

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص : إدارة أعمال

دور البرمجة اللغوية العصبية في استقطاب كامل الطاقات الإنتاجية لدى الأفراد

وأثرها على تنافسية المؤسسة

من طرف:

ليلي بن زرقة

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	كشاد رابح
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	رزيق كمال
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	صخري عمر
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة	مسعداوي يوسف
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة	سعودي إلياس

البليدة، فيفري 2006

ملخص

يهتم موضوع بحثنا، بدراسة حقل جديد من المعرفة والمهارة، الخاصة بالتقنيات الحديثة التي جاءت بها البرمجة اللغوية العصبية ؛ والتي برزت خلال الآونة الأخيرة منذ بداية 1975 حيث نالت رواجاً كبيراً في أوساط الكثير من الدول المتقدمة، هذا وقد تزايد الاهتمام بها خصوصاً في إقتصاديات الأعمال، لما يمكن بفضلها إحداث تغيرات شاملة، حيث يبدأ التغيير من الداخل وذلك بتغيير الأفكار أولاً، والأفعال تبعاً، ومن ثم السلوكيات بغية تحقيق التنمية البشرية، إنطلاقاً من إعادة النظر في البرمجة السابقة للأفراد والأعمال، مع إمكانية إستبدالها بأخرى جديدة وأكثر إيجابية تزودنا بالمعرفة الإنسانية، واكتساب مهارات عالية، تلازمنا بصفة مستدامة، كمهارات إدارة الوقت، وبناء العلاقات، وإقامة الاتصالات، وتحقيق نجاحات لا محدودة، بما يتيح للمؤسسة الاستفادة منها لرفع مستويات الإنتاجية الفردية والجماعية، وتحسين جودة الأداء، حيث يمكن إستقطاب كامل الطاقات البشرية ؛ بما فيها الروحانية والعقلية، العاطفية والجسدية وكل هذا بفضل استخدام قوة ورجاحة العقل، و اغتنام تضافر الجهود وتنسيقها ؛ إلى درجة يصبح فيها القائد والمدير وفريق العمل كشخص واحد، الأمر الذي ينعكس على أساليب العمل بالكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، والتي من بينها اكتساب وقوة حقيقية من الكفاءات البشرية، التي تهيؤها للدخول إلى الميدان التنافسي ضامنة بقاءها وتوسعها، ونموها وبالتالي تفوقها وتميزها على نظيراتها من المؤسسات المنافسة، فضلاً على انفتاح آفاق المستقبل التنافسي للمؤسسات حيث يتم تغير أساليب العمل والأسواق .

شكر

نشكر الله عز وجل التقدير الذي أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بعميق شكري وخالص تقديري إلى المحاضر والمدرّب العالمي الدكتور إبراهيم الفقي على تواضعه توجيهه وتدعيمه لي وللموضوع وإرشاده.

ولا يفوتني أن أرف عبارة الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور/ كمال رزيق على قبوله الإشراف على مذكرتي بالرغم من إنشغالاته الكثيرة، أبقى إلا أن يكون صاحب الفضل في متابعة هذا العمل إلى أن وصل إلى ما هو عليه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المدرّب المحترف في البرمجة اللغوية العصبية والمصحح اللغوي السيد بو عبد الله أحمد والأستاذ شبلاوي محمد، وبالخصوص الأستاذ تهامي طواهر.

كما أتقدم بشكري إلى كل من قدم لي يد المساعدة وأخص بالذكر الأستاذة فتوحة سعيد، مديرة مركز الراشد لتنمية البشرية والأستاذ محمد بن يوسف، رئيس مؤسسة الإبداع في الجزائر.

الفهرس

الملخص.
الشكر.
الفهرس.
قائمة الجداول.
قائمة الأشكال.

08	المقدمة
23	1 : مدخل البرمجة اللغوية العصبية
23	1.1. ماهية البرمجة اللغوية العصبية
24	1.1.1. تاريخ البرمجة اللغوية العصبية
26	2.1.1. مدلول البرمجة اللغوية العصبية
29	3.1.1. طبيعة البرمجة اللغوية العصبية
33	2.1. الإدارة في البرمجة اللغوية العصبية
33	1.2.1. إدارة العقل
38	2.2.1. إدارة الذات
41	3.2.1. إدارة التغيير
46	3.1. مهارات البرمجة اللغوية العصبية
47	1.3.1. مهارات النجاح
52	2.3.1. مهارات الإتصال
56	3.3.1. مهارة ترتيب الوقت
64	2 : الطاقات والدافعية لجودة الأداء الإنتاجي
64	1.2. إنتاجية العمالة
65	1.1.2. ماهية الإنتاجية
69	2.1.2. إنتاجية العمل
76	3.1.2. رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال
82	2.2. الطاقات والدافعية في العمل
82	1.2.2. ماهية الطاقة
88	2.2.2. الدافعية في العمل
93	3.2.2. الشخصية في مجال العمل
98	3.2. جودة الأداء
98	1.3.2. إدارة الجودة الشاملة
104	2.3.2. فريق العمل
110	3.3.2. جودة أداء الفريق
115	3 : مدخل لتنافسية المؤسسة
115	1.3. مفهوم القدرة التنافسية
116	1.1.3. ماهية التنافسية
122	2.1.3. ماهية القدرة التنافسية
127	3.1.3. الإتجاه الحديث لتعزيز القدرة التنافسية
129	2.3. مفهوم الميزة التنافسية

130 1.2.3. ماهية الميزة التنافسية.
134 2.2.3. استراتيجيات الميزة التنافسية.
137 3.2.3. أساس بناء الميزة التنافسية.
141 3.3. مفهوم اليقظة التنافسية.
141 1.3.3. ماهية اليقظة التنافسية.
144 2.3.3. اليقظة نحو التغير.
149 3.3.3. اليقظة الإدارية البشرية.
152	4 : تفعيل تقنيات البرمجة الغوية العصبية في زيادة الإنتاجية وانعكاسها على تنافسية المؤسسة...
152 1.4. برمجة الإنتاجية الفردية.
153 1.1.4. التفكير الإيجابي.
158 2.1.4. الفعل الإيجابي.
165 3.1.4. السلوك الإيجابي.
169 2.4. برمجة إنتاجية الفريق.
169 1.2.4. العلاقات الإنسانية.
175 2.2.4. قيادة الفريق.
182 3.2.4. فريق العمل.
186 3.4. إنعكاسات البرمجة على تنافسية المؤسسة.
186 1.3.4. دور مهارات البرمجة في تدعيم القدرة التنافسية.
190 2.3.4. آثار البرمجة على استراتيجيات الميزة التنافسية.
194 3.3.4. آفاق المستقبل التنافسي للمؤسسة.
198 الخاتمة.
206 قائمة المراجع.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الإدارة في البرمجة اللغوية العصبية.	46
02	مصفوفة إيزوهار في إدارة الوقت	60
03	نموذج نظرية Z اليبانية في زيادة الإنتاجية	80
04	العادات السبعة للناس الأكثر فعالية	106
05	طريقان لقياس تنافسية المؤسسة	125
06	دورة حياة الميزة التنافسية	132
07	الاستراتيجيات العامة للتنافس	134
08	علاقة التفكير الإيجابي بمستويات الإدارة	158
09	السلوكيات الإقتصادية	166
10	كيفية رفع مستويات إنتاجية الفرق	184
11	زيادة الإنتاجية وأثارها على التنافسية	192

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	التصورات الخاطئة للوقت ومسببات ضياعه ووفرتة	01
111	منهجية تعلم جودة الأداء	02
124	عوامل القدرة التنافسية لدى المنظمات المتميزة	03
155	لغة المبادرين و لغة المتقاعسين	04

مقدمة

إن لهذا الكون قوانينه، وللحياة سننها وما إرادة الإنسان إلا خاضعة لإرادة الله وأن نجاحه بيده، وكل شيء بأمره ويعود إليه، ولكن الله جعل لكل شيء سببا وقانونا، ومن هذه القوانين قانون التغيير؛ الذي أصبح من بين الأمور الملحة لسيرورة المجالات الثقافية والسياسية والاجتماعية وبالخصوص الاقتصادية، بدليل التطورات العلمية والتكنولوجية والتغيرات المتلاحقة التي يعيشها العالم مع بداية القرن الحالي، والتي ساهمت بقسط هائل، و بقوة في احراز تقدم اقتصادي، في ظل الإقتصاد الجديد، الذي يتسم بشدة المنافسة واقتناص الفرص، المبادرة والتميز، وظهور إدارة الجودة الشاملة وتنامي دور التحسين المستمر والمتزايد من الدافعية والحماس في العمل، وحيث تنجح الأعمال في زمن لا يهدر فيه لا مال ولا جهد ولا وقت.

وبما أننا نسعى جاهدين سواء كأفراد أو مؤسسات إلى تغيير شروط الحياة العملية وتحسين الواقع الاقتصادي من حولنا، علينا أن نتحمس ونستعد للتغيير من داخلنا و بأدواتنا الشخصية، وذلك بالاستفادة من المعارف ، والمهارات المستخلصة من البرمجة اللغوية العصبية، تلكم التقنيات التي غيرت الملايين من الناس؛ حيث تستخدم أقوى أساليب التنمية البشرية، حاملة في طياتها تكنولوجيا التفوق البشري، ونماذج السلوك المتميز، تكشف لنا على وجه التحديد النظرة العميقة والرؤية البصيرة لاقتصاديات الأعمال، وما تتطلبه من إعادة النظر في طرق التدريب، وتنمية الموارد البشرية على المهارات الخاصة بالأداء الإنساني وكيفية التعامل، وبناء العلاقات، وتحديد الأهداف، للرفع من مستويات الإنتاجية الفردية والجماعية، إضافة إلى خلق شريحة الكفاءات المحورية، وتهيئة القيادات، وتعلم فنون التخطيط الاستراتيجي للنجاح، والتحكم في الوقت، وضمانا لتحقيق الجودة الحقيقية وزرع بذورها في عقول وقلوب وأرواح وأجساد كل عامل في المؤسسة، ومن ثم استقطاب كامل لطاقاته باعتباره مفتاحا لنجاح إقتصاديات الأعمال والمؤسسات والدول، ولما كان ولا يزال قوة وطاقة ورأس مال حقيقي يؤثر في الإنتاج، والأداء والتنمية المستدامة والتقدم وبما انه المسؤول الأول والأخير في أحداث التغيير اللازم فإن تحسين إنتاجيته أمر ضروري لتحقيق كل من الكفاءة والفعالية بهدف تحقيق تغيير اقتصادي بما يمكن للمؤسسة أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة من ذي قبل في الأسواق المحلية أو العالمية بفضل تنمية وترسيخ واستعاب معاني تغيير الذهنيات والبرمجة السابقة في مجال الإدارة والأعمال.

إشكالية الدراسة

إنطلاقاً مما تقدم يمكننا أن نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري تحليلي، من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى إمكانية وفعالية الاستفادة من تقنيات البرمجة اللغوية العصبية ، لتحقيق الزيادة في الإنتاجية بفعل كفاءة الاستقطاب الكامل للطاقات الفردية والجماعية؟ وما مدى تأثير ذلك على تنافسية المؤسسة ؟

ولمعالجة تحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى استدلال منطقي، وعلمي يمكن من بلورة إطار نظري وفكري حول دور البرمجة اللغوية العصبية في استقطاب الطاقات الإنتاجية وآثارها على تنافسية المؤسسة، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالبرمجة اللغوية العصبية ؟ وما هي أصول نشأتها؟ وأين تكمن مجالات تطبيقها والاستفادة منها ؟

- ماذا نعني بإنتاجية العمل وما هي محدداتها ؟ وهل يوجد طاقات خفية وراء جودة الأداء الإنتاجي ؟ وما علاقة الدافعية في مجال العمل ؟

- ما هي التنافسية وما هو مضمونها ؟ وهل يمكن اعتبار اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة تسمح للمؤسسة بزيادة قدرتها على البقاء في السوق ؟

- هل يمكن إعادة برمجة إنتاجية الفرد والفريق ؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك ؟ ما هي أهم الآفاق المستقبلية لتنافسية المؤسسة من جراء تفعيل تقنيات البرمجة اللغوية العصبية ؟

فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة إقتراح مجموعة من الفرضيات والتي جاءت كمحاولة لإعطاء إجابات مبدئية عن التساؤلات السابقة والتي سوف نختبر صحتها أو خطئها من خلال متن الدراسة :

- يعد إكتشاف البرمجة اللغوية العصبية حقلا معرفيا يستند على الاختبار والتجربة، وذو أهمية بالغة يضم تقنيات متفوقة، ومهارات ذات جودة تلازم الفرد مدى الحياة وتقوده إلى نتائج ملموسة.

- يعتبر النهوض بإنتاجية العمالة مدخلا أساسيا لحل مشكلة الانتاجية المتدنية، نظرا لوجود طاقات خفية كفيلة بجعل السلوك الإنتاجي في أعلى مستوياته.

- تساهم تنمية الموارد البشرية وبناء الكفاءات المحورية في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

- يمكن إعادة برمجة الأعمال وفقا لتقنيات البرمجة اللغوية العصبية على نحو يصبح فيه القائد والمدير وفريق العمل. وكأنه شخص واحدا.

أهمية الدراسة

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية :

- تتجلى أهمية الدراسة في محاولة إبراز مفهومين هامين، يحتلان حيزا هاما في الدراسات الاقتصادية في البلدان المتقدمة، أولهما، الإنتاجية وثانيهما التنافسية، في محاولة منا وضع إسهام نظري الأول من نوعه يضم الاثنان إلى حقل جديد من المهارة، والمعرفة بتقنيات البرمجة اللغوية العصبية، والتي قد تستفيد منها المؤسسات.

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية دور البرمجة اللغوية العصبية في زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية بالاعتماد على إنتاجية الفرق كقوة مسيطرة على العمل، ومن ثم كيفية الحصول على ميزة جديدة تزيد من قدرة المؤسسة على التنافس و الاندماج في اقتصاد الجودة.

- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي والعملية بضرورة التغيير من الداخل، لمحاولة استقطاب كامل الطاقات البشرية على مستوى كافة المستويات التنظيمية التنفيذية منها والإدارية، باعتبار البرمجة اللغوية العصبية، تقنيات حديثة تزيد من تنمية الموارد البشرية و بناء الكفاءات الفردية.

- تكمن أهمية البحث في محاولة النهوض بالعمالة و تحقيق النموذج البشري المتميز، كمؤهل أساسي يضمن تحقيق الجودة من أصولها، علاوة على محاولة إبراز أهمية البرمجة اللغوية العصبية في اكتساب مهارات تجعل الإنسان العامل ناجحاً في حياته بصفة ذاتية، وليس ناجحاً في مجال العمل فقط.

- نظراً لأن الأداء لا يتم حسب المستوى المنشود وأن إنتاجية العمالة في تدني مستمر وتقوم في الغالب على طاقة فرد أو فردين، يمكن لهذا البحث أن يتبنى نظرة عميقة وذات أبعاد نفسية وسلوكية، وشخصية تبحث في إيجاد الرغبة القوية والملحة في تحقيق التنمية الذاتية داخل المؤسسة لدفع الطاقات البشرية ورفع مستويات الإنتاجية والأداء.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها :

- محاولة استقراء بعمق علمي وتأسيس منهجي منظم، لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين، حول كل من الإنتاجية، التنافسية، البرمجة، و بغبة تحديد المفاهيم ليسهل معالجتها والاستفادة منها، من دون الوقوع في فخ الغموض واللبس، بوصف أن كل منهما يمكن دراسته من جوانب متعددة، فضلاً عن محاولة طرح أفكار جديدة تثنى الاتجاه الحديث في تحليل حقل البرمجة اللغوية العصبية.

- محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث، المبني على إستخدام العقل والتأكيد على دوره المتنامي في إحداث التغيير من الداخل، باعتباره المحرك الرئيسي للأفراد والمؤسسات، ومدخلا متميزا لامتلاك الطاقات.

- محاولة اكتشاف، وتحليل وبناء نظم تسييرية حديثة، تتعلق بإدارة العقل والذات والتغيير، ذات الصلة بتسيير، وتنمية الموارد البشرية، وبناء الكفاءات من خلال إكتساب مهارات أساسية، كالتهيئة الإستراتيجي للنجاح، والسيطرة على الوقت، وإجراء اتصالات لامحدودة.

- محاولة إبراز أقوى التقنيات التي تساهم في إحداث التغيير والتأثير في تفكير وتوجهات العمال ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم، واكتشاف الطاقات الخفية لجودة الأداء، ومن ثمة محاولة التأكيد على الدور المتنامي للعمالة، وضرورة الدافعية في استغلال طاقاتها واستقطابها كأحد أهم العوامل الضامنة للتفوق الإنتاجي، والكفيلة بتحقيق تنمية مستدامة للمؤسسات، علاوة على تأكيدها كنماذج مازالت في طور التشكيل والإختبار، الأمر الذي يتطلب مواصلة تشكيل إطارها الفكري ومناقشة بعدها الاستراتيجي، وهذا ما حاولنا معالجته ضمن بحثنا هذا.

مبررات ودوافع اختيار الدراسة

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختار ودراسة هذا الموضوع وهي :

- إن الدافع الأساسي والمحفز القوي الذي دفعتنا إلى دراسة الموضوع هو ملاحظة الرواج الكبير، الذي نالته تقنيات البرمجة اللغوية العصبية، حيث اتسعت رقعتها في العالم، خصوصا في مجالات التجارة وإدارة الأعمال مؤخرا، فضلا عن محاولة إرضاء الاهتمام الشخصي بموضوعي الإنتاجية والتنافسية، وإصرارنا على تقديم ولو إسهاما بسيطا في طريق مساعدة المؤسسة على تأقلمها مع المعطيات الجديدة كالعولمة والتغيرات المتلاحقة وإشتداد حدة المنافسة، دون أن ننسى إمكانية مواصلة البحث في هذا المجال الواسع.

- قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة والبالغة الأهمية التي يستفيد منها كل من الأفراد والمؤسسات كخلق شريحة من الكفاءات الفردية، والجماعية، من جراء التعلم والتدريب المستمر على اكتساب المهارات، وبناء الفرق، واختيار القيادات، وتهيئة العلاقات الإنسانية وتكوين الفرق، ثم اعتقادنا بأن البرمجة اللغوية العصبية هي السبيل إلى الأداء المتميز، والجودة الحقيقية والشاملة، بسبب ما تحوزه من مهارات، وقدرات وخبرات نادرة يصعب تقليدها ومحاكاتها بسهولة.

- تنامي اتجاه فكري علمي حديث، يرجع سبب تحقيق المؤسسة بإنتاجية عالية ولمزايا تنافسية مستدامة إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، وتفسير العوامل المؤثرة والمتأثرة في أداءه، الأمر الذي مازال يشجع الباحثين على دراسة مختلف الاستراتيجيات، والوظائف والأنظمة ذات الصلة بتسيير رأس المال البشري، على سبيل المثال تسيير الكفاءات والدافعية وتسيير الجودة الشاملة.

- ضعف الإهتمام بالتنمية البشرية وتنمية الكفاءات في المؤسسات خصوصا في الدول النامية وتقديم أولويات توفير الموارد المادية على حساب الاستثمار برأس المال البشري، مما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها وضعف مردودية مواردها، ومن ثمة تدني مستويات أداءها وإنتاجيتها وعجزها على التنافس.

- نقص إن لم نقل إنعدام، الدراسات النظرية والميدانية خاصة في الجزائر التي تناولت بعمق إشكالية دمج البرمجة اللغوية العصبية بالإنتاجية والتنافسية، نظرا لحدثة الموضوع أو لنقص المراجع أو ربما لصعوبة تناول النظري العلمي، لتلكم التقنيات، بغية تشجيع هذا النوع من البحوث وإتاحة إختبار مدى صحتها و خصوصية نجاحها .

المنهج المستخدم في الدراسة

لغرض الإستدلال في المعرفة العلمية لموضوع بحثنا إستعملت الدراسة منهجين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وبحيث أستخدم الأول في وصف بعض الأجزاء من الدراسة من خلال التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالدراسة، وإبراز عواملها ومكوناتها، بينما إستعمل الثاني، في تحليل العلاقة والروابط والمفاهيم المختلفة في الدراسة، وتحليل بعض الجوانب التي تساعد على فهم أكبر للموضوع، كما تم الجمع أحيانا بين المنهجين خاصة في الفصل الأخير الخاص بتفعيل تقنيات البرمجة اللغوية العصبية في زيادة الإنتاجية وإنعكاسها على تنافسية المؤسسة.

الأدوات المستخدمة في الدراسة

فيما يخص الأدوات التي تم الإستعانة بها في بحثنا, يمكن تلخيصها فيما يلي :

- المسح المكتبي لمختلف المراجع والمصادر التي إعتدنا عليها.
- أدوات تحليل الإقتصاد الجزئي, مثل بعض المنحنيات الخاصة بدورة حياة الميزة التنافسية وطرق قياس التنافسية, إضافة إلى الإستعانة ببعض المعادلات الخاصة بالإنتاجية, والأداء والدافعية.
- المراجع السمعية والبصرية من أشرطة مختلفة منها أشرطة كاسيت وفيديوهات وأخرى من نوع أقراص مظلوعة "CD", إضافة إلى الإستعانة ببعض الحصص التلفزيونية.
- وثائق خاصة بالدورات التدريبية والأمسيات الثقافية, التي تمكنا الإستعانة بها.
- جمع المعلومات والإتصال ببعض المدربين العالمين عن طريق شبكة الأنترنت, بغية طلب بعض التوجيهات, نظرا لنقص في المراجع.
- إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين والمهتمين بالبرمجة اللغوية العصبية والتنمية البشرية على مستوى كل من مركز الراشد ومؤسسة الإبداع بالجزائر.

إطار وحدود الدراسة

تقتضي منهجية البحث بهدف الإقتراب من الموضوعية وتسير الوصول إلى إستنتاجات منطقية, ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية, وذلك بوضع حدود للإشكالية, مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية إختيار فرضياتها, ولتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية :

- البعد النظري: يصنف هذا البحث ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بتنمية الموارد البشرية, من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة, وإختبار الفرضيات, بواسطة النظر العقلي والتحليل العلمي وبغية التركيز على جوانب الإستفادة المحتملة في البحث دون طرح تطبيقي.

- البعد المفاهيمي: بسبب خصوصية الدراسة النظرية التي تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية تناولنا ضمن هذا البحث, العديد من المفاهيم كالبرمجة اللغوية العصبية, الطاقات الإنتاجية لدى العمال, إضافة إلى مفهوم تنافسية المؤسسة التي تم توظيفها بحسب المضمون المقترح ضمن فقرة التعريف بأهم المصطلحات البحث المشار إليها ضمن هذه المقدمة.

- البعد التحليلي: إن سياقة تحليل سلوك المؤسسة المشار إليه ضمن هذا البحث يتعلق بالمؤسسة المهتمة بزيادة الكفاءة الإنتاجية وفعالية عمالها على كافة المستويات التنظيمية ومرتبطة بوجودها في بيئة تنافسية مفتوحة، غير احتكارية، مندمجة في اقتصاد الجودة, مما يعني أن المجال التنافسي محل الدراسة، يتعلق بعوامل تنافسية موضوعية ذات الصلة ببيئة المؤسسة الداخلية، وبالضبط اليد العاملة، ومحاولة تنميتها باستمرار لإحداث التغييرات اللازمة للنهوض بمستويات الإنتاجية والأداء.

- البعد الإستراتيجي: إن دراسة وتحليل إرتباط البرمجة اللغوية العصبية بزيادة الطاقات الإنتاجية وتحقيق الميزة أو القدرة التنافسية, يعد ظاهرة متعددة المداخل والأبعاد ويمكن تناولها من قبل العديد من الباحثين, من خلال تنوع الإسهامات النظرية والدراسات الميدانية وأخذ بعين الإعتبار مختلف تلك المداخل المهمة, (كالمدخل الوظيفي، والمدخل الإنساني، والمدخل السلوكي والتنظيمي), في تحسين أداء المؤسسة, فإن تحليل إشكالية بحثنا وإختبار فرضياتها يتم ضمن المدخل الإستراتيجي بشكل رئيسي, وهذا توافقاً مع خصوصية الطرح المستقبلي أو الرؤية الإستراتيجية للإشكالية ومتغيراتها الإستراتيجية من إستقطاب كامل للطاقات الإنتاجية ومن ثم وتحقيق التفوق التنافسي.

- البعد الزمني: يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني بداية من سنة 1975 وصولاً إلى 2005 خصوصاً مع تحولات العولمة، المتشابكة والمتسارعة والمتداخلة فيما بينها، التي برزت في نهاية القرن العشرين، وما زالت تدفع بالتحول نحو إقتصاد عالمي مبني على الجودة، والذي يشمل بيئة تنافسية، تبرز فيها القيادات وفرق العمل وإدارة الجودة الشاملة والكفاءات وتنمية الموارد البشرية، كمصادر جديدة للميزة التنافسية للمؤسسة.

- البعد المكاني : تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة، عدم ربطها بخصوصية المؤسسة فقط وإنما بالإمكان لكل من الأفراد والقطاعات والدول والمؤسسات، على المستوى الوطني والعربي وحتى العالمي، حيث يمكن الإستفادة منها سواء لأغراض إقتصادية أو إجتماعية وهذا لإعتبرات البحث النظري، الذي يسعى لإبراز مقاربة معرفية، نموذجية؛ يمكن تطبيقها والإستفادة منها حسب طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسات، أو الدول وبصفة خاصة حسب الطبيعة الداخلية للأفراد بالدرجة الأولى نظراً لإرتباطها بكل ما يتعلق بالنشاط الإنساني.

التعريف بالمصطلحات الواردة في الدراسة

رغم أن جل المصطلحات المستعملة في البحث هي محل تعريف وتحديد إلا أننا نرى من الأهمية تعريفها وتحديد مضمونها الذي يلازمنا على إمتداد فصول البحث، وهذا بهدف توحيد معانيها وفهمها ضمن سياق بحثنا وأهم المصطلحات ما يلي:

- البرمجة اللغوية العصبية: هي طريقة تشكيل صورة العالم الخارجي في ذهن الإنسان، بمعنى جهازه العصبي الذي يتحكم في وظائف الجسم وأدائه وفعاليته، كالسلوك والتفكير والشعور بواسطة اللغة بإعتبارها وسيلة لتعامل الفرد مع نفسه ومع غيره، وبمعنى آخر برمجة دماغ الإنسان حتى يتغير ويغير، يفهم ويفهم، أي ينمي نفسه بنفسه ويساهم في تنمية الجميع بغية تحقيق تنمية بشرية.

- الطاقة الإنتاجية: ويقصد بها في بحثنا الوصف الكامل للطاقات البشرية, بغض النظر على الطاقات المادية كرأس المال والتكنولوجية, بمعنى أن يصل العامل إلى مستوى يعمل فيه بجميع طاقاته ,حيث يعمل بعقله وقلبه وروحه و جسده.
- التنافسية: تشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية وجودة عالية وبتكلفة أقل لعملاءها الداخليين, كالعامل والخارجيين كالموردين والزبائن, مقارنة بالمؤسسات المقابلة لها في الميدان التنافسي.
- المؤسسة: إن المؤسسة الواردة في بحثنا هذا، يقصد بها المؤسسة الاقتصادية والتي قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم, كما قد تكون المؤسسة إنتاجية أو خدمية أو تجارية, فالقاسم المشترك بينهما هو توفرها على اليد العاملة وكونها تنشط في بيئة تنسم بالمنافسة.
- الأفراد: يقصد بهم اليد العاملة داخل المؤسسة أو مواردها البشرية وقلبها النابض, أي تضحيات الجسام في المستوى الإداري والتنفيذي على حد السواء, بحيث تتم الأعمال بتظافر جهود الجميع، من أعلى المستويات التنظيمية إلى أسفلها والعكس.

الدراسات السابقة

بالنظر إلى حداثة الموضوع فإنه لم يسبق في مجال الدراسات الاقتصادية، ضم تقنيات البرمجة اللغوية العصبية, إلا أننا إستعنا بالعديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية وشبكات الأنترنيت، والدوريات التدريبية والكتب, كما تم الإطلاع على العديد من الدراسات الجامعية حول الإنتاجية والتنافسية نذكر منها:

- الإنتاجية وتأثيرها على الربحية في المؤسسة, دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية, من إعداد الباحث صالح صافي خالص, قسم الإقتصاد, جامعة الجزائر, 2000/1999. تناولت الدراسة مفهوم إنتاجية عوامل الإنتاج, كمدخل تحليلي وتبيان كيفية تأثيرها على المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تدني كبير في مستويات الإنتاجية مما يؤثر سلبا على ربحية المؤسسة.

- أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية, من إعداد الباحث, يحضيه سملالي, قسم التسيير, جامعة الجزائر, 2000/2003. تناولت الدراسة مفهوم التسيير الإستراتيجي من خلال مدخل الجودة والمعرفة وقد توصل الباحث إلى التأكيد أن الجودة والمعرفة تعد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة وتساهم في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة والكفاءات .

- دورة أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة, دراسة حالة الجزائر, رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية من إعداد الباحثة / صليحة كاريش, قسم التسيير, جامعة الجزائر, 2000/1999, تناولت الدراسة مفهوم أنظمة المعلومات وعلاقتها بالقدرة التنافسية للمؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى إقتراح دورها المتنامي في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة.

- الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية, رسالة ماجستير في علوم التسيير, من إعداد الباحث / عمار بوشناف, قسم التسيير, جامعة الجزائر, 2002, تناولت الدراسة مفهوم الميزة التنافسية من عدة جوانب, مصادرها وتنميتها وتطويرها, وقد توصل الباحث إلى ضرورة تنمية الموارد البشرية وبناء الكفاءات المحورية كمصدر أساسي للميزة التنافسية والتأكيد المتواصل في تطويرها لتهيئة المؤسسة على التنافس .

- أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة, رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية من إعداد الباحثة / رتبية نحاسية, قسم, إدارة الأعمال, جامعة الجزائر 2003/2002, تناولت الدراسة مفهوم اليقظة التنافسية, من خلال إبراز ظهورها وتطورها وأهميتها وأنواعها إلى جانب تحليل مفهوم الميزة التنافسية, وقد توصلت الدراسة إلى إبراز دور اليقظة المستمرة في المحيط التنافسي بغية الحفاظ على الميزة الحالية أو تنميتها وتطويرها إلى الأفضل .

- الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, دراسة حالة الجزائر, رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية من إعداد الباحث / مسعود بن مويزة, قسم التسيير, جامعة الأغواط, 2005/2004, تناولت الدراسة تحليل مفهوم الميزة التنافسية مع إبراز أهمية عنصر الإبداع والإبتكار في زيادة خلق منتوجات جديدة, تزيد من قدرة المؤسسة على التنافس وقد توصل الباحث, إلى إقتراح دور التجديد والإبداع كميزة تنافسية تضمن بقاء المؤسسة في السوق لمدة أطول.

صعوبات الملازمة لإنجاز الدراسة

بالنظر إلى كون بحثنا نظريا تجريديا, فقد واجهتنا صعوبات أثناء إنجازنا إياه, أهمها:

- من أهم الصعوبات على الإطلاق, هو ندرة المراجع ذات الصلة بموضوع بحثنا خاصة الحديثة منها, لإعتبار حداثة الموضوع, الأمر الذي حملنا على الحصول على دبلوم البرمجة اللغوية العصبية المعتمدة من قبل المركز الكندي للبرمجة تحت إشراف الدكتور والمحاضر العالمي إبراهيم الفقي, كما اضطررنا إلى بذل جهد في محاولة جمع المتاح منها, رغم أن منها ما يشير إلى الموضوع بصفة جزئية فقط, إضافة إلى الترجمة الضرورية للكثير منها, فضلا على صعوبة جمع الأشرطة العلمية ذات العلاقة بالموضوع, وكذا متابعة الحصص التلفزيونية المتعلقة بالتنمية البشرية والعمل على تحليلها كتابيا.

- صعوبة التناول النظري المفاهيمي, والتجريدي للمادة الفكرية وتحليلها بعمق علمي ومنهجي, ذلك لأن تحقيق هذا الهدف يتطلب من أي باحث, قدرات عقلية وذهنية, خصوصا إذا تعلق الأمر بموضوع ذو أبعاد متعددة, نفسية وسلوكية وذاتية وإقتصادية وإجتماعية.

- صعوبة الاستنتاج العلمي الملازم للدراسات الإنسانية.

- صعوبة الحصول على المراجع الخاصة بالدورات التدريبية والأمسيات الثقافية ذلك لأنها تؤخذ بالأموال الباهظة الثمن, الأمر الذي حملنا إجراء إتصالات ببعض من المتدربين الحاصلين على شهادات في البرمجة اللغوية العصبية.

هيكل الدراسة

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي للإشكالية محل الدراسة وبهدف إختيار الفرضيات المقترحة تم تقسيم إلى ثلاثة أجزاء متتالية تضمنت مقدمة وعرض وخاتمة, جاءت على النحو التالي:

بداية تم تقديم الدراسة في شكل طرح إشكالية رئيسية يتمحور حولها موضوع بحثنا مرفقة بجملة من الفرضيات المبدئية بحاجة إلى إختبار صحة فرضياتها بعد ذلك تم إبراز الأهمية والأهداف

ومبررات ودوافع إختيارنا للدراسة ، مع ضبط المنهج ، والأدوات المستخدمة ، في الدراسة وتجريب الإطار والمصطلحات الواردة، وعرض موجز لأهم الدراسات السابقة، والصعوبات التي واجهتنا، لنصل بعد إلى طرح الهيكل المستخدم في الدراسة أثناء العرض تم إختيار الفرضيات ضمن أربعة فصول مترابطة بالشكل التالي :

- الفصل الأول، جاء تحت عنوان "مدخل للبرمجة اللغوية العصبية" وهو بمثابة مدخل معرفي نبدأ فيه بحثنا بتحليلنا للبرمجة اللغوية العصبية، حيث قمنا بتحليل الماهية العلمية وتم عرض أهم مراحل نشأتها وتأسيسها إلى أن تطورت ونالت رواجاً كبيراً، وعلماً على توضيح مدلولها وذلك بإبراز مختلف التعاريف التي جاءت بصدها مع تبيان الفرق الموجود بينها وبين علم النفس، فضلاً على تبيان القواعد الأساسية التي بنيت عليها، تم عرض الأهمية والفائدة من تطبيقات البرمجة مع إبراز أهم مجالات تطبيقها، ثم إتجهنا إلى توضيح مضمونها ما بين الإدارة والمهارة، الإدارة باعتبارها الجوهر الأساسي، الذي يمكننا من إحداث التغيير من الداخل وذلك بإدترتنا للعقل والذات، والتغيير والمهارة باعتبارها تزيد من تدعيم الإدارة بمفهوم البرمجة اللغوية العصبية إنطلاقاً من إمكانية إكتساب مهارات أساسية في تحقيق التنمية البشرية كمهارات النجاح، وتعلم مهارات الإتصال، وكيفية إجراء إتصالات غير محدودة علاوة على تعلم مهارات ترتيب الوقت كمورد ثمين يمكن السيطرة عليه بالتحكم في مضيعاته وإستغلاله إستغلالاً جيداً يسمح بتوفير الكثير منه.

- الفصل الثاني، جاء بعنوان "الطاقات والدافعية لجودة الأداء الإنتاجي" وفيه محاولة عرض قضية الإنتاجية بنوع من التفصيل بداية بإبراز ماهيتها العلمية، من تعريف وأهم المصطلحات المتداخلة معها من أداء وفعالية وكفاءة، وذلك بالتركيز على إنتاجية العمل على وجه التحديد، ومن ثم العمل على تحليل قياسها ومحدداتها الأساسية المتمثلة في المقدرة والرغبة، مع عرض بسيط لمواطن إهدار إنتاجية العمال، ومن ثم قمنا بمحاولة إبراز ضرورة رفع الكفاءة الإنتاجية، وفقاً لعدة أساليب إندماج وتمكين العمالة، ثم توضيح أشهر إستراتيجيات رفع إنتاجية العمل، المعتمدة على زيادة إنتاجية الفرق، وفقاً لتعاليم البرمجة اللغوية العصبية، وكنموذج لكيفية تحقيق إنتاجية عالية، ثم قمنا بتحليل الطاقات والدافعية للعمل بغرض تبيان أبعاد القضية الإنتاجية، وذلك بإكتشاف الطاقات الخفية، التي تدعم السلوك الإنتاجي، فعمدنا على توضيح تعريف الطاقة وما هي مسببات إستنزافها والمتمثلة في عملية الهضم والقلق والإجهاد، ثم عملنا على عرض مراكز الطاقة لدى الإنسان، بجانب النخاع الشوكي، كمؤشر دال على أنه بإمكانه العمل بأكثر من طاقاته المعتادة، ومن ثم تبيان أنواع الطاقة، الروحانية والعقلية، والعاطفية والجسدية التي يمتلكها الإنسان، بعدها ألقينا النظر على الجانب

الإداري، وضرورة إستيعابه وتركيزه لمفهوم الدافعية للعمل وعلاقتها بالسلوك الإنتاجي فعملنا على إظهار أهم مبادئها من حاجات والدافع للإنجاز، والتوقع والعدالة والتعلم وتحديد الهدف لنصل إلى الشخصية في تحديد السلوك وعلاقتها بالأداء وفي الخير، قمنا بتوضيح مصدر الجودة الحقيقية للأداء حيث تطرقنا إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة أهميتها ومبادئها الأساسية، تركيزا على فريق العمل، وذلك بإبراز ضرورة التخطيط لإنتاج الجودة وفقا لخصائص أساسية، وفي الأخير تعرضنا إلى جودة الأداء بداية بتعلمه والعمل على بناءه وفقا لهندسة الطاقة لضمان القدرة على العمل وهندسة الرغبة كضمان لحماس العمالة.

- الفصل الثالث، إستمرارا في تحليل بحثنا خصصنا هذا الفصل كمدخل لتنافسية المؤسسة وذلك ضمن إطار مفاهيمي يشمل ثلاثة مفاهيم أساسية لتنافسية المؤسسة: أولهما القدرة التنافسية، حيث قمنا في البداية، بالتركيز على الماهية العلمية للتنافسية بما فيها من تعريف وتطور وأنواع، وبعد ذلك، عملنا على تبيان القدرة على التنافس عواملها، وكيفية قياسها، ثم حاولنا إبراز دور الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية، فيما بعد إنتقلنا إلى مفهوم آخر أكثر تداخلا وقربا من المفهوم الأول، الميزة التنافسية، ماهيتها وشروط فعاليتها، حيث قمنا بتوضيح خصائصها، ومحدداتها، علاوة على ذلك قمنا، بإظهار وتفسير إستراتيجيات الميزة التنافسية من التميز والتركيز وقيادة التكلفة، وذلك بنوع من التفصيل، ثم توجهنا إلى محاولة إظهار أساس بناء الميزة التنافسية من موارد ملموسة، وغير ملموسة كالجودة، والمعرفة والتكنولوجيا، مع إبراز دور الكفاءات المحورية، الفردية والجماعية. وفي الأخير ختمنا الإطار المفاهيمي من فصلنا بمفهوم آخر أكثر صلة وعلاقة بقدرة المؤسسة على المنافسة وهو اليقظة التنافسية، حيث قمنا بتعريفها وتوضيح مزاياها ودورها في تنمية الميزة التنافسية حيث قمنا بالتركيز على نوعين من اليقظة الصالحة للتنافس أهمها، اليقظة التنافسية نحو التغيير ذلك لأن المنافسة تقتضي التغيير، حيث تم تبيان أهميتها مع الأخذ بعين الإعتبار معادلة التغيير المشهورة دون أن ننسى، النوع الآخر من اليقظة الإدارية كمؤشر أساسي، يزيد من تدعيم القدرة على التنافس، والمحافظة على اليد العاملة، والتنمائي بوجودها، وجودة أداؤها، حيث قمنا بتعريفها، وتبيان خصائصها وأساليبها، وكنموذج إستعنا بنموذج الإدارة اليابانية كدليل يوضح قدرة المؤسسة على المنافسة.

- الفصل الرابع، ضمن الفصل الأخير من بحثنا قمنا بتوضيح أهم تقنيات البرمجة اللغوية في إمكانية تحقيق تغيير في البرمجة السابقة لإنتاجية الفرق، والأفراد وفقا لمبادئ الجودة، وإنطلاقا من إعادة النظر في أساليب التفكير، بحيث ركزنا على التفكير الإيجابي وتبيان أهميته، وإنعكاساته،

على كافة جوانب الإدارة، ثم دور التفكير الإيجابي في تحريك الفعل الإيجابي وذلك بتوضيح منطلقه الأساسي، ثم عرض مختلف السلوكيات الإقتصادية الواجب تغييرها داخل المؤسسة، ثم توجيهنا إلى إعادة برمجة إنتاجية الفرق باعتبارها المسيطرة حالياً في قوة العمل بتجسيد مبادئ الدافعية، وتحقيقها للعلاقات الإنسانية من عدة جوانب، مادية معنوية، وإجتماعية، حتى يتم تهيئة البيئة الملائمة للتضحيات الجسام. بعد ذلك ركزنا نظرنا على ضرورة قيادة الفريق إلى جانب الإدارة العامة، حيث قمنا بعرض أهم خصائص، ومفردات الجودة التي يتم على أساسها اختيار القائد الأفضل، والمؤهل لقيادة الفريق قيادة صائبة وناجحة، فضلاً على عرض أساليب القيادة الآنية والمستقبلية للفريق، كما قمنا بإدراج نوع آخر من القيادة الخاصة بقيادة الفريق نفسه، قيادة نموذجية وذلك من خلال تماسك أعضاءه، إلا أن يظهر في شكل شخص واحد. وفي نهاية الفصل قمنا باسقاط التقنيات السابقة للبرمجة اللغوية العصبية على التنافسية المؤسسة، حتى نبين دورها وإنعكاساتها في تدعيم قدرة المؤسسة على التنافس وتوضيح آثارها على إستراتيجية الميزة التنافسية للمؤسسة بحيث، وضعنا توقعات خاصة بأهم التغيرات التي يمكن أن تحصل في الإدارة والسوق، وأساليب العمل.

وفي النهاية قدمنا حوصلة إجمالية جاءت كخاتمة لهذه الدراسة من خلال الإجابة على الإشكالية، والفرضيات المقترحة في المقدمة، ثم تلثها النتائج المتوصل إليها، والإقتراحات والتوصيات التي قد تساهم في تدعيم موضوع بحثنا، كما إقترحنا آفاق للدراسة تفتح المجال أمام الأعمال الأخرى والتي تصب في نفس الإتجاه.

وأخيراً نأمل أن نكون قد وفقنا في إختيار إشكالية يعتبر البحث فيها ذو قيمة علمية للباحثين والمهتمين والمسيرين ضمن حقل " البرمجة اللغوية العصبية" في إقتصاديات الأعمال.

