العمل مع لجنة بحث

- ضع قواعد أساسية للجنة (بشأن السريّة واتخاذ القرارات والتراجع بعد اتخاذ القرارات والشفافية في اتخاذ الإجراءات).
- استعرض السياق التنظيمي والخطة الإستراتيجية والبيئة الثقافية وإلى أي مدى تُشكّل هذه الأشياء ملامح القائد الجديد.
- قم بإجراء استبيان بين الموظّفين والمُتطوّعين لوضع معايير الاختيار.
- استخدم المعايير لتحديد وصف تفصيلي للقائد الجديد.
- حدّد الحد الأدنى من الشروط لفرز المرشحين المناسبين.
- قم بتطوير نظام لإدارة المعلومات وتقاسمها.
- حدّد الأماكن التي قد يوجد بها مرشّحون ومصادر القيادات للمرشّحين.
- حدّد المرشّحين الأكثر ملاءمة لإجراء مقابلات معهم.
- عزّز مهارات المقابلات الشخصية بين أعضاء اللجنة (إذا دعت الضرورة).
- ضع أسئلة وإجراءات للمقابلات الشخصية (عدد المقابلات ومدتها ومكانها وتسجيلها وعمل التقارير حولها).
- قم بإجراء المقابلات وتقليل عدد المرشّحين.
- أبلغ المرشّحين المرفوضين.
- قم بإتمام الفحوصات المرجعية والفحوصات عن خلفية المرشّحين المتبقين.
- قم بإجراء زيارات ميدانية لأماكن العمل للمرشّحين الباقين، إن أمكن.
- قم بإجراء المقابلات الشخصية النهائية.
- حدّد الاختيار النهائي وقدم توصيات لمجلس الإدارة.

مبادئ توجيهية: تجنب الأخطاء الشائعة في تعيين القادة الجدد

الغرض

استخدم هذه المبادئ التوجيهية كي تُعوّد نفسك على عملية تعاقب القيادة على المُستوى الأعلى، وتجنب الوقوع في أخطاء شائعة تحدث أثناء تعيين قائد جديد.

المبادئ التوجيهية

تُعنى هذه الإرشادات بكيفية تعامل المؤسسة مع عملية تعاقب القيادة قبل وبعد تسليم السلطة. وكما هو الحال في الآلية الرئيسية للحكومة في العديد من المؤسسات يقوم مجلس الإدارة بأداء دور حاسم: مثل صانعي القرار والمقيمين والمحامين والقائمين على تعبئة الموارد.

وللحفاظ على متابعة عملية انتقال القيادة، تحتاج أية مؤسسة إلى مجلس إدارة للتعامل مع الموظفين والمدير التنفيذي السابق في البحث عن أفضل طرق الإحلال الممكنة. وتُعدّ نوعية العلاقة بين مجلس الإدارة (أو الفريق الأول) والرئيس الأعلى عاملاً رئيسياً في هذه العملية، فمن الممكن أن يُعيّن المدير التنفيذي عن عمدٍ مجلساً ضعيفاً يوافق على كُلِّ ما يقوله الرئيس الأعلى أو يفعله. ومجلس كهذا لن يكون مُتعاوناً بشكل كبير في إدارة عملية التعاقب. بدلاً من ذلك، يمكن أن يُضعف هذا المجلس ثقة الموظفين من خلال مُحاباة مصالح الرئيس السابق أو مُرشحٍ مُعيّن لأسباب سياسية. وقد يسعى أعضاء مجلس الإدارة أحياناً إلى تحقيق مصالحهم الشخصية أو مصالح دائرتهم الانتخابية التي قد لا تتفق مع تلك المؤسسة الخاصة بأصحاب المصالح الآخرين.

إذا لم تقم المديرية التنفيذية بوضع الطبقة الثانية والثالثة من الموظفين الإداريين الأقوياء وأصحاب المصداقية، فإنها قد تجد أن الموظفين أو أصحاب المصالح الرئيسيين غير راغبين في تقاعدها أو انسحابها من مهامها الروتينية، فقد يشعرون أنه ليس هناك من لُدِيه الخبرة الكافية في وظائف الإدارة التنفيذية لثمكته من إدارة المؤسسة في حال غيابها، فتجنّب هذا الموقف من خلال البناء المتواصل للقدرة القيادية للمديرين داخل المؤسسة، واعمل على تهيئة كبار المديرين لأداء الأدوار التنفيذية في المؤسسة.

لا ينطبق الملخص التالي على مجلس الإدارة فحسب، إنما كذلك على الموظفين في المواقع القيادية الرئيسية أيضاً.