الفصل 1

مدخل للبرمجة اللغوية العصبية

إن الحقيقة ليست شيئاً موجود بالخارج، وإنما هي موجودة داخل العقل، والفرد وحده قادر على تشييدها لتتحقق تبعاً وحتماً على أرض الواقع، ولما أضحى تغير الحقائق ضرورة حتمية، فإنه لا بد أن يبدأ التغير من الداخل، وهذه هي الحقيقة الخالدة التي مازالت كل الدراسات العلمية تؤكد، وتعلي صرحها، فكانت بذلك الأساس المتين والركن الركين الذي إنطلقت منه مسيرة البرمجة اللغوية العصبية، معلنة على أقوى وأحدث التقنيات لإحداث التغير إلى الأحسن، وإحراز التفوق البشري المتميز، مقتحمة عالم التنمية البشرية، مفجرة الطاقات الكامنة في عالم الإنسان الداخلي، برزت معالمها في شكل تقنيات، في إنتظار بروزها كعلم قائم بذاته ومتفق عليه، تصب في قالب من الإدارة والمهارة، تمدنا بكيفيات التعرف على شخصية الإنسان وطريقة تفكيره وأدائه والعوائق التي تقف في طريق إبداعه، وتفوقه كما تمكنا من إحداث التغير الإيجابي المطلوب في تفكير الإنسان، وسلوكه وشعوره وقدرته على تحقيق أهدافه، وفي إطار هذا السياق نهدف ضمن هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري للبرمجة اللغوية العصبية من خلال ما يلي:

1.1. ماهية البرمجة اللغوية العصبية

تميزت الأونة الأخيرة بظهور حقول علمية، متنوعة، وثرية تخص مجالات مختلفة؛ من بينها ما يخدم التنمية البشرية على رأسها حقل البرمجة اللغوية العصبية، العبارة التي تطلق على علم جديد بدأ في الإنتشار منذ منتصف السبعينيات من القرن المنصرم، ترجع نشأته إلى العرب المسلمين؛ وتم تأسيسه على يد علماء غربيين، ونال رواجاً كبيراً في أوساط الكثير من الدول فانتشرت مراكزه وتوسعت مجالات تطبيقاته بسرعة.

وبغية التوضيح أكثر، تدعونا الضرورة في بادئ الأمر إلى الإحاطة بالماهية العلمية، والتأكيد على دوره المتنامي من خلال التالي:

1.1.1.1. تاريخ البرمجة اللغوية العصبية

إنفق معظم الشعوب على أن قدم وجود حقل البرمجة اللغوية العصبية يرجع لقدم وجود الإنسان فوق الأرض, فمنذ فجر الخليقة وهو يتطور ويتناسب طرديا مع تطور الحضارات عبر التاريخ, متأثرا بعدة حقول معرفية؛ كعلم النفس, والإجتماع والسلوك إلا أن بصمات تقدمه واضحة ضمن ثلاثة مراحل أساسية :

1.1.1.1.1. مرحلة النشأة

بالرغم من وجود البرمجة اللغوية العصبية منذ قدم الزمان, ودخولها في سلوكيات الإنسان الذي مارسها من دون أن يدركها, إلا أن تاريخ البشرية يشهد على أن إدراك هذه الحقيقة ونشأتها حملتها أول ثورة معلوماتية, أحدثها النبي عليه الصلاة والسلام مع مطلع فجر الإسلام, بداية من تمثيل سلوكياته وأدابه وتعاملاته, وصولا إلى إكتشاف المسلمين للصفير والأرقام العربية والهندية, وثنائية الجبرة, وغيرها من الحقائق العلمية التي نسبت للأسف الشديد لعلماء غربيين [1] الوجه "أ".

ومما لا شك فيه أن المسلمين هم أول من إشتهدوا في وضع حجر الأساس لهذا العلم حيث جمعوه ورتبوه في شكل كتب, على رأس هؤلاء ابن حزم في كتابه " فهم الناس" والإمام الغزالي في " إحياء علوم الدين ", والإمام الماوردي في " أدب الدنيا والدين", وابن خلدون في "نظريات علم الإجتماع", وابن الجوزي في "صيد الخاطر", وابن القيم في " الخواطر", وغيرها من مجموعة الكتب التي نقلت من غرب إفريقيا على يد ابن حزم, وابن سعد, وابن المخلد إلى القارة الأوروبية بغية النشر, ليسهل فيما بعد على أمريكا الحصول عليها وترجمتها واستخدامها كمادة أولية لإعادة ترتيبها وتأصيلها, ومن تم تأسيسها كعلم ينتفع به [1] الوجه "ب"

2.1.1.1.1. مرحلة التأسيس

بدأ البحث على يد ريتشارد باندلر RICHARD BANDLER, وما زاده تشجيعا, صديق له كان على معرفة بأشهر أخصائيي العلاج النفسي أمثال: ملتون إركسون MILTON ERICKSON, وفرجينيا ساتير VIRGINIA SATIR, وفرترز برلز FRITZ PERLZ.

بعدها قرر باندلر دراسة علم النفس بشكل مفصل, فقام بنسخ استراتيجياتهم الفردية واستطاع الحصول على نتائج إيجابية مماثلة, استعان بها في وضع أسس وقواعد البرمجة اللغوية العصبية, أو ما أسماه " الإقضاء والتفوق الإنساني " .

وسرعان ما إلتقى باندلر بجون جرندر JOHN GRINDER, والذي تميز بسرعته في استعاب اللغات ومحاكات أي سلوك ثقافي [2] ص14-15، وعمل على إظهار القواعد الخفية للتفكير والسلوك, عندها قرر كل منهما ضم إهتمامهما المشترك وباشرا في السبعينيات بملاحظة نماذج أكبر المعالجين عالميا على شكل خطوات أولية أهمها :

- تطوير لغة التبادل, وذلك بملاحظة ما كانت تقدمه فرجينيا, في علاج مشاكل العائلات, وما أحدثه ذلك من تغيرات جذرية وشاملة في حياة أزواج على حافة الطلاق, والتي يعود لها الفضل بنسبة 50% في تأسيس علم البرمجة اللغوية العصبية [1] الوجه "ب".

- راقبا جريجوري بيستون GRIGOURI BISTON في إكتشاف المنهجية المنظمة للأفكار الواعية واللاوعية.

- إتجهها صوب أعمال الدكتور ملتون وختما ملاحظتهما بالدكتور فرتر برلز.

وهكذا استطاع الإثنان, الوقوف على طريق التفهم ومحاكاة التفوق الإنساني, وإستيضاح النماذج التي تتحكم في السلوك الإنساني, وعملا على تأسيس أول شركة للبرمجة اللغوية العصبية سنة 1975 بعد أن تم إكتشاف أسسها وتدوينها في أول كتاب تحت عنوان Chang your [3]maine ص12, ثم قام مايكل هيب MICKAEL HEA سنة 1988 بتقييم سبعة وستين بحثا علميا مقدما في مفردات البرمجة اللغوية العصبية [4] ص01.

3.1.1.1. مرحلة التطور

ازدادت البرمجة اللغوية العصبية تطورا, خطى علمها خطوات في الثمانينيات حيث انتشرت مراكزه, وتوسعت معاهده في الولايات المتحدة الأمريكية, ونال رواجا كبيرا في بريطانيا وبعض الدول الأوروبية, فتم تأليف حوالي مائتين كتاب حول البرمجة [5] ص4, ثم انتقل علم البرمجة إلى

الوطن العربي على يد الدكتور صلاح صالح الراشد سنة 1995 في الكويت, ثم البحرين [3] ص13, وأخذت تمتد إلى دول الخليج العربي وبعض الدول الأخرى, كمصر وسوريا, ولبنان واتسعت دائرة الدورات التدريبية, وتأسست بعض المراكز المتخصصة في مجال التنمية البشرية في كل من الدوحة, القاهرة, جدة, دبي [5] ص2, والجزائر سنة 2003 [3] ص14.

وفي التسعينيات تطور هذا العلم بشكل كبير, واشتقت منه فروع كثيرة مثل: القراءة التصويرية والتعلم السريع الخارطة الذهنية [1] الوجه "ب" وعلم الطاقة, وهكذا امتدت تطبيقاته في العالم بسرعة فائقة إلى كل شأن يتعلق بالإنسان ولا نجد اليوم بلدا من بلدان العالم الصناعي إلا وفيه عدد من المراكز.

والمؤسسات لهذا الغرض [6] ص1. ومن سياق تحليلنا لمراحل البرمجة اللغوية العصبية, يوجد رأي خاص تفرد به الدكتور صلاح صالح الراشد يقضي بضرورة إضافة مرحلتين هامتين في تطور البرمجة, وهما على التوالي: مرحلة الاستفادة ومرحلة الزوال [1] الوجه "ب".

2.1.1. مدلول البرمجة اللغوية العصبية

نتيجة للتطورات المتعاقبة والتغييرات السريعة التي أحدثتها علم البرمجة اللغوية العصبية, زاد الإهتمام به والحرص على تحليله, وإستبيان طرق إدراكه والإستفادة منه بغية إستيعاب مدلوله.

ولعل توضيح وجهة الإختلاف بينه وبين علم النفس, وإعطاء تعريفات كافية جاءت بصدده, يمكننا من الدلالة على مضمونه بشكل مفصل على هذا النحو:

1.2.1.1. الفرق بين علم النفس و البرمجة اللغوية العصبية

نظرا للتشابه الموجود بين علم النفس و البرمجة اللغوية العصبية, تجدر بنا ضرورة رفع الإلتباس بينهما بما يلي:

علم النفس, هو علم يدرس سلوك الإنسان بشكل واسع حيث يشمل كل نشاط يؤديه من خلال تفاعله مع بيئته الطبيعية والاجتماعية حتى تصبح أكثر ملاءمة [7] ص24, فهو علم يصف السلوك الإنساني ويفسره [8] ص5, ويهتم بمضمون المشكلة.

وأما علم البرمجة اللغوية العصبية فيهتم بالشكل وهيكل المشكلة في حقل جديد من المهارة والمعرفة [9] ص 20, وما يزيد ذلك توضيحاً أنه أمام أي مشكلة نفسية يتوجه علم النفس بالسؤال التالي: ماهي المشكلة؟ بينما علم البرمجة اللغوية العصبية, فسؤاله يكون بالشكل التالي: لماذا تولدت المشكلة؟ وكيفية حدوثها, ولا يهتم بتفاصيل المشكلة [5] ص4.

ومنه نستنتج أن حقيقة الفرق تكمن في عدم وجود تشابه بقدر ما يوجد ارتباط بينهما.

2.2.1.1. تعاريف البرمجة اللغوية العصبية

ظهرت بشأن علم البرمجة اللغوية العصبية مجموعة لا بأس بها من التعاريف, أكثرها تداولاً الواردة في النقاط التالية:

- عرفها كارول هارس: " على أنها تشير إلى برامج استخدام العقل ودليله ", بينما يرى ستيف أندرياس, " على أنها دراسة للتفوق الإنساني والقدرة على بذل قصارى الجهود والطريقة الجبارة المؤدية إلى تغيير الشخص " [2] ص18.

- يعرفها إيان ماكديرموتا على أنها علم وفن يتميز بدراسة التفوق البشري [10] ص9.

- ويقول عليها صلاح صالح الراشد أنها : "عملية لفهم الإنسان لنفسه ولغيره وعملية تغيير الإنسان لنفسه ولغيره" [1] الوجه "ب" .

- ويعرفها إبراهيم الفقي فيقول: "هي مجموعة قدراتنا على استخدام لغة العقل باستراتيجية إيجابية تمكنا من تحقيق أهدافنا [3] ص 11 والأداة ذات الفعالية الكبرى في الإقناع والاتصال" [11] ص117.

- ويرى محمد التكريتي أن البرمجة اللغوية العصبية " هي الوسيلة التي تعين الإنسان على تغيير نفسه بإصلاح تفكيره, وتهذيب سلوكه, وتنقية عاداته. وشهد همته وتنمية ملكاته ومهاراته والتأثير على لغيره [9] ص25".

إستنادا إلى التعاريف السابقة نلاحظ وجود نقاط مشتركة تجمع بينها ونرى أنه بإمكاننا أن نعرفها بطريقتنا الخاصة, على أنها تقنيات أو فن جاء بتكنولوجيا حديثة لفائدة التنمية البشرية, تهدف إلى وضع استراتيجيات للتغيير, وليس أي تغيير وإنما التغيير الفعال الذي يفجر كافة الطاقات والقدرات الكامنة داخل الإنسان, وقيادتها باستخدام اللغة كمحرك ودافع للتأثير على السلوك حتى يصل النموذج البشري إلى أعلى درجات التفوق والتميز.

3.2.1.1. تحليل مصطلح البرمجة اللغوية العصبية

جميع التعاريف السابقة صحيحة, إلا أن هناك تعريفا أكثر دقة من الناحية العلمية وضعه مؤسسو علم البرمجة اللغوية العصبية؛ وهي المصطلح العربي لما يطلق عليه باللغة الإنجليزية Neuro linguistic programming والترجمة الحرفية لهذه العبارة هي برمجة الأعصاب لغويا, أو البرمجة اللغوية للجهاز العصبي :

1.3.2.1.1. البرمجة

هي طريقة تشكيل العالم الخارجي في ذهن الإنسان, وتشير أيضا إلى برمجة أفكارنا وأحاسيسنا وتصرفاتنا الناجمة عن عاداتنا, وخبراتنا, والتي تؤثر على إتصالنا بذاتنا وبالآخرين, وهي أول ما نتلقاه من الوالدين والأسرة والمجتمع... الخ, وأخذ منها الحرف الأول P [2] ص19.

2.3.2.1.1. اللغوية

تشير إلى قدرتنا على استخدام اللغة الملفوظة وغير الملفوظة بالشكل التالي :

- اللغة الملفوظة, وذلك عن طريق استخدام لغة الكلمات والجمل المحددة واللهجات واللغات والتعبيرات [3] ص11, وتساهم بنسبة 7% في إتصالنا بذاتنا وبالعالم الخارجي.

- اللغة غير الملفوظة أو ما يسمى باللغة الصامتة؛ والتي تعبر عنها أوضاع الجسم من الجلسة والوقفة والإيماءات وإشارات العيون, ونبرة الصوت, وتعبيرات الوجه التي تكشف على أساليب تفكيرنا, واعتقادنا, وهي تساهم بنسبة 93% في اتصالنا بذاتنا وبالعالم الخارجي [12] ص27, وأخذ منها الحرف الأول L .

3.3.2.1.1. العصبية

تشير إلى الجهاز العصبي, وكل ما يتعلق به وهو الذي يتحكم في وظائف الجسم وأدائه وفعالياته كالسلوك والتفكير والشعور فهو المسلك العقلي لحواسنا الخمس, وأخذ منها الحرف الأول N [13] ص2.

وعليه يتضح أنه لكل منا برمجة خاصة يتأثر ويؤثر بها على عالمه الخارجي, وأحسن ما فيها إمكانية إستبدالها ببرامج جديدة أكثر فعالية.

3.1.1. طبيعة البرمجة اللغوية العصبية

بالنظر لحدثة حقل البرمجة اللغوية العصبية, لا بد من البحث في جذورها القاعدية كي نتبين التقنيات الحديثة للإدراك والإتصال والتغيير, وكشف أهميتها والفائدة من تطبيقها, ومن ثم معاينة أبرز مجالات إستخداماتها في كل من الإدارة والصحة والتربية.

1.3.1.1. قواعد البرمجة اللغوية العصبية

استند علم البرمجة اللغوية العصبية على مجموعة من المبادئ، أو ما أسماه رواده بالإفتراضات الأولية التي تحدد مميزات السلوك، كما يطلق عليها اسم القواعد الذهبية والتي من أهمها:

- احترام وتقبل الآخرين كما هم، ذلك أن لكل إنسان مجموعة من القيم والمعتقدات والقدرات الخاصة، وكل حسب دياناته وجنسيته، تجعله يتصرف بطريقة معينة تحدد سلوكه.

- الخريطة ليست هي المنطقة، وضع ألفريد كوزبسكي ALFRED KOUZERBCKY هذا المصطلح للدلالة على أن الإدراك غير الواقع وإذا ما تغير إدراك الإنسان، تغيرت صورة الواقع أمامه.

- لكل إنسان في تاريخ ماضيه جميع الإمكانيات التي يحتاجها لإنجاز التغييرات الإيجابية التي تلزمه في حياته، بمعنى أن ذاكرة الإنسان حافلة بالتجارب والخبرات التي يمكن الرجوع إليها إلى الوراء والاستفادة منها [2] ص 21-23.

- يستخدم الناس أحسن إختيار لهم في حدود الإمكانيات المتاحة في وقت بعينه.

- وراء كل سلوك توجد نية إيجابية، والقصد هو أن من وراء كل سلوك توجد رسالة ووراء كل رسالة توجد قيمة، وضمن القيمة توجد النية الإيجابية للشخص الأخر، ولذلك لا بد من الفصل بين الشخص والسلوك [14] ص 22.

- لكل إنسان مستويان من الإتصال : الواعي واللواعي؛ اللذان يحددان مصيره ويجعلانه يتصرف بطريقة أو بأخرى.

- ليس هناك فشلا ولكن هناك خبرات وتجارب ونتائج، ولهذا يجب النظر إلى التحديات على أنها دروس لا بد من مواجهتها لأجل إكتساب الخبرات.

- الشخص الأكثر مرونة يمكنه التحكم في الأمور.

- معنى الإتصال هو النتيجة التي تحصل عليها, فإذا ما أردنا الحصول على نتائج مختلفة علينا أن نغير من أعمالنا وتصرفاتنا.

- العقل والجسم يؤثر كل منهما على الآخر, بمعنى التمثيل الداخلي الذي يؤثر على تعبيراتنا وتحركاتنا وبالتالي على شعورنا وأحاسيسنا والعكس.

- إذا كان أي إنسان قادرا على فعل أي شيء, فمن الممكن لأي إنسان آخر أن يفعله, فإذا لم يقدّم به أحد, فيكون أول من فعل, وإذا سبق وأن فعل فيكون مثله وأفضل.

- أنا أتحكم في عقلي, إذن أنا مسؤول عن نتائج أفعالي, مما يدل على مسؤولية الإنسان على حياته [3] ص 20-22.

جميع هذه القواعد تصب في قالب واحد وهو المعاملات, ويكفي أن يخصه النبي عليه الصلاة والسلام بالذكر في حديثه عن الدين, حيث قال: " الدين المعاملة، الدين معاملة، الدين معاملة" [15] وترديده على مسامع مجلسه ثلاث مرات متتالية, يدل على أهمية حسن المعاملة والتي هي في الحقيقة ملتقى يجمع ما بين الإدراك والاتصال والتغيير للرقى بالسلوك البشري.

2.3.1.1. أهمية البرمجة اللغوية العصبية وفوائد تطبيقها

تدفعنا متطلبات الماهية العلمية لتقنيات البرمجة اللغوية العصبية إلى ضرورة الوقوف عند جوهر الأهمية والغاية المقصودة من تطبيقها, والتي سنقوم بتوضيحها من خلال النقاط التالية:

1.2.3.1.1. أهمية البرمجة اللغوية العصبية

تكمن الأهمية العلمية للبرمجة اللغوية العصبية فيما يلي:

- تحقيق التنمية الذاتية والحصول على شهادات في التنمية البشرية، ومن ثم توليد السلوكيات المرغوب فيها.
- التحكم في تركيزنا وجعله يعمل لصالحنا.

- إكتشاف الأنظمة التمثيلية وسر التعامل معها [2] ص12.
- إكتساب المهارات الذهنية التي تتوقف عليها 90% من نسبة النجاح أو الفشل.
- توليد الطاقة في أي وقت, وتعلم مهارات الإتصال والنجاح, وحل المشاكل [16] ص29.

2.2.3.1.1. فوائد تطبيق البرمجة اللغوية العصبية

تتلخص الفائدة من تطبيق البرمجة اللغوية العصبية في الآتي [6] ص1:

- معرفة ما الذي نريده وكيفية الحصول على النتائج الإيجابية.
- ممارسة التغيير السريع لأي شيء نريده.
- التأثير على الآخرين وسرعة إقناعهم.
- السيطرة على المشاعر والتخلص من المخاوف وسهولة إنشاء الألفة والإنسجام مع آخرين.

3.3.1.1. مجالات تطبيق البرمجة اللغوية العصبية

لقد امتدت تطبيقات البرمجة اللغوية العصبية في العالم، وشقت طريقها إلى كافة مجالات الحياة الإنسانية، وأصبحت أساليبها واستراتيجياتها مستخدمة في العلاج والإدارة والتربية، والصحة والمبيعات وغيرها.

1.3.3.1.1. مجال التربية والتعليم

تقدم البرمجة اللغوية العصبية جملة من الطرق والأساليب لزيادة سرعة التعلم والتذكر وإتقان تهجي الكلمات عند الأطفال، وتشويق الطلاب للدراسة والذاكرة، ورفع مستوى الأداء للمدربين وزيادة فعالية وسائل الإيضاح، وتنمية القدرات على الابتكار وشحذ القدرة على التفكير وتحسين السلوك بترك العادات الضارة وكسب العادات الحميدة.

2.3.3.1.1. مجال الصحة

في مجال الصحة النفسية والجسدية, تستخدم طرق البرمجة اللغوية العصبية ووسائلها لعلاج حالات مثل الكآبة والتوتر النفسي, وإزالة الخوف والوهم وتخفيف الألم والتحكم في تناول الطعام وزيادة الثقة بالنفس, وحل المشكلات الشخصية العائلية منها والعاطفية [9] ص26.

3.3.3.1.1. مجال التجارة والأعمال

أخذت كل من (أي بي أم IBM " وتشز مناهاتن Chese manhatan " و"موتورولا Motorola " و "باسفيك بيل Pacific bell " وغيرها تعتمد على طرق التدريب التي توفرها البرمجة اللغوية العصبية وخاصة فيما يتعلق بالمهارات الخاصة, بالأداء الإنساني والتعامل مع الخرين وتحديد الأهداف كزيادة الإنتاج, ورفع إنتاجية العمل, وتحقيق الربح, ورفع مستوى المبيعات, وإدارة الاجتماعات والتفاوض, وإدارة الوقت والتغيير والتخطيط الإستراتيجي في الإبداع والنجاح, وتحفيز الموظفين وتنميتهم, وغيرها من النشاطات التي تتعلق بإدارة الأعمال والمؤسسات مثل الجودة الشاملة وتحسين أداء الفرق والقيادات .

بهذا الصدد أجرت: Motorola دراسة, جاء فيها أن كل دولار يستثمر في التدريب على المهارات السابقة, يعود على الشركة بمقدار 30 دولار, وأفاد بيان لإحدى خبيرات التدريب ؛ بأن المردود الذي يعود عليها يفوق 30 دولار [9] ص27.

2.1. الإدارة في البرمجة اللغوية العصبية

يتضح مما سبق أن البرمجة موجودة فينا ،وبالإمكان تغييرها في اي وقت نشاء لننموا بأنفسنا ونرتقي بها إلى أعلى درجات التميز والنماء، وحتى يحدث ذلكم النوع من التغيير الداخلي لابد من الإستعانة بالقوة العقلية التي أودعها الله فينا وميزنا بها كي يجعلنا مدركين ومنتهبين لذواتنا ونسعى إلى تغييرها لغرض إيقاظ العملاق النائم بداخلنا.

وعليه يتعين علينا كشف الجوهر الأساسي الذي يتمحور حوله علم البرمجة اللغوية العصبية لإحداث التغيير بالإنسان ولفائدته, والمتمثل في التركيبية الإدارية التي تعلق على جميع الإدارات, تعمل بتكامل وتفاعل ذكي, نستوضحها من خلال ما يلي:

1.2.1. إدارة العقل

إن هذا الكون الواسع يقابله كون لا يقل عنه أهمية وسعة, وتعقيدا ولا ينقص عنه إثارة وإعجابا؛ ذلك هو الكون الداخلي للإنسان, ولهذا جعله الله آية في خلقه لقوله: « سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم» [17] سورة فصلت الآية 53, ويقول: « وفي الأرض آيات للموقنين وفي أنفسهم أفلا تبصرون » [17] سورة الزريات الآية 20-21. و الكون منظومة تستمد قوتها من العقل البشري إلا أن هذا الأخير بحاجة ماسة إلى من يعيد برمجته وإدارته على النحو الصحيح .

وفيما يلي سيتم توضيح ذلك بنوع من التفصيل.

1.1.2.1. ماهية العقل البشري

يعتبر العقل صانع المعجزات على الأرض, ومشيد الحضارة, ومبدع كل الفنون والعلوم, وأداة في تاريخ أحداث كبرى, وقفت وراءها فلسفة ومدرسة فكرية, ومهما قلنا عليه فلا ولن نفيه حقه من خلال ما يلي:

1.1.1.2.1. تعريف العقل

هو مركز الحكم والمخيلة, ويشير إلى القوى العقلية ويقوم بالتفكير والإستدلال عن طريق الحواس [18] ص1002.

2.1.1.2.1. خصائص العقل

إن العقل آية في داخل الإنسان, وتشير دراسات علم الميتا فيزيقا بأنه في منتهى القوة ويتميز بمجموعة هائلة من الخصائص, من بينها :

- العقل لا محدود سواء بالنسبة للذكر أو الأنثى لغياب الآيات وآحاديث التي تنفي ذلك.
- يمثل الدماغ أكثر من 150 مليار خلية .

- العقل فائق الذكاء [19] الوجه أ، حيث يقول جون لانجر " كلنا أذكاء من وجهة نظر واحدة على الأقل، وما علينا سوى تعلم آليات التفكير لتطوير الذكاء . ذلك لأن الدماغ يحتوي على 100 بليون خلية دماغية" [20] ص235.

- ينمو العقل بواسطة القراءة واستقلال الذات وحريتها، والفهم المتوازن للحياة[21] ص178، ويتغذى على الماء والهواء، والجلوكوز.

- تفوق سرعة المخ في التفكير سرعة الضوء (180 ألف مايل في الثانية)، وبينى هذا الأخير على آخر تجربة [22] .

- يمد العقل جسم الإنسان بطاقة فائقة وعالية تسمى (الطاقة العقلية) وهو مزود بمجموعة من البرامج العقلية مثل : التنفس، السمع، والإبصار وبرامج معرفية مثل: الإيمان والحب والإيمان والكره [23] ص1، وبها تتشكل الخريطة العقلية فيما أن تكون صحيحة أو خاطئة، حقيقية أو خيالية [24] .

- العقل معد للعلم والتعلم؛ ليس معناه انه موجه بالضرورة نحو العلم وإنما بالتشجيع نحو التعلم [25] ص37.

- نصفا الدماغ داخل راس الإنسان يعملان بشكل مستقل، لكل نصف وظيفته وهذا ما يسمى بالسيطرة الدماغية، حيث يميل العقل إلى التفكير والتصرف وفقا لخصائص نصف واحد من الدماغ [26] ص137.

- يتلقى 60 ألف فكرة يوميا، شعوريا أو لا شعوريا، 80% منها سلبي ويسبب 95% من الأمراض النفسية والعضوية [14] ص25.

- يحتوي على موجات كهربائية تتدفق وتتفجر ذاتيا في الدماغ وهي على التوالي: ألفا وبيتا وثيتا وديلتا [27] ص177، واقوى موجة وصلها الإنسان إلى حد الآن، موجه ألفا التي تعمل بتردد (8-12) هرتز [28] ص442؛ واقواهم على الإطلاق موجة الثيتا، ولم يصلها احد.

- يمثل نظاما نشطا، ذاتي التنظيم لا يعتمد على قوة خارجية لتسيير معلوماته ويقوم بثلاث وظائف رئيسية: الحذف والتعميم والتعديل [29] ص 240 .

3.1.1.2.1. القوة الكامنة في العقل

عجز العلماء عن معرفة القوة الخارقة التي يمتلكها الإنسان، بعد إندماج الروح بالجسد ولا يمر يوم من أيامنا إلا والدراسات والإكتشافات تخرج عن تلك القوة فلما عكفوا على دراسة العقل لم يجدوا السر داخل المخ المرئي، حتى بعد تشريحه، فخلصوا إلى وجود عقل آخر غير مرئي، ولا مسموع ولا ملموس، أسموه بالعقل الباطن أو اللاواعي [30] ص 1، وترجع أول إشارة لهذا المفهوم، إلى كتابات " فرويد" وأعتبر إكتشافا عظيما في مجال علم النفس [23] ص 1، فأصبح هناك الواعي واللاواعي، الأول يمثل 7% من طاقة الإنسان، ويعيي ما يحدث الآن، تركيزه محدود ويستوعب (7 + أو -2) معلومة حسب تقرير جورج ميلر، وهو لمفكر ومحلل، ومنطقي وظيفته الرئيسية هي برمجة العقل اللاواعي، وأما الثاني فقوته لا محدودة ويستوعب 2 مليار معلومة في الثانية [3] ص 23، ويمثل 93% من طاقة الإنسان [31]، يحتوي على 672 قانون من بينها قوانين التفكير والتركيز والمراسلات والإعتقاد والتوقع [32] .

ليس هذا فحسب، بل تشير الألفية الحالية إلى وجود عقليين آخرين وهما على التوالي: العقل الروحاني والعقل العاطفي [33]، وبعبارة أدق، يوجد عقل واحد يعمل على أربعة مستويات الواعي واللاواعي، الروحاني والعاطفي.

إذن فالعقل نعمة وهبة كرمت بها البشرية على وجه الأرض واستحقت به الإستخلاف فوقها، فهو مصدر العلم والمعارف كلها، ومركز تنافس الدول والأفراد والمؤسسات على حد سواء ويبقى السر في تقدم وتخلف الشعوب.

2.1.2.1. برمجة العقل

إتضح لنا مما سبق أن حقيقة القدرات الكامنة للعقل البشري ترتكز على العقل اللاواعي, وبما أن أي برمجة سابقة خزنت فيه, يمكن تغييرها, فإن ذلك يتطلب تحريكه, وإعادة برمجته بمستوى الوعي على النحو التالي :

- وجود رسالة مصحوبة برغبة كبيرة وملحة, والرسالة هنا يقصد بها, الإيحاء الذي يتضمن سلوكا مرغوبا فيه, شريطة أن تكون واضحة, محددة, هادفة وإيجابية [34] ص18.

- يجب ان تدل الرسالة على الوقت الحاضر, وأن يصاحبها الإيمان القوي والإحساس بمضمونها, حتى تتبرمج بقوة وبعمق في مستوى اللاواعي [35] ص2, لأن هذا الأخير لا يعرف الفرق ولا يعي فهو يعطي المعلومات من نفس النوع وتخرج منه بتلقائية [36] .

3.1.2.1. تسيير العقل

كلما إنتبه الإنسان لتعامله مع عقله اللاواعي, وأتقن فن برمجته وأحسن إختيار الرسائل تسهل عليه تنمية نفسه, وتحسين علاقاته وسلوكياته وتسيير وقته, وهكذا يمتلك الوسيلة في إدارة عقله فيقف على طريق التميز والنجاح, وهذا ما يتطلب إتباع الخطوات التالية [37] ص1:

- التخطيط, ونعني به إختيار الأفكار واستقبالها وتوظيفها في رسائل إيجابية.
- التنظيم, حيث يتم ترتيب الرسائل حسب الأولوية والأهمية وفي الوقت المناسب.
- تقييم ومراجعة جميع الأفكار التي لا قيمة لها حيث يتم إلغاءها والتركيز على غيرها من أفكار إيجابية وتعميمها.
- التأمل والتخيل, فالأحلام تولد مرتان مرة في الخيال, وأخرى في الواقع [38] وهذا ما يساعد على إيجاد الإنسجامية بين الروح والعقل والجسد [39] ص325.

إذن, الغاية من إدارة العقل هي إدارة الأفكار, وهذه الأخيرة في منتهى الخطورة وتكمن خطورتها, في أعمال الفكر بالتحدث إلى الذات, وهذه اللغة التي نحدث بها أنفسنا من شأنها قيادتنا إلى نتائج خطيرة, وما يوضح تلك المقولة المشهورة التي جاءت في كتب " أوتلر" وكثيرا ما ردها

الدكتور إبراهيم الفقي, فيقول: " راقب أفكارك لأنها ستصبح أفعالاً, وأفعالك لأنها ستصبح عادات وعاداتك لأنها ستصبح طباعاً وطباعك أنها ستحدد مصيرك " [40] ص26.

ولكن لا يعني ذلك أنه ليس من حقنا أن نفكر بالطريقة التي نريد، وفي الأمور التي نرغبها لأنه ليس هناك من يوجه أفكارنا، فهي تحت سيطرتنا وبمحض إرادتنا وإدارتنا.

2.2.1. إدارة الذات

لقد كانت دراستنا لفكرة إدارة العقل, ترمي إلى إستيضاح أبعادها، والتعرف على مضمونها، والوقوف عند خصائصها التحليلية, حتى نصل إلى فهم دقيق يمكننا من إستخدامها, كإطار للبحث في تحليل الذات وكيفية إدارتها بمعرفة محدداتها وتوضيح أهم المبادئ التي تحكمها.

1.2.2.1. ماهية الذات

مفهوم الذات البشرية يتأثر بالعلاقات الإجتماعية, والكل يتساءل عن ماهيتها فهناك من يقول, أنه يصعب تحقيقها والقناعة الداخلية وحدها التي تحققها, والبعض الآخر يفسرها على أنها الكيفية التي يفهم, ويقوم بها الإنسان نفسه, من خلال علاقاته بقدر تفهم وتقدير الغير له [41].

هذا المفهوم, يخفي في مضمونه معالم الذات, الشخصية بإعتبارها كيان معنوي ومتكامل لمجموعة الخصائص التي يتميز بها الأفراد [42] ص74, وما يعكس تواجدتها في تعاملاتهم ومدى إستجابتهم للمواقف التي يواجهونها [43] ص31 والسلوك لإعتباره سلسلة من الأفعال, وردود الأفعال التي تصدر عن الإنسان فتكون هادفة إلى تحقيق نتائج معينة أو تحركها دوافع متنوعة, ومتغيرة [44] ص22, تظهر في صورة نظام مفتوح مكون مما يلي:

- مدخلات سلوكية, وهي المثيرات الأولية والإجتماعية.
- العمليات السلوكية, أي الأنشطة الذهنية التي تتعامل مع المثيرات لإتخاذ القرارات.
- مخرجات سلوكية, وتمثل الإستجابات التي تصدر عن النظام السلوكي في مواجهة

المثيرات [44] ص47-48.

2.2.2.1. مفهوم إدارة الذات

إن بداية الإنطلاقة السليمة في سبيل الحصول على شخصية إدارية فعالة, يرجع في تقديري أساسا إلى أول مبدأ من مبادئ الإدارة, ألا وهو إدارة الذات, وذلك لإعتبار واحد فقط؛ أنه من لم يقدر على إدارة نفسه فلن يقدر على إدارة احد, ومنه تتجلى ضرورة توضيح معناها وتبيان محدداتها الأساسية فيما يلي :

1.2.2.2.1. تعريف إدارة الذات

هي قدرة الإنسان على توجيه مشاعره, وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إليها [45] ص1, وعدم الإنحراف عنها وتعلم قواعد ضبط السلوك, ومراجعة الرغبات والإتجاهات والمهارات باستمرار [46] ص261.

2.2.2.2.1. محددات إدارة الذات

لكل إنسان موارده الخاصة التي تساعد على إدارة ذاته, فمنها المادية, كالمال والسلطة ومنها المعنوية كالأفكار, والعادات والمشاعر وأخرى إجتماعية ؛ تتمثل في معارفه وعلاقاته , وكل من هذه الموارد تتحكم فيها مجموعة من المحددات أهمها.

1.2.2.2.2.1. الثقة بالنفس

يروى عن عيسى عليه السلام قال : " ما يكسب الإنسان إذا فاز بكل شيء وخسر نفسه", ويقول سيزلاجي والاس SZILAGY WALLACE على أنها عبارة عن تجارب داخلية تولد التوازن النفسي والفيزيولوجي للذات [47] ص128, فالثقة إذن هي مصدر من مصادر القوة الذاتية [48], ومن جهتي أجدتها تجعلنا مدركين تماما لإمكانياتنا وقدراتنا وتوضح أهدافنا وتدفعنا نحوها.

2.2.2.2.2.1. إحترام الذات

يعد مفهوم صعب إذا ما كان الإحترام كبيراً، و لكن يمكننا القول بأنه كلما زاد إحترامنا لذواتنا، زادت قيمتنا و جودتنا، وإقتربنا أكثر من تحقيق أهدافنا، والمقابل كلما زاد نقص إحترامنا لذواتنا، إنعدمت قيمتنا وجودتنا وإبتعدنا كل البعد عن أهدافنا.

3.2.2.2.1. تقدير الذات

غالباً ما نحاصر شعورنا ونصر على أننا لسنا في حالة طيبة من الإحساس فنضعف من قيمة الذات من دون أن نشعر [37] ص21، وفي المقابل تفيد الدراسات على أن الإنسان لوحده أقوى من 15 كمبيوتر في العالم؛ عيناه تميز 10 مليون لون في الحال، وترمشان 170 ألف مرة، وقلبه يدق 100 ألف مرة خلال اليوم [49]، ليس هذا فحسب بل أثبتت آخر الدراسات اليابانية على أن الإنسان مليونير بالطاقة، وهذا ما أسفرت عنه تجربة كشفت أن الإصبع الواحد للإنسان، بإمكانه أن يشعل مصباحاً، والجسم كله يولد طاقة كهربائية في مدينة بأكملها لمدة أسبوع، فعملوا على تقدير ذلك بالدولار، فوجدوا الواحد منا يساوي 85 مليار دولار [50] فهو بأكمله عبارة عن معجزات في معجزات ، يؤكد ذلك قوله تعالى: "وكرمنا بني آدم".

3.2.2.1. مبادئ إدارة الذات

تستوجب إدارة الذات فضلاً عن الموارد والمحددات السابقة الذكر، ثلاثة مبادئ تحكمها تشكل في مجملها إستراتيجية نحو تميز النموذج البشري على النحو التالي :

- الجدية والفعالية : والمعنى أن يكون الإنسان جادا و فعلا وقادرا على بذل قصارى جهده لبلوغ أهدافه، وأن يكون فاعلا وليس مفعولا به، وهذا المبدأ يعتمد كلياً على المعرفة والقدرة والإرادة [39] ص325-327.
- القدرة على تحديد الأهداف : إمكانية وضع رؤية إستراتيجية؛ طويلة وقصيرة ومتوسطة المدى، فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، ومن لا يستطيع تحديد الهدف تاهت خطاه [51] ص09-17.

- القدرة على تنظيم الوقت : هي الكيفية التي يتم بها إستغلال الوقت, وتقسيمه وفقاً لمبدأ الأولوية والإستعجال ووفقاً للميولات والتوجهات [52] ص 11-21.

3.2.1. إدارة التغيير

ما جاء في المطلبين السابقين, يوحي بوجود مدخل آخر, أكثر عمقا وتفسيرا يكون بمثابة المصب الرئيسي, الذي تتجه إليه مخرجات النظم السلوكية, حتى تكتمل إدارة الفكر القائدة نحو إتجاهات معينة, والحاملة لأبعاد جديدة ذات طابع بنائي, وذات إنطلاقة تحريرية تبقى, وتؤكد على حرية الإنسان في إيجاد الرغبة والمبادرة نحو التغيير.

1.3.2.1. ماهية التغيير

تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم, عالم المتغيرات السريعة, الذي لا تبدأ حركته أو تتوقف مسيرته [53] ص 1, مما يفرض علينا حتمية ترك وهجرة المداخل التقليدية والتعامل بما يتلاءم مع رياح التغيير وما تحمله في طياتها, من آمال وآفاق ذلك لأن التغيير أصبح يهدد ويلزم الإنسان في كل مكان وزمان [54] ص 19.

1.1.3.2.1. تعريف التغيير

يعرفه طارق محمد السويديان على أنه تحد حقيقي, نادر الحدوث ولا يمكن الوقوف على طريقه الصحيح إلا بعد إختلاق أزمة رهيبية تسبب الرعب في أوساط الجميع, وتجعلهم مستعدين للقول بأنهم كانوا مخطئين, وليسوا بمستوى الجودة التي كانوا يظنون [55] ص 42, كما يرى أن التغيير هو عملية تحول من واقع نعيش فيه إلى حالة مرغوبة ومنشودة وأصعب ما فيها أن تكون للإنسان إرادة جادة نحوه [56] الوجه أ.

وأما إبراهيم الفقي فيعرفه على أنه حقيقة في الوجود لا بد منها تمس الجميع وتحرك الأفراد والمؤسسات شرط أن يبدأ التغيير من الداخل، وهو المفتاح إلى النجاح [57] ص 37.

ولهذا نجد أنه أمر محتوما دوافعه ذاتية وخارجية ولا يمكن رفضه أو تجاهله فهو يعد ركيزة أساسية في مواجهة التغييرات الحياتية، كما يصعب السيطرة عليه والتحكم فيه خاصة إذا تعلق الأمر بالكائن البشري، لأنه يمثل الرغبة الكامنة بداخله.

2.1.3.2.1. مجالات التغيير

إن التغيير يشمل كل جوانب حياتنا الشخصية والعائلية والمهنية وأهمها [56] الوجه "أ":

- تغيير في المبادئ والقيم : فهي أول ما نتبناه ويزرع فينا منذ الطفولة، فيحكم تصرفاتنا وسلوكياتنا وأعظم تغيير هو الذي يحصل في المبادئ والقيم، ذلك لأن سلوكيات كل منا نابعة من القرارات وكلها تعود إلى قيم ومبادئ.
- تغيير في السلوك : حيث يعاد النظر في قضية السلوك، والعلاقات، فالكسول مثلا هو الذي قرر أن يكون كسولا، ونفس الشيء بالنسبة لمجموعة السلوكيات الأخرى.
- تغيير في أساليب الإدارة والقيادة : لا بد أن تنبع من أسلوب أخلاقي.
- التغيير الاجتماعي: وهذا يحدث يوميا، فالأعزب يصبح متزوجا والمريض يصح.
- تغيير في المسؤوليات والصلاحيات : بعض المسؤوليات تفرض علينا فتتغير حياتنا مثل: الوالد المربي، القائد، المدير المسؤول.
- تغيير في نظرة التخصصات : فالأصل أن ينطلق الإنسان من رغباته وميولاته وكلما كان الأمر كذلك زاد إبداعه، والخطأ أن يستمر في تخصص لا يرغبه.

3.1.3.2.1. مؤشرات التغيير

من بين المؤشرات الدالة على وجوب التغيير ما يلي [56] الوجه "أ":

- الإحباط , بسببه غياب الحظ ونفاذ الأمل.
- الملل, شعور روتيني من فقدان طعم الحياة وهو مؤشر خطير.
- كثرة المشاكل, إذا ما كانت طرق حلها لا تجدي نفعا.
- تكرار الفشل, يتطلب التغيير, لأن الفشل هو خطوة نحو النجاح.
- الروتين وضعف الإبداع, كلما كانت الحياة روتينية, ضعف الإبداع وتجمد.
- مقارنة أنفسنا بالغير, أولئك الذين يندبون حظهم باستمرار.

4.1.3.2.1. قواعد في منهج التغيير

من بين أهم قواعد التغيير الآتي [56] الوجه "ب":

- أول تغيير يبدأ من الداخل.
- التغيير المادي أسرع من التغيير الفكري.
- الطموحون والمتفوقون إستعدادهم للتغيير أكثر من غيرهم.
- الإستعداد للتغيير ينضج بالحوار.
- الإحتكاك بالمتميزين يسهل من عملية التغيير.

2.3.2.1. الحاجة والرغبة في إحداث التغيير في السلوك

قد يحدث التغيير ولكن بدون أن يفهم؛ ماذا ولماذا؟ الحاجة إليه, والرغبة في إحداثه فعادة ما يبدي الأفراد فهما ذكيا وعميقا حول الحاجة إلى التغيير, أسرع من رغبتهم العاطفية في إحداثه, مما يضعف من تحقيقه فعلا, لأن الحاجة تستدعي الرغبة ولأن تغيير السلوك يهز القلب والعقل إلى أن نشعر أننا مجبرون على التغيير [58] ص64.

1.2.3.2.1. أسباب إحداث التغيير السلوكي

بإمكاننا تلخيص الأسباب التي تدفعنا إلى إحداث تطوير وتغيير في السلوك فيما يلي :

- التحدي الذي يواجهنا يتخلص في المشكلة السلوكية.
- وجود تغيرات ومشاكل محيطة بالسلوك البشري, لا يمكن حلها أو التواكب مع التغيرات المحيطة ما لم نحدث التغيير فيها أولاً.
- جميع السلوكيات المتولدة والمستقرة في أغوار أعماقنا, كالتسويق والإهمال واللامبالاة يصعب إختراقها, وجميعها ينتهك المبادئ الأساسية للفعالية الإنسانية.
- إحداث تغيير سلوكي, أمر بالغ الصعوبة حتى وإن كان ذلك يخص شخصا واحدا فكل منا يقوم بحراسة بوابة التغيير و التي لا يمكن أن تفتح أبوابها إلا من الداخل.