الأخطاء الشائعة في تعيين قادة جدد وطرق تجنبها

الأخطاء الشائعة	طرق تجنب الأخطاء
النظر في المرشحين وعملية البحث بطريقة سريعة للغاية قبل إعادة النظر في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة	انظر إلى الخطة الإستراتيجية واسأل: <ul style="list-style-type: none"> ■ ما هو «عملنا»؟ ■ ما هي المنتجات والخدمات التي نقدمها؟ وما هي قيمنا؟ ■ لماذا نريد إنتاجها؟ ما هي ميزتنا أو اختصاصنا ■ مقارنةً بالمنتجات التي يقدمها الآخرون؟ ■ لماذا يقدّر الناس ما ننتجه؟ ■ كيف يساهم دور القائد المحتمل في إستراتيجيتنا؟ ■ أين يمكننا البحث للعثور على أعضاء يقومون بعمل مماثل أو مُلائم؟
عدم التفكير في قيادة المؤسسة ومجلس الإدارة معاً	تأكد من وجود قيادة مستقرة للمجلس من أجل توفير الاستمرارية والدعم للقائد الجديد. تجنّب اختيار أعضاء مجلس جدد وقائد جديد للمؤسسة في نفس الوقت.
إبعاد نفسك عن عملية البحث بسرعة كبيرة	ابق على تواصل مع مجلس الإدارة حتى ولو قمت بتعيين لجنة بحث أو وظفت شركة للبحث، حيث لا يمكن للمجلس تفويض جميع مهام عملية البحث؛ لذا يتعين على كل عضو في المجلس المساعدة في تحديد المواصفات واقتراح مرشحين أو مصادر أسماء و «إقامة علاقات» بشأن الوظائف الشاغرة.
عدم توضيح دور الموظّفين في عملية البحث	اتخذ قراراً فيما يخص إمكانية قيام الموظّفين بالعمل في لجنة الاختيار أو قيامهم بالمساهمة في عملية الاختيار النهائية. إذا لم يكن ممكناً إشراكهم في الأمر، يمكنهم المساعدة في ترجمة الإستراتيجية إلى مواصفات وظيفية، ومقابلة المرشحين وعرض آرائهم.
التعويل كثيراً على قيمة المقابلات مع المرشحين	قم بهيكل المقابلات وتركيزها على الأسئلة الصعبة. بعد المقابلة، تعرّف على موضوعات الاهتمام الممكنة وراجع المراجع الخاصة بتلك الموضوعات. قم بزيارة المرشحين الواعدين وقم بعمل مقابلات مع زملائهم ومرءوسيهم للسؤال عن أسلوب عملهم إذا أمكن ذلك.
الاعتماد على الردود المكتوبة للبيانات المرجعية المقدّمة فقط	قم بإشراك مُحكمين في المحادثات المباشرة وجهاً لوجه أو من خلال الهاتف مع محاور ماهر لخلق بيئة تُظهر فيها جميع الآراء.
عدم استعمال الاختيار النهائي في بناء التوقعات على كلا الجانبين (القائد الجديد ومجلس الإدارة) وعملية تقييم أداء القائد الجديد	تحدّث عن التوقعات وجدول الأعمال. قم بتحويل الأدوار والمسؤوليات غير المُقنّنة في القوانين الداخلية للمؤسسة. أجب عن الأسئلة الخاصة بدور القائد السابق وتوصّل إلى تسوية كيفية وموعد إعادة النظر في الأمور بعد ذلك.
الانسحاب من العملية الانتقالية بسرعة كبيرة	خلال فترة «شهر العسل» بعد تعيين القائد الجديد، ينبغي لمجلس الإدارة: <ul style="list-style-type: none"> ■ مساعدة القائد الجديد في تحقيق التوازن بين الاحتياجات من أجل تحقيق الاستمرارية والتغيير في سياق تاريخ المؤسسة ■ المساعدة في ربط القائد بالموارد الخارجية ■ وضع القواعد الأساسية لكيفية تفاعل مجلس الإدارة مع القائد ■ تشجيع الموظّفين والغرباء ذوي الاهتمام على التحدّث إلى القائد رأساً بدلاً من تقديم الشكاوى إلى المجلس.

أداة: التخطيط لمفاوضات ناجحة

الغرض

هذه أداة لمساعدتك في التخطيط لمفاوضات ناجحة. استعملها عندما تدرك أنك في حاجة للتفاوض بخصوص مسألة مع شخص آخر أو مع مجموعة أخرى، وعندما تكون غير مُتأكد من أنك مُستعد للمهمة.

الطريقة

عندما تحضّر للتفاوض، تذكر أن نتيجة تفاوضك تعتمد جزئيًا على الطريقة التي تتفاوض بها. هناك سمة لجوهر التفاوض (ما هو موضوع التفاوض) ثم هناك علاقة بينك وبين الطرف الآخر.

استخدم التأييد (وأنت تعرض وجهة نظرك) لتثبت نفسك في المفاوضات، واستخدم الاتصال لإقامة علاقات مع الشخص الآخر وتعزيزها. قرّر أيهما أهم بالنسبة لك عندما تُخطّط إستراتيجيتك للوصول إلى اتفاق عن طريق التفاوض.

الخطوة الأولى: افهم جوهر التفاوض جيدًا (المسح)

- احضّر ما تطرحه على مائدة المفاوضات (على سبيل المثال: المهارات والمعلومات والخبرة).
- ابحث عن الموارد المخفية التي لا تستخدمها.
- تعرّف على ما يجعلك عرضة للهجوم وقم بالتخطيط لطريقة التعامل مع ذلك.
- تعرّف على الحقائق الخاصة بجوهر التفاوض والطرف الآخر وموقفه.
- ضع البدائل.
- ابحث عن وجهات نظر جديدة لتجذب أن تصبح حبيب تفكيرك القديم.
- توقع ردود أفعال الطرف الآخر تجاهك وتجاه وجهة نظرك ومقترحاتك.

الخطوة الثانية: اجذب الطرف الآخر إلى مائدة المفاوضات

- تأكّد من أن الطرف الآخر يرى أنك تملك شيئًا ذا قيمة، وأنك لن تمنح هذه القيمة دون مُقابل.
- اجعل التفاوض حتميًا لا مفرّ منه. على سبيل المثال:
- اذكر تهديدًا معقولاً يُرغم الطرف الآخر على قبول الاختيار؛
- اجعل نتائج الاختيار ملموسة للطرف الآخر؛
- عظم العواقب المترتبة على عدم التعامل معك؛
- أظهر بديلك لتسوية ناتجة عن طريق المفاوضات، أو أظهر أن عدم التصرف ليس خيارًا؛ لأن التغيير سيحدث حتمًا.
- اجعل مُستوى التفاوض مُتكافئًا من خلال إثبات صلاحيتك ومصداقتك. إذا كنت في منزلة أقل من الطرف الآخر، فاحرص على الحصول على تفويض صريح من رؤسائك.
- عززّ الدعم لجدول أعمالك من خلال استعمال حلفاء كالوسطاء والشركاء الإستراتيجيين والمؤيدين لقضيتك.

الخطوة الثالثة: قم بإجراء الاتصال

- استثمر الوقت والطاقة في إقامة العلاقات والمشاركة والاستمرار في الانخراط (بأن تجعل الحوار مستمرًا).
- اجعل كل فرد يساهم في المشكلة من خلال الإشارة إلى العواقب السلبية التي تقع على الجميع في حالة عدم الوصول إلى اتفاق.
- راجع القصة الخاصة بك. افصل الواقع عن الخيال.
- استمع إلى قصة الشخص الآخر مع تقدير موقفه ومشاعره وأفكاره وحاجته لحفظ ماء الوجه.
- ابحث عن الصلات بين قصتيكما.
- اعلم أن الطرف الآخر رغم ذلك يُؤدّي أحيانًا من خلال قواعد مختلفة وليس لديه رغبة في الانخراط معك في تفاوض. أحيانًا يكون عدم توازن القوة بينك وبين ذلك الشخص كبيرًا لدرجة أنه لا بد لك من الاستسلام. إذا كان الأمر كذلك، فأظهر تقديرك لكونك مدعواً إلى مائدة المفاوضات؛ حتى تُتاح لك فرصة الإدلاء بوجهة نظرك، وقد تُتاح لك فرصة الإدلاء بوجهة نظرك في مواقف مستقبلية.

تخيل نقاط الخلاف وقم بتحضير الردّ عليها في ذهنك

نقطة الخلاف	تحضير ردك
عندما يتحدّك الطرف الآخر	<ul style="list-style-type: none"> ■ قم بالرد بطريقة إيجابية وهادئة مُظهرًا الاحترام للتحركات الساعية لوضعك في وضع سيئ.
عندما يُزعجك الطرف الآخر	<ul style="list-style-type: none"> ■ قم بأخذ استراحة وأنه الجلسة، أو قم بإعداد الجدول لجلسة أخرى خلال أيام قلائل، أو قم بتغيير وتيرة الحديث أو المكان.
عندما يُثير الطرف الآخر قضايا غير مناسبة	<ul style="list-style-type: none"> ■ قم بالإشارة إلى عدم فعالية أو عدم ملائمة هذه الوسيلة، أو أبرز النتائج غير المرغوبة من الأسلوب. ■ قم بوصف الأسلوب على أنه يأتي بنتائج عكسية. ■ اطلب التكرار («هل يمكنك إعادة ما قلته للتو؟») لأن التعريض من شأنه ألا يواجه التكرار أمام الجمهور مما يُربك المُحدّث عادةً. ■ حدّد التحركات غير الودية والاستثنائية. («من فضلك هل يمكنك شرح الأسباب التي دفعتك لإهمال أصحاب المصلحة من هذا الحوار؟»)
عندما يحاول الطرف الآخر صرف انتباهك عن المسألة محلّ التفاوض	<ul style="list-style-type: none"> ■ حول الحوار ثانية إلى المسألة الرئيسية مع الابتعاد عن الاتهامات الشخصية. ■ تطلع إلى الأمام بدلاً من الرجوع إلى الأخطاء السابقة. ■ استبدل الأفكار السابقة التي لم تتلقَ استجابة كافية بأفكار أفضل.

الخطوة الرابعة: المتابعة بعد التفاوض

- قيم كل خطوة من خطوات التفاوض: ما الخطوة التي أنجزت جيدًا؟ ما الطريقة التي لم تُنجز جيدًا؟ ما الذي كان بإمكانك القيام به بطريقة مختلفة؟
- انظر إلى نتائج التفاوض.
- يمكنك استعمال أداة «اختيار إستراتيجية للوصول إلى اتفاق مبني على التفاوض» لتري في أي منطقة من المصنوفة تتلاءم النتائج.
- فكر في توثيق الخطوات من خلال تدوين أفكارك. ابحث عن ردود الفعل إذا كنت ترغب في ذلك.

أداة: اختيار إستراتيجية للوصول إلى اتفاق مبني على التفاوض

الغرض

هذه أداة لمساعدتك في اختيار إستراتيجية التفاوض. استعملها لتوضيح الأشياء التي تُريد إكمالها وكيفية القيام بذلك. استخدم المصفوفة التالية لتحديد الموقف الذي تُودّ أخذه لكي تتمكن من اختيار الطريقة الصحيحة للوصول إلى هدفك.