2.2.3.2.1. أهمية التغيير السلوكي

تظهر الأهمية في تغيير السلوك البشري في النقاط التالية :

- الحفاظ على الحيوية الفعالة, حتى نرفع من روح الإنتعاش ونقضي على السلبية والروتين القاتل للإبداع والإنتاج.
- تنمية القدرة على الإبتكار وإذكاء الرغبة في التطوير [59] ص2.
- التوافق مع المتغيرات ومواكبتها.
- الوصول إلى درجة عالية من القوة والأداء و الإرتقاء والنماء [60] ص1.

3.3.2.1. منهجية إدارة التغيير

معظمها تبرمج على أن يعتقد ويتصرف بطريقة ما، كبرت معنا فأصبحنا سجناء معتقداتنا وسلوكياتنا [61]، وبما أن التغيير يهدف إلى إعادة تلك البرمجة السابقة، ومن أجل إدخال أية تغييرات في حياتنا، علينا أولاً أن نحس بذواتنا ونركز على أعمالنا وردود أفعالنا ونبحث في تفسيرها وتعليلها، فننخلى بذلك عن العادات السلبية ونأتي بأخرى أكثر إيجابية وذلك من خلال تطوير مكونات العادة الثلاثة [62] ص65:

- المعرفة : فهم ما ينبغي عمله ولماذا؟
- المهارة :تشير الى معرفة كيفية العمل.
- الرغبة : الإرادة الجادة في العمل.

وبعدها نعمل على إتباع الخطوات المنهجية لنموذج التغيير التالية :

■ الملاحظة : فبمجرد الملاحظة تساهم بـ 50% من التغيير، لأن أكثر من 90% من سلوكياتنا تلقائية [14] ص32.

■ القرار : القرار يعني الحسم، ويستحق ذلك طاقة عالية من الإيمان، وتأتي بعدها المحاولة الجادة.

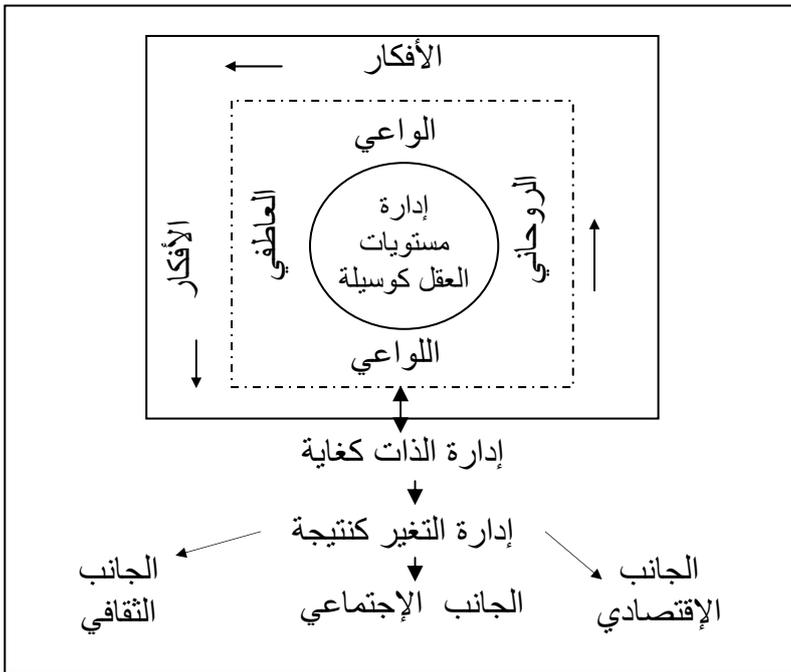
■ التعلم: فيتم وضع القرار موضع الفعل والعمل، وتتطلب روح المبادرة، بذل جهد كبير [2] ص46-50.

■ الإستيعاب : لأن عملية التغيير لا تحدث دفعة واحدة وإنما بواسطة خطوات صغيرة سهلة الإجراء، تجعل التغيير تلقائي وتساعدنا على إستيعاب أفضل ما تعلمناه، حتى يتبرمج بشكل أعمق في عقولنا.

■ الممارسة : وذلك بتكرار ما استوعبناه يومياً، فالممارسة هي منشأ العادة.

■ المواضبة : تجعل من التغيير أمرا دائما وليس مؤقتا [63] ص 27.

من تحليل سياقنا يتضح جليا أن الإنطلاقة في إحداث التغيير في الأفراد وإن كان ذلك لا يصبح عبارة، لقوله تعالى : " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " [17] سورة الرعد الآية 11, ولكن بإمكاننا إحداث التأثير فيهم, وهذا ما يستهلك جهدا كبيرا ويتطلب أولا إيجاد الرغبة الجادة في التغيير وإعادة برمجتها على المستوى اللاوعي مع إضافة المشاعر والأحاسيس, وما يزيد ذلك توضيحا الشكل التالي :



الشكل رقم (01) : نموذج الإدارة في البرمجة اللغوية العصبية [35] ص 37، [56] الوجه "أ" .

يشير الشكل إلى أن قضية التغيير تتم بالإنسان وللإنسان, وتبدأ من داخله, وبالضبط من مركز إدارة العقل كوسيلة, تؤثر على مستواه : الروحاني, بعلاقة الإنسان بربه وقوة إيمانه, وبرمجة عقله الذي لا يعي, برمجة صحيحة تعود عليه إيجابا, ومستواه العاطفي باعتبار المشاعر والأحاسيس وقود للإنسان, فيصبح بذلك يؤثر على مستواه الواعي ويقوده لإدارة ذاته كغاية ليصل بها إلى مخرج التغيير, فيتسع ليشمل كافة مجالات الحياة, بأبعادها المختلفة, وجوانبها المتعددة؛ الإقتصادية, الإجتماعية والثقافية فما إدارة التغيير إلا نتيجة حتمية لرجاحة العقل في إدارته للأفكار, وإستيعابه للمهارات.

3.1. مهارات البرمجة اللغوية العصبية

لا تقتصر تقنيات البرمجة اللغوية العصبية على جوهر التوليفة الإدارية لكل من العقل والذات والتغير فقط، بل يتفرع منها مجموعة هائلة من الفنون التي يمكن التمرن عليها بسهولة؛ كالنجاح وحل المشاكل، وبناء العلاقات وترتيب الوقت، والقراءة السريعة وبناء الطاقة، وبالنظر لطبيعة الموضوع إرتأينا التركيز على ثلاثة أنواع من المهارات الكفيلة بإنجاح عملية تغيير الإنسان لنفسه وكيفية تأثيره في غيره حتى يتغير إلى الأفضل. نوردتها بالتفصيل في الآتي:

1.3.1. مهارات النجاح

أول ما بدأت به البرمجة اللغوية العصبية، النمذجة والتمثيل في إكتشاف العلماء المؤسسين لسر التميز بين الناس، فعملوا على دراسة نماذج المتفوقين في حياتهم، بهدف الوصول إلى المعطيات المشتركة التي ساعدتهم على النجاح وبلوغ هذه القاعدة التي تعلق على أية قاعدة أخرى، وهي إمتلاك الطاقة والمعرفة وتوجيهها وترويضها على الأمور الهامة، بدلا من تبديدها وتشتيتها.

1.1.3.1. ماهية النجاح

كلنا نطمح لبلوغ النجاح، وكل منا صورته بداخل عقله، فهناك من يراه مكسبا ماليا أو شهرة أو ترقيا إلى وظيفة وإدارة، والبعض الآخر يراه مجرد مشاعر عظيمة تسكن في داخله [64] ص10.

فموضوع النجاح من المواضيع التي تستعدي وضع صورة محددة، وهذا ما فعله الكثير أمثال؛ طارق السويدان الذي يعرفه " بأنه كل ما تهفو له القلوب والتحدي القادم في القرن الجديد، ومن بين الأمور الممكن التمرن عليها، فهو بصمة الأنبياء والدعاة، والمصلحين وحتى المسيرين والمربين وليس، بالشكل الذي نتجمل به، بل هو معدن أصيل مغروس في القلوب" [21] ص16. كما يرى إبراهيم الفقي أن الإنسان الناجح، هو الذي ينتقل من فشل إلى فشل دون أن يفقد حماسه [65].

وهناك من يعرف النجاح على أنه "رحلة تتطلب أن يعرف الإنسان أين هو وما الذي يريده بالضبط, فيضع هدفه ويحدد أسباب إختياره, ويرسم له خطة عملية مرتبطة بالزمن, يدون فيها موارده وإمكانياته والصفات التي تلزمه ليمضي قدما نحو تحقيق مراده" [66].

ومن وجهة نظرنا, نجد النجاح هو القرار المرفوق بشدة التركيز, فأينما ركزنا عليه توجهت خطانا نحوه, وتدفقت جميع طاقاتنا لبلوغه, مهما كانت التحديات والمصاعب.

2.1.3.1. مهارات النجاح الأولية

يتفق معظم صناع الحياة على أن قضية النجاح هي مهارة بالإمكان تعلمها وصناعتها والأصل في ذلك يرجع إلى تاريخ العرب المسلمين الحافل بنجاحات الخلفاء والصحابة وغيرهم ممن اعتصموا بحبل الله جميعا ولم يتفرقوا, وعملوا على التمثيل والإقتداء بسيرة رسول الله عليه الصلاة والسلام, فأدركوا معنى إكتساب مهارة النجاح الأولية في الدنيا والأخيرة, وتسمى بالأولية لأنها تعتبر أول وأعظم إنطلاقه وبداية تقودنا إلى بر الأمان, نلخصها فيما يلي [67]:

- الروحانية, تشير إلى نوعية العلاقة التي تربطنا بالله سبحانه وتعالى, فمن كانت أفكاره روحانية تصبح أحاسيسه, و سلوكياته كذلك.
- التطابقية, ومعناه التطابق بأخلاق الرسول عليه الصلاة والسلام, والإتصاف بصفاته الحميدة.
- الإنتماء, أي التمسك بالجذور التي ننتمي إليها إبتداء من ديننا وعقيدتنا وعاداتنا.

3.1.3.1. مهارات النجاح الثانوية

توجد مهارات أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها، أسماها الدكتور إبراهيم الفقي " مفاتيح النجاح ", ذلك لأن المهارات الأولية لوحدها لا تكفي وإنما تستدعي لمن يدعمها من مهارات ثانوية مكملة، نذكرها على التوالي [18] ص470:

1.3.1.3.1. الدوافع :

الدافع هو ناقل حركة, مسير وقوة دافعة, وهي كلمة لاتينية الأصل،تحليلها ينقسم إلى كلمتين Motive و Action وتعني التصرف الناتج عن الدافع, والدوافع أنواع, دافع البقاء الذي يجبرنا على إشباع حاجتنا الأساسية, كالماء والهواء والطعام, وأخرى داخلية وهي من أقوى الدوافع وبها نكون موجهين بفضل قوانا الذاتية, وهناك دوافع خارجية مصدرها العائلة والأصدقاء والمسؤولين في العمل [68] ص19- 24.

2.3.1.3.1. المعرفة

جاء في حديث المصطفى عليه السلام " خياركم في الجاهلية خياركم في الإسلام... " [15] فهي ناتج نشاط وعمل العقل ويطلق عليها حاليا إسم "رأس المال الفكري", لمختلف منتجات الفكر, من معلومات, ولكن لا يعني ذلك بالضرورة مجمعا للمعلومات, وإنما يشير إلى مقدرة الفرد والمؤسسة على التصرف بطريقة هادفة على أساس تلك المعلومات, والمعرفة أنواع منها المعلنة والذائعة بين الناس ومعروف مصدرها ومستودعها ومتاح الوصول إليها, ومنها الكامنة وهي عكس الأولى وتظل حبيسة العقول ، أوقد تموت مع أصحابها ولا يقدر لها الظهور [69] ص 202-203.

3.3.1.3.1. التصور

أو التخيل وهو بداية الابتكار [68] ص16، ويشير للرؤية المستقبلية ، والقدرة الفكرية على حل المشاكل من خلال الترابط والفعالية للقوى العقلية في رؤية الذات والغير بشكل مختلف وأفضل [21] ص72.

والتصور نوعان, تصور لإنجاز غير مسبوق, أو ما يعرف بالمنتج أو التقني, وتصور فكري يحدث في تطوير فكرة ما [70] ص13, كما توجد أفكار وتصورات عظيمة تموت قبل أن تولد لسببين رئيسيين:

- المحيط الإجتماعي, ويكون ذلك بدافع السخرية أو الغيرة ، وحتى المحبة أو الخوف مما يتسبب في إحباط العزيمة ويوحى بالفشل وعدم القيمة والجدوى.
- منطقة الأمان, هي كل مارسمناه في عقولنا ومارسمناه لمدة كافية, ونشعر بالراحة في تكراره [68] ص 62- 63.

4.3.1.3.1. العمل

جاء في حديث رسول الله عليه الصلاة والسلام " المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف " [15]. فالعمل هو فعل مقصود ونشاط تلقائي جسمي أو ذهني [18] ص1021, ويعد من أهم عناصر الإنتاج ، وأكثرها تأثيرا على الإقتصاد القومي وبمثابة العنصر الحيوي الذي يعتمد عليه [71] ص 223، إلا أنه توجد عقبات تعيق بنسبة 97% في مقدرتنا على وضع تصوراتنا موضع الفعل أهمها:

- الخوف, هو العدو الأساسي الذي يقف أمامنا, ويحد من أفعالنا وهو أنواع,
- الخوف من الفشل، والخوف من عدم التقبل، والخوف من المجهول وحتى من النجاح.
- المماطلة, كتأجيل الأعمال إلى الساعة واليوم والأسبوع وهكذا.
- الشك, ويأتي من فقدان الثقة بالنفس.
- معرفة الفعل, لأنه أحيانا نجهل الكيفية والطريقة التي تدفع بنا إلى أداء أفضل للأعمال [57] ص142-144.

5.3.1.3.1. التوقع

عن عمر بن عبد العزيز قال: " إن لي نفس تواقفة, تمننت الإمارة فنالتها ، وتمنت الخلافة فنالتها؛ وأنا الآن أتوق للجنة وأرجو أن أنالها"[21] ص53, ويقول هنري فايول: " جوهر الإدارة

هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء "، ويعد التوقع قانونا من قوانين العقل الباطن يسفر على أن كل ما نتوقعه بثقة تامة سيحدث في حياتنا فعلا، وهذا ما يوضحه علم الميتافيزيقا بأن العقل كالمغناطيس يجذب إليه الناس، والمواقف، والظروف لحالات متشابهة [68] ص 84-88.

كما تعد المدرسة الإدراكية اليوم هي الأقوى لإعتمادها قاعدة " أنت نتائج فكرك " [72] ص 34، ولعل نجاح ماليزيا يعود إلى نهاية 1985، حيث استطاعت بناء خطة استراتيجية على رؤية واضحة وبمستوى عال من الإنجاز، فتوقعت بعد عشر سنوات، أن تصبح من بين أحد الدول الصناعية واستطاعت ذلك فعلا؛ وكانت النتيجة إرتفاع معدل النمو من 1,2 إلى 5% سنة 1994، وحاليا تتوقع بعد عشرين سنة، أن تصبح من أحد دول العالم الأول [46] ص 73.

6.3.1.3.1. الإلتزام

يقول تعالى: " يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول ولا تبطلوا أعمالكم " [17] سورة محمد الآية 33. قد يفشل بعض الناس أحيانا، وليس ذلك بسبب نقص في القدرات والإمكانيات، وإنما بسبب نقص في الإلتزام [68] ص 89، لأنه عملية تشير إلى التمسك، والإصرار، والتصميم على تحقيق إنجازها برغبة قوية؛ فعادة مايكون الفشل خطوة إلى النجاح، ولذلك غالبا ما تفقد الكثير من الوظائف وتغلق الشركات أبوابها بسبب غيابه [73].

7.3.1.3.1. المرونة

جاء في حديث على النبي عليه الصلاة والسلام: " ما خير النبي بين أمرين إلا وإختار أيسرهما ما لم يكن إثما". فالمرونة هي التحكم والشخص الأكثر مرونة أكثرهم تحكما في الأمور [1] الوجه أ، ومعنى المرونة هو قابلية التكيف أو سهولة الإلتواء والإنحاء [18] ص 1335، وتشير إلى القدرة على توليد الأفكار، من غير الأفكار المتوقعة عادة، عكس الجمود الذهني [70] ص 33، كما يعبر مفهومها على سرعة الحركة والتحكم والإستجابة لحاجة المؤسسات والشركات لأن تكون أكثر تهيؤا للفرص وتهديدات الأسواق [74] ص 35، كما يرجع نجاح اليابانيين إلى مرونتهم وقدرتهم على التلاؤم السريع مع الغير وإيمانهم بثلاث كلمات هي:

كونشيوا : ومعناه " أهلا " ، وبها يحيون بعضهم البعض.

- أريجاتو : ومعناها " شكرا " حتى يحسنون تقدير الآخرين.
- كيزن : ومعناها " التحسن المستمر " في كل شيء يقومون به لإيمانهم بأن كل لحظة بإمكانها تكون الأخيرة [75] ص12.

8.3.1.3.1. الصبر

يقول تعالى: " واصبر فإن الله لا يضيع أجر المحسنين " [17] سورة هود الآية 115، ويقول توماس إيدسون : " كثير من حالات الفشل كانت لأشخاص لم يدركوا كم كانوا قرييون من النجاح عندما أقدموا على الإستلام " [68] ص110. فالصبر فضيلة قوامها تحمل المشقات والمصائب من دون شكوى فتدفع المرئ إلى إتمام أعماله ولا تخور عزيمته [18] ص813.

9.3.1.3.1. الإنضباط

جاء في حديث على النبي صلى الله عليه السلام : " لقد كان سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم يغضب فيبدو ذلك على وجهه ولكنه يكظم غيظه ولا يؤثر غضبه على فعله " [15]. فالإنضباط يشير إلى القدرة على التحكم في الذات، وتوجيهها نحو الإستمرار في التصرف السليم؛ ومن بين الصفات التي تجعل من الشخص العادي ينجز أعمالا في منتهى الروعة [68] ص 117- 126.

2.3.1. مهارات الإتصال

إن الأصل في نجاح التغيير يتسرب من أعماق النفس البشرية، وبما أن معظم مشاكلنا ليست في عالم الأشياء بقدر ما هي في عالم الأشخاص، فهؤلاء من دونهم لن يكون هناك نجاح أو إتصال لأن حياة الإنسان كلها عبارة عن علاقات ، وكل ما يحدث فيها عبارة عن إتصال ولكي يصل الإنسان إلى مستوى يغير فيه نفسه و يؤثر في غيره لا بد من أن يدرك مهارات الإتصال اللامحدود الملخصة فيما يلي:

1.2.3.1. ماهية الإتصال

قبل أن يصبح الإتصال علما في التاريخ المعاصر جدا، كان أول مقوم أساسي للوجود الإنساني جاءت بشانه تعاريف عديدة من بينها :

عرفه مصطفى الحجازي على أنه إتفاق على معنى ضمني واحد يتم بإيصال رسالة إلى الغير بغية تغييره أو لإقتاعه [76] ص170، وتعرفه جمعية الإدارة الأمريكية للإتصال بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعني [42] ص256.

- ويرى عمر الطنبوبي أن نجاحه، يتوقف على مهارة المرسل، وإتجاهاته نحو نفسه، ونحو رسالته وكذلك الوسيلة التي يستخدمها في التأثير على الآخرين من حيث إتقانه اللغة وإكتساب مهارات الإقناع والإعلام والترفيه لتجنب الرتابة والإملال [77] ص87.

ووفقا لذلك تبين لنا أن الإتصال هو كل ما يمارسه الإنسان في حياته اليومية، بصفته سلوكا إنسانيا عاديا يتم بتبادل المعلومات في شكل أفكار، أو بيانات، أو حركات، وأي شيء آخر، و يكون بين الشخص ونفسه، وبين شخصين أو أكثر، ويتضمن رسالة معينة.

ولهذا الإتصال لغته، وهي اللفظية وغير اللفظية، فالأولى تمثل 7% من عملية الإتصال وأما الثانية فتتقسم إلى العامل الصوتي، ويساهم بنسبة تزيد عن 38% والبصري بمساهمة 55% [2] ص12.

2.2.3.1. مهارات الفهم

إذ كان الإتصال يتضمن إيصال رسالة، فإن نجاحه يتوقف على حسن تخطيط عملية الإرسال وذلك يتلخص في الإجابة على خمسة أسئلة على النحو التالي [76] ص171-175:

- لماذا؟ ويعني تحديد الهدف من الإتصال.
- ماذا؟ يقصد به تحديد المضمون الأفضل، وذلك بإختيار الأفكار الأكثر تأثيرا، والأسباب الأكثر تعبيراً.
- من؟ أي الطرف في الإتصال الذي سنتوجه إليه، وماهي فئاته وخصائصه وقيمه.

- كيف ؟ ونعني بها كيفية النفاذ إلى عقله وقلبه, والوصول إلى فهمه وموافقته.
- متى ؟ لأن أسلوب النفاذ إلى الآخرين يتطلب دراسة التوقيت اللازم.

جميع هذه الأسئلة تنبه بوجود مشكلة في الإتصال, ألا وهي مشكلة الفهم ، وهذه الأخيرة يمكن علاجها بالتمرن على القواعد الخفية للفهم ؛ ذلك لأن فهمنا دائما ناقص, لأن العقل عندما يرصد, ويستقبل المعلومات, يقوم بتحليلها ويتم ذلك بسرعة؛ ولهذا يضيع نسبة 70% من الرسالة عادة, و ذلك لأن ما نريد قوله 100% وما نقوله 80% وما يستمع إليه 70% وما ينصت له 60% وما يفهم 50%, وما يستوعب 40% وما يرسل 30% ومنه نجد أن الرسالة تصل نسبة (25% إلى 30%), وعليه تجدر بنا الإشارة إلى القواعد الخفية للفهم وهي [78]:

- إلغاء كل الأفكار المسبقة من عقولنا, وفصل ذواتنا عن الموقف.
- إتزام الصمت والإستماع الجيد, تبعا لقوله تعالى: " الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولو الألباب" [17] سورة الزمر الآية 18.

- تجنب المقاطعة والمعارضة, لأن كلمة " لا " تجعل العقل يلغي ما بعدها.
- طرح الأسئلة طلبا للتوضيح ومزيد من الشرح [78] .

وهذا ما يسمى بالمهارة الواعية في اتصال.

3.2.3.1. مهارات النفاذ إلى العقل

يراد بهذه المهارة جلب الإنتباه، والتأثير على العقول، لضمان إنصاتها، ولبلوغها علينا تعلم المهارات اللاواعية في الإتصال لإكتشاف الأنظمة التمثيلية، والتأكيدات اللغوية وإشارات العيون.

1.3.2.3.1. النظام التمثيلي

ويقصد به النظام الذي يظهر من خلال إتصال الإنسان بعالمه الخارجي, باستخدام حواسه الخمسة، حيث يوجد نظام تمثيلي, بصري وسمعي وحسي, هذا الأخير يدمج تحته كل من النظام

الشمي والتذوقي؛ ويسمى النظام الذي يغلب على بقية الأنظمة في عملية الإتصال بالنظام التمثيلي الأولي، وبالتالي يمكن تصنيف الأشخاص وفقا لأنظمتهم الأولية إلى كل من:

ذوي النظام البصري : يغلب عليهم النظام البصري, يميلون إلى التنفس السريع من الأعلى يتحدثون بسرعة ويستعملون الحركات لدعم أقوالهم، ويرون صوراً لتجاربيهم؛ يتحدثون بصوت مرتفع، أكتافهم موجهة إلى الأعلى ؛ يفيضون بالطاقة فهم يأكلون ويتحركون بسرعة عادة ؛ يقاطعون غيرهم في الكلام, ويتخذون قرارات فورية, ويميلون إلى الإستعجال والمخاطرة, ولا يحبذون التدقيق في الأمور؛ ومن أجل النفاذ إلى هؤلاء علينا التأقلم مع طاقاتهم ومجارة خصائصهم وصفاتهم ونجعلهم يرون ما نقوله.

ذوي النظام السمعي : هؤلاء يتنفسون ببطئ ، ويتحركون بحذر, أكتافهم مستوية يفضلون الإمتناع على الكلام وإذا تحدثوا يستخدمون نبرات صوتية ونغمات متباينة؛ لا يميلون للمخاطرة، ويحبون التفاصيل ؛ يتخذون قراراتهم بحذر لما لهم من قدرة فائقة على الإستماع؛ ومع هؤلاء علينا التحرك والتحدث بتأني وبصوت مرفوق بنبرات صوتية صاعدة ونازلة [57] ص110-111.

ذوي النظام الحسي : هذا النوع يسهل تميزه فهم يتنفسون بعمق وهدوء تستهويهم المشاعر والأحاسيس ، قراراتهم نادرا ما تكون صائبة؛ وللاِتصال بهؤلاء ما علينا سوى أن نجعلهم يشعرون ويحسون بما نقوله، ومنه نستنتج أن مهارة إكتشاف طبيعة النظام التمثيلي ومجاراته تنبه العقول بالقبول والتقدير والإحترام وتساعدنا على الإنصات وخلق جو من الألفة والتفاهم [57] ص112.

كما أن جميع هذه الأنظمة مشار إليها في القرآن الكريم, في قوله تعالى : " قل أريتم إن جعل الله عليكم الليل سرمدا إلى يوم القيامة من إله غير الله يأتيكم بضياء أفلا تسمعون" ويقول : قل أريتم إن جعل الله عليكم النهار سرمدا إلى يوم القيامة, من إله غير الله يأتيكم بليل تسكنون فيه أفلا تبصرون" [17] سورة القصص الآية 71-72, ويقول: " ألا إنهم هم المفسدون ولكن لا يشعرون" . ويخاطبنا جميعا فيقول : " أأمرؤن الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفلا تعقلون" [17] سورة البقرة الآية 12- 44.

2.3.2.3.1. التأكيدات اللغوية

هي عبارة على كلمات وجمل وصفية في صورة أفعال وأحوال, تعطي إفتراضا مسبقا لأحد الأنظمة الأولية, يتم إكتشافها بعد سماعنا لحديث شخص ما, وتفيدنا في معرفة إدراكه العقلي وتشعره بالإحترام والتفهم إذا استطعنا تمييز ومجارة تأكيدات على النحو التالي [2] ص112:

- البصري : ينظر, ينصت, يتكلم, يركز نظره, يشاهد, يلاحظ, واضح, رؤية, ظاهر.
- السمعي: يسمع, ينصت, يتكلم, يقول, صوت, صمت, يصرخ, يسأل, نغمة, ضوضاء.
- الحسي: شعور, إحساس, ضغط, بارد, ساخن, هدوء, ناعم, عصبي, سعيد, تعيس, خائق.
- تذوقي: يتذوق, يبلع, يهضم, عذب, حلو, مر, مالح, حار, ليس له طعم.
- الشمي: يشم, مدخن, عطري, فائح, نفاذ.

3.3.2.3.1. تلميحات العيون

يقصد بها إشارة العين وتحركاتها, وفقا وتطابقا للأنظمة التمثيلية كمايلي [2] ص113:

✓ بالنسبة للشخص ذو النظام البصري, عيناه تتجه إلى الأعلى ثم إلى اليسار في حالة التذكر البصري, وإلى الأعلى ثم إلى اليمين في حالة التخيل, وأما في حالة التذكر اللاتركيزي فتتحرك في إتجاهنا لا إلينا.

✓ بالنسبة للشخص ذو النظام السمعي, عيناه تتجه من اليسار إلى الأمام عند التذكر السمعي والعكس في حالة تكوين الأصوات, ثم من الأسفل إلى اليسار في حالة التحدث إلى الذات.

✓ بالنسبة للشخص ذو النظام الحسي عيناه, تتحرك من الأسفل إلى اليمين لتذكر الأحاسيس والمشاعر.

مما سبق نخلص إلى أن تعلم مثل هذه المهارات ، يجعل إتصالاتنا لا محدودة حتى مع أصعب الناس وأحدهم طباعا, فترفع علينا تكلفة سؤ الفهم ، وعناء الشرح, والتوضيح؛ كما يسهل علينا الإتفاق, والحصول على نتائج رائعة في وقت قياسي.

3.3.1. مهارة ترتيب الوقت

قد يسهل على الفرد تعلم مهارة النجاح والإتصال، ولكن قد يصعب عليه إكتسابهما إلا في حالة إقترانه بترتيب وتنظيم محكم للوقت؛ فعلى الرغم من أننا جميعا ندرك أهمية هذا الأخير، إلا أن مشكلتنا تدور حول كيف يمكننا أن ننظم وقتنا؟ وكيف لنا الإستفادة منه؟ وكيف نطوعه لتحقيق أهدافنا؟، والإجابة على ذلك تحدد الفارق بين الناجحين والفاشلين وتحتاج إلى تحليل وتفسير يتضح جليا فيمايلي:

1.3.3.1. ماهية الوقت

يعد الوقت موردا هاما من بين الموارد التي ساء إستثمارها والإستفادة منها وهو أعظم ما نسأل عليه يوم القيامة [79] ص 05، فهو أصل غالي القيمة يتوجب السعي إلى حسن توظيفه، وتجنب تبديده ولا مجال للعبث به؛ حيث يسود الضياع والفوضى والتخبط [80] ص 76 بل هو الحياة بأكملها وضياعه معناه ضياع الحياة [57] ص 171.

1.1.3.3.1. خصائصه

للوقت خصائص فريدة من نوعها توحى بأهمية وقيمته أهمها [81] ص 09:

- متاح في نفس اللحظة وبنفس الكم، وملك للجميع يسير ويمضي بشكل ثابت ومنتظم.
- قابل للإستغلال والإستثمار ولا يوجد أندر منه، ويمثل الوجه الآخر لعملة الحياة.
- لا يمكن تخزينه ، ولا تحليله ، ولاحتى شراءه أو بيعه أو تأجيريه أو إقراضه وسرقته.

2.1.3.3.1. أقسامه

هناك أربع مجالات ينفق فيها الوقت يوميا وهي [80] ص 58- 59:

- وقت النوم, بما فيه وقت إسترخاء, إسترخاق, إسترخاق.
- وقت العمل, ينقسم إلى وقت محدد للمواصلات واللقاءات والإتصالات, ووقت العمل الفعلي.
- وقت الأسرة : ويتجزأ إلى وقت طعام, ومشاهدة تلفزيون, ووقت لحل المشاكل.
- وقت الترفيه والتسلية: وينفق إما في الهويات, واللقاءات العائلية أو في مجال خاص بالعبادات.

وعلى رغم من هذا التقسيم، وهذه الخصوصية، إلا أننا نادراً ما نستغل أوقاتنا ونوفرها، وغالباً ما نضيعها في مجالات غير نافعة؛ ثم نسأل أنفسنا عن السبب، وذلك يوضحه بالتفصيل الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): جدول التصورات الخاطئة للوقت ومسببات ضياعه ووفرته [52] ص 17-45، [79] ص 70-106، [82] ص 103-115.

التصورات الخاطئة على الوقت	مضيعات الوقت	موفرات الوقت
الوقت غير كافي الأوقات البينية لا يمكن إستفادة منها النية في استغلال الوقت موجودة مشكلة الوقت هي الوفرة	عدم وضوح الأهداف والأولويات التردد والتسويف والتأجيل المقاطعات والزيارات ومكالمات هاتفية ضعف إدارة الذات الفوضى	التخطيط السابق لكل عمل بداية ونهاية التفويض الفعال الروح الإيجابية في التعامل مع المشاكل الإتصالات الجيدة مع آخرين

يشير الجدول إلى تجوزات ، ومقولات خاطئة, كثيرا ما طرقت أسماعنا أو جالت في صدورنا ولذا, يجدر بنا الإنتباه لها والتخلص منها نهائيا وكذلك الأمر بالنسبة للمضيعات التي تحول دون استغلالنا وتحكمنا الجيد في الوقت, كما أشار الجدول إلى أهم وأفضل السبل التي تقودنا إلى أعلى إستفادة من الوقت الضائع, قدر المستطاع, ومنه يتضح أن مسألة الوقت مسألة شخصية تتناسب والظروف الخاصة للفرد, ولكن لا يعني ذلك أنه ليس بإمكاننا السيطرة عليه بل على العكس لكل منا درجة من السيطرة قد تكون أحيانا أكثر مما نتوقعه.

2.3.3.1. ماهية ترتيب الوقت

فكرة الوقت شغلت معظم العلماء والفلاسفة منذ قدم العصور, وجميعهم إتفقوا على أنه منهج سلوكي حاكم ومتحكم فيه, ليس بحاجة إلى إدارة بقدر ما نحن بحاجة إلى إدارة أنفسنا, وقد لخص ذلك دركر في قوله: " Time manager is self manager " [83] ص80 وعرفت في كثير من الأحوال على أنها مهارة ترتيب وتقسيم الوقت ؛ وبالإمكان التمرن عليها [16] ص104، وما هي سوى طرق ووسائل، تعين المرء على الإستفادة القصوى من الوقت في تحقيقه لأهدافه ، وتخلق له نوع من التوازن ما بين الواجبات والرغبات [84] ص01 كما تسمح له بإنجاز المهام الموكلة إليه بالكم المطلوب، والجودة وفي الوقت المحدد من دون إرهاق وبأقل تكلفة.

وبالتالي نستخلص أن تسير الوقت, هي عملية برمجته في مذكرة يومية عليها جملة من المهام, والأهداف، وفقا لأهميتها، وأولويتها بشكل منتظم على مدار زمني محدد؛ نلزمها باستمرار, حتى تصبح محركنا الأساسي نحو الإنجاز.

ومنه نستنتج الأهمية التي تكمن من وراء تسيرنا للوقت في النقاط التالية [85] ص05-10:

- التخطيط للمستقبل للوصول إلى الأهداف بسرعة.
- تطوير العادات الحسنة والمهارات في المكان والزمان.
- الإستفادة من الوقت الضائع, والسيطرة على الأعمال.

1.2.3.3.1. إختيارات ترتيب الوقت

يعد قضاء الوقت في القيام بالأمر ذات الأهمية والقيمة : المبدأ المركزي لإدارة [37] ص 44 الوقت, وذلك يتطلب إجراء ثلاثة إختبارات أساسية وهي [86] ص 01:

- إختبار الضرورة, يتم فيه فحص المهام للتأكد من أهميتها وأولويتها.
- إختبار الملائمة, حيث يتم إختيار الشخص المناسب للأداء في حالة تفويض المهام.
- إختبار الكفاءة, وذلك بالبحث على الأسلوب الأمثل لإنجاز المهام.

2.2.3.3.1. خطوات ترتيب الوقت

يسهل إكتساب هذه المهارة بتتبع الخطوات التالية :

1.2.2.3.3.1. تنظيم الوقت

حيث يتم النظر إلى رسالة المرئ في الحياة، والتفكير في الأهداف، وتحديد أدوارنا، وتقسيمها على ستة مجالات؛ المجال الروحاني، والصحي والشخصي، والعائلي، والمادي والمهني.

باستخدام جدول أسبوعية للأعمال والواجبات المهمة وأما غيرها [84] ص 02، فيفوض تبعاً لمصفوفة إيزوهار الواردة في الشكل الموالي.

غير هام	هام	
الأولوية (ج) من أفضل تفويض بعضها	الأولوية (أ) لا تفوض	عاجل
الأولوية (د) يجب تفويضها	الأولوية (ب) يمكن تفويضها	غير عاجل

الشكل رقم (02) : مصفوفة إيزوهار في إدارة الوقت [37] ص 52.

يشير الشكل، إلى الأمور العاجلة والهامة، مثل : الأزمات، والطوارئ ، والمهام التي قرب موعدها؛ تأخذ الأولوية (أ)، وهذه لا يمكن تفويضها، وغير العاجلة منها، كالتخطيط والتدريب تأخذ الأولوية (ب) وهذه يمكن تفويضها. بينما الأمور غير الهامة والعاجلة كالمكالمات، والزيارات فهي تأخذ الأولوية (ج) وهذه يمكن تفويض بعضها، وأما غير العاجلة منها كالأعمال الروتينية فتأخذ الأولوية (د) وهذه يجب تفويضها.

2.2.2.3.3.1. التنفيذ

هو المحك الفعلي، الذي ينقلنا من التصور إلى الواقع، وهذه الخطوة تقتضي البدء بالمهام الصعبة التي إن لم تبدأ لن تنتهي؛ وجعل أهم النشاطات في ساعة الذروة ، ومحاولة التقليل قدر المستطاع من الأعمال الروتينية [82] ص 35- 43، لأنها تستغل من 30% إلى 65% من الوقت يوميا، فضلا على التعامل مع الأعمال الكبيرة وإنجازها بنسبة 75% لأهم الأعمال و20% للمتوسطة و5% بالنسبة للأعمال قليلة الأهمية [79] ص 103؛ كما يجب الإلتزام بالخطوة والانتماء من إنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة ؛ دون أن ننسى قول كلمة " لا " للأعمال التي لم تدرج الخطه.

3.2.2.3.3.1. المتابعة والمراقبة

حيث يتم مقارنة ما سبق تخطيطه بما تم تنفيذه، ويستحب أن تكون المراقبة فورية، ودورية واقتصادية ، واصلاحية.

4.2.2.3.3.1. التقييم

يكون بوضع إستقصاء نهائي للأدوار التي تم إدارتها بشكل جيد ، ويكون من 3 إلى 6 أسابيع من بداية الخطه [82] ص 44.

3.3.3.1. أمور مساعدة على إكتساب مهارة ترتيب الوقت

إن إكتساب مهارة ترتيب الوقت ليس بالأمر الهين ، وتستوجب مجموعة أمور تساعد فعلا على ترتيب الوقت ، إذا ما تم فعلا تطبيقها ، وفقا للنقاط التي ستذكر أدناه:

- وجود خطة, فعندما نخطط لحياتنا مسبقا, ونضع لها أهدافا واضحة, يصبح ترتيب الوقت أمرا سهلا ، وميسرا ؛ والعكس صحيح.
- ضرورة تدوين أفكارنا، وخططنا، وأهدافنا على الورق, وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ننساها بسرعة.
- بعد الإنتهاء من الخطة، علينا أن نتوقع بأنها ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة حتى لا نقلق ونعتبر ذلك أمرا طبيعيا.
- إعتبار الفشل ، أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا فلا نياس ، ونعمل دوما على التعلم من أخطاءنا أكثر مما نتعلمه من نجاحنا.
- ضرورة التعود على المقارنة بين الأولويات, لأن الفرص والواجبات قد تأتينا في نفس الوقت, لذلك لابد أن نختار ما نراه مفيد لنا في مستقبلنا ، وفي نفس الوقت غير مضر لغيرنا.
- وجوب قراءة خططنا وأهدافنا في كل فرصة من يومنا.
- الإستعانة بالتقنيات الحديثة لإغتنام الفرص، وتحقيق النجاح ؛ وكذلك لتنظيم الوقت, كالأنترنت والحاسوب ، وغيره.
- تنظيم المكتب, الغرفة, السيارة, وكل ما يتعلق بنا سيساعدنا أكثر على عدم إضاعة الوقت ، لذلك لابد من أن ننظم كل شيء من حولنا.
- الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين ، أو ناجحين ، بقدر المرونة أثناء تنفيذها.

- التركيز وعدم تشتيت الذهن في أكثر من اتجاه, وهذه الأخيرة إن طبقت توفر الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحا.

- العلم بأن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي ننجزها, بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بنا[84] ص01-02.

بعدما إستعرضنا الإطار النظري لعلم البرمجة اللغوية العصبية، أو ما يسمى بالهندسة النفسية أو اللياقة الذهنية خلصنا إلى ما يلي :

- تعد البرمجة اللغوية العصبية من أحدث الأنظمة التي تساعد على إستغلال الفرص والإستفادة من نقاط القوة في تحقيق نتائج مرضية في مجال التنمية البشرية ، حيث يمكن أن يستفيد منها العديد من الأفراد ، والمؤسسات لتصل إلى أعلى درجات الأداء، والإرتقاء بالنموذج البشري، ولن يتحقق ذلك إلا إذا إقترن بالإرادة ، والرغبة الجادة في التغيير.

- محاولة الإستفادة من التقنيات الإدارية، والمهارية بطريقة واعية وإيجابية ؛ وإن كان ذلك يبدو أنه قد يغير من طبيعة الإنسان ويجعله آلة تحركها برامج ؛ إلا أننا جميعا نمارسها ولكن كل بطريقته ؛ وعليه شئنا أم أبينا فإن البرمجة اللغوية العصبية موجودة في سلوكياتنا، وتلازمنا يوميا إلا أننا لم ندركها على ما هي عليه كعلم، ولكننا بحاجة إليها لكي ننمو بأنفسنا، ونبادر في تغيير تصرفاتنا وإتجاهاتنا ، لأن الطبيعة الإنسانية تفرض علينا بأن نكون فاعلين ، وليس أن نكون عرضة لأفعال الآخرين.

- إذا كانت الفكرة منشأ شخصية الإنسان، فإنها أصلا للتعمير أو التدمير، ومنه يستوجب علينا تركيز الإنتباه على الأفكار البناءة كالنمو ، والعمل، والنجاح، وليس الفشل والكسل، والدمار؛ وبما أن كل سلوك هو ناتج عن برمجة وأي برمجة تنطلق من فكرة، أو مجموعة أفكار، فإما أن تكون منتجة وإيجابية، وهذا هو المطلوب، وإما أن تكون سلبية وهذه بإمكان تغييرها بفضل المقدرة الإنسانية المتفردة في العقل، باعتباره المحور الذي تدور حوله إدارتنا للذات، وبذلك يتم استيضاح ما سوف يكون عليه مصيرنا، فنذكر وجهة وضعنا الحالي؛ وهكذا نتمكن من وضع خطواتنا دائما على طريق التغيير الصحيح.

- من بعد ما كان هذا العلم مقتصرًا على ذوي الحاجات الخاصة، إتسع ليشمل الحاجات الأساسية لذوي القرار في الدول الكبرى، وأضحى من العلوم التي تؤخذ بالأموال الباهظة؛ حيث نال رواجًا كبيرًا في معظم الدول الصناعية المهتمة بزيادة الإنتاج، ورفع مستويات الإنتاجية ضمن مقتضيات إدارة الجودة الشاملة؛ وفي نفس السياق نواصل بحثنا في معرفة؛ ما هي أهم امتدادات البرمجة اللغوية العصبية في كشفها للطاقات، والدافعية لزيادة إنتاجية كل فرد عامل، وتحسين من جودة أداءه؟.

الفصل 2

الطاقات والدافعية لجودة الأداء الإنتاجي

لقد أحدثت البرمجة اللغوية العصبية في الآونة الأخيرة طفرة في مجال الأعمال والإدارة، وإمتدت تطبيقاتها في تحقيق التفوق البشري، لتشمل إحراز السبق في إقتصاديات الأعمال، و البحث عن ماهية و كيفية الدعم الممكن أن تقدمه تقنيات البرمجة اللغوية العصبية للأفراد والفرق داخل المؤسسات، أملا في الوصول إلى الجودة الحقيقية من خلال إستخلاص كامل الطاقات البشرية ، ومن ثم توظيفها للرفع من مستويات الإنتاجية المتدنية ، وبالتالي تحسين الأداء، الأمر الذي يتطلب إحداث تغييرات في تركيبة المجتمع والمؤسسات الهدف من وراءها توفير العقلية الإدارية والعملية، في وقت تزايد فيه الوعي، على المستوي المحلي والعالمي بمفهوم الجودة و ضرورة تحديد علاقات الأخذ والعطاء، الفعل والإنفعال القائمة بين الإدارة والعمال .

ولإعادة قضية الإنتاجية إلى نصابها، يهدف فصلنا إلى إكتشاف الطاقات الخفية الكامنة في داخل كل عامل، ومعنى الدافعية الواجب إدراكها لتثبيت أقدامنا من جديد في مجال الإنتاجية والتسامي بمستويات جودة الأداء، و ذلك ضمن ثلاثة مباحث رئيسية :

1.2. إنتاجية العمالة

من بين أهم القضايا التي شددت إهتمام الكثير من أهل الفكر والإدارة، وتعد من أقوى التحديات الحقيقية التي تواجهها المؤسسات على إختلاف أنشطتها، سلعية أو خدمية أو إنتاجية، محلية أو عالمية، قضية الإنتاجية؛ ونظرا لأهميتها البالغة ، ظهرت بشأنها تغييرات متلاحقة، أحدثت تأثيرا جذريا في الفكر البشري، كالإهتمام بالعمال كشركاء في العمل لا إجراء، باعتبارهم مفتاحا أساسيا من مفاتيح التنمية والتقدم ، والقوة الحقيقية وراء إنفجار الإنتاجية.

وعليه نحاول من خلال بحثنا تحليل قضية الإنتاجية بنوع من التفصيل، و تركيزا على إنتاجية العمالة على وجه التحديد، ومن ثم عرض لأهم طرق، وأساليب ، واستراتيجيات رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال؛ وذلك بشكل مبسط ، وموضح في المطالب الآتية :

1.1.2. ماهية الإنتاجية

ما يزال مصطلح الإنتاجية يشوبه الكثير من الغموض، بالرغم من كثرة إستعمالها في الأدبيات الإقتصادية، ويرجع ذلك عموما إلى تباين الفهم، والنظرة، لتباين المصطلحات المتداخلة مع مفهوم الإنتاجية؛ إلا أن معظم الكتاب يتفقون على أنه لا يوجد مفهوم أفضل من الآخر بشكل مطلق فيما يخص نوع العلاقة القياسية القائمة بين المدخلات والمخرجات، وكذلك فيما يخص المكونات الأساسية للإنتاجية.

1.1.1.2. تعريف الإنتاجية

كلمة إنتاجية قديمة جدا، و يعود الفضل في إستعمالها إلى أقري كولا [87] ص7- AGRICOLA9 وأول مقالة ذكرت فيها كانت سنة 1766؛ وبعدها بقرن عرفت على أنها الرغبة في الإنتاج سنة 1883، ولم تعرف بشكل دقيق حتى أوائل القرن العشرين على أنها العلاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاجها من قبل المنظمة الأوروبية للتعاون الإقتصادي؛ أو أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، مع الإشارة إلى إنتاجية رأس المال، أو المواد الخام، أو العمالة بالنسبة لمدخلات كل منها [88] ص69، ومنذ ذلك الحين بدأت تنتشر وتداول في العالم المعاصر بحيث تعددت تعاريفها، وتطورت مفاهيمها على النحو التالي :

- عرفت على أنها الإستخدام الكفئ للموارد بما فيها العمل، ورأس المال، والأرض، والمعدات والطاقة، والمعلومات، والتكنولوجيا ؛ من أجل إنتاج سلع، وخدمات، وينصرف مفهومها إلى ثلاثة أبعاد هي الكمية، والقيمة، والجودة [47] ص15.

- وهناك من أشار إليها ،على أنها مؤشر من المؤشرات التي تساعد الإدارة، في قياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة؛من تجهيزات رأسمالية ،و مواد أولية، وقوة عاملة [89] ص17.

- والبعض يجدها، تشمل كل من معان الكفاءة، والفعالية، وتقويم البرامج الإدارية، بحيث تساهم في الإرتقاء بالمجتمعات النامية، والانتقال بالأنظمة الاقتصادية والاجتماعية من حالة تخلف [90] ص16 إلى حالة التقدم، باعتبارها مقياساً للقدرة التنافسية، وتحسين مستويات المعيشة.

يتضح لنا جلياً وجود إختلاف في تعاريف "الإنتاجية"، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم الإتيقاف بشأن عناصرها الاقتصادية المكونة لمفهومها، وكذلك التعبير الكمي لتلك العناصر؛ إلا أن جميع التعاريف تشترك في وجود مقصد، للوصول إلى أغراض محددة، إقتصادية، أو إجتماعية، أو غيرها؛ لذلك لابد من الإشارة إلى التفرقة بين كل من الإنتاج، والإنتاجية؛ بحيث أن الإنتاج، يعد أحد أهداف الإنتاجية؛ أي حصيلة نشاط معين يختص بإنتاج سلع أو خدمات، بينما الإنتاجية فتعني: العلاقة المقياسية بين الإنتاج، وعناصر الإنتاج [91] ص744، والإثنان تربطهم علاقة وثيقة، وعليه يمكن تعريف الإنتاجية وفقاً لمتطلبات الواقع المعاصر على أنها مفتاح من مفاتيح المعرفة الإقتصادية، القائمة على أساس تحقيق كل من الكفاءة، والفعالية في الأداء الإنتاجي، وإرتباط هذا الأخير، بالجودة ومن ثم بالمنافسة؛ حيث تقاس إنتاجية المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات المنتجة والمنافسة في نفس الوقت.

2.1.1.2. المصطلحات المتداخلة مع مفهوم الإنتاجية

هناك جملة من المفاهيم التي تتقارب، وتتقاطع مع مفهوم الإنتاجية؛ لذلك نرى أنه من الضروري الإشارة إليها فيما يلي:

1.2.1.1.2. الأداء

يعني إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، وفي مجال الأعمال، يقصد به إنجاز العمل المطلوب، أو القيام بمهمة، وتنفيذها على أكمل وجه، والمقصود بذلك الكيفية التي يقوم بها العامل لإتمام مهامه، والأسلوب الذي يتبعه في تنفيذ توجيهات الإدارة، بما يكفل التطابق بين الإنجاز والمعايير المحددة لكل من الكمية، والنوعية، والتوقيت؛ هذا من الجانب المادي.

أما الجانب النفسي للأداء فيمثل حماس العامل للقيام بالعمل، ورغبته في إنجازه، واستعداده لإتقانه؛ بما في ذلك سلوكياته وعلاقته بزملاءه، ورؤسائه، ومدى طاعته للأوامر؛ وحتى التقنيات التي يستعين بها لتحسين وتطوير مهاراته [92] ص 31-32.

وعليه نستنتج أن مفهوم الأداء يتمحور، ويرتكز على العنصر البشري في العملية الإنتاجية، باعتباره أحد عناصر مدخلاتها الأساسية.

2.2.1.1.2. الفعالية

تمثل الفعالية مدى مساهمة الأداء الجاري، أو حتى القرار الذي تم إتخاذه في تحقيق هدف محدد سابقاً؛ كمقياس لدرجة الإقتراب من الأهداف المنشودة، وطبقاً لذلك يصبح الهدف بمثابة نقطة نهاية، يراد الوصول إليها في وقت محدد، وبمواصفات معينة، كنتيجة للأداء وعليه فإنها تتداخل مع الإنتاجية؛ ذلك لأن التطورات الحاصلة في الإنتاجية، تعتبر معيار من معايير تقييم، وقياس الفعالية في المؤسسة فكلما تمكنا من فعالية العمليات الإنتاجية، كلما حققنا معدلاً عالياً للإنتاجية وتحسن مستواها [90] ص 33.

3.2.1.1.2. الكفاءة

إن الكفاءة تعبر عن الإستخدام الواعي والعقلاني الرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها، إما بتقليل التكاليف أو تعظيم العائد بإتباع أسلوب عملي معين للوصول إلى الهدف على أن يتم العمل بأنجح الطرق الممكنة بالنسبة للتكلفة والربحية والوقت، ومنه يتضح نوع التباين الموجود بين كل من الفعالية والكفاءة، بحيث أن الأولي تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها، بينها الثانية تهتم بالكيفية التي تمكنا من بلوغها [90] ص 35.

وبالتالي تنعكس الكفاءة مباشرة على الإنتاجية، فكلما تحسن مستواها، كلما أدى ذلك إلى تحسين معدل الإنتاجية، نظراً لإرتباط الكفاءة بالتحسين الحاصل، أو المتحقق، في مخرجات العمليات، وزيادتها والعلاقة بينهما؛ يعبر عنها بمصطلح الكفاءة الإنتاجية وبناءً عليه تصبح الإنتاجية تساوي إلى [93] ص 126:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{\text{إجمالي النتائج المحققة}}{\text{إجمالي الموارد المشغلة}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

3.1.1.2. العناصر الأساسية للإنتاجية

رأينا أن الإنتاجية: هي مقياس للعلاقة بين مجموعة من المدخلات، وحجم معين من المخرجات، ولكن هذه المدخلات تختلف من حيث النوع، والأهمية النسبية؛ كما تتأثر بنوع النشاط، وإمكانات المؤسسة القابلة للقياس، وغيرها؛ ولأن زيادة الإنتاجية هي الهدف الرئيسي من النشاط الإنتاجي؛ فلا بد من معرفة مكونات الإنتاجية، ومعرفة أهمية كل عنصر منها التي سنتطرق إليها في المنوال الآتي [89] ص 24-25:

1.3.1.1.2. التجهيزات الرأسمالية

وتتضمن الأموال والمباني، والآلات، والأجهزة، والمعدات الضرورية لتنفيذ العملية الإنتاجية؛ إضافة إلى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة. ويؤثر هذا العنصر على الإنتاجية من ثلاثة نواحي هي :

1.1.3.1.1.2. التكلفة المناسبة

تعد التجهيزات الرأسمالية من العناصر الطويلة الأجل وذات التكلفة العالية، مما يدعو إلى الدقة الكاملة في تحديد أنواعها، والقيام بدراسة مسبقة، قبل القيام بشرائها؛ على أن يتم ذلك بطريقة سليمة وبتكلفة مناسبة.

2.1.3.1.1.2. التشغيل الملائم

لا يكفي أن تكون عملية شراء التجهيزات الرأسمالية سليمة للتأثير في الإنتاجية، ولكن لابد أن تكون هذه التجهيزات مناسبة لأداء العمليات الإنتاجية.

3.1.3.1.1.2. إستغلال الطاقة

تمثل التجهيزات الرأسمالية التكلفة الثابتة، أو الدورية التي تتحملها المؤسسة، لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة؛ وكلما تمكنت من زيادة عدد الوحدات المنتجة، كلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة؛ الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة، ومن ثم انخفاض الأسعار، وبالتالي زيادة المبيعات وزيادة الإنتاجية.

2.3.1.1.2. المواد الأولية

تعتبر المواد الأولية من العناصر الهامة، والتي تسهم في زيادة الإنتاجية، خاصة في الصناعات التحويلية؛ حيث تمثل تكلفتها بنسبة كبيرة من التكلفة الكلية؛ ويظهر تأثير هذا العنصر على الإنتاجية، في سلامة إختيار مصادر التوريد، والتوصيف الدقيق للموارد، والسرعة في توريدها، وشرط شراءها وتكاليف نقلها وتخزينها.

3.3.1.1.2. القوة العاملة

إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على الإطلاق، فهي العنصر المحرك لجميع العناصر السابقة، الذي يقوم بالتخطيط، والرقابة، والإشراف، والتنفيذ؛ ويقوم بتشغيل الإنتاج، ويكفي أن نذكر: أنه لو توفرت كل مقومات النجاح لدى مؤسسة دون أن تتوفر الكفاءة الإدارية، والتنفيذية للقوة العاملة؛ فإن إنتاجاتها ستكون في أدنى مستوياتها [89] ص 26-27.

2.1.2. إنتاجية العمل

يعد العمل بمثابة العصب الحيوي لعناصر الإنتاج، والمورد الرئيسي، الذي يعود له الفضل في تقدم وإزدهار العديد من الدول، وما هو في حقيقة الأمر إلا تصميم فعال لمجموعة من العمال يشتركون في أداء العملية الإنتاجية؛ ونظرا لأهميته نهدف من وراء هذا المطلب إلى التركيز على إنتاجية عنصر العمل على وجه الخصوص، وتحليل عنصري القدرة والرغبة، كأهم المحددات التي تؤثر على مستويات الإنتاجية، فضلا على تبيان مواطن إهدارات الإنتاجية العمال.

1.2.1.2. تحليل قياس إنتاجية العمل

إن قياس إنتاجية العمل ليس بالأمر الهين، نظرا لإرتباطها بالقيمة الحقيقية للعمل المبذول، والتي تختلف باختلاف المجهود الفكري، أو العضلي الذي يقوم به العمال، وفقا لتصنيفاتهم وخصائصهم الفردية.

1.1.2.1.2. قياس إنتاجية العمال [94] ص 13- 14

يمكن قياس إنتاجية العمل وفقا لما يلي :

1.1.1.2.1.2. إنتاجية العمل الكلي

تشير إنتاجية العمل إلى حاصل قسمة الإنتاج، الذي تنتجه المؤسسة على العمل الكلي المبذول للحصول على الناتج، ويقصد بالعمل الكلي: العمل المبذول، أو الواجب القيام به في المؤسسة مضافا إليه مجموع العمل المبذول في الماضي للحصول على عناصر الإنتاج الأخرى، وعليه تصبح معادلة.

$$\text{إنتاجية العمل الكلي} = \frac{\text{الناتج}}{\text{العمل الحي} + \text{العمل}}$$

حيث أن العمل الحي : هو العمل الذي تقوم به المؤسسة للحصول على منتج معين؛ والعمل الميت هو العمل المبذول في الماضي للحصول على باقي عناصر الإنتاج، ومن هذه المعادلة نستنتج أن إنتاجية العمل الكلي، تقارب مفهوم الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج، إلا أنه بدلا من التعبير عن مقام المعادلة بقيمة عناصر الإنتاج، يعبر عنه بوحدات العمل المبذولة للحصول على العمل الكلي.

2.1.1.2.1.2. إنتاجية العمل

إن إنتاجية العمل هي الأكثر شيوعا وترددا، فإذا ذكر مصطلح الإنتاجية بدون أي تحديد أو صفة، يقصد به إنتاجية العمل الحي، ويعبر عنها بالعلاقة بين الناتج والعمل المبذول، للحصول عليه مع إستبعاد كافة عناصر الإنتاج الأخرى، وعليه فإن معادلة إنتاجية العمل تصبح تساوي حاصل

قسمة الناتج على العمل؛ بحيث يعبر على الناتج إذا كان متجانسا بوحدات قياس كالوزن أو الحجم أو العدد. وأما بالنسبة للعمل فيعبر عنه بعدد العمال أو عدد ساعات العمل المبذولة [94] ص14.

ولكن الإشكال الذي يواجهنا في قياس إنتاجية العمل يكمن في إختلاف مجالات العمل، فعلى سبيل المثال إذا كان بإمكان قياس العمل، أو المجهود الميكانيكي فإنه لا يمكن قياس المجهود العصبي؛ و إعتدنا على عنصر الوقت كمعيار لقياس إنتاجية العمل فإنه لن يدل على العمل المبذول حقيقة.

2.1.2.1.2. تصنيفات العمال

يتضح مما سبق أن عملية قياس إنتاجية العمال لها علاقة مباشرة بنوعية العمل التي يؤديونها، وعموما يمكن تصنيفهم حسب نوعية العمل داخل المؤسسة الإقتصادية إلى ستة مجموعات رئيسية [71] ص224-225:

1.2.1.2.1.2. مجموعة العمال العاديين

ويتميز عملهم بالبساطة، وكثرة الحركات اليدوية، ولا يشترط في من يقوم به مهارة خاصة، أو خبرة طويلة، وتتخلص أعمالهم في التجهيز، والتعبئة، والتغليف، والفرز.

2.2.1.2.1.2. مجموعة العاملين في التشغيل الآلي

وهم عمال عاديون، إكتسبوا خبرة طويلة من العمل على الآلات، أو أولئك المدربين تدريباً سريعاً على تشغيل الآلات في مراكز التدريب المهني التابعة لمصلحة الكفاية الإنتاجية.

3.2.1.2.1.2. مجموعة العاملين في ورش الصيانة

وهم فئة قليلة تتميز بحصول على أجور مرتفعة نسبياً عن العمال في المجموعتين السابقتين، ومن أمثلتهم الميكانيكي والكهربائي والخراط والحداد والبراد، وعادة يركز عملهم في الورش وفي أعمال التركيب، والإصلاح، والصيانة الآلات.

4.2.1.2.1.2. مجموعة العاملين في الأعمال الكتابية

وهم العمال من ذوي المهارات المتوسطة والخاصة, ويعهد إليهم بالأعمال الكتابية والقيود بالدفاتر والسجلات, وأمانة المخازن وما شابه ذلك من أعمال.

5.2.1.2.1.2. مجموعة الفنيين والاختصاصيين

وهم عادة من حملة المؤهلات العالية, أو من ذوي الخبرة الخاصة الطويلة, في نوع معين من الأعمال من أمثلتهم المهندسون وخبراء البيع.

6.2.1.2.1.2. مجموعة المسيرين والمشرفين

ممن يحتلون المناصب أمثال المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين والقياديين وفي أغلب الأحيان تقع على عاتقهم مسؤولية التخطيط, أو التوجيه والرقابة [71] ص 226.

3.1.2.1.2. خصائص إختبار العمال

الهدف من التقسيم السابق لمجموعة العمال هو إعطاء فكرة واضحة عما تتميز به كل مجموعة من الصفات، وما يشترط في شاغليها من خصائص تعتبر الأساس في إختيار العمال؛ وإختيار الوسائل المباشرة و الأكثر ملاءمة لقياس تلك الأعمال؛ وتصور ما تحققه من مستويات أداء فعلية تقترب أو تبتعد عن المستويات القياسية لإنتاجية العمل. ومن بين أهم الخصائص مايلي [95] ص 100- 101 :

1.3.1.2.1.2. الخصائص الجسمية

وتشمل المظهر العام, الصحة, الطول والوزن, الإضطرابات النفسية .

2.3.1.2.1.2. الخصائص العقلية

كالذكاء والقدرة الحسابية، والميكانيكية، والقدرة اللغوية.

3.3.1.2.1.2. المهارات الحسية والحركية

مثل مهارات الأصابع والتأزر بين اليدين والقدمين، وحدة الأبصار.

4.3.1.2.1.2. الخصائص الإنفعالية

كالإنفعال، والإنبساط، والإنطواء؛ وتحمل المسؤولية، والمثابرة والمبادرة والميول والإتجاهات.

5.3.1.2.1.2. الخلفية التحصيلية

وتعبر على المؤهل الحاصل عليه، نوع التدريب والخبرة، والأعمال السابقة.

2.2.1.2. محددات إنتاجية العمل

حاولت العديد من الدراسات، التي إنصبت على الإنتاجية، التوصل إلى إطار محدد يحكم إنتاجية العامل، بهدف زيادتها؛ وخلصت إلى أن محددات الإنتاجية يمكن جمعها في ثلاثة مجموعات أساسية وهي [96] ص3:

- محددات مباشرة، وهي التي تؤثر بشكل مباشر على العلاقة التي تحكم مدخلات العملية الإنتاجية بمخرجاتها.

- محددات غير مباشرة، وهي التي تؤثر بشكل غير مرئي، على العلاقة التي تحكم المدخلات بالمخرجات.

- محددات إستراتيجية, ويقصد بها السياسات، والقوانين ، والبيئة المؤسسية التي تؤثر على الإنتاجية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

وفقا لهذا التقييم يمكن إختيار العوامل الفنية كالآلات، والمعدات، والمواد من المحددات المباشرة، وأما العوامل الإنسانية التي يمكن إدراجها ضمن المحددات الخلفية، وبالرغم من أهمية العوامل الفنية إلا أنه من الثابت أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية ذلك لأن العاملين هم المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية والأداء على حد سواء، وهؤلاء العمال تحددهم مجموعة المحددات الإنسانية المتأثرة والمؤثرة على التوالي [47] ص50- 53:

1.2.2.1.2. المقدرة على العمل

تتكون المقدرة من جزئين هامين، الجزء الموروث، ويشمل الفرد ذاته، وتربيته واستعداداته الشخصي؛ إلى جانب القدرات الطبيعية التي يمتلكها، العقلية منها، والجسدية ، وأما الجزء المكتسب، فيشمل المعرفة العملية المكتسبة من الخبرة في أداء الأعمال، و المهارات الممكن تعلمها والتدرب عليها.

2.2.2.1.2. الرغبة في العمل

تتجسد الرغبة في الإقبال والميل العاطفي والإتجاه النفسي لأداء العمل و الرغبة عادة ما تحددها الظروف المادية، والإجتماعية المحيطة بالعمل كما تحدد بإحتياجات العامل ورغباته ومدى ملاءمة نوع العمل لميولاته وإتجاهاته؛ فالعامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله أو لا يشعر بالرغبة الحقيقية في العمل لا يمكن أن تتوقع منه كفاءة عالية [97] ص2.

3.2.2.1.2. العلاقة بين الرغبة والمقدرة على العمل

يمكن توضيح العلاقة بين المقدرة على العمل، والرغبة فيه من حيث تأثيرهما على مستوى الأداء في شكل المعادلة التالية [47] ص51:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل x الرغبة فيه.

معنى ذلك أن المقدرة والرغبة تتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وهذا ما يجعل إنتاجية العمال، يمكن التأثير فيها بمجرد التأثير في مستوى الأداء عن طريق التغيير في المقدرة وزيادة رغبتهم فيه، نظرا للعلاقة الموجودة بينهما.

ولكن الإشكال المطروح هنا هو أي العاملين له تأثير أكثر من الآخر؟. فقد يكون مستوى الأداء منخفض، ليس لأن القدرة على العمل منخفضة وإنما لأن الرغبة غير موجودة فيه أو منعدمة، مما يبرر عدم جدوى في زيادة القدرة عن طريق التدريب، ومنه نستنتج أن الشق الثاني من المعادلة له تأثير كبير، وهذا ما تفسره البرمجة اللغوية العصبية في مضمون الفعل الإستراتيجي؛ "إذا ما إقترنت الفكرة بالشعور والأحاسيس تتولد الطاقة والمقدرة المساعدة على إنجاز الأعمال".

3.2.1.2. مواطن إهدار إنتاجية العمال

من بين العوامل التي تساعدنا على زيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العمال إكتشاف مواطن إهدار طاقاتهم المهارية والفكرية بغية تفاديها.

- مواطن إهدار الطاقات المهارية :

من بين أهم مواطن تبديد الطاقات المهارية لدى العمال مايلي [98] ص110:

- إستنزاف طاقة العمال في أعمال لا تتطلب إلا مستوى محدود من الخبرة.
- التفريط في الكفاءات المتميزة.
- عدم اتباع أساليب الحفز الإيجابية لإطلاق القدرات الخلاقة.
- عدم اتباع أساليب تكبير العمل.
- إرغام العامل على أداء أعمال أعلى من طاقته وقدرته.
- عدم الإعتماد على معايير موضوعية لقياس الأداء وتقييم الكفاءة.

- مواطن إهدار الطاقات الفكرية :

من بين أهم مواطن تبديد طاقات العمال الفكرية ما يلي [98] ص 111:

- رفض الإستماع إلى مقترحات العمال.
- التشكيك في قدرة العاملين على تقديم مقترحات لها معنى.
- عدم اشتراك العمال في بحث مشاكل الإنتاج.
- إصدار القرارات وإبلاغها دون شرح أو توضيح.
- غياب الاجتماعات لعرض مشاكل الإنتاج وطلب آراء العمال.
- عدم تشجيع الرغبات الإبتكارية عند العمال.
- عدم السماح للعمال بتجريب وسائل بديلة في التشغيل قد تحقق إنتاجا أعلى.

3.1.2. رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال

بدأت تتضح المشكلة الإنتاجية لدى جميع المؤسسات على أنها مشكلة عمال باعتبارهم المحرك الأساسي في العملية الإنتاجية، لذلك لابد من تنسيق الجهود الفردية بأسلوب المشاركة والتعاون، من أجل تحسين إنتاجية العمال، بواسطة الإستعانة بأقوى الإستراتيجيات، مع الأخذ على سبيل المثال " نموذج الإدارة اليابانية". في تحقيق مستوى عال من الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي نستوضحه سويا فيما يلي:

1.3.1.2. تحسين إنتاجية العمال

تسعى المؤسسات إلى تحسين الإنتاجية من خلال إتباع عدد من الطرق، سواء على مستوى التنظيم، أو على مستوى العاملين بها؛ ونظرا لصيغة الموضوع، سنهتم بتحسينها بالنسبة للعمال من جانبين وهما:

1.1.3.1.2. إندماج العمال

يعبر على مجموعة من الإستراتيجيات، التي تسمح للعمال بتحمل قدر أكبر من المسؤولية، والمسائلة عن إعداد السلع أو الخدمات؛ ويشير إلى مجموعة الممارسات التي تتراوح [99] ص46 من مجرد مساءلة العمال، ومناقشة أفكارهم بشأن تعيين العمل وترقي إلى الاستفادة من خبراتهم وإقتراحاتهم.

و يقوم هذا المفهوم على مبدئين وهما [99] ص47:

- إن المشاركة الفعلية من جانب العمال، تكمن في تحسين سياسات وأساليب العمل الجديدة ، والتي تزيد من احتمال تنفيذ تلك السياسات على نحو سليم، كما أن المشاركين سيعملون على التأكد من إلتزام زملاءهم الآخرين بتطبيق تلك التحسينات.

- إن أفضل العارفين بمشاكل ومتطلبات أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة هم أولئك الذين يؤدونها بالفعل، لأن في مشاركة هؤلاء تعد مصدرا للمعلومات، ورؤية غير متاحة لدى الإدارة والمشرفين.

2.1.3.1.2. تمكين العمال

يقصد بتمكين العمال دفع مستويات إتخاذ القرار إلى أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعمال المؤهلين الذين يمكنهم إتخاذ القرار، وتقوم المؤسسات التي تطبق هذا الأسلوب بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العمال؛ وتعتبر تلك المؤسسات أن الفشل هو تجربة للتعلم وتدفع بها إلى البحث على إكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية [99] ص48.

وعليه يتضح لنا جليا، أنه من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الإهتمام بهذا الأسلوب الإتجاه المتزايد نحو العولمة، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات.

2.3.1.2. إستراتيجية رفع إنتاجية العمال

قد يكون ثمن تحسين الإنتاجية باهضاً، إذا جهلنا كيفية المحافظة على العمال المنتجين والإبقاء عليهم منشغلين. وعليه لا بد من عرض أهم الإستراتيجيات لرفع الإنتاجية المستمدة من خبراء التدريب بالمركز الكندي للبرمجة اللغوية العصبية على النحو التالي [57] ص225:

1.2.3.1.2. تحديد المدة الزمنية

من المهم جداً تحديد آجال قصيرة، قصد إخراج فريق العمال من الفئور الناتج عن الروتين، وذلك بإعطاءهم أو تكليفهم بنشاطات جديدة. ومطالبتهم إنهاءها في أقل مما تستحقه الأعمال عادة، وبالنوعية والجودة اللازمة.

2.2.3.1.2. الشعور بالتحدي

كل شيء يمكن أن يشكل تحدي، كرفع نسبة المبيعات أو رفع مستوى الإنتاجية، حيث يتم استدعاء العمال للإجتماع حتى يتم شرح أسباب دعوتهم، لإقتراح أفكار وحلول، من أجل تحقيق الهدف المنشود، وبمشاركتهم يتم التعرف على الأهداف مما يشجعهم على قبول المجازفات لتجريب أمور جديدة وبذل مجهودات أكبر من العادة [57] ص226.

3.2.3.1.2. طرح الأفكار

ويتم ذلك بالتنظيم لعقد إجتماع مقبل، تطرح فيه مبدأ فكرة الأسبوع بإتباع الخطوات التالية:

- طلب إجتماع ليوم من أيام الأسبوع ، كالسبت مثلاً.
- مطالبة كل عضو أن يحدد فكرتين على الأقل، بحيث يمكن أن تتخذ الأفكار شكل المنافسة؛ و تساهم فيما يلي:

• ترفع مستوى الإنتاجية.

● تحسين فعالية الفريق وعائدات المؤسسة.

- منح العمال مهلة أسبوع لإيجاد الأفكار.

- خلال إجتماع السبت, يتم تحليل الإقتراحات مع الفريق العمال, حيث لا تقبل إلا فكرة واحدة والتي ستصبح فكرة الأسبوع, كما يمكن قبول كل الإقتراحات وتطبيقها كل في مرة واحدة .

- توزيع المسؤوليات على أعضاء الفريق لتطبيق هذه الإقتراحات [57] ص227.

وعليه يتضح الهدف، من وراء هذه الإستراتيجية، في الإهتمام بالأفكار، وتشجيع الإبداع والإتيان بأفكار جديدة بغية الوصول إلى أهداف بسرعة والقضاء على الروتين.

4.2.3.1.2. طرح المشاكل

بنفس الطريقة التي تم بها تطبيق إستراتيجية "فكرة الأسبوع" ، ولكن هذه المرة يتعلق الأمر بمشكل الأسبوع بحيث يناقش أثناء الإجتماع المشاكل التي تواجه العمال يوميا، ومحاولة إقتراح حلول مختلفة، وفريدة للمشكل، وخلال الإجتماع يتم بالإشتراك إختيار الحلول اللازمة مع أعضاء الفريق . وتسمح هذه الإستراتيجية بتحقيق ما يلي :

- تضافر جهود الفريق, وتعاونه لإيجاد الحلول للمشاكل.
- تسمح للمديرين والمشرفين الإطلاع على المشاكل التي تواجه العمال يوميا والتقرب منه أكثر.
- تقوية إحساس بانتماء العمال إلى المؤسسة.
- تنمية روح المبادرة بالتفكير وجعل العمال أكثر مسؤولية [57] ص226.

5.2.3.1.2. تنظيم زيارات إلى المؤسسة

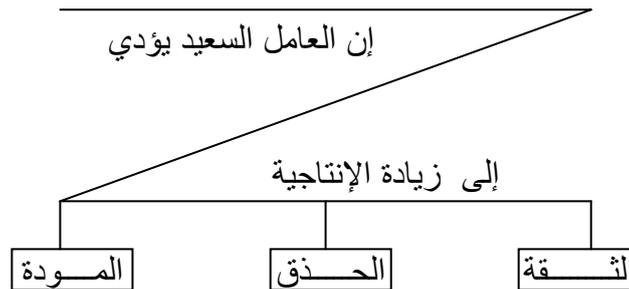
تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم من وقت لأخر زيارة خاصة, بإحدى المؤسسات ويستحب أن تكون واحدة من المؤسسات المنافسة، أو مؤسسة معروفة بمصداقيتها ونجاحها حتى يتمكن العمال من فعل المثل، وبالتالي إكتساب نوع من المعرفة الجديدة تساهم في إبقاء مؤسستهم على رأس المنافسة، وفي بعض الأحيان يتم إرسال أفواج مختلفة من العمال في شكل فرق، لزيارة منافسين مختلفين، خلال الإجتماع يطلب منهم إجراء تقارير تفصيلية على كل كبيرة صغيرة شدد إنتباههم [57] ص228.

ومن هنا يتضح أن هذا النوع من الإستراتيجية، تساعد المديرين والمشرفين على أن يصبحوا على علم بالمستجدات الحاصلة في السوق، ومن ثم التفكير في التحسين المستمر الأمر الذي يزيد من رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالخصوص لإحتواءها على كل من مفهومي إندماج وتمكين العمال.

3.3.1.2. نظرية Z اليابانية

يتضح مما سبق أن الإنتاجية، مشكلة تواجهها المؤسسات المؤسسات على المستوى الجزئي والكلي وحدتها في تزايد مستمر، فعلي سبيل المثال على سبيل المثال دوليا، إنتاجية العامل أمريكا تزيد عن إنتاجية الألماني والفرنسي بنسبة 20% وعلى إنتاجية البريطاني بأكثر من 30% وعلى إنتاجية الياباني بأكثر من 60% [100] ص11، وذلك في مجال الخدمات .

وفي الوقت الراهن العامل الياباني يعمل ما يزيد عن 2000 ساعة في السنة والأمريكي 1800 ساعة والالمان الغربيون 1650 سا/ سنة [101] ص150، الأمر الذي دفع رجال الأعمال وكبار الباحثين الأمريكيين إلى زيارة اليابان من أجل دراسة مسألة تفوق اليابانيين عليهم بهدف تبني الأسلوب الياباني في تحسين الإنتاجية، فخلصوا إلى أحدث المفاهيم الإدارية، والمتمثلة في نظرية "Z" التي سيلي شرحها بالتفصيل من خلال الشكل الموالي.



الشكل رقم (03): نموذج نظرية (Z) اليابانية [102] ص09

يوضح الشكل النظرية اليابانية التي وضعها "وليم أوتشي" في بداية الثمانينات عام 1981, بعد أن لاحظ تفوق المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة، في عناصر الإنتاج ، من رأس المال، وعدد العاملين. فتوصل إلى أن سر التفوق الياباني يكمن في الأسلوب الإداري الذي يدور حول فلسفة مفادها: "خلق العامل السعيد في عمله"، نظرا لوجود علاقة سببية بين سعادة العامل والإنتاجية [103] ص57 ؛ و عليه يرى " أوتشي" أن نظرية "ز" "Z" تقوم على ثلاثة أعمدة :

1.3.3.1.2. الثقة

تعد الثقة مصدرا من مصادر القوة الذاتية، والتي تجعل الفرد مدركا تماما لإمكانياته وتزيد من إندفاعه [48]، يتم اعتمادها من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية بمعنى كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته، وتنمو الثقة من خلال المصارحة والمشاركة، والتعاون بين العمال في كافة المستويات الإدارية.

2.3.3.1.2. الحدق أو المهارة

وتعني مهارة الإشراف، حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم، مما يمكن من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافه، وتكون قادرة على التعاون، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، كما تمكنه هذه المعرفة من بث روح التعاون والثقة بين مرؤوسيه [103] ص58.

3.3.3.1.2. الألفة والمودة

ويتجسد ذلك في: الإهتمام، والدعم، والتأييد، والتقدير كأساس في تكوين علاقات إجتماعية وإنسانية بين العاملين مما يشعرهم بالواجب العملي إتجاه المؤسسة، التي تهتم بإسعاد العامل وتعتبره صديقا حميما، وتجعل ذلك ضمن نظامها الأساسي [104] ص142.

وبهذا الصدد، قد يثار نوع من الإلتباس القائم على أساس المشاعر الشخصية التي لا مكانة لها في مواقع العمل، و لكن أعمدة النظرية تصب جميعها في قالب المعاملات، و اليابان أثبتت حقيقة صحة نظريتها؛ والدليل على ذلك، الدافع الذي جعل رجال العلم والأعمال في أمريكا لدراستها، وتطبيقها بكل حذافرها، ومنه نستنتج أن للمعاملات الحسنة إنعكاسات إيجابية على مستويات إنتاجية العمل.

2.2. الطاقة والدافعية في العمل

من سياق تحليلنا السابق، يتضح أن إنتاجية العمالة في تفاوت مستمر، ويصعب الوقوف على حقيقتها، لإرتباطها بعامل الرغبة والمقدرة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ، توضح لنا البرمجة اللغوية العصبية على أن الإنسان يملك طاقات هائلة تجعله مستعداً لأداء عمله روحياً، وعقلياً، وعاطفياً، وبدنياً. إذا ما إستوعبت إدارة المؤسسة لما يسمى بالدافعية للعمل وتبينت أهم مبادئها والعوامل التي تقف من وراءها؛ كالشخصية والسلوك.

1.2.2. ماهية الطاقة

كل ما حولنا لديه نوع من الطاقة، إذا كان قادراً على إنجاز عمل ما، أو حركة [20]ص147، والإنسان بذاته طاقة كشفها العلم عندما جزأ جسمه إلى أجهزة، وأعضاء وأنسجة، وخلايا وجزئيات، مما يوضح عظمته، وتعقيد طبيعته، ويشير الإنتباه لدراسة القوى المختلفة التي تحركه [105] ص2، في محاولة إكتساب ثقافة مفيدة أو معرفة موجهة يمكن إسقاطها على العاملين داخل المؤسسة.

1.1.2.2. تعريف الطاقة

تعد الطاقة ثاني مهارة من مهارات النجاح بعد الدوافع وتمثل وقود الحياة [68] ص34 ومن أكثر متطلباتنا ضرورة وأهمية في تحقيق أهدافنا المنشودة فهي تشير إلى كل ما نفعله أو لا نفعله،

عاطفيا وعقليا، وجسديا وروحانيا [16] ص60, سواء كان ما نقوم به حسنا أو سيئا إيجابيا أو سلبيا نافعاً أو ضاراً واعياً أو لا واعياً وعليه يمكن القول بأن التحفيز والعاطفة هما اللذان يخلقان طاقة لدى العمال في المؤسسة فإذا لم يكن هناك تحفيز بدرجة كافية تتولد بداخلهم طاقات منخفضة, كما أن الناجحين من العمال تتوفر لديهم كل التحفيز الذي يحتاجون إليه لتتولد فيهم الطاقة، و التي تحدد الفرق بينهم وبين العمال العاديين.

كما نستخلص من تعريف الطاقة على أنها تعبير على شيء غير ملموس ولكن بإمكاننا الشعور به ملاحظته من خلال أعراض نفاذ الطاقة لدى العاملين حيث يتضح ذلك في فقدانهم كل من الطاقة والحماس والدافعية، والحيوية والأفكار وروح المرح والإهتمام والنشاط وكذا التركيز والثقة بالنفس [26] ص180 .

ويرجع السبب في إستنزاف طاقة العمال عادة إلى كل من :

- عملية الهضم: سوء الهضم أحد الأسباب الرئيسية لفقدان الطاقة ويتضح ذلك في شعور العاملين بالتعب صباح ممارستهم للعمل بالرغم من استيقاظهم من نوم عميق ويرجع ذلك التعب إلى إنهاك الجسم، بإبقاءه مستيقظاً ومنهمكا في هضم وجبة دسمة تم تناولها قبل النوم مباشرة؛ الأمر الذي ينقص قواهم ويحبطها؛ لأن أكثر من 80% من الدم تتجه إلى المعدة لمساعدتها على الهضم مما سبب نقص في الطاقة [26] ص181.

- القلق :عندما ينشغل فكر العاملين في أمر ما يزعجهم، ويشعرهم بعدم الأمان فتتوتر أجسامهم، وتتبدد طاقتهم العاطفية، والعقلية، حتى تغذي عملية التفكير فيما هو مقلق.

- الإجهاد :تنخفض طاقات العاملين إذا ما كلفوا أنفسهم فوق طاقتها [68] ص 37- 38.

ومنه نلاحظ أن مثل المظاهر السابقة لفقدان الطاقة شائعة، وبكثرة في أوساط العمال، إذ نجد معظمهم قلقين، شارذي الذهن باستمرار، فضلا على شعورهم بالإجهاد، والتعب، معظم أوقات العمل؛ مما يجعلهم دوما يعملون بأقل من طاقتهم الإنتاجية.

2.1.2.2. مراكز الطاقة

تشير الكتب الشرقية إلى وجود قدرات كامنة في الإنسان، وتشدد على أهمية التحقق الروحي لهذه القدرات؛ على إعتبار أن كل ما في الإنسان مقدس، ويجب أن يخضع لفعل الروحنة، وقد اختلفت كل مدرسة لنفسها طريقا علميا يهيئ المتأمل للوصول إلى الحالات العليا من الوعي، ونجد أن عددا من هذه المدارس يلتقي على ذكر طاقة كامنة بالقرب من قاعدة النخاع الشوكي [105] ص3، متوزعة في شكل ستة مراكز على طول العمود الفقري، بمثابة مراكز القدرة، أو الطاقة الكامنة في الإنسان، كما يعتبرها بعضهم مراكز الوعي [106] ص151-152، والتي لطالما شددت عليها التقاليد الهندية، وأطلقوا عليها اسم تشاكرا Tchakra وهي على التوالي من الأسفل إلى الأعلى كما يلي [105] ص7:

- مركز أسفل النخاع الشوكي أو مركز القاعدة وهو المركز الذي يحمل ويدعم كل المراكز الأخرى.
- مركز الحوض، ويتعلق بالحياة الفيزيائية.
- مركز السرة، هو مركز الحياة العاطفية الذي يضعنا على مستوى المشاعر والأحاسيس.
- الرغبات ويتماشى مباشرة مع العالم.
- مركز القلب، مقر الحب الحقيقي، مقعد الروح، مستقر الفهم الداخلي والحدس.
- مركز الحجرة، هو مركز القدرة الإنسانية الخلاقة.
- المركز بين الحاجبين، محدد الطاقات الشخصية الإنسانية الكلية [105] ص8، أو ما يطلق عليه بنقطة التركيز [107].

وهناك رأي آخر يفيد بوجود مركز سابع وهو المركز التاجي، ولربما فهم السياق الذي انبثقت عنه فكرة مراكز الطاقة أهم من الإعتقاد بوجودها، أو عدم وجودها، ذلك أن مراكز الطاقة لا تظهر إلا بقدر ما نجتهد في تفعيلها إذا ما إستعنا بالصفات والخصائص التي نتعلمها عن كل مركز من المراكز، ولعل الحركات التي يقوم بها المسلم يوميا في أداءه للصلاة تحرك كل مركز من هذه المراكز وبالتالي تمده بالطاقة اللازمة، وفي الوقت المناسب [108]، إذن فهي موجودة فعلا وتقوم

بدورها في تسريع الانتقال إلى حالات الوعي إلى الأعلى إبتداءً من الوقت الذي تدخل فيه تصورتنا الواعية المعنى العميق لرمزيتها النفسية والجمالية، والروحية.

ومنه نستخلص أن مثل هذه المراكز تكشف لنا على قدرة أي إنسان في وضع صورة تعبر عن تصور أو الحالة التي يرغب أن يراها.

3.1.2.2. أنواع الطاقة

جاء في مبادئ البرمجة اللغوية العصبية أن لكل من الجسم والعقل تأثير على آخر وهناك طاقات، وحاجات، سواء إعترفنا بها أم تجاهلناها، ما تزال بداخلنا، وهي موجودة ومكتوبة في فلسفة الحياة عبر الأزمان، نذكرها على التوالي:

1.3.1.2.2. الطاقة العقلية

وهي تبدأ بالطريقة التي نحدث بها أنفسنا بحيث تؤثر على حالاتنا الذهنية، وتساهم في تحديد مستوى الطاقة بداخلنا، على سبيل المثال العامل الذي يخاطب نفسه دوماً فيقول: "لا أستطيع أن أفعل، ليس بإمكانني، أنا فاشل" القائمة من الإيحاءات السلبية [16] ص 67، والتي تخلق شعوراً بالإحباط، يصاحبه مستوى منخفض من الطاقة، كذلك الأمر بالنسبة للعمال الذين لديهم هدفاً معيناً ويودون تحقيقه، نجدهم عادة متحمسين، وتتولد لديهم طاقات فياضة، وعالية جداً، لأن تحديد الأهداف والعزم عليها هما المصدر الأساسي للطاقة العقلية، وينمو هذا النوع من الطاقة بكتابة الأهداف وقراءتها يومياً، ومواصلة التعلم، وإكمال الدراسة وكذلك تعلم المهارات الإبداعية وتغذية العقل بالقراءة والمطالعة [46] ص 140.

ومن بين الخطوات الأكثر فعالية في زيادة طاقات العمال بسرعة، إكتشاف السيطرة الدماغية للطبيعة الخاصة بكل عامل، ثم الأخذ بأسلوب عمل منسجم معها؛ ويعود الفضل في هذا الإكتشاف إلى روجيري بيسري ROGIEIRI BISYRI، بحيث أظهرت دراسته أن نصفاً الدماغ يعمل بشكل مستقل عن بعضها، حيث يقوم الجانب الأيسر منه بالتحكم في القدرة على إستخدام اللغة، والكتابة، والرياضيات، وأداء الإستنباطات المنطقية، وأنواع التحليل والإنضباط. وأما الجانب

الأيمن من المخ، يتحكم في المفاهيم البصرية والماكينة، والفنية؛ والحدسية، بالإضافة لكونه مصدرا للخيال واللعب العفوي التلقائي [26] ص 137.