مصفوفة إستراتيجيات التفاوض

الاتصال		مرتفع	منخفض
مرتفع	منخفض		
<p>حل مُبتكر للمشكلة</p> <p>عندما تكون تكلفة إبعاد الشخص الآخر مرتفعة والعلاقة هامة:</p> <ul style="list-style-type: none"> تستخدم طريقة PICO للتفاوض (PICO ترمز للناس والمصالح والمعايير والخيارات). انظر إلى "التفاوض لتحقيق النتائج المرجوة". <p>النتيجة: إذا انتهى التفاوض بطريقة جيدة، يمضي كلا الطرفين وهما راضيان أن مصالحهما قد حُذمت وأنَّ العلاقة محفوظة.</p>	<p>المساومة</p> <p>عندما تريد الحصول على أفضل اتفاق ممكن لنفسك:</p> <ul style="list-style-type: none"> ابدأ بفتح العروض التي تُموّه على الرغبات الحقيقية. قم بالمساومة بين العروض التي تبدو متباعدة. تناول بالتدرج عرض الآخر حتى تصلا معاً إلى اتفاق (رغم أنه قد لا يكون اتفاقاً واحداً في الواقع). <p>النتيجة: فوز طرف واحد هو خسارة للطرف الآخر أو ربما خسر الطرفان قليلاً خلال الاتفاق.</p>	مرتفع	منخفض
<p>التعلم المتبادل</p> <p>عندما يريد كلا الطرفين التحرك في نطاق أبعد من الشاغل الرئيسي للطرف الآخر وأبعد من المصلحة الذاتية المستنيرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> استكشاف الاحتياجات المُشتركة والمنفصلة. <p>النتيجة: أنت تُخاطر بحلّ غير تامّ للمسألة. إنَّ تبني وجهات نظر جديدة فيما يتعلق بالمسألة قد يجعلها أقل أو أكثر أهميةً ويتطلب إستراتيجية جديدة، من المُحتمل أن تُقوّي العلاقة.</p>	<p>إما أن تقبل أو ترفض</p> <p>عندما لا يكون لديك مصلحة هامة في التفاوض:</p> <ul style="list-style-type: none"> اعرض على الطرف الآخر خيار قبول عرضك أو عدم حصوله على الفرصة. <p>النتيجة: تقوم بسحب عرضك أو أحياناً تفوز فجأة، وقد تتضرر العلاقة.</p>		

أداة: التفاوض لتحقيق النتائج المرجوة

الغرض

PICO هو أسلوب للتفاوض مع شخص آخر لحل مشكلة ما مع الاحتفاظ بعلاقة طيبة مع ذلك الشخص. ترمز PIOC إلى الناس والمصالح والمعايير والخيارات. استخدم ورقة عمل PICO لتخطيط تفاوضك. وهذه الطريقة مبنية على دراسة أجراها فيشر وآخرون في عام ١٩٩١.

ورقة عمل طريقة «الناس والمصالح والمعايير والخيارات»

	<p>الناس – فصل الناس عن المشكلة</p> <p>راع عوامل الخلفية التي قد تكون ساهمت في مواقعهم الوظيفية الحالية</p>
	<p>المصالح – البحث عن المصالح المختلفة وراء الوظائف</p> <p>ضع نفسك مكان الآخرين: ما هي دوافع الآخرين، وما هي المواطن التي تتفق فيها مع مصالحك؟ وما هي المواطن التي تختلف فيها معها؟</p>
	<p>المعايير – الاتفاق على المعايير الموضوعية لاختبار مدى الوصول إلى اتفاق</p> <p>حدّد المعايير الموضوعية لتقييم الخيارات الممكنة، على سبيل المثال: ما هي النتيجة التي يمكن أن تكون عادلة؟</p>
	<p>الخيارات – ابحث عن الحلول البديلة</p> <p>إذا كان كل شيء ممكناً، فما هي أفضل الحلول وكيف يمكن أن تستفيد منها أنت والأشخاص الآخرون؟</p>

تمرين: إعادة التفاوض بشأن الأدوار بين مُستويات النظام الصحي

الغرض

يتيح هذا التمرين للقطاع العام فرصة للمُستويات المتقاربة في الهرم الصحي للاطلاع على أنواع الأنشطة والأدوار الخاصة بكل مُستوى فيما يتعلق بالمُستوى الآخر والتفاوض والاتفاق عليها. ويمكن استخدامه أيضًا في المؤسسات الخاصة الكبيرة ذات الأفرع المتعددة أو المكاتب الإقليمية (القطرية) التي ترغب في جعل أفرعها أو مكاتبها أكثر استقلالية. يُقدّم التمرين مجموعة من التصرفات التي يمكن للمشاركين ذوي المُستويات المختلفة الاتفاق عليها في دعم كلٍّ منهم للآخر. يُوضّح التمرين أيضًا للمُستويات المنخفضة ماهية القيود الحقيقية الواقعية على المُستوى المتوسط وأفضل استخدامات هذا التمرين عندما:

- تكون اللامركزية هي السياسة الرسمية، لكن المُستويات ليست واضحة بشأن كيفية تغيير أدوارها ومتطلبات هذا التغيير؛
- تُفرض أدوار جديدة دون أي حوار؛
- يكون الناس من المُستويات المختلفة غير مُرتاحين أو مُتقين للتحدّث معًا بطرق تُعارض المعايير الثقافية.

الطريقة

الإعداد

- قم بدراسة التمرين مع أصحاب المصالح على المُستوى الأقرب توسطًا وتأكد أنهم يفهمون التمرين وأنتك تحصل على دعمهم.
- قم بدعوة الناس ذوي المُستويات المتقاربة في النظام الصحي بواقع أربعة أو خمسة أفراد من كلِّ مُستوى.
- قم بإعداد نُسخ من نشرة: تحويل النظام الصحي لخدمة الاحتياجات المحلية.
- استعمل طريقة كسر الجمود لبناء الثقة والمساعدة في خلق منطقة آمنة للحوار، تلك المنطقة التي يمكن فيها تجاوز المعايير الثقافية والمحظورات مؤقتًا (مثل تلك التي تمنع الناس ذوي المُستويات المنخفضة من إثارة القضايا مع المُستويات المرتفعة).

الخطوة الأولى: التعرف على مُستويات الإدارة

- في حضور جميع المشاركين، اطلب منهم مُساعدتك في رسم هرم أو هيكل نظامهم الصحي الحالي.
- تعرّف على مُستويات الإدارة/ المُستويات الإدارية المختلفة وما يقوم به كلِّ مُستوى في الوقت الحالي.

الخطوة الثانية: إعداد قائمة بأنشطة المُستويات المختلفة

- أجلس المشاركين من نفس المُستوى معًا.
- قم بفصل المجموعات بشكل كافٍ كيلا يتداخل حوار كلِّ مجموعة مع الأخرى، لكن احتفظ بالمجموعات في نفس الغرفة إن أمكن.