ووفقا لذلك نستنتج أن معرفة مثل هذه السمات العقلية تساعدنا على تفهم الكيفية التي تؤثر على سلوكيات العاملين وأساليبهم في العمل والتعلم، كما لا يفوتنا التذكر أن هناك عملية أخذ وعطاء متواصلة بين الجانبين.

2.3.1.2.2. الطاقة الجسدية

ويقصد بها البدن، الجسم الذي نعيش من خلاله، وللمحافظة على هذا النوع من الطاقة، يجب مراعاة كل من جوانب التنفس ونظام التغذية والتريض على النحو التالي :

1.2.3.1.2.2. التنفس

هو أول وأهم خطوة لتوليد الطاقة الجسمانية، فصحة الجسم تكون على نفس مستوى صحة الخلايا التي يتكون منها، لأنه من الممكن أن نظل على قيد الحياة دون تناول أي طعام لمدة أسبوع، وبدون شرب الماء لمدة 48 سا، ولكن على أقصى تقدير 5 دقائق بدون تنفس وللأسف الشديد كثير من الناس لا يعرف الطريقة الصحيحة للتنفس، وأغلبهم يستخدمون أقل من ثلث قدرة الرئتين على التنفس بالرغم من توفر الهواء مجانا، لأن التنفس بطريقة سليمة ينظف، وينظم أجهزة الجسم بمقدار 15 مرة أكثر من الطريقة العادية [68] ص 38-39، ويقول في نفس السياق ووبر WEBER : "إن الأكسجين ضروري لتكوين خلايا صحية و سليمة، وأن نوعية الحياة التي نعيشها تحددها نوعية خلايا الجسم "

وعليه فإن إمداد الجسم بأقصى كمية من الأكسجين لا بد أن يكون هدفنا أو هدف عاملنا لنعيش حياة صحية سليمة، لتوليد كمية كبيرة من الطاقة، وهذا مطبق فعلا بعض المؤسسات اليابانية أين يصطحب رؤساء الورشات عمالهم قبل بداية نشاطهم العملي لمزاولة بعض التنفسات العميقة المساعدة على توليد الطاقة، وتطهير أجسام العمال من السموم [19] الوجه ب، وأخص بالذكري هذا السياق بعض المعتقدات الصينية المدعوة بالثنشي كونغ Qi yung والتي تدل على أعمال التنفس

في توليد الطاقة كمنهاج قديم جدا يقارب حوالي 12000 سنة يعكس الحفاض على الصحة وتطوير وتجديد الحيوية وإطالة الحياة [109] ص01.

2.2.3.1.2.2. نظام التغذية

أصلها كلمة إنجليزية Diet ولو جزأناها نجدها تعني Die or eat " كل أو مت ", ويشكل نظام التغذية طاقة نمد بها الجسم, وعادة ما تتدهور طاقة الجسم, إذا لم يتناول كمية كافية من السوائل, وأفضل هذه السوائل "الماء" باعتباره يمثل أكثر من 80% من جسم الإنسان, فسوء التغذية يؤثر على العمال ويفقدهم الطاقة اللازمة في العمل, ويمكن تفسير رغبتهم في النوم بعد الظهر, وقلة التركيز التي يعانون منها سببها الجفاف, ونقص في الجلوكوز [68] ص 39, لأن عقل الإنسان بحاجة إلى الهواء, والماء والجلوكوز, والجسم بحاجة إلى تناول عصائر الفاكهة والخضر, والأفضل أن تحتوي على نسبة هائلة من الماء.

3.2.3.1.2.2. الترييض

ممارسة بعض التمارين الرياضية المساعدة على توليد الطاقة الجسدية مثل السباحة وتمارين تقوية عضلات البطن والذراعين [68] ص39-40, وكذلك المشي لأنه يساعد في تشغيل الدورة الدموية وتنشيط التفكير المنطقي [3] ص13.

وتبقى السباحة في رأي الكثيرين من أهم الرياضات على الإطلاق لأنها تساهم في تنشيط كامل أطراف الجسم مرة واحدة, ولعل هذا ما يفسر قول عمر ابن الخطاب رضي الله عنه في قوله: "علموا أبناءكم السباحة و الرماية و ركوب الخيل".

3.3.1.2.2. الطاقة العاطفية

سبق أن ذكرنا أن سبب نجاح اليابانيين يعود إلى سعادتهم, وهذا أمر مهم يشجع على خلق رغبة في العمل, لأن العبث بمشاعر العمال وأفعالهم يخنق كثير من مصادر طاقتهم, فتتوتر أجسامهم وتتبدد قواهم [16] ص69-70, وحتى نستطيع إطلاق العنان لخيالهم, وإبداعهم,

وإستخراج كامل الطاقة من أعماقهم، لابد من تحريك هذا النوع من الطاقة، وذلك بمعاملتهم بكل صدق وأمانة، وكذا مبادلتهم مشاعر الحب، والتقدير، والتسامح؛ العطاء، فتكون النتيجة أن يثقوا في المؤسسة، وفي انفسهم دون قيد، أو شرط ، فيزيد حماس العمال بشأن ما يحققونه من إنجازات.

4.3.1.2.2. الطاقة الروحانية

تعتبر الطاقة الروحانية الأساس الذي يدعم الطاقات السابقة، والشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة لإستمرار الحياة وللمحافظة عليها يجب الإستغراق في العبادة وجلسات التأمل، والتفكير ومحاسبة الضمير [46] ص141.

ومن هنا نود أن نسلط الضوء على أمور مهمة، في إحداث توازن نفسي وروحي، في حياة عمالنا، حتى نضمن دوام واستمرار تدفق مجهوداتهم الخلاقة إتجاه أعمالهم، من إتقان وأمانة وروح المسؤولية ، مما ينعكس إيجابا على مستوى الإنتاجية.

2.2.2. الدافعية في العمل

إن الطاقات السابقة يجب أن تكون مدفوعة بقوة ،حتى تتفاعل بشكل متكامل، يسمح بتحقيق أداء أفضل، إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة، و بحاجة ماسة إلى النظر في مجموعة من الإعتبارات، تم أخذها في الحسبان عبر النظريات المختلفة للدافعية و نحن هنا نحاول توضيحها في شكل مبادئ رئيسية وعلاقتها بالسلوك، فيما يلي:

1.2.2.2. معنى الدافعية

بالرغم من إختلاف الكتابات ،والنظريات، في تعريف الدافعية ،إلا أننا يمكن البدء بأصول كلمة الدافعية، والتي تعني يحرك ،وبالتالي فنحن نعني بها كيفية تحريك السلوك وبعبارة أصح نعني بها حماس العامل إتجاه عمله، بحيث يتحدد ذلك من ثلاثة زوايا مهمة، هي: تنشيط العامل، وتوجيه سلوكه، أو تثبيته وتعديله [110] ص140. وبتناولنا لهذا المعنى تجدر بنا الإشارة إلى المفاهيم المتداخلة مع الدافعية ، و التي لها ترابط بكل من الدافع؛ باعتباره يحتوي نوع ومكونات الدافعية،

وكذلك الحاجة؛ باعتبارها شعور بالنقص، أو العوز بالنسبة لشيء معين، مما يؤدي إلى توتر، وعدم إتران داخلي؛ إضافة إلى علاقتها بالحافز، سواء كان معنوي، أو مادي، ذلك لأن العامل بحاجة إلى حوافز تمنحه شعورا بقيمته، ولأنه يتوق إلى المحبة، والتقدير، والإحترام والحاجة للانتماء، والشعور بالطمأنينة والأمن، ولذلك سعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الوسائل التي تحقق زيادة كفاءة الإنتاجية وزيادة الأرباح [111] ص01.

2.2.2.2. علاقة الدافعية بالسلوك

من تحليلنا السابق يتبين أن الدافعية ذات علاقة وطيدة بالسلوك، ذلك لأنها تؤدي إلى إثارة تحريك السلوك، وتنظيمه، وتوجيهه، أو تثبته، أو تغييره، وبناءا على ذلك يمكن القول: "بأن السلوك أو أداء العامل هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة أو الطاقة ووفقا لظروف العمل " أي أن :

$$\text{السلوك} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الظروف.}$$

من المعادلة يتبين أن الدافعية ؛هي مفهوم ضروري وليس يكفي السلوك ،بمعنى أنه حتى لو توافرت طاقات عالية لدى العمال، وكانت ظروف العمل مواتية لهم، فإن ذلك لن يؤدي للتأثير على السلوك ما لم يتوافر قدر من الدافعية [112] ص07؛ وهذا ما أوضحه الدكتور إبراهيم الفقي في الكثير من محاضراته " أن العالم الخارجي أو البيئة المحيطة ما هي إلا إنعكاس للعالم الداخلي للإنسان " [113] ، ووفقا لذلك فإن أصل الدافعية للعمل تنبعث من أعماق العامل نفسه، والمعنى في ذلك أنه وراء كل كلمة قيمة ووراء كل قيمة نية إستفادة، فأفضل لغة ناطب بها أنفسنا، توصلنا إلى التميز في جميع المجالات سواء في العمل أو الأسرة [113].

3.2.2.2. مبادئ الدافعية

تعددت مبادئ الدافعية بحسب التركيز في التعرف على مسببات نشأة الدافعية، وبحسب بيان العوامل المؤثرة على توجيه السلوك الدافعي إتجاه أهداف محددة، أو حوافز، أو عوائد معينة أو تثبيت السلوك الدافعي، وتحريره.

1.3.2.2.2. مبدأ الحاجات

قدم "أبراهام ماسلو" نظريته في تدرج الحاجات، وإستند فيها على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودوافع للسلوك منها الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمان، والحاجات الإجتماعية، والتقدير، وأخيرا تحقيق الذات [114] ص06-07. في حين قدم "أدرفر" مؤخرا تصنيفا لخص فيه تدرج الحاجات "لماسلو"، يشمل كلا من الحاجة للبقاء والانتماء، والنمو.

بالرغم من عمومية المبدأ فإنه لا ينطبق على كل الحالات؛ بل فقط يفسر جزءا كبيرا من السلوك الإنساني، وأهم ما يوضح ذلك عند تطبيق المبدأ على العمال؛ نجد الصعوبة تكمن في إختلاف ترتيبهم للحاجات، أو قد يصر بعضهم على المزيد من الإشباع لحاجة معينة، كما أن النظرية لم تهتم بتحديد حجم الإشباع اللازم للإنتقال من حاجة إلى حاجة [29] ص179.

2.3.2.2.2. مبدأ دافع الإنجاز

توصل "دافيد ماكلياند" من خلال تجاربه إلى وجود أفراد ذوي رغبة و ميول إلى إتمام العمل بصورة جيدة؛ أسماهم ذوي الإنجاز العالي، خلافا للأفراد العاديين، بحيث استطاع أن يستنبط أن هناك دافع متميز هو دافع الإنجاز، نلخصه فيما يلي [57] ص50-54:

- دافع الإنجاز يعتبر من الدوافع المكتسبة، أي أنها ناتجة من خبرات الفرد، ورصيده المعرفي.

- يتميز ذو الإنجاز العالي بميلهم للمخاطرة المتوسطة، والمحملة الوقوع، بمعنى أنها قد تكون مناسبة لحجم، أو نوعية قدرات الفرد؛ كما يفضل هؤلاء إختيار تلك الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير.

- فور إختيارهم للعمل وتحديد أهدافهم، يصبح عملهم مسيطرا على مشاعرهم وحواسهم بالقدر الذي يمكنهم من إنجاز العمل مهما كانت التحديات [43] ص59.

و عليه يمكن أن نستفيد من هذا المبدأ، لأنه يقدم لنا أسسا جديدا يجعلنا نوفر ظروف عمل على درجة متوسطة من المخاطرة، و على علم كامل بالتقدم في الإنجاز، مما يساعد ذوي الإنجاز العالي، في إبراز طاقاتهم؛ كما يمكننا من تصميم بعض البرامج التدريبية للدوافع التعليمية وذلك بتعليم العمال؛ كيف يفكرون وكيف يتحدثون تماما مثلما يفعل ذو الإنجاز العالي، وأن نعودهم على وضع أهدافا محددة في مستوى قدراتهم بحيث نزودهم من وقت لآخر بالتدعيم، و بالمعلومات عن مدى تقدمهم في التدريب أو في أداء العمل.

3.3.2.2.2. مبدأ التوقع

يفترض هذا المبدأ أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبلما يؤدي الأمر إلى سلوك محدد. أسسه " فيكتور فروم" وهو يرى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها فضلا عن شعوره، وإعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد [112] ص28. ويقوم على ثلاثة عناصر هي :

1.3.3.2.2.2. التوقع

هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فيتوقع أنه يحقق أداءه درجة عالية من الإنجاز، أو يتوقع أنه مهما بذل من مجهود سيضيع هباءا ولن يؤدي إلى الأداء المطلوب، وعليه تصبح العلاقة غير موجودة أو ضعيفة والعكس صحيح، وهذا ما يوضحه قانون التوقع " أن كل شيء نتوقعه وتدمج معه المشاعر والأحاسيس سيتحقق " [115].

2.3.3.2.2.2. الوسيلة

و في هذا المقام يجدر بنا أن نتساءل : إلى أي مدى يمكن إعتبار الأداء وسيلة للحصول على عوائد معينة؟ كأن يعتقد البعض أن الأداء العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية, في حين يشعر البعض الآخر أنه ليس هناك علاقة.

3.3.3.2.2.2. منفعة الدافع

تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه, إذ يختلف مفهوم منفعة الدافع من شخص لآخر, فقد يكون شكرا, و تقديرا لشخص بعينه, وقد يكون مكافئة مالية, لشخص آخر, أو قد لا تعني شيء للآخرين وعليه جوهر معادلة الدافعية تحدد في المعادلة التالية :

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة.}$$

غير أن نجاح هذا المبدأ يتوقف على توضيح الوسيلة بين كل من الأداء, والحصول على الحوافز, أو العوائد, ويتم ذلك من قبل المديرين والمشرفين [114] ص 07-08.

4.3.2.2.2. مبدأ التعلم

نال هذا المبدأ شهرة بعد أعمال " سنكر" و يقوم ببساطة على أن الفرد يكون مدفوعا لتكرار سلوك معين, أو الإحجام عنه, بناءا على العوائد المتوقعة منه, مع إمكانية تحقيق الأهداف الفردية من خلال ذلك السلوك, على أساس أن العوائد التي يمكن الحصول عليها من جراء سلوك معين, وحتى الأهداف الداخلية التي يسعى إليها الفرد بإمكانها أن توجه حماسة ودافعيته في العمل, كما أن نتائج السلوك تختلف وبناءا عليها يتعلم الفرد أن يزيد من احتمالات قيامه بسلوك معين, أو أن يقلل منه, وأن يبدله بسلوك آخر [116] ص 124.

5.3.2.2.2. مبدأ تحديد الهدف

من أشهر رواد هذا المبدأ " إدوين لوك " , يرى أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك, و أن وجودها يصبح دافعا لتحقيقها, لإعتبار أنها بالغة الأهمية, ترشد وتوجه سلوك الأفراد, وتعبّر عن طموحات أو نوايا يسعى الفرد لتحقيقها, وهذه الأخيرة؛ مجموعة قيم ومعتقدات، ورغبات، وعواطف، بشكل تكون فيه الأهداف محددة ومقبولة، وذات نفع وفائدة وقابلة للقياس, وصعبة, لأن الأهداف الصعبة تثير التحدي والحماس، وتتطلب بذل قصارى الجهود، ويشبه هذا المبدأ الأسلوب الإداري لما يسمى " الإدارة بالأهداف " [117] ص32

6.3.2.2.2. مبدأ العدالة

أكد "أدمز" أن الشعور بالعدالة، هو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية، والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة. بمعنى أن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن النفسي الداخلي لإقتناعه بأن بين ما يقدمه من مساهمات يتناسب مع ما يحصل عليه من عوائد ، من خلال إجراء مقارنة بين الفوائد المتحصل عليها كالأجر، والترقية، والمعاملة الحسنة وكذا الحوافز المعنوية ،كالشكر والمديح والتقدير ،وبين إسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات، وأداء وخبرة وتعليم، وكمية عمل وجودة . تتحدد بالمعادلة التالية [110] ص163 :

عوائد الآخرين من العمال		عوائد العامل		مساهمات العامل
مساهمات الآخرين من العمال	تتم مقارنتها بـ	مساهمات العامل		

3.2.2. الشخصية في مجال العمل

يختلف العمال في درجة تكيفهم، وتلاؤمهم مع البيئة من حولهم, كما يختلفون في درجة تأثيرهم عليها, ليس هذا فحسب, بل يختلفون في الطريقة التي ينظرون بها إلى ذواتهم، وإلى شخصيات الآخرين، وكيفية تعاملهم معها, لأن الدافعية واستغلال الطاقة كل منهما يتأثر ويؤثر في شخصية العامل، و من ثم في سلوكه وأدائه.

1.3.2.2. تعريف الشخصية

حاول علماء النفس وضع تعريف يبدأ من خصائص أساسية، يجب توفرها في مفهوم الشخصية وهي [118] ص 220 :

- الشخصية تشير إلى أن هناك تمايز واختلاف بين الناس، وكل فرد تتميز خصائص شخصيته ، عن خصائص شخصية الآخرين.
- تحتوي الشخصية الواحدة على العديد من المكونات، وكل مكون يتوافر بكيفية ودرجة معينة.
- مكونات الشخصية تأخذ طبيعتها وحجمها ليس فقط من تفاعلها مع بعضها، بل أيضا من تفاعلها مع البيئة التي يحتك بها الفرد، مثل؛ الأسرة والأقارب والمؤسسات التي ينتمي إليها.
- تنتظم مكونات وخصائص الشخصية في نظام تكاملي، يفسر كيف يسلك الفرد سلوكيات معينة اتجاه نفسه. و اتجاه الآخرين؛ وعليه فإن مفهوم الشخصية يشير إلى أنها نظام منسق للتصرفات والسلوك.

وبناء على الخصائص السابقة، يمكن أن نعرفها على أنها نظام متكامل من الخصائص تختلف وتتمايز من فرد لآخر، تتحدد بالعلاقة بين مكوناتها و سلوك وإتجاهات الفرد . ومنه يتضح لنا سبب الإختلاف بين العمال، و الناشئ عن تباين مكونات شخصياتهم ، التي تتكون ممايلي [118] ص 220- 210 :

- القيم: وتشير إلى المبادئ التي ينظر من خلالها العامل ،إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه.
- الإنفعالات : وتعبر عن الحالة المزاجية للعامل.
- الحاجات : تجعل العامل يسلك مسلكا يحاول من خلاله سد نقص، أو إشباع حاجة معينة.
- القدرات والإستعدادات: وتشير إلى إمكانيات العمال الحالية والمرتبقة.

- الإتجاهات النفسية : وتعبر على المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي بهم إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة
- الميول والإهتمامات, وتشمل الرغبة والحب أو عدمهما لشيء معين.

وفقا لهذه المكونات تختلف سمات العمال الشخصية ،فجد بينهم , المتحفظ والمنغلق, والعامل الإنفعالي والجاد,و النفعي, العملي, الصريح والواضح, والواثق من نفسه, المنضبط, الهادئ, المتزن, الإنبساطي, المغامر و, الحساس, الفلق, المتوتر, عالي الذكاء, حي الضمير, [44] ص48.

2.3.2.2. علاقة الشخصية بالسلوك

هناك مقاييس شخصية وخصائص معينة تصلح لمتطلبات عمل معين. في حين قد لا تصلح متطلبات عمل آخر, وفيما يلي نحاول شرح تأثير الشخصية على جوانب السلوك, في العمل.

1.2.3.2.2. الرغبة في الإنجاز

يتميز ذوو دافع الإنجاز العالي بالرغبة في إتمام العمل بنجاح وبامتياز والسيطرة على مشاكل العمل, وبالتفاني في العمل بشرط أن يكون مناسباً لقدراتهم, ويزودهم بمعلومات مستمرة عن مدى تقدمهم في العمل ويعطيهم التقدير والإحترام المناسب [119] ص25. بحيث يكون العمل فيه شيء من التحدي, وعليه فإن الأعمال المتكررة والروتينية, لن تكون مثيرة لدافع الإنجاز لدى الشخص.

2.2.3.2.2. الحساسية للعلاقات الإجتماعية

هناك مجموعة أخرى من الخصائص تجعل من العامل بالغ الحساسية في علاقته مع الآخرين, وهناك مجموعة من المقاييس تقيس التبصر الإجتماعي والمشاعر العاطفية والإجتماعية.

والعمال الذين يحصلون على درجات عالية من هذه الخصائص يتوقع أن يكونوا ناجحين في المجالات والوظائف الإجتماعية.

3.2.3.2.2. النزعة للسيطرة والهيمنة

ينزع بعض العمال، على خلاف البعض الآخر إلى الهيمنة و السيطرة ، والسيادة والوصول إلى مراكز لامعة، ومن خصائص هؤلاء, الحسم والسيطرة وحب الظهور. و يحقق أصحاب الدرجات العالية منها نجاحا بارزا، في القيادة ،و في إدارة الآخرين [119] ص26.

4.2.3.2.2. الإستقرار والإعتمادية

يتسم بعض العمال بإمكانية الإعتماد عليهم، لأنهم مستقرون في أنماط تصرفاتهم، وأن سلوكياتهم دائمة الإتساق، ويمكن توقعها ويميل هؤلاء إلى أن يكونوا أعضاء، في تكوين جماعات العمل.

5.2.3.2.2. موقع السيطرة على الظواهر السلوكية

يختلف العمال في تقديمهم لمكان، وموقع المسببات الأساسية للظواهر من حولهم في بيئة العمل, فالبعض يظن انها ترتبط وتتأثر أساسا بسلوكهم، بحيث يكون موقع السيطرة عليها داخلي، و لكن أكثرهم يعتقد انها تتأثر بعوامل خارجية كالحظ, والصدفة والظروف، فيصبح موقع السيطرة عليها خارجي.

6.2.3.2.2. تحمل المخاطر

وهم العمال المغامرون والمجازفون فهم يتخذون قرارات بسرعة ويستخدمون معلومات أقل ويثقون بدرجة أعلى في قدراتهم [119] ص26-27.

7.2.3.2.2. ضيق الأفق

تشير الدراسات إلى أن الأفراد وعلى الأخص المديرين منهم, المتصفون بضيق الأفق يحبون أن يحددوا أعمال مرؤوسيههم بصورة تفصيلية وحاسمة.

8.2.3.2.2. الشخص المناور

وهذا النوع من الشخصية ذو قدرة عالية على المناورة، وإقناع الآخرين والتأثير عليهم، وناجح في الوظائف التي تحتوي على مواقف تفاوض، وإقناع ومقابلات [110] ص 208-209.

3.3.2.2. علاقة الشخصية بالأداء

هناك بعض البيانات العامة عن شخصية العامل, لها علاقة بأدائه في العمل تتصف بالعمومية وإمكانية قياسها بسهولة وبساطة، يتم عرضها فيما يلي:

- العمر: كلما زاد عمر العامل كلما قل معدل تركه لعمله. وقل معدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تفريطه فيه, وأما عن علاقة العمر بالرضا, فكلما زاد العمر زاد الرضا, مالم يشعر العامل بالتقدم الملموس في مهارته، وأما علاقته بالأداء والإنتاجية فإن الفرد تزداد إنتاجية لزيادة خبراته، وأما تدهور الصحة مع تقدم العمر يؤدي إلى الضعف في الأداء.

- الجنس: لا يوجد فروق واضحة بين الذكور والإناث في كفاءة أداء العمل والإنتاجية والرضا عن العمل ولكن قد يكون هناك فروق في معدلات الغياب, بالنسبة للمرأة أكثر من الرجل ويمكن القول بأن المرأة أكثر طاعة للأوامر وأكثر إجتماعية في أداء العمل من الرجل, بينما الرجل أكثر موضوعية ورغبة في تحقيق الذات.

- الحالة الإجتماعية: أثبتت الدراسات بأن الرجل المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غيابا وأقل تركا لعمله من الشخص الأعزب وهذه النتيجة أكثر صدقا للرجال عن المرأة.

- عدد الأبناء: كلما زاد عددهم زاد معدل الغياب على الأخص بالنسبة للمرأة العاملة عن الرجل.

- الأقدمية: للأقدمية تأثير على الأداء والإنتاجية، فإذا لم تؤثر على رصيد وخبرة العامل ومهارته فإنها لا تؤدي لزيادة الأداء والإنتاجية، وكلما زادت، زاد الرضا وقل الغياب.

إن جميع البيانات لا تحدد شخصية العامل من الناحية النفسية إلا أنها تحدها من الناحية الديموغرافية، مما يؤثر في أداء العمال فعلا وبنسب مختلفة. دون أن ننسى أن هناك تأثير للأقدمية على الأداء والإنتاجية، وبينهما علاقة طردية، أما فيما يخص الرضا و قلة الغياب فيزيدان كلما زادت الأقدمية.

3.2. جودة الأداء

قد نتصور المستوى الذي يمكن أن تصل إليه الإدارة إذا ما قامت فعلا بزيادة دافعية العمالة لديها حيث يتم إستغلال كامل طاقات العمال أثناء العمل.

الأمر الذي يشبه إلى حد ما نموذج إدارة الجودة الشاملة وخصوصا باتباع أسلوب فرق العمل، وبناء على ذلك نحاول التعرف على أهم إمتدادات البرمجة اللغوية العصبية في إحداث تغيير ثقافي ، يقود الفريق إلى أداء الأعمال بطريقة صحيحة ووفقا لخصائص معينة تسمح للفريق بأن يصل أداءه إلى اعلى درجات الجودة، وبأقل التكاليف المادية والبدنية وفي الوقت المناسب الأمر الذي نكتشفه معا في المطالب الآتية :

1.3.2. إدارة الجودة الشاملة

في الحقيقة أسلوب إدارة الجودة الشاملة، غير حديث بل هو موجود في تعاليم ديننا الإسلامي بكل مفاهيمها بما يعرف في ديننا الحنيف، الإتقان أو الإحسان، فالمسلم مطالب بوجوب الإجابة لقوله تعالى: " تبارك الذي بيده الملك وهو على كل شيء قدير الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور" [17] سورة الملك الآية 1-2 , فما الجودة إلا تعبيراً بالوفاء

لمتطلبات الأعمال بل وتجاوزها لتلافي العيوب، والنواقص بما يرضى الله، و يريح الضمير و يسعد الآخرين، الأمر الذي يدعونا التعرض لها بالدراسة والتحليل.

1.1.3.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد حظى مفهوم إدارة الجودة بإهتمام الباحثين والمختصين، فتعددت رؤاهم تبعاً لخلفياتهم ونظرتهم في مجال الإدارة، ولا ضرر في ذلك فقد سئل رائد الجودة "إدوارد ميننج" Edward Deming، عنها فأجاب بأنه لا يعرف ذلك، دليلاً على شمول معناها [47] ص142، ومن أشهر تعاريفها:

- تعني خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث تتظافر جهود كل من المديرين والموظفين، مع التركيز على الأداء منذ مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت [120] ص23. وبما أن الجودة هي السمة الأساسية للأداء المستهدف تصبح إدارتها الشاملة المدخل الطبيعي لتحسين أداء المؤسسة ومعيار الكمال والجهد المتواصل، والمستمر مع وقت بدون حدود للإمتياز [121] ص155.

- كما يعرفها معهد الجودة الياباني؛ بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين مستمر في الجودة والإنتاجية من خلال فرق العمل.

ومنه نلاحظ من جميع التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها إلا أنها تحمل مفهوماً واحداً، وهو التحسين المستمر الذي تقع مسؤوليته على جميع العمال، والموظفين في المؤسسة من القمة إلى القاعدة، كما نجد أنها على أنها قبل أن أصبحت الجودة شاملة فإنها كانت أعمق وتخص جودة كل عامل على حدى؛ فعلى هذا الأساس يبنى مفهوم التحسن المستمر "كايزن" من القيم المتبادلة التي تعود جذورها إلى ثقافة الياباني، الذي يرى أن الجودة الشاملة قاعدة تقوم على المستويين الإداري و العملي، وتشمل قيم تحقيق الذات والإعتراف بالقدرات الطاقات والثقة المتبادلة مع الآخرين، ومثل هذه القيم تقود إلى إعتقاد بأن العمال؛ هم الخبراء و المسؤولين في وظائفهم، وأنهم يعرفون أكثر من أي شخص آخر إمكانية و كيفية تحسين أعمالهم [122] ص 29-31 .

وعليه نستنتج أن جودة العامل تصبح قائمة على دعائم خاصة أهمها، إعتداد أسلوب إدارة العقل في تنمية الخيال والإبداع والذكاء، وناتج العقل البشري والدافعية، والرغبة في الإنجاز بما في ذلك التحرر الإداري، ومن ثم تنمية روح تعاون الفريق، وبهذا الشكل تتحول جودة العمالة من قوة عضلية ومهارة يدوية، إلى قوة ذهنية ، بغية التطلع إلى رؤية جديدة نرى فيها كل فرد مسؤول مسؤولية كاملة على تنمية نفسه بنفسه، وتحسين جودة عمله بشرط ان يبقى دور القيادة والمدراء ، هو الدعم و التشجيع الدائم.

2.1.3.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة

لا تعد عملية إدارة الجودة الشاملة طلقة سحرية فريدة، ولكنها نظام إداري يقوم بدمج مجموعة من المفاهيم تكمن أهمية تطبيقها فيما يلي [88] ص48:

- تطبيقها تحتمه ظروفها حيث هناك العديد من الظواهر تبين فشل أسلوب الإدارة كإنخفاض جودة العمالة وزيادة الرقابة والشكاوي والغيابات.
- تقليل العمليات الإدارية والمكتبية ، والإهتمام بقضايا اخرى بالغة الأهمية.
- إستمرارية تحسن الجودة ومن ثم تنمية الأداء الكلي.
- الحصول على مركز تنافسي متميز في الأسواق وزيادة محصلتها في السوق.
- الإهتمام البالغ بالعمالة، وتحسين جودة طاقاتها، واستغلالها إستغلالاً أمثل؛ وذلك بإنتهاجها إستراتيجية تنموية بالشكل التالي:

- وضع العامل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- إعطاء العامل فرصة أكبر لينمو، وينجح من خلال خدمته في المؤسسة.
- الحصول على فرص متباينة لتحسين ادائه في العمل ورفع كفاءته.
- وضع برامج خاصة وتنموية لتحسين الأداء.
- إعطاء ذوي الكفاءات والمواهب فرصة في الرقي وبلوغ السلم الوظيفي

3.1.3.2. المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على مجموعة هامة من المبادئ يتم إتباعها من قبل مسؤولي المؤسسة تساهم في خلق الولاء، والوفاء بالغرض المقصود من وراء الجودة إختارنا من بينها ما يلي:

1.3.1.3.2. تمكين العاملين :

يعد مصدر طاقة للعاملين حيث يشعرونهم بالمسؤولية والتدعيم ويعزز من روحهم المعنوية ويرتكز هذا المبدأ على ثلاثة محاور هي [88] ص144-145:

- المشاركة بالمعلومات في النشاط العام للمؤسسة، وتمكينهم من التصرف في مواقف جديدة.
- تمكينهم من تحديد مهامهم وتصرفاتهم ورسم أدوارهم الخاصة بعلاقتهم مع الآخرين من العمال مثل: القيم، العادات، الصورة الذهنية الحالية والمستقبلية.
- تمكينهم من إدارة أنفسهم بأنفسهم، حتى يصبحوا أقل اعتماداً على الإدارة العليا.

2.3.1.3.2. التدريب

يعتبر السبيل لرفع الكفاية الفنية والنفسية للعمال، وله أهمية في خلق الخبرات والمهارات التي تمكنهم من زيادة إنتاجيتهم [89] ص283، حيث يقول " أنتوني" ANTONY : " أن بناء التقنية العالية، والأداء المتميز، تتطلب تدريب الموظفين" [124] ص132. بمعنى ان يتم تدريب جميع العمال على حد سواء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم، ويساعد كثيراً في رفع مستوى جودة الإنتاج، بشرط أن يتم تطبيق المعرفة والمهارات التدريبية بالكامل في العمل، لأن فشل عملية التدريب، يعود سببه أن نسبة 80% من البرامج التدريبية لا تطبق فعلاً، وما يطبق منها سوى 10% فقط [125] ص09-15، وربما يرجع ذلك للإعتقاد القاضي بأن مصاريف التدريب، تعد إستنزافاً للأموال من غير طائل؛ والحقيقة عكس ذلك، والدليل على ذلك، الولايات المتحدة الأمريكية

تخصص ميزانية تصل إلى ما يفوق 200 مليار سنويا، و الفضل في إتقان العامل الأمريكي لمهامه، نسبة 85% ترجع إلى التدريب ونسبة 15% إلى التعلم الأكاديمي [88] ص 147.

هذا وقد زاد الإهتمام بالتدريب، " حيث تشير بعض الدراسات أنه يوجد أكثر من 830 ألف موظف حكومي مشمولين ببرامج الجودة بأمريكا سنة 1990 ونسبة 68% من مؤسساتها العامة. وفي سنة 1992 باشرت 36 ولاية بتوظيفها، وانتشرت في كل من الإدارات البريطانية والكندية " [120] ص 19-21.

3.3.1.3.2. التحفيز

يعد من أقوى مبادئ الدافعية نحو العمل، وأكثر الحوافز قربا من العنصر البشري، الحوافز التي تتبع من الداخل، والمفروض إثارتها مثل الحوافز النفسية، والأمنية، والذاتية، وذلك لأن الحوافز الخارجية لا تدوم طويلا وأقل قوة من الحافز الداخلي [88] ص 148.

4.3.1.3.2. القيادة

إن نسبة 50% من الأداء يكون نتيجة للأشخاص أنفسهم، و50% المتبقية تكون من خلال جودة القيادة [126] ص 12، وهذه الأخيرة ملخصة في اللمسات العشرة للإنسانية من أصل كلمة إنجليزية أوائل حروفها تركيب لكلمة Huma, touch وهي كالتالي [21] ص 48-49:

H : Hear him	- إستمع إليه
U : Understand his felling	- إحترم شغوره
M : Motivate his desire	- حرك رغبته
A : Apperciate his offorts	- قدر مجهوده
N : New him	- مده بالأخبار
T : Train him	- دربه
O : Open his eyes	- أرشده
U : Undertend his unigueness	- تفهم تفرد
C : Contact him	- إتصل به

5.3.1.3.2. الإبداع والابتكار

ويعني الإتيان بأشياء جديدة غير مألوفة [127] ص15، بما فيها النظرة إلى الابتكار والإختراع ويستمد من فكرة جديدة يمكن تطبيقها وممارستها [128] ص19.

وجودة هذا المبدأ متميزة بحسب ثلاثة مداخل مهمة [129] ص12:

- مدخل إقتصادي، ويهتم بتحليل التفاعلات الأساسية في الأسواق.
- مدخل إداري، من خلال البحث عن نقاط النجاح، أو الفشل "الأسلوب الإداري حتى يحسن منه".
- مدخل نفسي، ويهتم بتكوين تفضيلات وسلوكيات العمال.

6.3.1.3.2. إدارة التغيير

تعد من الوسائل الوحيدة للصمود أمام المنافسة الشرسة في ظل التقدم السريع يأخذ الأشكال التالية [54] ص43-46:

- سلوكيا, تحسين مهارات العاملين.
- إداريا, بإعادة ترشيد القرارات وتحسينها.
- تكنولوجيا, باستخدام أحسن الأساليب المادية والمعنوية.

ولعل أهم تغيير هو: تغيير الإتجاهات والمعتقدات، لما لها من تأثير على الدافعية والسلوك. فلو أمعنا النظر إلى التقدم الإقتصادي، الذي أحدثه كل من الأمريكي، والياباني لوجدناه يستند على قيم ومعتقدات خاصة؛ كتقديس العمل وتحمل المخاطر والرغبة في الإنجاز والتحسين المستمر [130] ص414-415.

ومما هو ملاحظ فعلا إنتشار إتجاهات وقيم واضحة، في أوساط القوى العاملة، مما يؤثر سلبا على الأداء والإنتاجية. ومن أمثلتها: الميل إلى التهرب من المسؤولية، والإتجاه المعادي للتغيير

والتجديد، إنخفاض دافع الإنجاز، والإفتقار إلى أسلوب علمي، وتفشي ظاهرة اللامبالاة، وعدم الولاء والانتماء والإلتزام بمواعيد الحضور، والإنصراف، وهذه الإتجاهات والقيم بحاجة إلى تغيير، وتقع مسؤولية هذا الأخير على عاتق الإدارة والعمال.

2.3.2. فريق العمل

من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة تكوين فرق العمل، وإلزامها بأداء الأعمال ذلك لأنه ليس في مقدورها أي إدارة تحقيق نتائج الجودة الشاملة بمفردها فما هي في الحقيقة سوى ثمرة جهود فريق باكملة مسؤول عن الجودة، بحيث يقوم هذا المبدأ بتحسين فرق العمل لعدة أسباب أهمها تنمية المستقل المهني للعامل، وتدعيم مهاراته في فترة قصيرة وزيادتها.

ومن أجل سد فجوة الأداء الموجودة في الماضي [131] ص 07-08، نحاول عرض أقوى الخصائص الواجب إتباعها في تكوينه. وهي:

1.2.3.2. تعريف الفريق

يعرف علماء الاجتماع جماعات العمل على أنها كيانات تشمل اثنين، أو أكثر، من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، يجمعهم نمط ثابت من العلاقات، ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة، بحيث يعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة [132] ص 279.

في حين يعرف الفريق على أنه مجموعة أفراد لديها هدف مشترك، وتتناسب فيها مهاراتهم وأعمالهم؛ مسؤولين مسؤولية جماعية نحو تحقيقه [133] ص 28.

قد لا يدرك الإختلاف الموجود بين التعريفين بسهولة، وهذا ما سنوضحه في النقاط التالية

[132] ص 283-293:

- أعضاء الجماعة الواحدة تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة، بينما أعضاء الفريق يكون لديهم التزام مشترك بالسعي الدؤوب لتحقيق أهداف فريقهم.

- في الجماعات يكون كل عامل مسؤول فقط على العمل الذي يقوم به فقط ومدى إسهامه في تحقيق أهداف الجماعة، وأما في الفريق فإن كلا من الأعضاء يجد نفسه مسؤولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل، وليس أداءه فقط.

- أداء الجماعة مشتق من أداء الأعضاء، كل على حدى، وبالنسبة للفريق الأداء يكون من وجهتين، من وجهة الأداء الفردي كما في الجماعات، ومن وجهة الأداء الجماعي للفريق.

- الفرق تختلف عن الجماعات من وجهة ارتباطها بالإدارة العليا؛ بحيث تتميز فرق العمل بإدارة نفسها بنفسها بشكل مستقل، أو شبه مستقل، عكس الجماعات.

2.2.3.2. خصائص الجودة للفريق

وفقاً لتعاليم البرمجة اللغوية العصبية، يمكن تحقيق الجودة المطلوبة، بتوفر خصائص معينة، تساهم في بناء أساس جودة الفريق؛ ويتم على أساسها إختيار، وإختبار كل عضو من أعضاءه، بحسب كل من جودة الطاقة، والعادات، وجودة الشخصية، والسلوكيات [11] ص 227- 230.

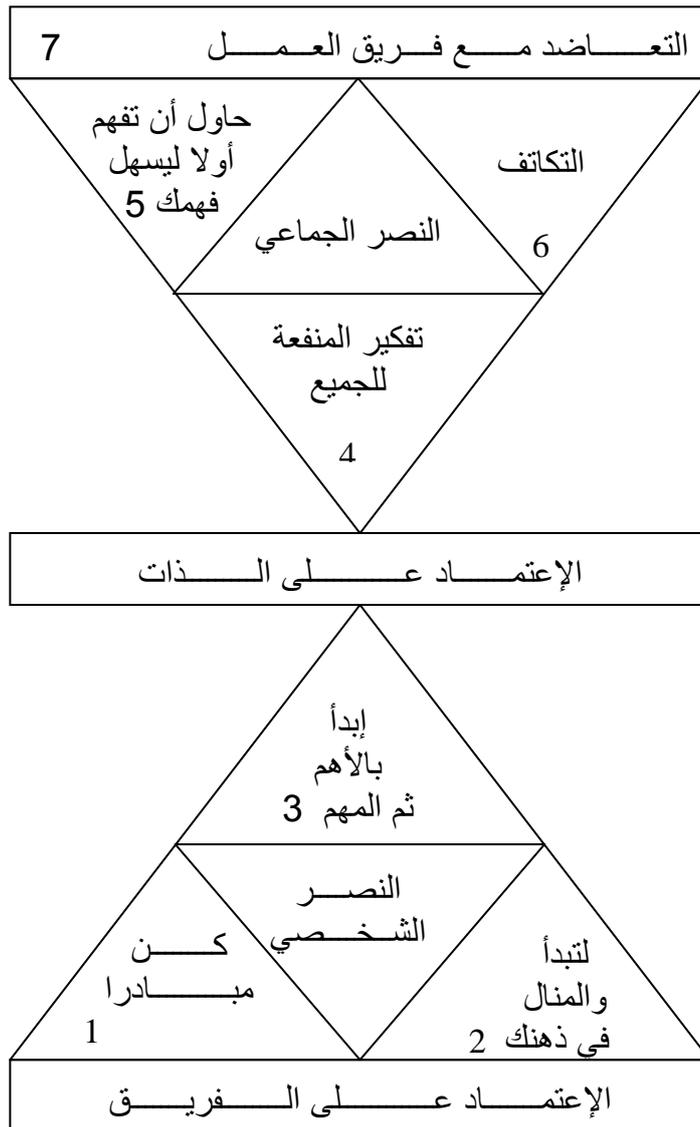
1.2.2.3.2. حسب جودة الطاقة

لكي نرتقي إلى مستوى جودة الأعمال، يمكننا أن نعمل على إستغلال طاقات العمال وفقاً لميولاتهم، وقدراتهم، وذلك بتصنيفهم على المهن، والمهام التي توافق كل من سيطرتهم الدماغية، وأنظمتهم التمثيلية، فتكون الأعمال مثل: "الفنون، والتدريب، والكتابة، والديكور والإستثمارات والإعلان، والتسويق، تجلب إهتمام ذوي السيطرة الدماغية اليمنى، وأما أصحاب السيطرة الدماغية المعاكسة، فتجلب إهتمامهم: "الهندسة، والمحاسبة، والمالية والأبحاث، والكمبيوتر والعلوم والتكنولوجيا".

أو أن يتم تصنيفهم بسحب أنظمتهم التمثيلية في حدود إختصاصاتهم فتكون بذلك المهن: كالفنون، والديكور، والإعلان تخص ذوي النظام البصري، والإدارة والإستشارات والمفاوضات والأبحاث والدراسات بالنسبة لذوي النظام السمعي، على أن تبقى الأعمال: كالنقابة، والتدريب والتسويق، من إختصاص ذوي النظام الحسي، على أن يتم ذلك بالتجريب وعلى سبيل المثال وليس الحصر والتحديد تماشياً مع النتائج، والقدرات العقلية لكل فرد.

2.2.2.3.2. حسب جودة العادات

حتى يصبح أعضاء الفريق في أتم الإستعداد لممارسة مهامهم ضمن الجماعة، لا بد من إكتسابه لـ جملة من العادات كما يوضحها الشكل الموالي:



الشكل رقم (04) : العادات السبع الأكثر فعالية [62] ص74.

يوضح الشكل أنه توجد عادات فردية تؤدي إلى النصر الفردي، وجماعية تؤدي إلى النصر الجماعي، نحاول شرحها فيما يلي:

1.2.2.2.3.2. العادات الفردية

- المبادرة ويقصد بها أكثر من مجرد الأخذ بزمام المبادرة على أن تصدر من العامل نفسه، لأنه الوحيد الذي يملك مسؤولية عمله، بحيث نجد العمال الذين يملكونها لا يلقون باللوم على الملابس، أو الظروف، وسلوكهم ناتج عن خيارهم الواعي المرتكز على القيم أكثر من المشاعر [62] ص100.
- بدء العمل والهدف واضح في الذهن، معنى ذلك أن العامل يرى بوضوح مقاصده وغاياته، ومنفعته من وراء ما يقوم به.
- جعل الأهم قبل المهم، أي ضرورة تنظيم الوقت، وترتيب الأعمال، وفقاً لمبدأ الأهمية والإستعجال.

2.2.2.2.3.2. العادات الجامعية

- التفكير منفعة الجميع، بمعنى أن يفكر العامل بمنطق أنا أربح، وأنت تربح، والجميع كذلك.
- أن يفهم العامل أولاً، حتى يفهم من قبل الفريق، وتقضي هذه العادة تعلم مهارات الإتصال، و بناء العلاقات الإنسانية و الإجتماعية.

- أن يتكاتف العمال جميعهم ضمن الفريق، ويعملون بروح الجماعة.
 - التكاتف والتعاون يكون نتيجة التعاضد في كيان متماسك، نحو أداء الأعمال
- [134].

3.2.2.3.2. حسب جودة السلوك

يحتاج أعضاء فريق الجودة، إلى إكتساب مجموعة من السلوكيات، تجعل من عملهم عملاً ممتعاً، ومفضلاً نذكرها فيما يلي [135] ص 135- 136:

- تعلم مهارات النجاح والقدرة على الإتصال بالآخرين.
- الإهتمام بقيمة الوقت أثناء العمل، و الأخذ بعين الإعتبار، مقارنة الوقت في شكل المعادلة التالية: الحركة = الوقت = المال.
- حب العمل والإستمتاع بكل لحظة فيه، واعتبارها كآخر لحظة في الحياة.
- قوة الطيبة، والثقة في النفس، وقيمة المظهر.
- الحكمة في السلوك الإنتاجي
- الإبداع والإبتكار.

4.2.2.3.2. حسب جودة السيمات الشخصية

يتطلب فريق الجودة أن يتركب أعضائه من شخصيات مختلفة أهمها:

- الطموح: هذا النوع من العمال نشيط، ويترك دوماً بصمة على النتائج التي يصل إليها، يملك شخصية قوية، ويتخذ قراراته بسرعة، يفضل المجازفة، ديناميكي، ومنضبط، وصادق في أداءه.

- الرزين :يجمع المعلومات اللازمة، ويتخذ القرارات بطبيعة صبورة، وحذرة، ويقوم بتحليل
الوضعية ليطمئن بأنه سيأخذ قرارا واضحا؛ وهو يعتمد كثيرا على الأفكار [57] ص223.

- الإداري :يحترم العملية الإدارية، ويضمن الإستمرارية للإبقاء على الفريق في طريقه
السليم. يعمل وفقا للتقارير، ويحسن التعامل مع زملاءه، ويدفعهم إلى صواب.

- الجماهيري :لديه شخصية جذابة، ويملك القدرة على إخراج قوى، ومواهب أعضاء الفريق
،فهو يتقن عملية الإتصال، والتواصل، ويشعرهم بالراحة، ويعتبر الورقة الرابحة داخل الفريق.

- الحالم :هذا النوع حالم ومبدع، يملك مخيلة خصبة، يتميز بالهدوء، لا يعرف القلق، يهتم
دوما بالمستقبل [57] ص224.

يمكن القول بأن تكوين فريق يمثل هذه السمات المختلفة لمفردات الجودة، سيكون أكثر
فعالية، وإثارة، ونادر الوجود، و يجعل العمل أكثر فعالية.

3.2.3.2. مبادئ تكوين الفريق

بعد التأكد من ملاءمة خصائص أعضاء الفريق للعمل وفقا لمفردات الجودة السابقة، لابد منا
إتباع منهج صحيح للمحافظة على تماسكه وفقا لما يلي:

- الإستقطاب : من أهم المبادئ في عملية تكوين الفريق معرفة أعضاءه الواجب دمجهم
ضمن فريق العمل، بعد جمع معلومات كافية عنهم، مثل: عددهم، كيفية إختيارهم، شروط إنتسابهم.
على أن يتم إختيارهم بحذر، وبالتعاون مع أعضاء الفريق، وأي مترشح سيكون ذو هيئة إيجابية
ويرغب في التحسين، والتقدم ويحب العمل في الفريق.

- التكوين : بعد الإتفاق، حول إختيار العامل الذي سيندمج ضمن الفريق، يتم إعلامه
بنشاطات المؤسسة، وتوجيهه، ثم تقديمه لباقي أعضاء الفريق، بعد أن يتم إعلامه بالمنتجات،
والأقسام التي يهتم بها الفريق المقصود، إضافة إلى توفير كل الوسائل اللازمة لعمله، حتى نتأكد من
أنه جاهز للقيام بعمله، وأنه يفهم جيدا ما ينتظر منه قبل مغادرة مكان العمل [57] ص221.

- التواصل: يحتاج العامل إلى من يرشده، ويشجعه، ويحمسه، ومن يوجهه إلى الوجهة الصحيحة؛ و لا يتم ذلك إلا بعملية تواصل قوية قابلة للتأثير في خلق الدافعية خصوصا لدى العمال الجدد وحتى تنجح عملية التواصل لابد من إتباع الخطوات التالية:

- معاملة كل عامل كما لو كان هو الأهم.
- إظهار الإهتمام لكل واحد منهم.
- الإستماع إليهم باصغاء عميق.
- إستخدام أسماءهم المفضلة مع الإبتسام لهم طول الوقت وشكرهم.

- وجهة النظر: محاولة إستقطاب جميع وجهات نظر الفريق، ويتم ذلك بتشجيعهم على تقديم أفكار واقتراحات وعروض تخص العمل.

- تحديد الأهداف: بمعنى التعريف بالإستراتيجية التي تسمح بتحقيق الأهداف وإختيارها بإتباع مع كل من العمال والمدراء [57] ص224.

- العرفان: أي التنويه بنجاح كل عضو من الفريق واستغلال كل الفرص للقيام بذلك وخاصة أمام الجميع لتشجيع حماسهم وإحساسهم بالسعادة.

- الهدف الأسمى لعمل الفريق: تبين أن عواقب عمل الفريق تقع على عاتق الفريق نفسه، والمؤسسة، ومسؤولية كل عضو من أعضائه [57] ص225.

3.3.2. جودة أداء الفريق

من سياق تحليلنا السابق، يتضح أن أصل الجودة تنشأ من جودة كل عضو من أعضاء الفريق، وعليه سيتم الحكم مسبقا على جودة الأداء، وحتى يتم تحقيق ذلك فعلا بأقل تكلفة وأقل مجهود، وفي الوقت المناسب، لابد من تعلم الكيفية التي بواسطتها سيتم إنجاز الأعمال؛ هذا من جهة، ومن جهة أخرى، لابد من المحافظة على جودة الأداء، بإتباع أسلوب هندسة الطاقة والحماس، وهذا هو بالضبط ما سيتم شرحه في الآتي :

1.3.3.2. تعلم الأداء

الغرض من وراء هذا المفهوم، التعرف على الأبعاد المختلفة للعملية الإنتاجية وذلك بالتركيز على إنجاز الأعمال، وتأديتها بأسهل طريقة وأقل مجهود وفقا للجدول الموالي :

الجدول رقم 02: منهجية تعلم جودة الأداء [136] ص 227.

الهدف	المكان	الوقت	الشخص	الوسيلة
ماذا حدث	أين يحدث	متى يحدث	من الذي يقوم بالعمل	كيف تم هذا العمل
لماذا يحدث	لماذا هنا	لماذا يحدث حينئذ	لماذا يقوم به هذا الشخص	لماذا تم بهذه الوسيلة
ماذا يمكن أن يحدث أيضا	أين يمكن أن	متى يمكن أن يحدث أيضا	من أيضا يمكن أن يقوم به	كيف يمكن أن يتم أيضا
ماذا يجب أن يحدث فعلا	يحدث فعلا	متى يجب أن يحدث فعلا	من الذي يجب أن يقوم به	كيف يجب أن يتم فعلا

يقيس الجدول معادلة تعلم التصرف التالية :

L

=

P

+

Q

بحيث:

L : التعلم .

P : الأداء .

Q: مجموعة أسئلة.

ومنه يتضح أن قضية أداء الأعمال، يمكن لكل عامل تعلمها بسهولة، وبساطة، إبتداء من طرح مجموعة أسئلة، تدور حول معايير محددة، مثل: الدقة، والكمية، والسرعة، والتحسس المستمر. في إنجاز الأعمال [136] ص 224- 225.

ويمكن أن تقاس درجة جودة الأداء من ثلاثة نواحي:

- أداء سريع وبأقل وقت ممكن، لتشغيل الآلات.
- أداء جيد بأقل جهد ممكن أن يبذله العامل.
- أداء إقتصادي بأقل تكلفة بالنسبة لكل من العامل والآلة [92] ص 117.

2.3.3.2. هندسة الطاقة كأساس لزيادة القدرة

إن جودة الأداء كما سبق وأن ذكرنا، يمكن قياسها من جوانب الكمية، والوقتية في إنجاز الأعمال؛ وبما أنه يتأثر بالمقدرة الفعلية التي يمتلكها العامل نحو الأداء، لابد من البحث على الطريقة الممكنة لزيادتها، وهذا ما نطلق عليها تسمية: "هندسة الطاقة" شريطة أن يلتزم بها كل عامل وهي كالتالي:

- التغذية السليمة: إن تناول الملح، والسكر، والدهون والكوليسترول والكافيين يخفض من مستويات الأداء، لأنها تتداخل مع العمليات الكيميائية في المخ وتعوق وصول أدائه إلى المستوى المطلوب.

- الحصول على قسط وافر من الراحة: أي معرفة العامل للنسبة المئوية من الوقت الذي يكفيه للشعور بالراحة، كالنوم مثلا، و ممارسة تدريبات رياضية يوميا.

محالة قيامه بقضاء من 20 إلى 40 دقيقة يوميا، في ممارسة تدريبات رياضية [137] ص 49-50 لغاية طرد التوتر النفسي، وإعادة العقل والجسم معا إلى حالته المثلى.

- الإختلاء بالنفس: حيث يعتبر ذوي القدرات الإبداعية العالية، وأولئك الذين يتصفون بإنتاجية غير عادية، ويتميزون باتباع أساليب فريدة في الإنتاج، يحتاجون عادة لأن يكونوا بمفردهم مع أفكارهم لوقت طويل.

- تمضية بعض الوقت في القراءة والتعلم: تخصيص وقت يوميا لتعلم أفكار جديدة كمصدر جديد للفكر والإلهام.

- النمو الروحي: حاجات النمو الروحي يتم إشباعها بقراءة بعض الأدعية والتسبيح وأداء الصلاة.
- الألفة والمودة والحب: وتكون بالتسامح وفتح القلوب إلى من حوله في الأسرة والعمل.
- المرح والبهجة واللعب [137] ص51- 59: في بعض الأحيان اللعاب والمرح يزودنا بالطاقة اللازمة، للعمل فيكون فيه تغير للجو، أو قضاء وقت ممتع مع الأسرة.
- الإهتمام بالهوايات الجديدة: معظم العمال ذوي القدرة الهائلة، لديهم هوايات واهتمامات خارجية، أو أخذ عطلات منتظمة.
- الإحساس بالغاية أو الهدف [137] ص61: أي تحمل المسؤولية باتجاه الأهداف الموضوعية.

جميع النقاط السابقة تساعد على كسب طاقة إيجابية، تحرك جميع الطاقات العقلية والجسدية، والروحية، والعاطفية؛ مما ينعكس إيجاباً على مقدرة كل عامل في الإنجاز، فتزيد بذلك إنتاجية أكثر مما سبق.

3.3.3.2. هندسة الحماس كأساس لزيادة الرغبة

قد يمتلك كل عامل القدرة، والطاقة، ويتابع هندستها ولكنه قد لا يملك الرغبة في توظيف طاقاته، ومنه يتضح أن عنصر الرغبة بمثابة الوقود الذي يحرك القدرة، فإما أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء، وبغية الوصول إليها، على إدارة المؤسسة القيام بهندستها على النحو التالي:

- تقديم حوافز قوية و فورية.
- دراسة حاجات العمال غير المشبعة .
- تحديد أهداف العمال.

- إثارتهم بشكل دائم وجلب إنتباههم.
- الإهتمام بالمنجزين لأنهم بحاجة إلى حوافز دائمة لزيادة إبداعهم.
- تصميم العمل بشكل يناسب العمال.
- التدريب المستمر على أداء الأعمال.
- إستخدام العدالة كمحرك الحماس.
- محاولة تنمية الشعور بالحماس الذاتي.
- معرفة ما يمكن تقديمهم لهم من حوافز.

وفقا لما سبق يمكن القول؛ بأنه إذا تمكنت فعلا الإدارة من رفع الحماس، وهذا يعني زيادة دافعية العمل مما يجعلها تتحصل على رغبة عالية وبالتالي أداء عالي الجودة، إلا أن تحقيق هذا الأمر في منتهى الصعوبة لأنه يرتبط بالتقرب أكثر من العمال، لفهم إحتياجاتهم المادية والذاتية، والتي هي في إرتفاع وتباين دائم مع الزمن.

وفقا لما جاء في تحليلنا للطاقات والدافعية جودة الأداء الإنتاجي نخلص إلى ما يلي:

- قضية الإنتاجية تحكمها أبعاد إنسانية، وشخصية، ولا تقتصر في تحليل كلي وإنما تحليل جزئي، ولم يعد جوهرها مادي وآلي وتكنولوجي، بقدر ما هو معنوي، ونفسي وسلوكي، ولأجل الإرتقاء بمستويات الإنتاجية، لا بد من طرح الأفكار والمداخل القديمة جانبا وتقبل واستيعاب حقائق المرحلة الحالية حيث تنسيق وتضافر جهود مختلف المستويات الإدارية في توفير الحفز، والدعم المادي، والمعنوي، لإبقاء عمالها مندفعين للعمل بكل طاقاتهم الروحانية والعقلية، والعاطفية، والجسدية في تحقيق كفاءة إنتاجية عالية.

- توجد إمكانية واضحة في شراء اليد العاملة ولكن لا يمكن شراء قلب العامل فقلبه هو مناط إحساسه، ومقر إخلاصه ومصدر تفانيه في العمل، كما توجد إمكانية شراء جهده ولكن ليس في إمكاننا شراء عقله، ففي عقله يكمن إبداعه، وإبتكاره، ومنبع إنتاجيته وجودته.

- تنشأ الجودة الحقيقية من أعماق كل فرد عامل، تتجسد في بادئ الأمر من عادات وشخصيات، وسلوكيات معينة كفيلة بتحقيق الجودة فرق اللازمة لإدارة الجودة الشاملة.

- الإنتاجية والجودة تتماشى جنباً إلى جنب، يسوقها الفريق الناجح والمتميز في أداء العمل الإنتاجي، والذي يعرف تماماً ماذا يريد؟ ويملك الرغبة القوية لتحقيق ما يصبوا إليه ويؤمن بقدراته، وطاقاته ويسعى لتحقيق أهداف الإنتاجية في الوقت وبالكم وبالجودة المطلوبة.

وفي نفس السياق نثير التساؤل التالي، ما دور الطاقات والدافعية لجودة الأداء الإنتاجي في زيادة قدرة المؤسسة على التنافس؟ ولمواصلة تحليل بحثنا، نحاول الإجابة على هذا التساؤل في الفصل الموالي .

الفصل 3

مدخل لتنافسية المؤسسة

من بين المواضيع التي نالت إهتماما بالغا إلى جانب الإنتاجية في الساحة الاقتصادية خلال العشرية الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، موضوع التنافسية؛ بحيث أصبحت تشغل حيزا ومكانة في كل من مجالي؛ الإدارة الإستراتيجية، واقتصاديات الأعمال، وتمثل العنصر الإستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصا جوهرية، لكي تحقق المؤسسة القدرة على ضمان ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها؛ مما جعل المؤسسات تهتم بتنمية مزايا تنافسية تعد في النهاية ناتج أو حصيلة اليقظة المستمرة، والتي تشغل بشكل واسع، كل من التحسينات، والتطورات وتقديم أساليب أفضل لأداء الأعمال، وذلك من خلال إحداث تغييرات تنموية تختص بتفعيل المورد البشري، وبناء الكفاءات المحورية والأخذ بعين الإعتبار دور المعلومة في إحداث التغيير من أجل التحسين المستمر والتنظيم الإداري الجيد.

وعليه تتجلى أهمية تنافسية المؤسسة في محاولة ربط المفاهيم الأولية التي يدور حولها جوهر قضية المنافسة وهذا ما سنوضحه فيما يلي :

1.3. مفهوم القدرة التنافسية

أصبح موضوع التنافسية مهما جدا بالنسبة لدول العالم، حيث باتت من بين العوامل المحددة للناجحين والخاسرين، سواء كانوا أفراد أو مؤسسات أو قطاعات، وتبرز أهميتها في تدعيم القدرة على التنافس نظرا لإرتباط مفهومها بكل من؛ النمو، والتنمية، والتجارة الخارجية، ومستويات الجودة والإنتاجية، وبكل ما يوفره الإقتصاد من خصائص التميز والكفاءة، ولعل ذلك ما يفسر الأمر العسير في تحديد مفهوم هذه المسألة، وتحديد معالمها ونطاقها ضمن إطار مفاهيمي، يدور حول القدرة التنافسية للمؤسسة مع إبراز الإتجاه الحديث والمستقبلي الذي يسمح بتطويرها وفقا لما يلي :

1.1.3. ماهية التنافسية

شهدت التنافسية تطورا ملحوظا, في الآونة الأخيرة, وتعد من القضايا التي لا تزال غير معرفة بشكل دقيق, ويدور حولها جدل كبير, يتراوح بين مفهوم ضيق, يركز على تناسب السعر والتجارة, وإما واسع يكاد يشمل كل المؤشرات المستعملة في النشاط الإقتصادي [138] ص124, وعليه فإن تحديد الماهية العلمية للتنافسية, من تعريف, وتطور, وأنواع, يعد مسألة في غاية الأهمية.

1.1.1.3. تعريف التنافسية

يختلف معظم الكتاب حول تعريف التنافسية ومضمونها, ويرجع السبب في ذلك إلى تعقد مفهومها, شأنها شأن الكثير من المفاهيم الإقتصادية, ذات الأوجه المتعددة كالعولمة والتنمية والإنتاجية [139] ص21, ولهذا السبب نحاول عرض أهم التعاريف التي جاءت بصدها, سواء من جانب تحليل كمي أو جزئي, نوضحها فيما يلي:

1.1.1.1.3. تنافسية الدولة

على مستوى التحليل الكلي يصعب الوصول إلى تعريف دقيق لتنافسية الدول, نظرا لتداخلها وتشابكها مع مفاهيم أخرى كالتنمية والنمو, والتجارة الخارجية, ولذلك نبينها على التوالي في التعاريف التالية :

1.1.1.1.1.3. تعريف مجلس التنافسية الأمريكي

التنافسية هي مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية, وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية [140] ص15.

2.1.1.1.1.3. تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي

يعرف التنافسية على أنها, القدرة على توفير البيئة الملائمة، لتحقيق معدلات نمو مرتفعة, ومستدامة تشير إلى مقدرة الإقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الإقتصادي, محسوبة بمعدلات التغير السنوي للدخل.

3.1.1.1.1.3. تعريف منظمة التعاون الإقتصادي

تشير التنافسية إلى مقدرة الدولة على توسيع حصصها في الأسواق المحلية والدولية, من خلال مواجهة المزاومة الخارجية, في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي [139] ص21.

و على العموم و بالرغم من دلالة التعاريف السابقة على مضمون التنافسية الدولية, إلا أن التعريف الثاني هو الأكثر دلالة على مضمون تنافسية الدولة, لأنه يقضي بقدرة الدولة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لأفرادها, يتضح ذلك في توفير البيئة الملائمة لتحسين الإنتاجية, من أجل المنافسة في نشاطات إقتصادية ذات أجور مرتفعة تزيد من ضمان تحقيق معدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد, بما يحقق كل من التنمية والنمو والإرتقاء بالتجارة الخارجية للدولة.

2.1.1.1.3. تنافسية القطاع

تختلف تنافسية الدولة عن تنافسية القطاع, المتمثل بمجموعة الشركات العاملة في صناعة معينة [141] ص03.

وتأخذ هي الأخرى تعريفات تختلف وفقا لأهميتها على المستوى الكلي والجزئي على النحو

التالي:

1.2.1.1.1.3. على المستوى التحليل الكلي

فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد، تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الإستثمار الأجنبي في الداخل والخارج إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة، والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة [142] ص 201.

2.2.1.1.1.3. على مستوى التحليل الجزئي

هي قدرة مؤسسات قطاع إقتصاد معين على تحقيق التفوق من ثلاثة جهات رئيسية [143] ص 99:

- من وجهة المنتج؛ لأنه بدون منافسة لا تكون عند المنتجين رغبة في تحسين منتجاتهم، ولا رغبة في البحث عن طرق تقنية جديدة، سواء أثناء الإنتاج أو البيع، بحيث يتوجب على المنتج المحافظة على التوازن بين مدخلاته ومخرجاته، بمعنى تكاليفه وأرباحه.

- من وجهة المستهلك؛ إذ تجعله في مكانة الملك، لأنه يملك الفرصة في إختيار ما يريده وبالمواصفات التي يريدها وبالسعر الموجود الذي يناسبه.

- من وجهة المنتجات؛ بحيث الجيد منها يبقى في السوق والرديء منها يفنى ويزول إذ أنه لو لم تكن هناك منافسة بين المنتجات، المنتج لا يبحث في فرص الإبداع والتجديد والمستهلك لا يجد فرص كثيرة في إختيار ما يريد إقتنائه.

ومنه يتضح لنا جليا أن التعريف الأول يعبر حقيقة على تنافسية القطاع، وفي نفس الوقت يتضمن التعريف الثاني، لأن تحقيق النجاح في الأسواق الدولية لن يتم إلا إذا ما تحقق النجاح في الأسواق الداخلية.

3.1.1.1.3. تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات

يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات من خلال ثلاث جوانب أساسية [144] ص 10:

1.3.1.1.1.3. جانب العوامل التنافسية

يتفق معظم المستجوبين من مدراء المؤسسات على كل من السعر، والجودة والتكلفة، كعوامل أساسية للتنافسية المؤسسة؛ وأجمعوا على أنها تقديم المنتجات ذات جودة عالية، وسعر معقول، ومقبول من قبل الزبائن.

2.3.1.1.1.3. جانب سلوكي

يفترض الجانب السلوكي، الخضوع لتقويم ذاتي من قبل ممارسين، أو ما يقصد به تضافر جهود جميع العمال في المؤسسة، كمحفز قوي، يدفعهم لبذل قصارى جهودهم، قصد التحسين المتواصل للأداء.

3.3.1.1.1.3. جانب سوقي

يرتكز تعريف التنافسية من الجانب السوقي، على قياس أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها.

يتبين من التعريف، أن التنافسية، تفسر " السلوك الأمثل" الذي تتبناه المؤسسة سواء تعلق الأمر بالعوامل التنافسية والتي تأخذ أشكال متعددة، كالإبداع، وإنتهاج أسلوب المعرفة وتسيير الوقت، أو تعلق الأمر بجانب التسويق.

وطبقا لطبيعة الموضوع يمكن أن نعرفها على أنها تعبر على الحالة الذهنية التي تدفع كافة المستويات بالمؤسسة، إلى التفكير المتواصل، والشامل، الذي يضمن المحافظة على موقعها التنافسي لمدة طويلة.

2.1.1.3. تطور التنافسية

أهم ما يميز النشاطات الإقتصادية في الوقت الحالي، هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحوافز التقليدية لإنسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وحصص الكمية أخذت في التلاشي، نظرا لتحرير التجارة الدولية، وفتح الأسواق الدولية وتطبيق إقتصاديات السوق، فأصبحت التنافسية أمرا حتميا، أمام مراكز الإنتاج والخدمات وعليه إزدادت الضرورة لمواجهتها محليا، ودوليا، عن طريق زيادة الإنتاجية، والجودة [93] ص123، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة، وكان نتيجتها إحدى التحولات في المفاهيم، من مفهوم الميزة النسبية، المتمثلة تقليديا فيما تمتلكه الدولة من موارد طبيعية، ويد عاملة، والمناخ، والموقع الجغرافي، مما يسمح لها بإنتاج رخيص تنافسي، إلى الميزة التنافسية، التي تعني عدم حاجة الدولة لميزة نسبية لكي تتنافس في الأسواق الدولية [138] ص124.

بمعنى آخر المفاهيم التقليدية لم تعد تتمتع بالأهمية التي كانت التقديرات السابقة تضيفها عليها كأداة لتطوير إقتصادي تنافسي، بل بدأ الإهتمام يتجه نحو نموذج الميزة التنافسية كنموذج إستراتيجي بديل لتنمية [145] ص02، والمرتبب بإرادة الدولة الساعية، إلى رفع إنتاجية مواردها المتاحة المادية منها، والبشرية خصوصا بعدما عرفت المؤسسة الإقتصادية في علاقتها مع المحيط مرحلتين، مرحلة الإنغلاق والتجاهل، ومرحلة الإنفتاح، والأخذ بعين الإعتبار لتأثيراته أثناء ظهور المقاربة النظامية، وتغير الطرق الإقتصادية، والسياسية، والإجتماعية [146] ص11، والتي جعلت المحيط الإقتصادي محيط تنافسي يعتمد على مدى قدرة المؤسسة على إثبات إمكاناتها ومؤهلاتها التنافسية في السوق [147] ص61.

إذن يمكن القول أنه لا يمكن أبدا تجاهل المنافسة، وخاصة إذا إرتبطت بشكل حيوي بمصير المؤسسة، و تحددت توجهاتها المستقبلية، وإتجاهات نموها، وبقاءها، فضلا عن أنها تزيد من قدرتها على إتخاذ قرارات رشيدة، تتعلق بإمكانيات تطوير وتحسين الأداء.

3.1.1.2. أنواع التنافسية

من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية، حتى لا تضيع الجهود المستقبلية والموارد في تحقيق أهداف، لا تضمن إستمرارية المؤسسة، وتطورها في حين تعد تنافسية المنتج شرطا لازما للتنافس، ولكنها ليست كافية لإعتمادها على سعر التكلفة كمعيار وحيد، نظرا لوجود معايير أخرى أكثر دلالة على التنافسية وعموما يمكن تصنيفها كما يلي:

1.3.1.1.2. التنافس بالوقت

أصبحت التنافسية المبنية على الوقت منهج حديث تسلكه المؤسسة منذ أوائل التسعينات من القرن المنصرم، مما يؤكد على إجبارية هيكله المؤسسات بأسلوب يضمن لها أفضل، إستغلال للوقت؛ على أن يكون هو الأساس المنطقي الذي يبني عليه ذلك، لأن العمليات والأنظمة التي تضيع الوقت، دون فائدة، يكون لها تأثير مباشر على العملية التنافسية [54] ص336-337، فكلما أبطأنا في أداء الأعمال على كافة المستويات كلفنا ذلك الكثير من المال، وتشير إحدى الدراسات إلى أن أكثر من 95% من الوقت المخصص لأداء الأعمال يتم إضاعته، ومن ثم يقوم هذا النوع من التنافس على إختصار الوقت بين كل من الإبتكار وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة [74] ص300.

2.3.1.1.3. التنافس بالجودة

يتحقق التنافس بالجودة، عندما تنجح الدولة أو المؤسسة، في تصميم وتنفيذ وتقديم المنتج حتى تشبع الحاجات، والتوقعات المعلنة وغير المعلنة للمستخدمين منها؛ ولذلك يجتهد المبتكرون، ويكرسون عقولهم في العديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو أن يفكر به المواطن! ومن خلال قيامهم بدراسات وأبحاث متخصصة، يتساءلون؛ ما الذي يمكن أن يجعله أكثر رضا [54] ص367.

إذن فالجودة تمثل شرطا جوهريا على المستويين المحلي و الخارجي وتساهم في تعزيز القدرة التنافسية.

3.3.1.1.3. التنافس بالتكلفة

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي, إذ لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف, حتى أن الكثير من الشركات المتميزة تنافسيا, تستهدف إلى أن تكون القائمة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط, كما بدا في السنوات الأخيرة استخدام القيمة المضافة إلى جانب أساس الربحية, أو بدلا منه, كأساس لتقييم أداء المؤسسة, وأما القيمة التي تضيفها عملية الإنتاج إلى قيمة عناصر الإنتاج قيمة: (رأس المال + الأرض + العمل + أي أداء العمل + الإدارة) وهذه القيمة تتمثل في الفرق بين عائد بيع المنتجات, وتكلفة مستلزمات الإنتاج السلعية والخدماتية التي استخدمت في إنتاجها [54] ص369, وعليه فإن خفض التكاليف إذا لم يؤدي إلى خفض قيمة الناتج, فإنه يسهم في زيادة القيمة المضافة, والأرباح المحققة, ومن ثم يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة أو القطاع في السوق, إلا أنه يجدر بنا الإنتباه لتصنيفات التكاليف بخصوص الموارد, والعمالة والخدمات, وتصنف إلى مباشرة, وغير مباشرة, ثابتة ومتغيرة, تكاليف صناعية وبيعية وإدارية, وتبقى التكاليف غير المباشرة صناعية من أهم عناصر التكاليف [143] ص102.

2.1.3. ماهية القدرة التنافسية

بما أن التنافسية متعددة الجوانب, بالنسبة للدولة أو القطاع أو المؤسسة, فإنه يصعب الإلمام بجميع العوامل المساعدة على إكتساب القوة وراء القدرة التنافسية, وخصوصا بالنسبة للمؤسسات والشركات, لأنها المعنية بالتنافس أكثر من الدول, ومنه يستوجب علينا الوقوف على أهم المحاور التي تفسر وتبين طرق قياسها على النحو التالي:

1.2.1.3. معنى القدرة التنافسية

بالإرشاد إلى التعاريف السابقة للتنافسية, نلاحظ وجود نقاط مشتركة تجمع بين كل من تنافسية البلد والقطاع والمؤسسة, وتتمثل في الكيفية التي تستطيع بها الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها وتفوقها عليهم, وهذا ما سيحقق لها مستوى أفضل لمعيشة أفرادها بالحكم على القدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدماتية, كمحصلة لعوامل عديدة

متداخلة، ومتباينة في أنماطها، وتأثيرها، بحيث تكون نتيجتها النهائية تحقيق التنمية المستدامة للإقتصاد الوطني؛ وذلك من خلال قدرة وتميز المؤسسة على منافسيها من جانبين [148] ص04:

- جانب الجودة أو السعر أو التوقيت وقدرتها على المرونة والتغيير السريع وإقتناص الفرص.

- جانب قدرة المؤسسة على معاملة العمال لديها والمتعاملين معها بحسن التأثير فيهم وتهيئتهم وإستزادة رضاهم، وضمان ولاءهم.

وما يمكن أن نفهمه من هذا المعنى المبدئي، هو: "أن القدرة التنافسية" خاصية مرتبطة بالمتنافسين، الذين يسعون كلهم للحصول على شيء يريدونه جميعهم.

مما يعني وجود قوات أو قدرات متباينة بين هؤلاء المتنافسين تمكنهم من إكتساب السبق كل حسب قدراته التنافسية.

ومما تقدم يتضح أن القدرة التنافسية تركز على إقتناص الفرص المستقبلية على المدى الطويل من خلال الإستفادة من إستغلال عدة دورات على المدى القصير [148] ص05، إلا أنه يبقى الجانب الثاني هو المعزز الأول والأخير للقدرة التنافسية كونه يأخذ بعين الإعتبار العنصر البشري كرهان للتنافس يكفل نموا متواصلا في القدرة التنافسية.

وعموما يمكن تفسير معناها، على أنها تعبر على مدى رفع مستوى معيشة المواطن على المستوى الكلي، في حين على المستوى الجزئي تعبر على مدى قدرة المؤسسة على تعظيم الربح [149] ص231، والحصول على أعظم حصة سوقية ممكنة، وبمعنى آخر تعبر القدرة التنافسية على قدرة المؤسسة أو الإقتصاد على الحفاظ أو الزيادة من حصته في السوق الداخلية أو الخارجية [150] ص78.

وعليه يمكن أن نستخلص، أن تعريف التنافسية على المستوى الجزئي يعتبر أقل تشعبا وتعقيدا من التنافسية على المستوى الكلي، ويفسر السلوك الأمثل الذي تسلكه المؤسسة بغية تخفيض تكاليفها وتعظيم ربحيتها، وبمعنى آخر يوضح السلوك الذي يمكننا من الحكم على قوة المؤسسة في

التنافس، ممثلة في الدالة التي تشمل كل من زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، والقدرة على مواجهة التحديات، وإقتناص الفرص، باستغلال كافة الطاقات البشرية والمادية.

2.2.1.3. عوامل القدرة التنافسية

تكمن أهمية القدرة التنافسية من كونها، تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة، لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد، واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحقيق الإنتاجية والإرتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء [138] ص127، ولذلك لا بد من تناول أهم العوامل التي تميز المؤسسات ذات القدرة التنافسية العالمية، الموضحة في الجدول رقم (03) :

الجدول رقم (03) : عوامل القدرة التنافسية لدى المنظمات المتميزة [151] ص17

حسب المنظمة العربية للتنمية الإدارية	حسب المنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
- تطبيق نموذج مرجعي عالمي .	- التسيير السليم لتدفقات الإنتاج والمخزون من المواد الأولية والمستلزمات.
- الإلتزام الجديد بجودة المنتج والتكلفة.	- التنظيم الذاتي لآليات العمل والنشاط بفعالية.
- التوجه نحو احتياجات السوق والاستجابة لمواصفات الطلب والمنافسة.	- البحث والتطوير.
- قياس الإنتاجية الحقيقية لعناصر الإنتاج المختلفة كالعمل، الآلات.	- التصميم والهندسة والتصنيع .
- الإعتقاد على المرونة والتكيف والتأقلم مع تغيرات وحركية السوق.	- تحسين كفاءات المستخدمين والعمال عن طريق الإستثمار والتكوين ورفع من مسؤولية العمال في العملية الإنتاجية .
- تطوير قدرات المورد البشري من تدريب ثقافة عمالية، مناخ العمل).	- القدرة على إقامة علاقات متجانسة مع موردي المواد الأولية والمستلزمات.

يوضح الجدول أهم عوامل القدرة التنافسية، وسماتها التي إنتهجتها المؤسسات العربية بحسب تقرير أحمد صقر لسنة 1997، وبحسب تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لسنة 1992 [151] ص17، ومنه يمكن إستنتاج النقاط التالية :

- تختلف عوامل القدرة التنافسية حسب المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

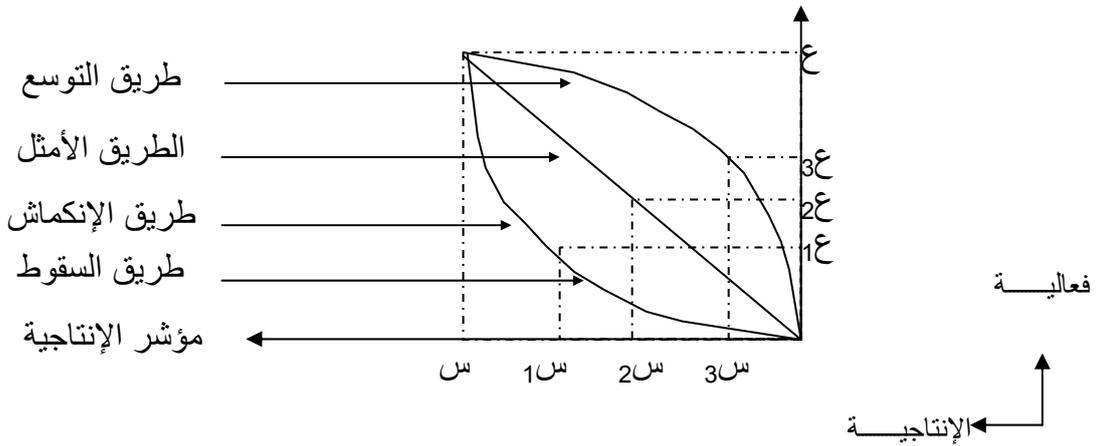
- تعمل جميع عوامل المقدرة بصفة تكاملية, ويتم الإهتمام بها جميعها.
- يختلف ترتيب العوامل حسب تطور المؤسسة.
- تتأثر العوامل بنوعية العلاقة السائدة بين الحكومة ،والمؤسسة ففي بعض البلدان تكون فيها العلاقة قوية والبعض الآخر قد تكون معدومة, الأمر الذي ينعكس أثاره على قرار التسعير [152] ص199.

3.2.1.3. قياس القدرة التنافسية

نظرا لإختلاف عوامل المقدرة التنافسية, فإنه يصعب قياسها أو تلخيصها في مؤشر واحد, ومما يبدو أن تحليل التنافسية على مستوى المؤسسة, يكون أكثر وضوحا باستخدام مؤشرات سهلة, تمكن نسبيا من معرفة موقعها من التنافس إستنادا إلى كل من الفعالية الإنتاجية ومقارنة اداءها بالنسبة لمنافسيها.

1.3.2.1.3. الفعالية الإنتاجية

يمكن إعتبار التنافسية كمحصلة التوليفة بين الفعالية والإنتاجية وهذا ما يوضعه



الشكل رقم (05) : طريقان لتنافسية المؤسسة [144] ص14

يوضح الشكل أنه في حالة مواجهة وضعية إقتصادية صعبة, تتجه المؤسسة نحو البحث على توازن جديد بالإعتماد على وفرات في الإنتاجية, وعادة يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة باعتبارها أسهل طريقة, وهذا ما يعبر عليه في الشكل بطريق الإنكماش, في حين يعد الطريق

الأمثل، الأفضل على العموم لأنه يعتمد على بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة حيث يتم ذلك من خلال رفع النتائج بفضل كسب طلبات جديدة، وإستغلال فعال للوسائل المتاحة، ويفترض طريق التوسع وجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين، من الزبائن والموردين ومقدمي الخدمات، والعاملين بالمؤسسة، وجعلهم أكثر وفاء وولاء وبذلك يعد الطريق المؤدي إلى إقتحام سوق تنافسية من خلال حساب المرونة الإنتاجية، بالنسبة للفعالية، وتظهر في ثلاثة حالات رئيسية [144] ص15:

- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يعني الطريق نحو التوسع.
- إذا كانت المرونة تساوي الواحد وهذا يوافق الطريق الأمثل.
- إذا كانت المرونة أقل من الواحد، وهذا يعني الطريق المسمى بالإنكماش.

وأما في حالة التمادي في البحث على الإنتاجية على حساب الفعالية مما يؤدي إلى إنحراف طريق التنافسية وإتجاهه نحو السقوط.

وعليه يمكن القول بأن الوقوف على الطريق المؤدي للتنافسية، يكمن في البحث على المؤشرات الدالة على قوة التنافس، وبالخصوص تلك التي تضمن تحسن الإنتاجية وزيادة الفعالية كالجودة وتميز أداء العمال ومن ثم القيام بمتابعتها بشكل دائم ومستمر عبر الزمن.

2.3.2.1.3. مقارنة الأداء

يعتمد هنا قياس القدرة التنافسية للمؤسسة، على مقارنة أداءها بالنسبة إلى منافسيها في السوق، ويمكن تقويم الأداء وفقا لذلك بحساب، حصة السوق النسبية، حيث يمكن إستخلاص ثلاثة حالات رئيسية وهي على التوالي:

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد تعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس.
- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، مما تعني أن أداء المؤسسة يماثل أداء المنافس.

حصّة السوق النسبية أقل من الواحد وهذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

ومنه تسمح هذه المقارنة بالتموقع بين أحسن النتائج وتدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداءها ومن ثم تنمية قدرتها التنافسية [144] ص15, كما ينظر إلى المؤشرات السابقة من زاويتين مختلفين ولكنهما متكاملين، حيث يعتمد الأول على القياس الداخلي بواسطة فعالية الإنتاجية ويعتمد الثاني على القياس الخارجي بمقارنة أداء المؤسسة بنظيراتها في السوق.

وبرأي من الأفضل أن تتم المقارنة, وفقا للأداء المتميز في أدبيات الجودة الشاملة حتى يكون قياس المقدرة التنافسية أكثر تعبيراً.

3.1.3. الإتياء الحديث لتعزيز القدرة التنافسية

يتضح لنا جلياً مما سبق أن التنافسية أصبحت أمراً لا مناص منه، لمالها من تأثير على المؤسسات لكي تنمو وتبقى، وكذا الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائفهم، كما تؤثر في الأمم التي ترغب في إستدامة مستويات معيشة أفرادها، وعليه تدعونا للبحث فيما يعزز المناخ التنافسي، ويزيد من قدرة المؤسسات على التنافس إبتداءً من ترسيخ القناعة بأهمية تنافسية الأفراد، والعمل على تنمية المورد البشري، وتفعيله بواسطة الإعتناء بطاقم العمال في المؤسسة، وكسب رضاه ، وولاءه لضمان القدرة الأساسية في التنافس.

1.3.1.3. تنافسية الأفراد

لقد عرف العالم في العقود [139] ص13 الأخيرة تطورات واسعة في الفكر الإقتصادي المرتبط بالتنافسية، حيث برزت نظرية النمو الجديدة التي تولى أهمية كبيرة للإفتتاح، والتطور المعرفي في إستدامة النمو [139] ص13، هذا من جهة. ومن جهة أخرى برزت إستراتيجية التي تبناها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منذ عام 1990 عند إصداره أول تقرير حول التنمية البشرية في العالم، حيث يأخذ في إعتباره التعامل مع الإنسان كغاية، وكهدف للنشاط الإقتصادي وليس كوسيلة وأداة [148] ص05 وبعد ظهور البرمجة اللغوية العصبية إمتداداً للتنمية البشرية، ولتنافسيه الأفراد بحيث يدل أحد أهم مبادئها على مضمون هذا النوع من المنافسة على أساس أنه ؛ "إذا كان

بإمكان شخص ما القيام بإنجاز ما، فإنه بإمكان أي شخص آخر القيام بمثله أو أفضل منه، وإن لم يسبقه أحد فسيكون أول ما قام به"، وهذا ما يوضح إمكانية وضور تنافسية الأفراد ويشجع من روح الإقدام، والمبادرة وينمي الإبداع و إبتكار الأفكار، مما يزيد من سرعة التنافس النزيه بين الأفراد داخل المؤسسات،حتى يشمل كافة المستويات التنظيمية من القمة إلى القاعدة على أن يبقى الهدف الأسمى زيادة الإنتاجية والتميز في الأداء، ورفع من مستويات التنافسية إلى الأبدو إعتمادا على تنافسية العامل مع نفسه حتى يغير من أدائه نحو الأفضل وبمشاركة غيره من العمال، حتى يرتقوا بمستوى الأداء داخل المؤسسة ويعزز من قدرتها على التنافس ويفتح أبوابها على تنافسية القطاعات والدول معا.

2.3.1.3. تأهيل وتنمية المورد البشري

تشير تنافسية الأفراد إلى التركيز على رأس المال البشري، كدعامة لتنافسية المؤسسة وبالتالي الإهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العالمية والتطورات السريعة والتي أضحت من أهم عوامل التفوق، والتميز التنافسي العالمي، المبني على المعرفة، فحسب ما جاء في تقرير التنمية الإنسانية لسنة 2003 فإن مستوى تأهيل المورد البشري العلمي، ومضمونه ومساييرته للتطورات التكنولوجية، وأنماط التسيير وحيازته على الخبرة والكفاءة اللازمة في الأداء تمثل مسائل تطرح نفسها [153] ص215، بشدة في محاولة المؤسسة مجارات منافسيها في السوق من أجل كسب القدرات اللازمة للتنافس.

إذن بالرغم من الموارد التي قد توفرها المؤسسة، إلا أنها ليست كافية لوحدها لتحقيق مستوى قدرة تنافسية كبيرة، دون توافر الموارد البشرية لأنها تعد الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية.