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلومستر لكل مجموعة
- نُسخ من نشرة: تحويل النظام الصحي لخدمة الاحتياجات المحلية

- اجعل أعضاء كل مجموعة يكتبون على لوحة الحائط:
- الأنشطة التي قاموا بها والتي تدعم المستويات الأخرى المتواجدة في الغرفة؛
- الأشياء التي طلبوها أو توقعوها من المستويات الأخرى (مثل التقارير).

الخطوة الثالثة: تقديم قوائم الأنشطة

- في حضور جميع المشاركين، اجعل كل مجموعة تُقدّم قوائمها.
- قارن القوائم وقم بتوضيح معاني الكلمات إذا لزم الأمر.
- لاحظ التناقضات.
- احتفظ بقائمة جارية تحتوي على العناصر والقضايا التي تحتاج مزيداً من التركيز.

الخطوة الرابعة: ناقش هرم النظام الصحي مع المستوى المتوسط في القاع

- في حضور جميع المشاركين، قم بتقديم الرسم (نشرة ١) باختصار موضحاً انقلاب الهرم من أعلى لأسفل (مع المستوى المتوسط في القاع).
- استكشف كيفية تغيير الأدوار. على سبيل المثال: يدعم الوسط الآن الهرم بالكامل.
- تأكّد من فهم كل فرد لمفهوم الهرم المقلوب.

الخطوة الخامسة: العثور على نوع الدعم المطلوب

- اطلب من المشاركين الرجوع لمجموعاتهم المنفصلة.
- اجعل كل مجموعة تكتب على لوحة حائط كل مستوى:
- الدعم الذي توّد تلقيه من المستويات الأخرى الموجودة في الغرفة؛
- الدعم الذي يمكنها تقديمه للمستويات الأخرى.

الخطوة السادسة: تقديم احتياجات الدعم

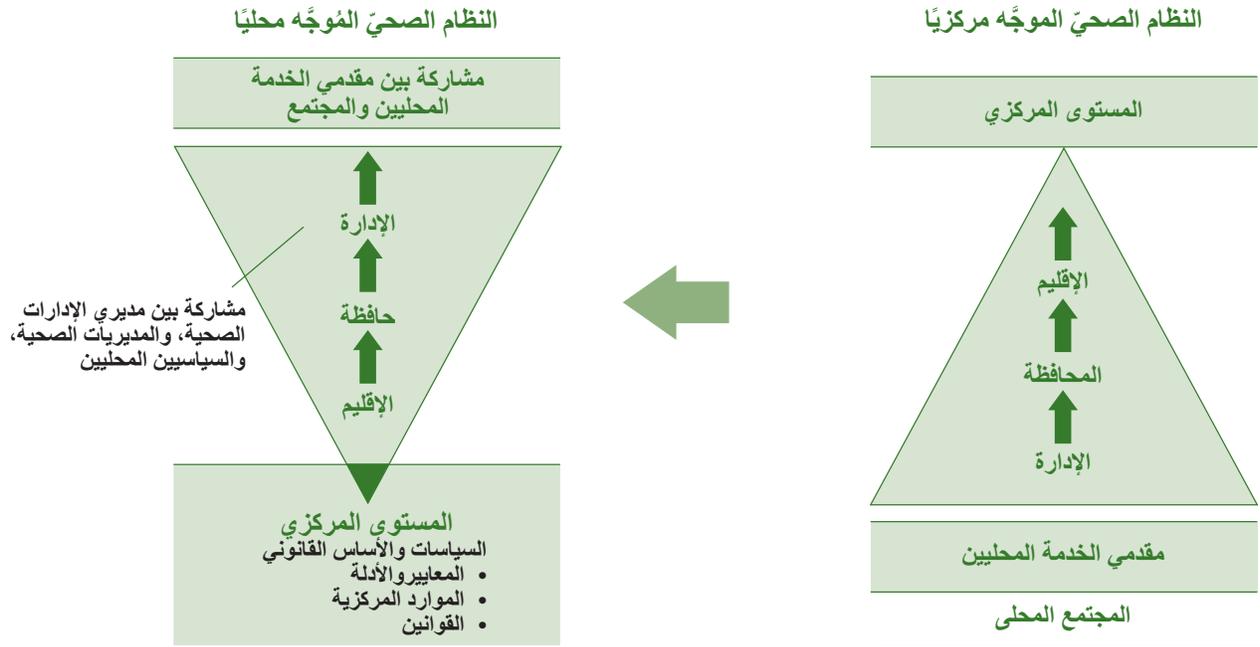
- في حضور جميع المشاركين، اجعل كل مجموعة تُقدّم قائمة احتياجاتها من الدعم من المستويات الأخرى.
- تأكّد من الوضوح. قد تستخدم المجموعات كلمات غامضة أو مجردة تُخفي نواياها.
- قم بتحفيز المجموعات للعثور على الإجراءات التي تريدها المجموعات من بعضها البعض.
- قم بعمل قائمة جارية للاتفاقيات التي ألزمت المستويات نفسها بها.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- استعرض الآراء المُتفق عليها في النهاية.
- وجّه سؤالاً عما إذا كان كل فرد مُتأكّداً من الخطوات القادمة في الإجراءات، وما إذا كان أيّ منهم في حاجة للتصديق عليها، وإذا كانت الإجابة بنعم فاسألهم كيف سيحدث ذلك؟
- ابحث عن الأشياء المطلوبة الأخرى للتأكد من أن هذه الاتفاقيات سيتم تنفيذها، وحدّد تاريخاً تُنفذ بعده تلك الاتفاقيات.
- حدّد تاريخاً معلوماً ووقتاً مرسوماً لمراجعة التطور في الالتزامات المُقدّمة.