وبالتالي يمكن إختصار الواجبات التي تقوم بها الإدارة بالنسبة لمواردها البشرية في المعادلة التالية [151] ص24:

الإعداد (إعداد الموارد البشرية) + المتابعة (تقييم الأداء) + المقابل (الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز) + المحافظة (الرعاية الصحية والنفسية والإقتصادية) + الضبط (الإشراف والتوجيه) + التنمية (التدريب ورفع الكفاءة) = تنمية الموارد البشرية بالنظر إلى الواقع والأهداف.

3.3.1.3. تفعيل المورد البشري

إن تنمية المورد البشري لوحدها غير كافية، لذلك لابد وأن تكون مصحوبة بتجسيد فعلي يهدف من وراءه المسيرين إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين أساليب العمل، الإقتصاد في التكلفة والوقت المستغرق، ذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات العمال، وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، ويتم ذلك بالإستثمار في الموارد البشرية لمواكبة التغييرات السريعة والمستمدة، وتهيئة بعضهم إلى مراكز مسؤولية أعلى أو تحسين المستمر في الأداء، والإنتاجية للحفاظ على الموقع التنافسي [153] ص216.

ذلك لأن العديد من الكتاب في إستراتيجية الأعمال أكدوا على أن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والضعيف يبرز من خلال حدود طاقم العمال بالمؤسسة وبالتالي يتطلب وضع التخطيط الإستراتيجي لتحويل أفكار التنمية إلى أفعال تتجسد في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية تهدف إلى كسب ولاء العمال عن طريق [151] ص25:

- خلق الظروف وتشجيع العمال على الإقدام والمبادرة والعمل وتشجيع الإبداع والتفكير الخلاق عن طريق نظم رواتب أو حوافز ومكافآت أكثر فعالية .

- الإهتمام بالإتصال بالعامل لدمجه في المؤسسة بتهيئة نفسيته وتعديل سلوكه.

ومنه نستخلص في حالة نجاح العناصر السابقة تؤدي إلى خلق روح دافعية كبيرة لدى العامل لبذل كل طاقاته مما يضمن إستدامة قدرة المؤسسات على التنافس.

2.3. مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا هاما في مجال الأعمال، والإستراتيجية فهي العنصر الجوهرى الذي يحقق للمؤسسة ربحية مستدامة، مقارنة بمنافسيها وفي ظل التطورات، والتغييرات

العالمية التي طرأت في مجال الأعمال؛ أصبحت معظم المؤسسات، تركز على الميزة التنافسية باعتبارها عنصر تفوق للمؤسسة؛ ومنه فإن النظرة بعيدة الأمد وتقتضي الإهتمام بالعناصر التي تشكل أساس نجاح التنافسية المستدامة وتميزها. وعليه يبدو من الضروري معالجة هذا المفهوم وفقا لثلاثة مستويات أساسية من خلال ما يلي :

1.2.3. ماهية الميزة التنافسية

يظل التنافس بمفهومه الديناميكي، مرتكزا على قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية, تضمن لها ديمومة تنافسياتها بالمقارنة مع نظيراتها في السوق وهذا بالضبط ما تفسره كلمة "القدرة التنافسية" داخل القاموس كدلالة على ميزة الشيء المنافس [146] ص16.

وبغية توضيح أفضل نحاول في مايلي عرض كل من تعاريف وأنواع و محددات الميزة التنافسية.

1.1.2.3. تعريف الميزة التنافسية

يرجع مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات, ويعود الفضل في ذلك إلى كتابات:

Porter Meicheal مايكل بورتر [154] ص81، وعرفت في كثير من الأحيان كما يلي:

- هي العنصر الحرج الذي يقدم للمؤسسة فرصة جوهرية لكي تحقق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها [154] ص77، على أن تنشأ أساسا من القيمة أو المنفعة التي تقدمها في شكل أسعار أقل أو خدمات متميزة [155] ص08.

- وينظر إليها على أنها تشير إلى قدرة المؤسسة على إكتشاف طريقة جديدة أكثر فعالية من تلك التي بحوزة منافسها [144] ص16.

يبدو من التعريفين أن الميزة التنافسية تبحث في مجالات القوة، أو الضعف، ومن ثم إستغلالها بطريقة ذكية وأكثر فعالية حتى تمكن المؤسسة أن تنافس نظيرتها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو الإدارية، أو المالية أو التسويقية، وتركز عليها كداعمة تضمن لها نجاحا دائما.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر على الخصائص التالية [144] ص17:

- منفردة ومختلفة بذاتها بدرجة كبيرة ،تسمح بتحقيق مزايا ومنافع.
- حاسمة؛ بمعنى تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- إستمرارية ؛ أي متواصلة ومستمرة خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها حتى يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.

2.1.2.3. أنواع الميزة التنافسية

هناك العديد من المزايا التنافسية المتواصلة لدى المؤسسات مثل السمعة الطيبة بشأن الجودة وخدمة المستهلك أو إدارة جيدة، ورؤى مستقبلية [154] ص85، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقا لميزتين رئيسيين وهما [154] ص100:

1.2.1.2.3. ميزة التكلفة الأقل

أي قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع، وتسويق منتج بأقل تكاليفه، مما يعني التحكم والضبط الجيد للتكاليف، أثناء أداء المؤسسة لوظائفها.

2.2.1.2.3. ميزة التميز

ويقصد بها تميز المنتج وفقا لمقدرة المؤسسة على تقديم سلع أو خدمات متميزة ومنفردة تحمل خصوصية معينة.

وفي نفس السياق يجدر بنا الإشارة إلى أهم المعايير التي تشكل عاملا حاسما في الحكم على جودة الميزة التنافسية فيمايلي [155] ص25:

- من حيث التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام, والتي يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة على خلاف ميزة التميز؛ حيث يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع كالمديرين المدربين تدريباً خاصاً، والقدرات الفنية والعلاقات الإنسانية، التي تستوجب إستثمارات مستمرة تشمل التعليم والتخصص والبحوث والتطوير.

- من حيث عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة، فإذا هي إعتدت على ميزة واحدة فقط فإنه يسهل مجاراتها والتغلب عليها وأما في حالة تعددها فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعها.

- من حيث درجة التحسن والتجديد المستمر في الميزة, ففي حالة تقليد أو محاكاة الميزة القائمة تضطر المؤسسة إلى العمل على خلق وتغيير المزايا القديمة بأخرى جديدة.

3.1.2.3. محددات الميزة التنافسية

الآن وبعد أن عرفنا أن هناك مجموعة متكاملة من التصرفات، التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة، ومستمرة بإتباع ميزة المنتج، أو التميز، يبقى أمامنا التعرض لأهم ما يحكم ويحد من المزايا التنافسية إنطلاقاً من بعدين هامين هما على التوالي:

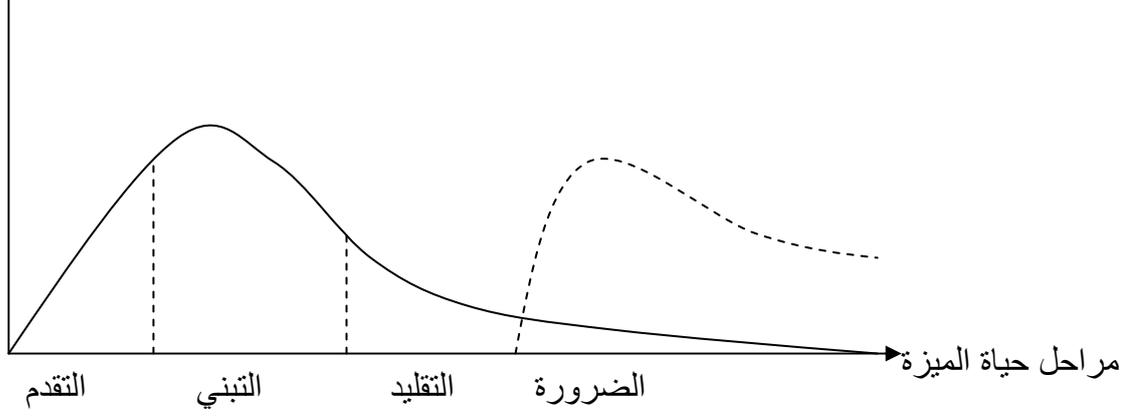
1.3.1.2.3. حجم الميزة التنافسية

يتحدد حجم الميزة التنافسية وفقاً لإستمراريتها من جهة المؤسسة، وصعوبة محاربتها أو التغلب عليها من جهة المنافسين، وطبقاً لقاعدة دورة الحياة [156] ص45، المبينة في الشكل الموالي:

ميزة تنافسية (1)

حجم الميزة التنافسية

ميزة تنافسية (2)



الشكل رقم (06): دورة حياة الميزة التنافسية [157] ص62

يبين الشكل، وجود أربعة مراحل حياتية لدورة الميزة التنافسية، بحيث تبدأ الميزة بالتقدم والنمو السريع، مما يدفع بالمنافسين إلى تبنيها، ثم تتوجه نحو الإنخفاض تأثراً، بتقليد الميزة، من طرف المنافسين ومنه تبرز ضرورة البحث في تطوير أو إبتكار ميزة تنافسية جديدة [156] ص46-47.

ومنه نستنتج؛ أنه لا يمكن للمؤسسة أن تتبنى ميزة تنافسية، متواصلة ومستمرة مع الزمن، بالنظر إلى الجهود المعتبرة التي تبذل من قبل المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، الأمر الذي يجبر المؤسسات بالانتباه إلى دورة حياة الميزة للنشاط، وذلك بإدراك وتحصيل المعرفة، والبحث على مزايا تنافسية يصعب محاكاتها من قبل منافسيها.

2.3.1.2.3. نطاق التنافس

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد أساسية وهي [144] ص26-27:

1.2.3.1.2.3. القطاع السوقى

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وبالتالي يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق، أو خدمة كل السوق.

2.2.3.1.2.3. درجة التكامل الأمامي

ويقصد بها درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع، مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل، أو التميز.

3.2.3.1.2.3. البعد الجغرافي

يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية، من خلال تقديم نوعية واحدة، من الأنشطة والوظائف، عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة، بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي؛ حيث تقدم منتجاتها او خدماتها في كل أنحاء العالم.

4.2.3.1.2.3. قطاع النشاط

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة حيث يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو، التكنولوجيا أو، الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المحددات السابقة توضح أمرا في غاية الأهمية؛ وهو تأثير البيئة التنافسية ودرجة تحديدها للميزة التنافسية، مما يدفع المؤسسة باستمرار إلى إكتساب مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان ديمومة نشاطها، وأسبقيتها على منافسيها.

2.2.3. إستراتيجيات الميزة التنافسية

لقد تطور مفهوم الميزة التنافسية، إلى أن أصبح أهم مؤشرات إستراتيجية التنافس، كما أن مفهوم " الإستراتيجية" من وجهة نظر بورتر هي:كيفية التنافس [74] ص221، بمعنى أن الإستراتيجية التنافسية تتبلور في البحث على الميزة التنافسية من خلال الإعداد للأهداف، والغايات السامية و الطويلة الأجل للمؤسسة، وإختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغها [158] ص08، و تقوم الميزة التنافسية على ثلاثة محاور إستراتيجية الموضحة في الشكل الآتي:

التكلفة	التميز
---------	--------

الشكل رقم (07) : الإستراتيجيات العامة للتنافس [155] ص35

1.2.2.3. إستراتيجية التكلفة

أو ما يعرف باستراتيجية الهيمنة الشاملة للتكاليف، إذا ما تمكنت المؤسسة أن تخفض تكلفتها بحيث تبيع بسعر أقل بالمقارنة مع منافسيها، بما يسمح لها الحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق قدر كبير من الربح [155] ص 35-36، من خلال إتباع الطرق التالية [159] ص216:

- إهتمام العمال بوعي تام إتجاه التكلفة، ومساهماتهم بشكل أساسي في تخفيض التكاليف.
- تقديم المنتج من دون إضافات كمالية تزيد من تكلفة إنتاجه.
- التحكم في ضبط التكاليف المرتفعة، الخاصة بالأنشطة والعمليات.
- محاولة تخفيض تكاليف البحوث والعمليات.
- إستخدام موارد منخفضة دون المساس بجودة المنتج.

ويشترط تطبيق هذه الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وجود طلب مرن للسعر بحيث تكون نتيجة تخفيض السعر، زيادة مشتريات المستهلكين للمنتج المقدم، بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتميز المنتج، مما يحقق للمؤسسة المزايا التالية [160] ص84:

- تحتل موقعا أفضل، بالإعتماد على المنافسة بالأسعار أمام المنافسين.
- تتمتع بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض السعر، يوفرها لها المشترين.
- تحتل موقعا تنافسيا ممتازا، يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار، لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد، في حالة دخول منافسين، محتملين.
- تستطيع إستخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة ذات الأسعار الجذابة.

2.2.2.3. إستراتيجية التميز

تشير هذه الإستراتيجية، لإمكانية المؤسسة، في خلق مركزا تنافسيا متميزا وعلى درجة عالية من التمايز، بالنظر إلى إنفرادها بخصائص إستثنائية، تسعى من خلالها إلى تكوين صورة، أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها، وخدماتها؛ مما يضيف عليها قناعة بجوهر تميز تلك المنتجات على غيرها، ضمن مستويات المنافسة [161] ص160.

ويرتبط تحقيق مثل هذه الإستراتيجية توفر بعض الشروط أهمها:

1.2.2.2.3. شروط مرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة

وتكمن في إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة، ومبيعات المؤسسات المنافسة من خلال الميزة التي تتوفر في المنتج، مع أهمية توافق إستخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها وعدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز [154] ص181.

2.2.2.2.3. شروط مرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة

كتوفير مواد أولية، ذات نوعية رفيعة، تسمح بتوفير جودة، وأداء متميز للمنتج النهائي، فضلا عن بذل مجهودات كبيرة، في مجال البحوث، وتطوير المنتج بهدف تصميمه بخصائص ومواصفات ممتازة، وفائقة الأداء، تتوافق مع رغبات المستهلك؛ وضرورة الإهتمام، بالإستخدام الأمثل للموارد الفكرية، والمهارات والوقت، وجهود الأفراد، إضافة إلى وجود نظام معلومات تسويقي وخدماتي فعال؛ يساهم في سرعة تلبية الطلبات [154] ص183- 184.

3.2.2.3. إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز، أو ما يسمى بالتخصيص، إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال العمل في قطاع معين، بحيث تركز المؤسسة على بعض القطاعات الخاصة في السوق، الذي يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة، وبتكاليف منخفضة [159] ص217.

فالمؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله وإنما تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق، كما تتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، لأن كل الموارد والمجهودات توضع لخدمة ذاك القطاع السوقي لوحده، وبالتالي تتمكن من تحديد مدى جاذبية بناء حجم القطاع وربحيته، ومدى ضبط شدة قوى التنافس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في قطاعات سوقية مستهدفة [148] ص28، كما قد تأخذ أشكال التركيز؛ تنمية السوق، والمنتج [161] ص168.

3.2.3. أساس بناء الميزة التنافسية

يتطلب تجسيد الإستراتيجيات السابقة الموارد، والكفاءات الضرورية، لذلك يجب الحيازة عليها بالجودة المطلوبة، واستغلالها جيدا، حتى نؤمن النجاح الكبير في إكتساب الميزة التنافسية، نظرا لتحول المنافسة، إلى منافسة قائمة على الموارد الملموسة وغير الملموسة والكفاءات المحورية كأساس متين للتنافس [144] ص48-49.

1.3.2.3. الموارد الملموسة

تشمل الموارد الملموسة، الموارد الأولية ومعدات الإنتاج، والموارد المالية وتظهر أهميتها، في كيفية حيازتها، وطريقة إستغلالها، والتوليفة بينهما، بشكل ينتج عنه الأداء الجيد للأنشطة، ومنه تتضح ضرورة، الموارد الملموسة كأساس لبناء الميزة التنافسية، لأنها تستغل من قبل معظم الأنشطة داخل المؤسسة.

2.3.2.3. الموارد غير الملموسة

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة لعدم وجود قاعدة متفق عليها حيال ذلك، إلا أنه يمكن أن تشمل كل من الجودة، والتكنولوجية، والمعلومات، ومعرفة كيفية العمل، نوردها على التوالي فيما يلي :

1.2.3.2.3. الجودة

تسعى المؤسسات في البيئة التنافسية، نحو إستحواذ مزايا تنافسية بالإعتماد على الجودة، كسلاح تنافسي إستنادا إلى مفهوم الجودة الشاملة [144] ص50-51.

2.2.3.2.3. التكنولوجية

تزايد الإهتمام بالعامل التكنولوجي، بإعتباره يعد مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، نظرا لإرتباطه بمفهوم السرعة، ومفادها في الحيازة، والتحكم بشكل أسرع من المنافسين، لأنها ترتبط بتخصصات تقنية مختلفة، تسمح بتحسين المنتج والعملية الإنتاجية [155] ص59-60.

3.2.3.2.3. المعلومات

تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون على يقظة دائمة، بما يجري في محيطها من خلال رصد مستمر، للمعلومات الأساسية في بناء الميزة التنافسية وفقا لما يلي [162] ص215:

- إكتشاف منتج جديد، وإمكانية الوصول إلى السوق، قبل المنافسين.
- وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع.
- تسمح بمعرفة رؤى مستقبلية، والوصول إلى الأهداف المشتركة.

4.2.3.2.3. المعرفة

تساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية، وإثراءها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى بناء مزايا تنافسية معتبرة، وعليه فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم [144] ص52.

5.2.3.2.3. معرفة كيفية العمل

معرفة كيفية العمل، أو الأداء، تعبر على تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في ميدان إنتاجي أو تنظيمي أو تسويقي [144] ص53.

3.3.2.3. الكفاءات

تعد الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، ولها مكانة ثمينة تسمح ببناء ميزة تنافسية صعبة التقليد، وغير قابلة للإستبدال، ونادرة ودائمة في الوقت نفسه، في شكل تحدي حديث في تنافسية المؤسسات [163] ص32، لأنها تشير إلى تحكم بعض الناس في مجموعة من السلوكيات أو العادات، من شأنها أن تجعلهم أكثر فعالية في أداء أعمالهم على البعض الآخر [164] ص41، فهي ذات مفهوم تراكمي لمجموعة من الخصائص، والمواصفات، والمهارات، ملخصة في أداء متوازن و متميز، وتعمل بتكافؤ في كل جوانب المؤسسة.

ومنه يمكن تصنيف الكفاءات إلى كفاءات فردية وكفاءات جماعية.

1.3.3.2.3. الكفاءات الفردية

يرجع التميز في الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة بصورة جيدة، وعلى درجة عالية من الجودة، إلى توافر مجموعة من الكفاءات الفردية [165] ص11، تتمتع بالخصائص التالية [164] ص42-46:

- أن يكون الفرد مليئا بالحيوية، ومرنا في تصرفاته أثناء حل المشاكل التي تعترض طريقه وقادرا على أن يفكر تفكيرا إيجابيا وإستراتيجيا.

- يعرف جيدا المهام الموكلة إليه، وكيفية إنجازها ، وفقا لمبدأ الضرورة والأولوية
- قادرا على التعامل مع المعرفة الجديدة وسريع التعلم.
- لديه القدرة على إتخاذ القرارات، أمام ظروف تسييرية متباينة.
- قيادي ويشرف على من يقودهم بشكل جيد ويفسح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم.
- يستطيع مواجهة تحديات ، ومشاكل أتباعه بحزم ويقضي, عليها تماما.
- يقوم بإتمام الأعمال على الوجه المطلوب، و يفضل العمل في أوساط الجماعة.
- يتجه نحو تفويض بعض الأعمال لأشخاص يضمهم إلى فريقه.
- يعرف كيف يبني علاقات إنسانية مع معاونيه ويتفهمهم، ويضمن ولاءهم.
- يهتم بمن هم حوله وحساسا جدا لإحتياجاتهم.
- يفضل المشورة والإستماع إلى جهات النظر المختلفة و إتخاذ أراء واقعية.
- بإمكانه تحقيق التوازن المطلوب في حياته الشخصية والعملية
- معرفة الذات والقدرة على التحسين في إدارتها [164] ص 47-49.

وهكذا يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية، وذلك بتعلم أسلوب الإدارة في البرمجة اللغوية العصبية، إضافة إلى تعلم أهم مهاراتها السابقة، مضافا إليها مهارات حل المشاكل والقيادة والتعلم السريع بشكل يتماشى مع العادات السبعة، الأكثر فعالية حتى تضمن كفاءات فردية، ووفقا لدرجات عالية من التفوق والإمتياز.

2.3.3.2.3. الكفاءات الجماعية

تنشأ الكفاءات الجماعية من خلال تعاون، وتآزر الكفاءات الفردية، وعادة ما يطلق عليها "الكفاءات المحورية"، ذلك لأنها تساهم في بقاء المؤسسة، ومرتبطة بكافة أوجه نشاطها [144] ص 59، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات، من خلال مؤشرات الإتصال الفعال؛ مما يسمح بوجود لغة مشتركة بين أعضاء جماعة العمل [166] ص 267، أو الفرق ، والأفضل من ذلك أن يدرو محور هذه اللغة، وفقا لمبادئ البرمجة اللغوية العصبية.

ومن أجل بناء ميزة تنافسية مستندة على الكفاءات، لا بد من توفر الشروط التالية [167]

ص 131-123 :

- تسهيل التعاون بين الكفاءات، بتحسين العلاقات الإتصالية، وطرق العمل الجماعي.
- إيجاد نظام معلومات، كفيل بتحديد وتقييم نوع العلاقات التعاونية.
- إنتهاج أنظمة إدارية، تزيد من تعزيز التعاون بين مختلف الكفاءات .
- خلق روح التضامن والمحافظة عليها بشكل مستمر, الأمر الذي يسمح بإيجاد تجانس بين أعضاء الجماعة.

وفضلا عن توفر الشروط السابقة لبناء ميزة تنافسية يفترض بالمؤسسة حتى تستغل الكفاءات المحورية إستغلالا أفضل, التعرف على مايلي [168] ص169:

- الكفاءة الجديدة وضرورة الاستفادة منها في المستقبل.
- المنتجات الجديدة والتي يمكن تقديمها من خلال استخدام الكفاءات الحالية.

3.3. مفهوم اليقظة التنافسية

بناء على ما سبق تحليله حول دور الكفاءات المحورية، في بناء الميزة التنافسية، فإن تنبيه جميع المؤسسات إلى ضرورة التحلي بها وتبنيها، لا سيما ضمن البيئة التنافسية المتغيرة، يعتبر مدخل أساسي، لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها، وطريقة تفاعلها معها.

واستمرار لتحليلنا التنافسي نقترح رؤية جديدة، تضمن حسن إستغلال، وتنمية الكفاءات، من منطلق تجميع المعلومات الأولية وتحليلها ودراستها، ووضعها في إطار عام ومنطقي يسهل إستعباه، وبالتالي إستخدامه كمرجع، يربط الإستراتيجيات التنافسية المختلفة ببعضها البعض.

وبناء على ذلك يظهر لنا مفهوم اليقظة التنافسية، اليقظة نحو التغيير واليقظة الإدارية تبعا

لمايلي:

1.3.3. ماهية اليقظة التنافسية

إن تحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية، يحتم عليها أن تكون يقظة، وقابلة لإحتواء معلومات ذات معنى، وذات علاقة بميدان التنافس، وفي نفس الوقت شاملة لكافة الأفعال الهادفة للرصد المستمر، ومراقبة المحيط من حولها [169] ص181, فتصبح مستعدة لتوقع التغييرات ورصدها بسهولة .

وبناء لذلك يستوجب على جميع المؤسسات، تبني إستراتيجية اليقظة التنافسية وإستعاب مضمونها، بالتعرف على مزاياها وشروط فعاليتها، والإعتماد عليها كأساس لبناء وتنمية المزايا التنافسية.

1.1.3.3. تعريف اليقظة التنافسية

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر في أدبيات إدارة الأعمال، في الأوساط التي تعني بالمعلومة وتسييرها, ففي أوربا يرتبط مفهومها بالمعلومة والتكنولوجية, بينما في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة وهذا ما أوضحه بورتر في الثمانينات، بقوله: "أن الفضل الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين " [157] ص66, ولقد حذى هذا المفهوم بعدة تعاريف أهمها :

- يعرفها Michel Cartier ميشال كارتير على أنها؛ النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله [157] ص67.

- كما تعرف على أنها؛ عملية رصد للبيئة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء، وأكثر تنافسية وقادرة على إتخاذ قرارات إستراتيجية [170] .

نستنتج من التعاريف السابقة أن اليقظة إعتبرت كنشاط، أو كعملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف إستغلالها لإحداث مستجدات في المؤسسة ،وعلى هذا الأساس يمكنني تعريفها على أنها نشاط عملي دائم بالشكل المناسب، يثمر إتخاذ القرارات الرشيدة .

2.1.3.3. مزايا اليقظة وشروط فعاليتها

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها، من أجل مسايرة التحولات الحاصلة، مما يوفر لها مجموعة من المزايا موافقة لشروط فعالية اليقظة.

1.2.1.3.3. مزايا اليقظة التنافسية

يمكن تلخيص المزايا المحصلة من خلال اليقظة التنافسية فيما يلي [170]:

- تسمح من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، وجودته، والتخفيض من كلفته .
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير، والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- تعتبر وسيلة إستراتيجية للتسيير، حيث تكشف على مواطن التهديدات والفرص ومن تم تستطيع التغيير من إستراتيجياتها في التنافس.

2.2.1.3.3. شروط فعالية اليقظة التنافسية

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن فعالية اليقظة وهي [171]

ص197::

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة إذ يفترض على المسيرين إعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل بها.

- إتصال داخلي جيد, وهذا بالسماح للمعلومة بالإننتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية, دون إحتكارها عند شخص واحد, لأن اليقظة عمل جماعي وليس فردي.
- التحكم في الوقت, بواسطة الوسائل اللازمة والميزانية المناسبة لذلك.
- تعطى للمعلومة قيمة أحسن, عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل, من طرف إطارات ذات وظائف محددة ووفق الحد الأدنى للهيكل.
- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

3.1.3.3. اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية

إن السير الحسن لعملية اليقظة التنافسية، يؤثر إيجابا على المؤسسة وعلى نشاطها بحيث تساعد على البحث، والتطوير وعلى إتخاذ القرار, كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة.

وتظهر أهمية اليقظة التنافسية في تنمية العديد من المزايا التنافسية فيما يلي [171] ص196:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- التوصل إلى حل المشاكل بسرعة
- الوعي في إتخاذ القرارات
- التحسين الدائم في علاقتها الداخلية والخارجية
- لتحسين المستمر في السلعة أو الخدمة.

هذا ووفقا لما جاء في تحليله سابقا يمكن القول؛ أن اليقظة التنافسية هي إستراتيجية هامة تدعم المفاهيم السابق تحليلها، وتهدف إلى الرصد، والمتابعة، والمراقبة لجميع المستجدات في الميدان

التنافسي، وذات فعالية قصوى، تسمح بتنمية المزايا التنافسية باستمرار، وذلك في الوقت المناسب وبالجودة اللازمة.

2.3.3. اليقظة نحو التغيير

إذا كان موضوع اليقظة التنافسية يتمحور حول المتابعة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبما أن العنصر البشري هو أكثر ما يميزها ويساهم بدرجة كبيرة في ديناميتها، وعدم استقرارها، الأمر الذي يستوجب على المؤسسة ضرورة تدعيم يقظتها التنافسية بإتباع منهجية اليقظة نحو التغيير الإيجابي لتضمن مشاركة ومبادرة الجميع في عملية التنافس، وعليه كان لزاما علينا تحليل مضمونها وتوضيح الهدف منها وكيفية إستيعابها على النحو التالي :

1.2.3.3. تعريف اليقظة نحو التغيير

تبعاً لتعاريف اليقظة يمكننا تعريف اليقظة التنافسية نحو التغيير ،على أنها منهج عملي متراكم، لجمع المعلومات اللازمة حول العنصر البشري داخل المؤسسة، شرط أن تتصف المعلومات بالذاتية الخاصة لكل فرد،و تسمح بمعرفته لذاته أكثر، وإيجاد الرغبة الكامنة في المبادرة نحو تغيير بعض السلوكات ،والتصرفات المعيقة لبيئة العمل، والكفيلة لمواجهة تحديات المنافسة.

وهذا ما تتكفل به مراكز البرمجة اللغوية العصبية في تنمية المزايا التنافسية لبعض المؤسسات العالمية، انطلاقاً من مجموع إعتبارات، تعبر على حقيقة كامنة لدى كل فرد عامل،من أهمها [172] ص20:

- أنه ليس سلبياً بطبعه، ولا يكره العمل، لأنه مصدر رضا نفسي.
- لديه القدرة على تحمل المسؤولية، والطاقات اللازمة لأداء مهامه.
- يتوفر على قدر من الحماس والدافعية الذاتية نحو العمل والأداء المتميز.
- يسعى لينمو بإنجازاته ويكون ناجحاً في عمله ويبرز طاقاته .
- يسعى إلى تحقيق توازن بين أهدافه الشخصية والمهنية.

ومن هنا تبرز أهمية اليقظة التنافسية نحو التغيير في الأمور التالية [172] ص21:

- إكتشاف سر تميز بعض الأفراد عن غيرهم، ورصد المعلومات الكافية، في إستقطاب أهم الخصائص التي من المفروض أن يكون عليها كل عامل.
- البحث عن الكفاءات اللازمة وتطويرها والمحافظة عليها.
- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في الدافعية والشخصية والسلوكيات في بيئة الأعمال.
- التنبؤ والتخطيط الجيد، لإحداث التأثيرات اللازمة في الفرد، بشكل أعمق في نفسيته، حتى يتغير على النحو الذي ينمي الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

2.2.3.3. أهداف اليقظة نحو التغيير

تسعى اليقظة التنافسية وفقا لمفهوم التغيير إلى الإرتقاء ، والتقدم والسمو بالعنصر البشري، إذ لا يمكن أن يحدث ذلك بعفوية وإنما لأغراض محددة أهمها:

1.2.2.3.3. الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسة، ويؤدي إلى إنتعاش آمال الفرد وسيادة روح التفاعل وزيادة المبادرة والدافعية إلى العمل [173] ص07-20.

2.2.2.3.3. تنمية القدرة على الإبداع والإبتكار

تلقي المعلومات يسمح بإستباق الإبداعات والابتكارات عن طريق إستغلالها بشكل جيد وتحويلها إلى معارف [174] ص122-124، تساعد في تنمية قدرة الفرد على الإبداع من حيث الشكل والمضمون.

3.2.2.3.3. إثارة الرغبة في التطوير وتحسين والإرتقاء

تسمح اليقظة نحو التغيير، بتفجير المطالب وإثارة الرغبات، وتنمية الدافع والحافز نحو الإرتقاء والتقدم، وما يستدعي ذلك من تطوير، وتحسين متلازم في كل المجالات كتحسين وضع الفرد المادي، والمعنوي والشخصي.

4.2.2.3.3. التوافق مع متغيرات الحياة

تهدف اليقظة إلى زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما يواجهه الفرد، أو المؤسسة من ظروف مختلفة، وغير ثابتة ضمن بيئة تتفاعل فيها الكثير من الإتجاهات والأفكار [173] ص 20-27.

5.2.2.3.3. زيادة مستوى الأداء

تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من التميز في الاداء، وتحقيق ولاء الفرد وإنتمائه وثقته، من خلال الإستحواذ على القلوب والإنسجام وتعزيز التعلم والتدريب والمشاركة والتمكين والتحرر الإداري [175] ص 70-74.

6.2.2.3.3. تغيير إطار الإدراك

يقف الفرد أحيانا مكتوف الأيدي أمام التحديات التي تواجهه في عمله ولكن ذلك لا يرجع إلى نقص في إمكانيته، وإنما يعود لعدم معرفته ما يريده بالتحديد وماذا يفعل بالضبط ولأنه لا يؤمن أنه بإستطاعته تحقيق أهدافه، واليقظة لوحدها بإمكانها مساعدته على تحويل إدراكه السلبي إلى إدراك إيجابي [3] ص 34-35.

3.2.3.3. جوهر اليقظة نحو التغيير

يكمن جوهر اليقظة نحو التغيير في رصد المعلومات في ثلاثة محاور؛ تسمح بالإجابة على كل من الأسئلة التالية [99] ص29:

- هل الأفراد مدركون لأسباب إحداث التغيير من قبلهم؟
- هل يفهمون أهمية، مثل هذا التغيير؟
- هل يدركون فوائد التغيير بالنسبة لهم، وبالنسبة لتنافسية المؤسسة؟

وفيما يخص العوامل التي تساهم في إنجاح اليقظة التنافسية نحو التغيير توفير ما يلي [114] ص245:

- مدراء التغيير، وهم الأشخاص الذين لهم القدرة على التغيير.
- أداة التغيير، وهم الأشخاص المطالبين بغرس التغيير.
- أهداف التغيير، وهم الأشخاص المطالبين بتغيير تصرفاتهم أو طريقة وأسلوب عملهم.

ومنه يتضح أن نجاح اليقظة مقرون بصعوبة تحقيقها، وخاصة لأن القضية تخص الإنسان كطاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والإقتراحات وعنصرا فعالا قادرا على المشاركة الإيجابية في بناء الميزة تنافسية.

ولذلك لا بد على الإدارة إنتهاج برنامج تدريبي، يزود المتدربين بالمعلومات اللازمة حول إيجاد المبادرة على التغيير من الداخل، لتنمية أنفسهم من جهة، وتنمية قدرة المؤسسة على التنافس من جهة أخرى [176] ص32.

كما أن نجاح اليقظة التنافسية بهذا المفهوم مقرونة بمعادلة التغيير الشهيرة [55] ص36-38:

$$C = A \times B \times D > X$$

بحيث :

C : احتمالية نجاح التغيير.

- A : عدم الرضا على الوضع الحالي.
 B : بيان واضح حول الحالة المنشودة في النهاية بعد التغيير.
 D : الخطوات الثابتة نحو الهدف المنشود.
 X : تكلفة التغيير.

توضح المعادلة ضرورة توفير المعلومات، من أجل إقناع الفرد بالحاجة إلى التغيير (A) و(B) إيجاد تصور لديه بمدى التحسن الذي سيطرأ على حياته الشخصية والعملية و(D) توضح له بأننا مدركين لما نقوله، وذلك بتحقيق بعض النتائج أو النماذج لإحدى المؤسسات المنافسة، وأن حاصل العملية وفوائدها يجب أن يكون أكبر من التكلفة (X).

وعليه يتضح أنه ليس كافياً أن تشمل اليقظة التنافسية نحو التغيير مجموعة معينة من الأفراد، بل يجب أن تشمل كامل الأفراد، على مختلف المستويات الوظيفية من إداريين وموظفين وقياديين، حتى يقتنعون تماماً أن نجاح اليقظة التنافسية نحو التغيير، أمرًا لازماً في تعزيز تنافسية الأفراد والمؤسسات.

3.3.3. اليقظة الإدارية البشرية

لا توجد إستراتيجية واحدة ومثلى يمكن إستخدامها لإحداث اليقظة نحو التغيير، لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك ولعل إقدام الجهاز الإداري بالتأثير على الأفراد بواسطة الحوافز المادية والمعنوية قد يزيد من إيجاد وخلق الرغبة الكامنة للتغيير.

1.3.3.3. تعريف اليقظة الإدارية البشرية

تتلخص اليقظة الإدارية في إيجاد الأسلوب المنطقي لنجاح إدارة الموارد البشرية، ضمن إطار البحث في توفير المعلومات اللازمة لتنبؤ بحقائق المعرفة الإنسانية، وأشكال السلوك التنظيمي، الواجب إنتهاجه للزيادة من قدرة المؤسسة على التنافس.

2.3.3.3. أساليب اليقظة الإدارية

يربط رواد البرمجة اللغوية العصبية، خصوصا في الوطن العربي، خصائص اليقظة الإدارية بدراسة اليقظة أو الصحوة الفكرية الإسلامية والتي تتصف بما يلي [177] ص 185-191:

- إدارة الذات بكفاءة وفعالية.
- إدارة أخلاقية وحسن معاملة الآخرين.
- إدارة شورية بالمشاركة في البحث على الأفكار والآراء.
- إدارة مهتمة بالحاجات النفسية والروحية والمادية حتى تقام الموازنة اللازمة.
- إدارة وفقا لرقابة ذاتية، أي الإلتزام بالمسار الواجب سلوكه في أداء العمل بصدق وأمان.
- إدارة شاملة تشجع روح المبادرة والإبتكار والتفكير، وتركز على المساواة بين الجميع والعمل في روح الفريق بالمساواة في المعاملة.

إذن أصبح من الضروري الإلتباه لليقظة المبنية على جودة الإدارة الإسلامية وتطبيقها على أرض الواقع في شكل إستراتيجية مثلى، يمكن الإعتماد عليها كأساس متين للتنافس، وإن كان ذلك يبدو صعبا إلا أن ماليزيا أثبتت تفوقها في العديد من المرات نظرا لإتباعها الأسلوب الإسلامي في تعاملاتها.

3.3.3.3. اليقظة الإدارية في اليابان

يرجع سر تميز المنافسة في اليابان إلى إهتمامها بالعنصر البشري كأساس يضمن لها ديمومة تفوقها التنافسي، فهي تعمل دائما على تنميته بشكل مستمر وإدارته وفقا لأساليب متميزة على النحو التالي [178] ص 37-44:

- أسلوب التوظيف مدى الحياة كأسلوب يوفر الإستقرار الوظيفي، ويعمق ولاء الفرد للمؤسسة ويزيد من إنتماءه.

- التمهّل في التقييم والترقية، على أساس أن الأداء الجيد لا يظهر في المدى القصير، مما يزيد من تنافسية الأفراد في تحقيق أداء متميز.

- المشاركة في إتخاذ القرارات كأسلوب جماعي يساهم فيه الأفراد من أسفل المستويات التنظيمية إلى أعلاها.

- المسؤولية الجماعية, تشجع العمل كفريق واحد بحيث تسيطر روح الفريق على روح العامل.

- الرعاية الشمولية, تشمل رعاية الأفراد داخل المؤسسة وخارجها, بما فيها حل المشاكل العائلية وتعليم أبناءهم.

يمكن القول بأن أسلوب الإدارة في اليابان يشبه إلى حد ما, إن لم نقل كلياً أسلوب الإدارة الإسلامية لأنها مبنية على مجموعة من القيم والمهارات, والمحافظة على الوقت وبناء العلاقات على مودة وثقة, نفس الشيء بالنسبة للإدارة الكورية, الأمر الذي أدى إلى نجاحها .

من بعد عرضنا هذا المختصر والمقتضب لمدخل القدرة التنافسية للمؤسسة، نخلص إلى إتزاله في البنود التالية :

- القدرة التنافسية تعبر على الحاجة الملحة للأفراد ليحظوا بفرص عمل افضل وأدوم. وللمؤسسات لتكون أقدر على النمو وأبقى وحتى الدول تضمن من خلالها مستوى معيشيا لشعبها، أحسن وأرقى.

- تتميز القدرة التنافسية بنشعبها من حيث إمكانية تناولها من جوانب متعددة ؛ كجانب القدرة و جانب الميزة، وجانب اليقظة التنافسية، مع وجود علاقة وطيدة بين كل هذه الجوانب إذ تمثل سلسلة مترابطة ومتكاملة، تظهر في كون اليقظة التنافسية، تعد المبدأ الوحيد لبناء مزايا تنافسية جديدة، ومستدامة، بحيث يصعب محاكاتها، أو القضاء عليها ؛ لأن اليقظة التنافسية تتضمن ؛ إستمرارية و مواصلة عمليات الرصد للمعلومات كما ونوعاً، وفي الوقت المناسب عن كل ما يجد في ميدان المنافسة، وهذا سر زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة منافساتها في السوق .

- اليقظة التنافسية تضع معايير معبرة ، وقواعد مضبوطة ، تساعد على معرفة مستوى قدرة المؤسسة على التنافس ، وتعين على قياس المسافة ، بين المؤسسة و بين منافساتها في السوق ، سلباً

و إيجابيا ، ذلك أن اليقظة كما قدمنا هي ؛ إدراك و معرفة و إصغاء دائم ، لكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات، كما تفعل عملية الأداء و تضمن إستمرارية النشاط الإقتصادي -إن تحقيق مزايا تنافسية يعتمد إلى درجة كبيرة على مجموعة الكفاءات التي تعمل بشكل جماعي منظم و منسجم ، كما أن تحقيق النمو و ضمان بقاءه و توسع نشاطات المؤسسة، يعول كثيرا عليها .

- تعد الإنتاجية أحد ركائز التنافسية ، بل و تعبر عنها إلى حد كبير إذا ما تحقق التميز في الأداء الإنتاجي، وفي الأساس يعتمد على الإتجاه الحديث لتنافسية الأفراد نحو اليقظة للتغيير، وفقا لرؤية واضحة وإستراتيجية ذكية وفعالة في التنافس، وهذا ما تتضمنه البرمجة اللغوية العصبية، إذ أنها تركز أساسا على العنصر البشري، وتعليمه وتدريبه وتكوينه وتطوير مهاراته، و تنميته، قبل إقتحام سوق التنافس ، فتحقق بذلك نتائج مبهرة ، وفي هذا المقام ، وعلى ضوء ه نتساءل : كيف يمكن الإستفادة من تقنيات البرمجة اللغوية العصبية، لرفع مستويات إنتاجية الأفراد و الفرق ؟ و ما إنعكاساتها على تنافسية المؤسسة ؟ وهذا ما تعهد الفصل الموالي الإجابة عليه.

الفصل 4

تفعيل تقنيات البرمجة اللغوية العصبية في زيادة الإنتاجية وانعكاسها على تنافسية المؤسسة.

سواء تحدثنا على الإنتاجية أو التنافسية, نجد أنفسنا أمام مسائل إقتصادية, حلها موجود بداخل كل فرد, وهو الحل الذي تكشف عنه تقنيات البرمجة اللغوية العصبية و تطبيقاتها في كل من مجالي الإدارة والأعمال, طامحة إلى تقديم خدمات تدريبية وعقلية وسلوكية لمقابلة إحتياجات إقتصادية محددة حاليا ومستقبلا, ولما أصبحت عمليات التدريب من متطلبات الأفراد والمؤسسات حتى تمكنهم من تطوير برامج الأعمال التقليدية بأخرى أكثر تطورا وإيجابية, ذات إتجاه حديث في التكوين النفسي والفكري والسلوكي.

وعليه نهدف من خلال فصلنا هذا , الحديث عن إعادة النظر في برمجة الإنتاجية بشكل فردي وجماعي, مع التأكيد على زيادة إنتاجية الفرق المسيطرة حاليا في قوة العمل, بما في ذلك تهيئة القيادات وتكريس العلاقات الإنسانية, المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة وتنعكس عليها إيجابا وتزيد من تدعيم وتعزيز قدرتها على التنافس ويفتح آفاقها المستقبلية وهذا ما سنتعرض له بالشرح والتحليل من خلال ما يلي:

1.4. برمجة الإنتاجية الفردية

تساهم تقنيات البرمجة اللغوية العصبية في محاولة إحداث التغير اللازم لزيادة إنتاجية كل فرد, ضمن آليات التدريب على المهارات في أحد المواضيع التي تحتل أهمية متعاظمة وتسبقها الرؤية البصيرة والنظرة الثاقبة التي توقف كل فرد عامل, قبل المضي في العمل أو قبل التفكير فيه الهدف من وراء العمل الذي يقوم به, فيتعرف على واقعه ومنطلقه وعلى ما تستهدفه حركاته وتصرفاته.