نشرة تحويل النظام الصحي لتلبية الاحتياجات المحلية

يُؤدّي تحويل النظام الصحي نحو المُستوى المحلي إلى قلب الهرم التنظيمي التقليدي رأسًا على عقب، كما يُؤدّي إلى تغيير الطريقة التي يحتاج الموظفون إلى التفكير بها والعمل على ضوئها.



تمرين: تقديم الطلبات من أجل تنسيق أفضل

الغرض

هذا التمرين هو الأكثر فائدة في تنسيق الاجتماعات التي يحضرها العديد من الأطراف. إنه يُمكن المجموعات من أن تكون صريحة مع بعضها البعض بشأن الدعم والمعلومات التي تحتاجها من بعضها البعض، بالإضافة إلى الاستجابة لطلبات المجموعات الأخرى.

الطريقة

الإعداد

المواد اللازمة

- لوحة حائط، وأقلام فلومستر.
- مذكرات ذاتية اللصق قابلة للإزالة بألوان متعددة.
- نُسخ من نشرة. الشكاوى مقابل الطلبات

■ قم بعمل نُسخ لنشرة: الشكاوى مقابل الطلبات.

■ حدّد عدد المجموعات المختلفة الموجودة (للتنسيق بين الوكالات، قد تتألف المجموعات من وكالة حكومية ووكالة مانحة ومؤسسة من القطاع الخاص ومؤسسة تطوعية ومنشأة، أما للتنظيم داخل المؤسسة، فيؤخذ في الاعتبار مجموعات المديرين ومقدمو الخدمات وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين). من الأفضل الحدّ من عدد المجموعات، ولذلك إذا كانت بعض المجموعات الصغيرة لها دورٌ مماثل وطلبات مماثلة، يُؤخذ في الاعتبار تجميعهم في مجموعة واحدة.

■ الصق لوحة حائط لكل مجموعة على الحائط وميّزها بوضوح باسم المجموعة، ويُفضل أن يكون التمييز بلون مختلف لكل مجموعة.

■ قم بعمل حواشي للمذكرات ذاتية اللصق القابلة للإزالة بألوان مُتماثلة لكل مجموعة من المجموعات، أو قُصّ قطعاً من الورق وقم بتلوينها كرمز لها؛ ليناسب لوحات الحائط المتنوعة.

■ وضّح لون كُلّ مجموعة، ثم ورّع حواشي المذكرات الملتصقة أو قطع الورق.

الخطوة الأولى: تقديم طلبات للمجموعات الأخرى

■ ورّع نُسخ نشرة: الشكاوى مقابل الطلبات على كُلّ مجموعة واطلب من كل مجموعة مفهوم الطلبات مقابل الشكاوى.

■ اطلب من كُلّ مجموعة عمل قائمة بالطلبات لكل مجموعة من المجموعات.

■ ربما تكون الطلبات من أجل:

■ معلومات

■ تسهيل أو رفع الحظر عن شيء

■ تغيير موعد نهائي

■ أنواع مختلفة من السلوك

■ تعليقات.

■ اطلب من أعضاء كُلّ مجموعة تحديد ما لا يزيد عن خمسة طلبات لكل مجموعة من المجموعات الأخرى بالغرفة. إذا كان لديهم أكثر من خمسة، فاطلب منهم تحديد الأولويات واختيار أهم خمسة طلبات.

- اطلب منهم كتابة كُُلِّ طلب على مذكرة ذاتية اللصق أو قطعة ورق ملونة ترمز لمجموعتهم.
- اطلب منهم لصق طلباتهم على لوحة الحائط الخاصة بالمجموعة التي يُقدِّمون لها الطلب.
- كرِّرْ هذه الطريقة لجميع المجموعات الأخرى في الغرفة.

الخطوة الثانية: قراءة الطلبات التي قدّمها الآخرون لمجموعتك

- عند انتهاء كُُلِّ مجموعة من لصق طلباتها، يحصل أعضاء كُُلِّ مجموعة على لوحات الحائط المُخصَّصة لهم ويقرءون طلبات المجموعات الأخرى. يشير لون المذكرة أو قطعة الورق إلى المجموعة التي جاء منها الطلب.
- اطلب من المُشاركين العودة إلى طاولتهم واطلب منهم صياغة ردِّ لكل طلب.
- اكتب ردًّا لكل طلب (على مذكرات ذاتية اللصق مُنفصلة إذا كانت لديك) بجوار كُُلِّ طلب.

الخطوة الثالثة: تقاسم الردود

- في حضور جميع المُشاركين، اطلب من كُُلِّ مجموعة أن تأخذ دورها في قراءة الطلبات المُقدَّمة إليها والردِّ بشكل مباشر على المجموعة الطالبة للإجابة.
- احتفظ بقائمة جارية بجميع الاتفاقيات، أو ضع علامة عليهم على لوحة الحائط الخاصة بهم. توسِّط أو تدخَّل إذا كان الالتزام أو الاتفاق غير واضح أو غامضًا للغاية وقم بالتحفيز على اتخاذ قرار.
- يجب أن تتضمن الردود:
 - تواريخ أو وقتًا
 - المنجزات عند اللزوم
 - «موقف» مؤقت للأمر التي تتطلب مزيدًا من التفاوض
 - تواريخ وأوقات لإجراء المزيد من المناقشات.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- مراجعة كافة الالتزامات التي تمَّ التعهد بها للتأكد من وجود اتفاق كامل. يمكنك بعد ذلك أن تستخدم تلك القائمة عندما تنعقد المجموعة مرة أخرى لمراقبة النِّقْدَم واستكشاف العقبات التي تعترض سبيل النِّقْدَم (قم بإبرام اتفاقيات جديدة).

الشكاوى والطلبات: المبادئ السائدة في المؤسسات الفعّالة

- يشتكي الموظفون فقط للشخص الذي يمكنه فعل شيء حيال الموقف.
- يعرض الموظفون شكاواهم على شكل طلبات.
- إذا تلقيت شكوى لا يمكنك فعل شيء حيالها، يمكنك أن ترفض الاستماع إليها، وتُحيلها إلى شخص آخر يمكنه فعل شيء إيجابي حيالها (تجنّب القيل والقال).
- إذا تلقيت طلباً فلديك الحرية في الردّ عليه بثلاث طرق (نعم أو لا أو بعرض مُقابل).

خذ شكوى واحدة وحولها إلى طلب باستخدام الصيغة التالية

١. هل سوف _____ (شخصاً مُحدّداً)

٢. من فضلك افعل هذا _____ (إجراءً مُحدّداً)

٣. في هذا الوقت _____ (وقت مُحدّد)

ثلاث طرق للرد على الطلب

- نعم
- لا
- قدّم عرضاً مقابلاً: «لا، لا أستطيع أن افعل ذلك، لكنني أستطيع فعل شيء آخر، أو لا يمكنني فعله الآن لكن في وقت آخر».

تمرين: فهم عملية قيادة التغيير

الغرض

يساعد هذا التمرين المشاركين في استخلاص دروس من تجربتهم الخاصة عن قيادة التغيير. استخدم هذا التمرين مع مجموعة يعمل أعضاؤها كوكلاء للتغيير. يمكن أن يُستخدم أيضًا بالاقتران مع حوار عن فترات الإخفاق (انظر تمرين: «قيادة فريقك أثناء فترات الإخفاق»).

الطريقة

الإعداد

■ اكتب التالي على لوحة حائط، تاركًا مسافات بين الأسئلة:

- فُكر في تغيير مررتَ به.
- كيف شعرتَ أثناء هذا التغيير؟
- ماذا تمنيتَ أن يفعل الآخرون أثناء هذا التغيير؟
- قم بتغطية لوحة الحائط التي سوف يتم كشفها في وقت لاحق (يمكنك عمل نشرة لتوزعها خلال الخطوة الأولى).

الخطوة الأولى: فكر في التجارب السابقة للتغيير

- ناقش إجابات الموظّفين عن الأسئلة.
- ذكر المشاركين بأن قيادة الموظّفين خلال التغيير تتطلب إدارة لعملية الانتقال.
- اكشف لوحة الحائط مع الأسئلة (انظر أعلاه).
- اطلب من المشاركين كتابة أفكارهم حول تلك الأسئلة.

الخطوة الثانية: تبادل الأفكار حول التغيير

- قم بتقسيم المشاركين لأزواج أو مجموعات صغيرة واطلب منهم تبادل إجاباتهم.
- في حضور جميع المشاركين، ادعوا المشاركين الذين سمعوا الأسئلة لتبادل الإجابات.
- اكتب الإجابات على لوحة حائط.
- ناقش كيف يمكن أن يدعم المشاركون الموظّفين الآخرين الذين يمرون بمرحلة التغيير.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- قم بإنهاء المحادثة من خلال مناقشة المبادئ التي ينبغي أن تُرشد وكلاء التغيير.
- اكتب تلك المبادئ والأفكار على لوحة حائط.
- ناقش كيف سيقوم المشاركون بتطبيق المبادئ على جهودهم الحالية للتحسين.

المواد اللازمة

□ لوحة حائط وأقلام فلومستر

تمرين: تطبيق عوامل النجاح في قيادة التغيير

الغرض

يستند هذا التمرين على العوامل الثمانية للنجاح في قيادة التغيير (انظر فصل ٦ من الكتيب). استخدم هذا التمرين إذا كنت قائد الفريق المسؤول عن مبادرة التغيير. تُساعد القائمة المرجعية الفرق في بحث عملية التغيير مع التركيز على العوامل الرئيسية التي من شأنها مساعدتهم في تحقيق النجاح في قيادة مبادرة التغيير.

المواد اللازمة

- لوحة حائط وأقلام فلوماستر
- نُسخ من نشرة: قائمة مرجعية لمبادرات التغيير الناجحة

الطريقة

الإعداد

- استعرض قائمة الأسئلة في القائمة المرجعية وقم بإجراء التعديلات اللازمة لتناسب مع الوضع الخاص.
- جَهِّز نُسخًا من نشرة: القائمة المرجعية لمبادرات التغيير الناجحة (أو قائمة مرجعية مُعدّلة) وورِّعها على كُلِّ عضو من فريق التغيير.

الخطوة الأولى: تعبئة القائمة المرجعية

- اطلب من كُلِّ عضو في الفريق تعبئة القائمة المرجعية مع تقديم تفسير لكل إجاباتهم في العمود الذي بعنوان «تعليقات». (لتوفير الوقت من الأفضل أن تطلب من كُلِّ عضو في الفريق تعبئة القائمة المرجعية قبل الاجتماع).

الخطوة الثانية: مناقشة متطلبات النجاح

- ناقش كُلِّ سؤال مع الفريق جنبًا إلى جنب مع التعليقات التي أدلى بها كُلُّ عضو من أعضاء الفريق.

الخطوة الثالثة: حطّ إجراءات جديدة للمتابعة

- وافق على الإجراءات ذات الأولوية التي تُعتبر مسؤولة عن تنفيذ كُلِّ إجراء.

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- احتفظ بقائمة جارية بالأشياء التي ينبغي على الفريق أن يقوم بها من أجل الاستمرار على الطريق الصحيح.

نشرة قائمة مرجعية لمبادرات التغيير الناجحة

التعليقات	الأسئلة
	هل قمنا بتبليغ الضرورة الملحة لبذل جهود التغيير من خلال وضع التحدّي في إطار واضح؟
	هل قمنا ببناء فريق أساسي قوي؟
	هل لدينا رؤية مُشتركة للنتيجة النهائية لمبادرة التغيير؟
	هل وضعنا في اعتبارنا أصحاب المصالح الرئيسيين في تخطيط الأنشطة وتنفيذها؟
	هل لدينا أمثلة حية عن العقبات التي تغلبنا عليها معًا نتيجة لمبادرة التغيير؟
	هل ركزنا جهودنا على النتائج كما ينبغي؟
	هل لدينا احتفالات دورية للفوز على المدى القصير؟
	هل لدينا دعم مستمر للقيادة العليا لمواجهة التحديات المستمرة؟
	هل السلوكيات والقيم الجديدة أصبحت ملحوظة بشكل متزايد في العمل؟
	هل التغييرات مُدرجه في العمليات التنظيمية الروتينية والنظم؟

تمرين: التعلم بالتجربة: مراجعة ما بعد العمل

الغرض

المواد اللازمة

□ لوحة حائط وأقلام فلومستر

يُوقَّر مراجعة ما بعد العمل خطوات محدّدة للتفكير، ومناقشة الأمور التي سارت على ما يُرام في تنفيذ مشروع أو مجموعة من الأنشطة وتلك التي لم تسر على ما يُرام، كما يساعد هذا التمرين الموظّفين على التفكير بطريقة مختلفة في حالات الأخطاء والإخفاقات وحالات التعطل بدون إلقاء اللوم أو توجيه أصابع الاتهام، كما أنه يُعطي فرصة لإدراك النجاح. بعد ذلك يتم تلقين الدروس المُستفادة للمجموعة (والمؤسّسة الكبرى) على شكل تعليقات مُنترجة بدروس أخرى لخلق معرفة تنظيمية وحلول مُحسّنة.

ينبغي أن يتم مراجعة ما بعد العمل بعد انتهاء حدث مُعيّن أو سلسلة من الأحداث مقصود بها تحقيق نتيجة مُحدّدة. ومن الممكن أيضًا أن يتم عقد الاجتماع بعد أن يتم تحقيق المعالم الرئيسية حتى لو كانت المبادرة لم تكتمل بعد. ينبغي أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين كان لهم دورٌ حاسم في المشروع أو المُهمّة.

الطريقة

الخطوة الأولى: توضيح الهدف من استعراض ما بعد العمل

- وضّح للمجموعة أن استعراض ما بعد العمل مستقل عن التقييم، وينبغي أن يكون بمثابة تجربة تعلّم جماعيّ وليس الهدف منه العثور على خطأ أو تقييم أداء فرد مُعيّن.
- ينبغي أن يشعر كلُّ فرد في المحادثة بالحرية عند التحدث بدون خوف من الانتقام.
- يكون كلُّ فرد، بغضّ النظر عما إذا كان مُوظّفًا صغيرًا أو كبيرًا في التسلسل الوظيفي، لديه فرصة لتقديم تعليقاتٍ مباشرة عن العملية ونتائج العمل.

الخطوة الثانية: التفكير في دور الفرد والالتزام

- اكتب الأسئلة التالية على لوحة حائط واطلب من كلِّ مُشارك في الاجتماع التفكير في الطريقة التي سيردُّ بها على كلِّ سؤال:
- ما أكثر شيء أفخر به في هذا المشروع؟
- ما هو دوريّ الفرديّ؟ وماذا فعلتُ للمساهمة؟
- ما الذي يجعلني لا زلتُ بحاجه للتواصل مع الآخرين؟ (وضح أن الإجابات على هذا السؤال ربما تتضمن، على سبيل المثال، اعترافًا بفضل الآخرين أو ندمًا).

الخطوة الثالثة: تقاسم الإجابات الفرديّة

(للمجموعات المكوّنة من أكثر من ستة موظّفين)

- اطلب من المشاركون تقاسم إجاباتهم مع الشخص الجالس بجوارهم.
- اجعل كلّ زوج يعرض تقريره المجموعة بأكملها.
- سجّل الإجابات على لوحة حائط.

(للمجموعات المكوّنة من ستة موظّفين أو أقل)

- اطلب من المشاركون تقاسم إجاباتهم مع المجموعة بأكملها.

الخطوة الرابعة: فُكر في التزام المجموعة وانجازاتها

- اكتب الأسئلة التالية على لوحة حائط.
- اطلب من كلّ مُشارك كتابة إجاباته بمفرده على ورقة.
- ماذا كان التزام المجموعة في هذا العمل؟
- ماذا كانت النتيجة التي اعتزنا تحقيقها؟
- هل حققنا تلك النتيجة؟
- إذا لم نكن قد حققنا تلك النتيجة، فما الشيء المفقود؟
- ما الجوانب التي تمّت بشكل جيد من العملية؟
- ما هي الجوانب التي يمكن أن تكون قد تحسّنت في العملية؟
- ما الدروس التي تعلمناها؟
- ما الإجراءات التي يمكن أن نتخذها الآن؟

إنهاء التمرين والإعداد للخطوات القادمة

- تجول وخذ إجابات كلّ سؤال من المجموعة.
- سجّل الإجابات على لوحة حائط.
- اطلب من عدد قليل من المشاركون أن يتقاسموا فيما بينهم ما تعلموه من ذلك التمرين.
- قم بتوثيق الدروس المُستفادة لتوزيعها على المجموعة وأي موظّفين آخرين أو مجموعات أخرى في المؤسسة يحتاجون إلى الحصول على المعلومات.