وعلى هذا الأساس حاولنا إبراز أهم التقنيات التي تمكن كل الفرد من زيادة إنتاجية الفردية في الوقت وبأقل جهد وبالجودة اللازمة من خلال المعرفة والمهارات التي تساعده في إستقطاب طاقاته بطريقة إيجابية, نستوضحها من خلال ما يلي:

1.1.4. التفكير الإيجابي

من الحقائق التي لا تقبل الجدل والمناقشة, أن كل فرد قادر على العمل هو قادر على التفكير, الأمر الذي ينعكس على مستويات الأداء والطاقة, ولما كان التفكير السليم بالغ الأهمية ويؤثر على مستويات الإنتاجية بطريقة أو بأخرى, تجربنا الضرورة إلى إعادة النظر في أسلوب تفكيرنا, خصوصا وأن معظم أفكارنا سلبية, وذلك بالاختيار السليم للأفكار واللغة المناسبة بغية تعلم مهارات جديدة في التفكير الإنتاجي لتصبح مدخلا لعمليات التسيير البشري, ويبرز نجاحه ليشمل مختلف الجوانب الإدارية.

1.1.1.4. أسلوب التفكير الإيجابي

يعتبر الأسلوب الأعمق والأهم في تكوين خلفية ذهنية تجاه زيادة الإنتاجية بالكفاءة ، والفعالية إذا ما تم إختيار الأفكار واللغة اللازمة لذلك, فضلا عن تعلم مهارة التفكير الإيجابي لزيادة الإنتاجية.

1.1.1.1.4. إختيار الأفكار

من شأن الأفكار أن تجعل الفرد عضوا منتجا, وإن كان ذلك بطريقة غير مباشرة, ولكن تأثيرها يبدأ من منطلق أن كل فعل وكل خطوة وكل سلوك [51] ص10, يكون مشأ فكرة أو مجموعة أفكار [35] ص26, فعلى سبيل المثال فكرة "عدم الإتقان في العمل" تجعل الفعل سلبي والأداء ناقص وذو جودة متدنية [179] ص16, مما يؤثر على إنتاجية الفرد وإنتاجية العمل بشكل عام, لأن الفرد يجذب دوما ما يفكر فيه [72] ص73, وهذا ما يقيس السلوك الإنتاجي على أنه نظام مفتوح, يستوعب بسرعة الأوامر والأفكار التي يرصدها ويركز عليها فتندفق الطاقة في تنفيذها [180] ص76, وبالمقابل بإمكان كل فرد وباستمرار أعمال تفكيره في رصد وإختيار أفكار إيجابية وبناءة تفيده في تحسين سلوكه الإنتاجي مثل : الجودة العالية, اتقان, التميز الكفاءة والفعالية, الإنجاز,

التحسين المستمر, ومنه نستخلص أنه في مقدورنا أن نغير أسلوب تفكيرنا الإداري والقيادي والعملي بواسطة تفعيل قوي العقل في التفكير والتركيز على الأفكار السليمة والمولدة للطاقة, ذلك لأنه أينما ركزنا إنتباهنا تدفقت الطاقة كما أنه بإمكان كل فرد أن يرجع بتفكيره إلى الوراء ليستعيد آخر المواقف التي كان فيها أداءه مميزا وذو إنتاجية وجودة عالية, ومن غير الممكن أن يخلو ماضيه من الإنجازات [2] ص22, فيسترجع نفس الأحاسيس, والطاقات والأفكار ليستعين بها في الحاضر, وفي المستقبل.

وبمناسبة الحديث على إختيار الأفكار الإيجابية, أجريت دراسة تجريبية قام بها أعضاء وعمال مركز الراشد للتنمية البشرية بالكويت, أشرف عليها الدكتور صالح صالح الراشد بنفسه, تفيد بمحاولة برمجة زيادة في نسب النجاح أيام إمتحان البكالوريا لإحدى الثانويات بالكويت, حيث تم إلصاق ملصقات على الجدران وعلى مآزر الأساتذة المكلفين بالحراسة, مكتوب عليها كلمات " سهل, واضح, بسيط", بحيث أينما إنتفت الممتحن إنتباهه تقابله أفكار إيجابية تساعده على التفكير الإيجابي أثناء الإمتحان.

وفي الأخير وبعد ظهور نتائج الإمتحان, عبرت حقيقة على تفوق هائل في نسبة النجاح التي حققتها الطلبة أيام المسابقة على خلاف المؤسسات الأخرى بالكويت, وهذه التجربة هي الأولى من نوعها, والتي أجريت سنة 2002, ونالت إعجاب الطلبة الممتحنين بكثرة [1] الوجه "ب".

2.1.1.1.4. إستخدام اللغة

لغة تأثيرا مباشرا على الفرد إذا ما إستخدمت بإيجابية, في تفعيل الأفكار وبرمجتها على مستوى اللاوعي, وبالخصوص إذا ما صاحبته الرغبة القوية فإنها تعمل على تمكين الفرد من إتخاذ المسؤولية إتجاهها [34] ص18, ولذلك يجب التميز والإنتباه في إستخدام اللغة وفقا لما جاء في الجدول الموالي.

الجدول رقم (04) : لغة المبادرين ولغة المتقاعسين [21] ص104، [62] ص110.

لغة المتقاعسين	لغة المبادرين
لا أستطيع أن أتغير	أستطيع أن أتغير
هكذا هي طريقي	دعنا ننظر في بدائلنا
يدفعني إلى الجنون	يمكن إختيار طريقة أخرى
إنهم لايسمحون بذلك	أنا أتحكم في مشاعري
لما عليا أن أبداع	أستطيع أن أبداع
لست مبالي إطلاقا	أعمل بكل مالدي من قوى

يوضح الجدول اللغة التي يتقنها كل من المبادرين والفاشلين في أعمالهم مما ينعكس سلبا أو إيجابا على إنتاجيتهم وأدائهم، فلو أمعنا النظر لوجدنا حقيقة، أن أصحاب الإنتاجية العالية يتقنون لغة المبادرة فهم مندفعين، ومتحمسين على عكس ذوي الإنتاجية المتدنية، ومنه يتضح لنا جليا، البعد الإيجابي في استخدام اللغة، هي نفس الحقيقة التي إكتشفتها أمريكا من قبل اليابانيين وتعمل على تنميتها بواسطة التدريب، أوكل ما استخدمت في إحدى شركات Hambletan group وكانت نتيجتها إيجابية. [29] ص 286.

3.1.1.1.4. تعلم مهارات التفكير الإنتاجي

قد يجد الفرد صعوبة في تعلم مهارات التفكير إذا لم يكن لديه الرغبة والإيمان القوي [20] ص233، وفي حالة توفرهما بإمكانه التمرن على التفكير الإنتاجي وفقا لما يلي [181] ص46:

- إرسال الأفكار وبوضوح (جودة، تحسن مستمر، أداء متميز، إنتاجية عالية).
- عدم استخدام لغة إصطلاحية خاصة بفئة معينة من الناس.
- الإنتباه إلى أثر الكلمات على العمل.
- التواصل بثقة مع الذات أو مع الآخرين
- استخدام نبرات صوت عالية.
- استخدام درجة إرتفاع الصوت المناسبة.

- الإستماع الجيد.
- الإستخدام المناسب للإتصال غير اللفضي.
- الحرص على برمجة الأفكار على مستوى اللاوعي.

وهذا ما يقوم به العامل الياباني يوميا بالتدريب وفقا لتمرين 14x21 ليزيد من طاقته الإنتاجية، ليس هذا فحسب بل وتجري تدريبات يومية يقوم بها قائد الفريق إلى جانب أعضاءه قبل الشروع في الأعمال عن طريق إستخدام تأكيدات لغوية خاصة بكل نشاط يقومون به [19] الوجه أ، تفيد في زيادة الإحتفاظ باللياقة العقلية و تدور حول إدارة الذات والوقت، مواجهة المشاكل، بناء الثقة، المبادرة، زيادة الأداء، التأكيد على الجودة وبناء الطاقة [37] ص114، فضلا على عرض ملصقات كاملة لكافة مفردات الجودة والكفاءة والفعالية مكان العمل إضافية إلى تعلم الإسترخاء.

2.1.1.4. أهمية التفكير الإيجابي

تبرز أهميته في قدرة الفرد على التعامل مع الأفكار، والإنتباه لدرجة تأثيرها على الطاقة فضلا عن قراءتها وتنفيذها بعد إستعابها كاملة في التعلم من كل خطوة يقوم بها وكل فعل يؤديه [51] ص20، إلا أنه يمكن تلخيص أهمية التفكير الإيجابي ودوره فيما يخص زيادة إنتاجية الفرد في النقاط التالية :

- معرفة ما الذي يريده الفرد وراء عمله ، وكيفية الوصول إلى النتائج التي يطمح إليها، أي الإتجاه نحو الهدف مباشرة، كأن يكون هدفه زيادة في الأجر ،أو الحصول على مكافآت وتحفيزات معنوية؛ مما يزيد من دافعيته إلى العمل [182] الوجه "أ".

- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الفرد على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات، وتحسين الإنتاجية ،وتوفير الحلول الأفضل للمشاكل [148] ص434.

- تنمية القوى العقلية، وبالتالي نفوذ أكبر للفرد يفتح أمامه فرص المشاركة، وتحمل المسؤولية إتجاه حياته العملية والمادية في إتخاذ القرار والمبادرة [44] ص286.

- زيادة مستوى الأداء، والوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي، والممارسة التشغيلية من خلال إكتشاف نقاط القوة وتأكيدهما في خلق الدافعية الذاتية والحماس، وزيادة الرغبة في التعامل الإيجابي والإرتباط بالعمل [103] ص348.

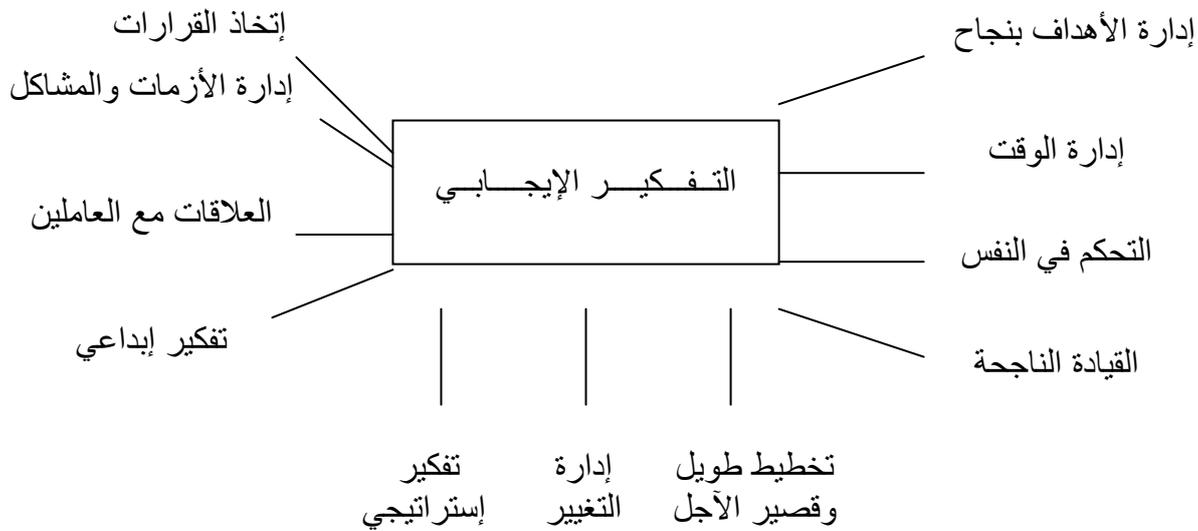
- أسلوب التفكير الإيجابي يعد أقوى الإستراتيجيات التنافسية واللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر، يبدأ بإقتناص الأفكار الجديدة، وينتهي بتنفيذها [183] ص83.

- زيادة درجة إخلاص الفرد إذا ما أدرك العلاقة بين مستوى أداءه والجهد الذي يبذله [184] ص243.

- يساهم التفكير الإيجابي في إيجاد الثقة بالنفس، فعلى سبيل المثال نجد أن الإتجاه النازي بالرغم من زواله إلا أن الثقافة النازية مازالت قائمة على فكرة قوية إيجابية تجعل الرجل الألماني يعتقد أنه الرجل الأفضل في العالم، نفس الشيء بالنسبة للرجل الياباني ولعل ذلك ما يفسر قوة إقتصاديات دولهم.

3.1.1.4 . إنعكاسات التفكير الإيجابي على الإدارة

على ضوء ماتقدم يستقر في أذهاننا أن مسؤولية كل فرد في بناء الأساس الصالح للتفكير بمعايير التفوق العلمي والثقافي والسلوكي، ليصبح مدخلنا السليم للنجاح مرتكزنا الأساسي [54] ص570 الذي يتوقف عليه نسبة 90% من النجاح أو الفشل [16] ص29 وللتفكير الإيجابي إنعكاسات .



الشكل رقم (08) : علاقة التفكير الإيجابي بمستويات الإدارة [181] ص 28

يوضح الشكل جوانب الإدارة وكيفية تأثير التفكير الإيجابي على مختلف مستوياتها؛ وذلك بتعظيم الاستفادة من المعلومات والمعرفة، والإرتقاء بالسلوكيات الإدارية إلى أعلى مستويات الأداء، ومنه نستخلص درجة الإنعكاس الإيجابي على الإنتاجية الفردية في كل مستوى؛ إذا ما تم التفكير بطرق إيجابية.

ولكن الفرد عادة لا يستطيع التفكير على هذا النحو مالم تشبع حاجاته وتوائم له الظروف المحيطة، وحتى يدرك ما الذي يجب القيام به، وكيفي يحسين مستوى أدائه على نحو يسأل نفسه ما الذي حدث؟ وهل كان من الممكن التصرف بشكل أفضل؟ وما هي الأمور التي يجب مراعاتها في المرة القادمة؟ [131] ص 33.

2.1.4. الفعل الإيجابي

إن التفكير الإيجابي لوحده غير كافي لتزويد إنتاجية الفرد، بل لا بد من أن يصاحبه التطبيق، أو الإنجاز الفعلي، وذلك بوضع الأفكار موضع الفعل الحقيقي، وهذا ما يتطلب تخطيط إستراتيجي يتضمن تحديد الهدف من وراء الفعل، وجعله جزء من الحياة لما له من أهمية بالغة، تجعل الفرد

أكثر دافعية لإتمام أعماله، وحتى تكون هذه الأخيرة أكثر إيجابية، لا بد أن تكون أكثر تميزاً ولتحقيق ذلك يمكننا الاستفادة من تقنيات البرمجة اللغوية العصبية وفقاً لما يلي سرده على النحو التالي:

1.2.1.4. تحديد الهدف

من نتائج التفكير الإيجابي تحديد الأهداف، فمن لم يستوعب الهدف من وراء عمله يهدر الوقت والجهد [51] ص20؛ كأن يقض الفرد وقته في عمل أو مهنة بناءً على إقتراح شخص آخر، أو بحكم أنه سهل عليه، أو لعدم وجود بديل، ومنه يصبح معظم أداءه بدون وعي وإدراك [21] ص103.

ومنه تبرز أهمية تحديد الهدف من وراء العمل على مستوى الفرد ومؤسسات الأعمال والجماعات والأفراد [21] ص11، نوردها في النقاط التالية [51] ص34:

- يمكن عن طريق تحديد الهدف قياس النتائج بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة الانحرافات ودراسة أسبابها تم العمل على تصحيحها.

- عن طريق تحديد الهدف يستطيع كل فرد إشباع حاجاته، وتحقيق ذاته لأنه يصبح جزءاً من حياته تشكل بالنسبة إليه تحدياً يشد همته في مواجهته.

- تعتبر الأهداف بمثابة محطات على الطريق توجه سلوك الفرد، والجماعة في محاولة الوصول إليها.

- تقيس نجاح الفرد في توظيف طاقاته، بقدر ما أنجزه من أهداف فينتج في وقت قصير ما يحتاج غيره إلى أضعاف الوقت حتى ينتجه.

- يتوقع الفرد عن طريق تحديد الأهداف المواقف التي يتحمل مقابلتها ويعمل على تكوين رؤية في كيفية التعامل معها.

- الأهداف المحددة توفر مساراً واضحاً، يسهل على الفرد إختيار البدائل، وتوجيه طاقاته بشكل مركز على المسار المخطط.

- وضوح الأهداف تؤدي إلى تحسن الأداء فهي بمثابة معيار للمحاسبة وأداة قوية للرقابة على السلوك.

- الهدف المحدد يزيد طاقة الفرد ويجعل عقله متيقظا ومتحمسا للخروج من دائرة الأمان إلى ميدان المبادرة، وعمل غير اعتاد عليه [51] ص 34.

وعليه إذا حدد كل فرد أهدافا من وراء عمله فإن ذلك حتما يؤدي إلى تحسين إنتاجية الأداء طبقا للمواصفات. وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء خصوصا إذا تعلق الأمر بالحصول على تحفيزات مادية.

2.2.1.4. المبادرة في العمل

تحديد الأهداف فقط غير كافي لزيادة إنتاجية الفرد, حيث تبقى الحاجة دوما تستدعي الإستعداد, كما أن الإستعداد وحده لا يكفي بل لا بد من العمل [185] ص09, فقد يعرف الفرد ما المطلوب منه فعله, والمهارة أن يعرف كيف يفعله وأما المبادرة هي أن يفعله [68] ص72, وهذه الأخيرة تتطلب الإعتماد المتبادل بين كل من [180] ص09:

- القدرة على التفكير السليم والإيجابي.

- القدرة على القيام بالأعمال طبقا لأهميتها.

وحتى يصبح كل فرد مبادرا عليه تتبع الخطوات التالية [186] :

- أن يكون مبادئا وسباقا وأن لا يكون سلوكه مجرد رد فعل، بل الفعل نفسه وليسأل نفسه ويفكر دائما بالأسلوب التالي [68] ص 77 :

- ما الذي يمنعي من التصرف ؟
- ما هو أسوء شيء من الممكن أن يحدث لو تصرفت فعلا ؟
- ما هو أفضل شيء من الممكن أن يحدث لو تصرفت فعلا ؟

والمبادر دوماً يتحمل مسؤولية تطوير نفسه وتنميتها باستمرار, لأنه لا يتوقع أن تقوم المؤسسة بذلك [187] ص02، فالتعلم طول الحياة ضرورة حتمية كما أنه يتوقف على الحصول على بعض المؤهلات المهنية المتخصصة وإنما يتعدها ليشمل كل مما يلي [183] ص75:

- معرفة متخصصة بمتطلبات العمل, والأمر يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفي.

- المهارة، الإجابة والإتقان لأنماط من التصرفات، العادات السلوكية التي يتطلبها العمل لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها, سواء كانت المهارة عقلية أو حركية أو غيرها وفقاً لنوع العمل بما يساعد على رفع مستوى الأداء.

- الدافعية, بالتركيز على الحالة الإنفعالية الداخلية لدى كل فرد والتي تحركه نحو القيام بالعمل، والإستمرار فيه والمبادرة في التعليم وتطوير المهارات خلال الحياة العملية من أجل السيطرة على الجودة، والمحافظة على التحسين المستمر [188] ص133.

فالمبادرة بالتعلم لا تجعل الفرد مندفعاً نحو العمل فقط بل تجعله مساعداً أيضاً في إستغلال الوقت، وإقتناص الفرص، ليصل إلى أعلى درجات التميز والتفوق.

وبهذا الصدد نذكر على سبيل المثال الدكتور سيونج يوانج باركر, رئيس مجلس إدارة شركة كيونو، ومؤسس شركة طيران أسيانا، هو من أكثر الأشخاص المبادرين في كوريا. الرجل الذي بدأ مشواره بعد وفاة والده، بإستثمار أرباحه إلى أن كون إمبراطورية إقتصادية، حيث بادر في شراء سيارات الأجرة والأتوبيسات، إلى أن حقق نجاحاً بدخوله مجال الطيران، فكون شركة أسيانا إيرلينز، والتي أصبحت من الشركات الرابحة وتحقق عائداً يتعدى 20 مليون دولار سنوياً. وفي مقابلة مع محطة الأخبار التلفزيونية الشهيرة سئل باركر عن سر نجاحه؟ فكان رده أنا أستمتع جداً بعملتي وأهدف في كل ما أفعله إلى الإمتياز وأملك روح مبادرة قوية [68] ص117-118.

- أن يبدأ الفرد عمله والغاية واضحة أمامه, أي يبدأ وعينه على النهاية ولديه فهم واضح

وإدراك جيد لما هو ماضي إليه بمعنى بلوغ نطاق الهدف [189] ص91.

- التفكير في المكسب للجميع, للفرد والمؤسسة وأعضاء الفريق, فليس ضروريا أن يخسر واحد ليكسب الآخر, وذلك يعني أن الأمور لن تمضي بالشكل الذي يرضي أحد الأفراد بل بالشكل الأفضل [186].

- يفهم الآخريين أولا بالإنصات إليهم والتواصل بهم [62] ص74، حتى يسهل عليه رصد وتوصيل الأفكار أو الوسائل في الوقت المناسب, فيوفر بذلك جهد وعناء تكلفة سوء الفهم [102] ص253.

- يعمل للمجموع, منتما لجماعة أفراد ويحرص على أداء عمله من أجل المجموع, مما يزيد من رفع الروح المعنوية للفريق ولعل أكثر ما يدعم ذلك وجود الثقة المتبادلة في كل فرد من أعضاء الفريق [190] ص227, وهذا قد يصعب تحقيقه أحيانا, لأن الفرد الذي يفقد الثقة والقدرة على الحياة الجماعية, يفقد قدرا هائلا من طاقة الإنتاجية, وبالعكس عند ما يكسبها يشعر بالإنتماء للمجموع فإنه يتحول إلى عنصر فعال يفيد ويستفيد.

- التوصل إلى القرارات بالمشاركة, فهي أنجح الوسائل لكسب الوقت والوصول إلى قرارات سليمة دون محاباة, فلا يفرق بين محب وكاره, صديق أو عدو حين يتم النقاش الحر والحوار [190] ص227-228.

مما سبق يتبين لنا بأن إنتاجية الفرد تزيد إذ ما كانت هناك مبادرة جادة فضلا عن العمل في الفريق ولكن يشترط توفر عنصر الثقة من جانبي الإثنين:

- أن يثق كل فرد بما يحمله من طاقات وقدرات كفيلة بتحسين مستوى إنتاجية.
- أن يثق فيمن يعمل معهم من أعضاء الفريق.

فإذا قمنا على سبيل المثال، مقارنة إنتاجية العامل الياباني وهو يعمل لوحده لوجدنا إنتاجيته حسنة، إلا أن طريقة عمله بشكل فردي تجعله يشعر بالحزن؛ على عكس غيره من العمال من الأجناس الأخرى فنجد في أتم سعادة و على أجود إنتاجته، بينما إذا عمل الياباني برفقة أحدهم تزيد سعادته، وإنتاجيته في نفس الوقت، كما أن العامل غير الياباني، إذا ما رافقه أحدهم في العمل يحزن ويختلف معه مما ينعكس سلبا على الإنتاجية، وفي حالة زيادة طرف ثالث، الياباني يصل إلى قمة

السعادة والتفوق في الإنتاجية، بل قد يعملون على توسيع نطاق عملهم وفي المقابل يزداد خلاف وتدني مستويات إنتاجية الأطراف المقابلة وقد يكون نتيجتها التدمير الكامل والخراب [19] الوجه "أ".

وعليه يتضح فعلا معنى وضرورة التعامل بثقة بين أعضاء الفريق، لأن الإنتاجية لن تتحسن بتحسين إنتاجية فرد واحد وإنما يتحسن إنتاجية الجميع.

3.2.1.4. التميز في العمل

مما لا شك فيه أن القادرين على التميز في العمل لا تتعدى نسبتهم في شتى المواقع أكثر من 15% من قوة العمل [191] ص69، والتميز في العمل شيء، وأداء العمل بشكل جيد، شيء آخر.

ويؤكد علماء الاجتماع من خلال دراستهم لسلوكيات وسمات الفرد المميز وعلمه أنه هناك خطوات يتبعها تجعله مميزا عن غيره وهي كالتالي [191] ص70:

- أن تكون الثقة في مجال العمل، ويحصل عليها من خلال الإلتقان الكامل للعمل، ومعرفة خباياه ومواطن الضعف والقوة فيه، وبمعنى آخر أن تشمل معرفته كل ما يحيط بمجال عمله وأن يصل إلى التنبؤ بكل ما يستجد.

- إقامة علاقات عمل ودودة من طرف العامل، لإكتسابه إحترام وإعجاب، وحتى حب رؤساءه.

- أن يتغنى بإنجازاته ويبدل كل ما في وسعه ليرفع من قيمته في عيون رؤساءه، لأنه كثير ما يكون الرؤساء ، على غير علم بحقيقة وتميز الفرد إن لم يحيطهم علما بنجاحاته، ومن المفيد جدا أن يكون مشهورا، ويظهر لنفسه سمعه طيبة تصل للآخرين، فإذا هم يعتقدون أنه الأفضل فسينتهي به الحال إلى التربع على القمة.

- لا يتردد في قبول المهام الصعبة، أو الجسيمة، فأكثر الرؤساء يمنحون فرصا لأولئك المجتهدين في عملهم ويفوضونهم لأداء المزيد من المسؤوليات والواجبات والعامل المميز هو الذكي الذي يجعل رؤساءه عارفين بقدرته على أداء تلك المهام دون تردد في ذلك.

- اللمسة الذهنية في العلاقات الإنسانية، أي القدرة على التكيف مع الرؤساء وبين الزملاء والمرؤوسين، ومن ثم الفوز بإعجابهم وإحترامهم وثقتهم وحبهم يعد ضرورة مطلقة للتميز والإرتقاء.

- إكتساب الحماسة في العمل، وهو ما يعني أن الفرد يعمل بعقله وقلبه وروحه ومشاعره، لأن مقتبل عمله هو ما ينعكس من إبتسامته التي تعلو وجهه ، لتعلن عن تفاعله وحماسه ، وحبه للعمل بدون ملل أو ضجر، ولأن حماسه معناه تصميم والإصرار على أداء المهام الموكلة إليه بروح قتالية عالية وفعالة.

- التعبير بهدوء ولباقية عن الإعتراضات والمواقف التي لا يوافق عليها وألا يسيطر عليه الغضب أو مشاعر التذمر والعداء.

- الشجاعة في القرار وإتخاذها والقدرة على تحمل المخاطر المعقولة .

- الحرص على البحث عن المزيد من المسؤوليات ويرغب في تحمل المزيد منها [191] ص71.

قد يبدو من التقنيات السابقة الذكر في التفكير أو الفعل أنها واضحة، وفي منتهى الجودة ونظريا ومنطقيا مقبولة، وتساهم فعلا في زيادة الإنتاجية الفردية إلا أن تطبيقها وتجسيدها ميدانيا يعد في منتهى الصعوبة وذلك لسببين؛ أولهما يتعلق بإيجاد الرغبة الجادة في تحقيقها فعلا، وثانيهما يتعلق بطبيعة الأفراد، وكيفية إدراكهم، وإستعابهم لمعاني إعادة البرمجة وفقا لتقنيات حديثة في التفكير وتحديد الأهداف والمبادرة والتميز في الأعمال؛ و إن كان هذا يبدو أمرا عاديا لذوي الإنجاز العالي، والتميز من جماعة المبادرين من العمال.

كما لا يفوتني بهذه المناسبة أن اذكر أهم المؤسسات التي تعمل على تنمية عمالها وفقا لما جاء ذكره في تحليلنا السابق، أولهما المعهد الأمريكي، والكندي للبرمجة الغوية العصبية ويشهد لهما بإرتفاع المستويات الإنتاجية للخدمات التنموية التي يقدمونها عبر العالم [12] ص129، فعلى سبيل المثال، الدكتور، والمحاضر العالمي إبراهيم الفقي إستطاع لوحده تدريب أكثر من خمس مئة ألف شخص في محاضراته حول العالم ، باللغات الإنجليزية و الفرنسية والعربية [68] ص09.

3.1.4. السلوك الإيجابي

من تسلسل التحليل السابق نصل إلى أن نجاح التطبيقات الفردية لإعادة برمجة أساليب التفكير والفعل الإيجابي ، يثمر حتما سلوكيات إيجابية شعارها " كفاءة وجودة وإنتاجية أعلى " [44] ص172. والمفروض الإبقاء عليها ومداومتها باستمرار، ولكن تحقيق ذلك بحاجة إلى إستعاب المنطلق الأساسي للسلوك الإيجابي، بغية فهم مدى تأثيره في زيادة إنتاجية الأفراد، سواء على مستوى التحليل الفردي، أو على مستوى التحليل الكلي لمختلف السلوكيات الإقتصادية، والتي تفرض علينا ضرورة تعديلها بإنتهاج سلوكيات جديدة وبناءة. وهذا ما سنتناوله بنوع من التفصيل فيمايلي :

1.3.1.4. منطلق السلوك الإيجابي

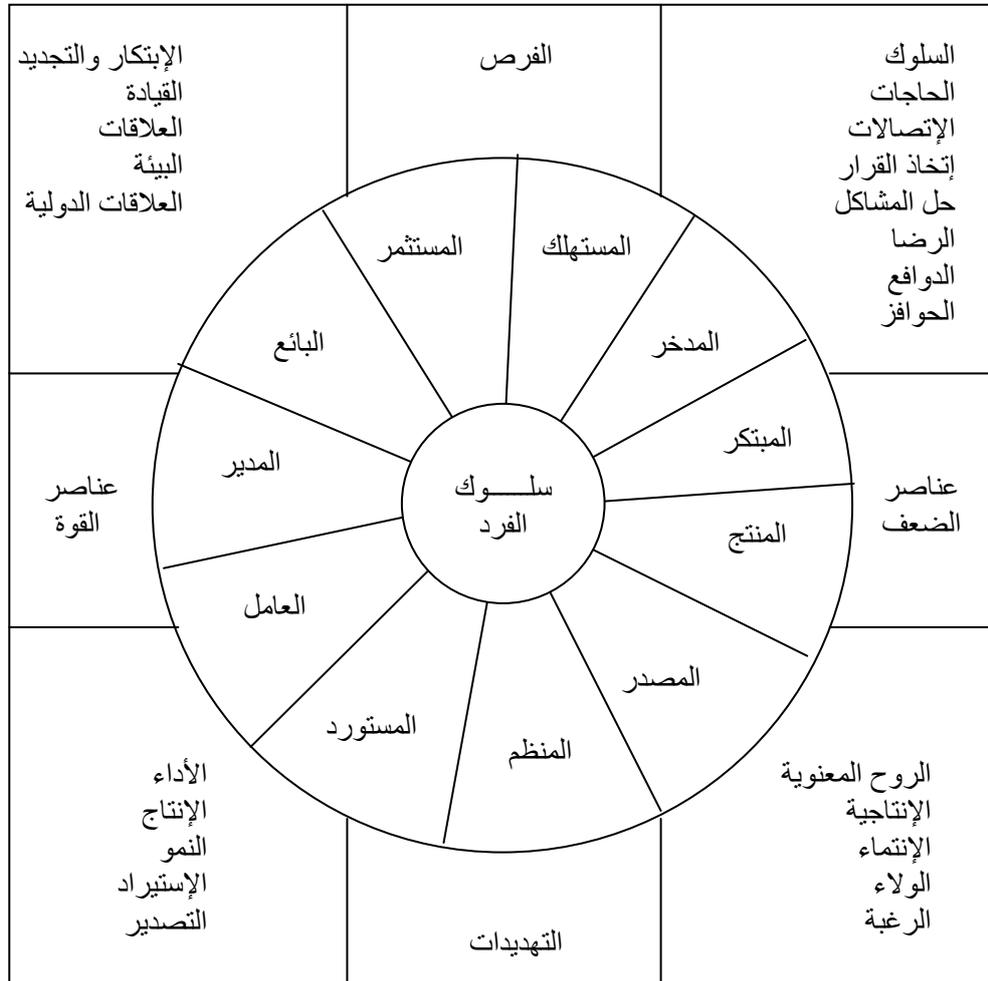
عموما يوجد منطلق أساسي يحكم السلوك الإيجابي، ويزيد من تفجير الطاقات الفردية، ضاربا في أعماق النفس البشرية، حاكما للسلوك والتصرفات، مسيطرا على الضمير والسلوكيات سواء كانت أفعالا أو ردود أفعال، يمكن تلخيصه ضمن ثلاث نقاط أساسية كالآتي [80] ص28:

- الإحساس العميق بالولاء والإنتماء الكامل للمؤسسة، وإعتبارها بمثابة الوطن الذي يحوي كامل الصفات والخصائص الوطنية، المؤهلة لوجوب التضحية لاجله.
- الشعور الكامل بالإنتماء، والمسؤولية عن كامل ما يتم القيام به والحرص الشديد على إنجاز العمل بالشكل والصورة والمواصفات المطلوبة .
- الرغبة العارمة في التفوق والإمتياز، وإعتلاء قيم قياسية جديدة.

2.3.1.4. إنعكاسات السلوكيات الفردية على الإقتصاد

إن للسلوك الفردي إنعكاسات في مختلف أوجه الإقتصاد، فإما أن يكون إيجابيا، ومعاون يساهم في رفع مستويات الإنتاجية، وإما مناقض ومحايد , لا يؤثر سلبا ولا إيجابا على الأعمال

الإقتصادية, وعليه يمكننا تبيان أكثر السلوكيات الفردية تأثيرا على مستوى الإقتصاد والتي نريدها في الشكل الموالي :



الشكل رقم (09) : السلوكيات الإقتصادية [192] ص05

يوضح الشكل، تصرف الفرد في الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع على أنه قابل للقياس، نتيجة تفاعله الحيوي مع مجموعة من عوامل البيئة الداخلية، وعوامل البيئة الخارجية، من بينها، الفرص والتهديدات، ونقاط القوة و نقاط الضعف, و هذا ما يفسر وجود آليات سلوكية إيجابية تفيد الفرد في تعظيم الإنتاج والجودة وتحسين الإنتاجية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسات والشركات وحتى الدول [192] ص28.

وهنا تبدو واضحة أهمية التطوير للإتجاهات النفسية والمهاراتية للعامل، وإستعداده للتعلم وتقبل التغيير، وتدريبه على التعامل بروح الثقة ، والمبادرة في إنتهاج سلوكيات إيجابية؛ كالتفاعل، والاهتمام بالوقت كمورد أساسي، والمرونة والتفكير الإيجابي، و كما تمس الحاجة إلى بناء الإطارات الإدارية القادرة على النهوض بأعباء الواقع الإقتصادي [193] في كل من إنتاج، إستهلاك.

3.3.1.4. ضرورة تغيير بعض السلوكيات الإقتصادية

يعد إستيعاب معاني السلوكيات الفردية أمر ضروري للإرتقاء بها إلى مستوى السلوك الإقتصادي الإيجابي، ولما كنا بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى إدخال تعديلات حاسمة وشاملة، عملنا على إختبار البعض منها مما يستدعي الأهمية والضرورة الملحة لتغييرها، والتي نراها برأينا أساسية وأكثر علاقة بنشاط المؤسسة قبل الإدخار والإستثمار والتصدير.

1.3.3.1.4. سلوك المنتج

عادة ما تكون إنتاجية مجموعة من الأفراد قائمة على إنتاجية فرد واحد، والدليل على ذلك أن الإنتاجية في مستويات متدنية وبالأخص في القطاع العام، حيث لا يستخدم الفرد عموما سوى 1%، من طاقاته في العمل مع أنه بإمكانه تطوير 500% من طاقاته كحد أقصى [194] .

2.3.3.1.4. سلوك المستهلك

الفرد عادة يستهلك أكثر مما ينتج، والمشكلة هنا ليست في المحيط والعمل وإنما في الفرد العامل، الذي يجب عليه مراجعة سلوكه الإستهلاكي كما ونوعا، بإختيار نظام جديد للتغذية، وواقى حتى تزداد لياقته البدنية والصحية [192] ص192. فيزداد بذلك عطاءه وطاقته في العمل.

3.3.3.1.4. سلوك الوقت

يأخذ السلوك الإنساني شكل الاختيار، ويفترض البعد الإقتصادي إذا ما استخدم الفرد وقته بشكل منظم وفقا لأولويات الأعمال وأهميتها [179] ص43, فيرتقي بسلوكه إلى درجة إكتساب عادة إدارة الوقت.

4.3.3.1.4. سلوك البائع

يعد العمل البيعي, معرفة وفن والبائع مطالب بإكتساب مهارات سلوكية، حتى يرضي العملاء، ويقدم خدمات ما بعد البيع، ويشبع حاجاتهم, من خلال إستيعاب ومعرفة السوق, فضلا على إتقان فن العلاقات العامة [195] ص94.

5.3.3.1.4. سلوك الرقابي

لعله أكثر السلوكيات بحاجة إلى تغير، وتسدعي تنمية الإحساس بالرقابة الذاتية في إنجاز الأعمال, بل وأكثر من ذلك تنمية الضمير وخضوعه للرقابة الإلهية، والخوف من الله تعالى في جميع التصرفات [196] .

وعليه نستنتج أن إستيعاب المنطلق الأساسي للسلوك الإيجابي؛ هو المخرج الوحيد للمشاكل المطروحة داخل وخارج المؤسسة, كمشاكل الإنتاجية، والقيادات الدافعية ومشاكل تلوث البيئة، والتخلف والتفكك الأسري، وغيرها من المشاكل المعقدة والتي لا حصر لها, كما نستخلص أن تحقيق تنمية إقتصادية لا يتحقق بمجرد إنتاج وإستثمار وتكنولوجية وإختراعات بقدر ما يمكن تحقيقها بحل المشكلة السلوكية.

وهو نفس الحقيقة التي تصورتها المؤسسات الدولية والإقليمية والوطنية في النصف الأول من هذا القرن [44] ص174.

2.4. برمجة إنتاجية الفريق

من المعروف أن الإنتاجية لا يمكنها أن تزيد بزيادة إنتاجية فرد واحد, وإنما هي مسألة بحاجة إلى تظافر الجهود، في إحداث تغييرات شاملة، تمس كامل المستويات التنظيمية والتنفيذية، لكل من الإدارة والقيادة وفرق العمل، ولما أصبحت إنتاجية هذه الأخيرة حديثاً هي المسيطرة على قوة العمل وتعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات.

وعليه نهدف من خلال سياقنا الآتي إلى إلقاء النظر في إعادة برمجة فرق العمل على نحو توفير بيئة عملية آمنة، ومشجعة تسودها العلاقات الإنسانية, تساهم في تجسيدها القيادات الدافعة لإستقطاب، وإستثمار طاقات أعضاء فريق متماسك ومتعاون, تجمع أهداف ودوافع ومعرفة مشتركة يسهل عليها مهمة تفسير ظاهرة زيادة الإنتاجية، وتحقيق باقي أهداف المؤسسة مستقبلية، وذلك بالضبط ما سنعمل على توضيحه من خلال :

1.2.4. العلاقات الإنسانية

حتى يعمل كل فرد على تنمية إمكانياته، ويستغل كامل طاقته و يعيش حياة عملية منتجة وخالقة, لا بد وأن تهتم المؤسسة بتهيئة الجو المناسب بتوفير بيئة تسودها العلاقات الإنسانية [197] ص13، تشعر الفرد بالثقة المتبادلة والكرامة المصانة فتدفعه إلى إبراز طاقته الداخلية، والتصميم على بذل قصارى جهده [198] ص24, وعليه نحاول من خلال مطلبنا هذا إعادة النظر في بناء العلاقات الإنسانية من ثلاثة أوجه رئيسية معنوية ، ومادية وإجتماعية .

1.1.2.4. الجانب المعنوي

يأخذ الجانب المعنوي في بيئة العلاقات الإنسانية ضرورة الإهتمام بالفرد والإستحواذ على قلبه بتقديره وتحويل رغبته إلى حافز.

1.1.1.2.4. الإنسان في المقام الأول

بمعنى الإهتمام بالإنسان ووضعه في المرتبة الأولى, وهذا ما يتطلب من المؤسسة أن تتميز بالحرية والمرونة والإعتماد على فرق العمل كأساس لحل المشاكل، ووضع الأهداف وتحسين الإنتاج، ومن ثم خلق البيئة المناسبة للمشاركة الكاملة، والموفرة لفرص الإبداع وتنمية الأفكار وتشجيع المبادرات والتفوق على الذات [104] ص136، وذلك بالمحافظة على الوقت، والإلتزام والامانة والعمل بكفاءة والتحكم في الضغط النفسي [187] ص14-15.

2.1.1.2.4. الوصول إلى القلوب

يعد القلب مركز الطاقة العاطفية ومقر الإحساس بالإخلاص والتفاني في العمل [62] ص112، ومعظم الأحيان تأتي أعلى مستويات الأداء من القلوب المفعمة بالحب، فإذا ما تمكنت المؤسسة من الوصول إلى قلوب العمال أمكنها إستقطاب أرقى مستويات الأداء الممكن تحقيقها، لأن المشاعر والأحاسيس هي وقود كل فرد وكلما إمتزج عمله بالحب زادت طاقاته [66]. وجودته في الأداء، وتبقى دوما مشاعر التراحم، والحب من أفضل وأهم وأعظم قواعد السلوك في العلاقات الإنسانية [180] ص116-117، ولعل من أهم إستراتيجيات فتح القلوب، والنفاذ إلى أغوارها، الرؤية التي تفجر الطاقة وتلهم المشاعر، وهي محاولة المؤسسة المساهمة في استقرار الحياة العائلية للعمال لديها والتقرب منهم أكثر [199] ص25، وهذه هي نفسها إستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة اليابانية.

3.1.1.2.4. التقدير المعنوي

للتقدير المعنوي أثر هام في حفز المؤسسة لعمالها، وقد تبرز القوة الحافز للمكافأة من إنفراد العامل بالحصول عليها، مما يزيد من تعزيز التقدير المعنوي الذي تتضمنه، وقد تكون أفضل من المكافآت المالية على إطلاق، ويستحب أن تأخذ شكل، رسالة شكر، مديح وعرفان بالإنجاز، ترقية إلى وظيفة معاملة خاصة وحسنة، دورة تدريبية تنموية [57] ص221، جميع هذه الأشكال تعمل على تحسين الثقة وأداء العمال، وترفع من مسؤولياتهم وتحسن معنوياتهم وتزيد في رضاهم، وبهذا الصدد أجريت دراسة أسفرت على أن للتقدير المعنوي تأثير نسبته 72% في إنخفاض إنتاجية

العمال وإنتماهم ورضاهم [57] ص59. وفي المقابل تقر بعض الشركات الأوروبية أمثال (Excellence Model, Boldridge, Award). أن للعرفان والتقدير المعنوي الفضل الأكبر في زيادة إنتاجية العمال [200] ص11.

4.1.1.2.4. القضاء على المثبطات

يقصد بالمثبطات جميع الظروف السلبية المحيطة بالإنسان والتي تنقص من طاقاته وحماسه ودافعيته في العمل [201] مثل فقدان الثقة بالنفس، القلق، الإحباط، الوسواس، الخوف والغضب [37] ص127 و المفروض على المؤسسات أن تدركها، وتعمل على القضاء عليها لما لها من تأثير سلبي على مستويات الإنتاجية، وأفضل من ذلك القضاء على التشاؤم، والحرص على أن يعمل الفرد بتفاهل فهو يقوى العزيمة، ويشجع في مواجهة تحديات الحياة العملية، ويمكن أن يتحقق ذلك بإجراء دورات تدريبية خاصة بذلك [202] حتى تقضي المؤسسة على جميع المثبطات.

5.1.1.2.4. تحويل الرغبات إلى حوافز

تحويل الرغبات الإنسانية (النشاط، الملكية، السلطة، الإلتناء، التمكين، الإحترام) إلى قوة حافزة تدعم نظم الإنتاج، والتخطيط والإتصال والتدريب والتقييم والمكافآت، حتى يصبح مكان العمل، هو المكان الذي يعمل فيه العمال بقلوبهم وعقولهم وليس بأيديهم فقط [104] ص138.

6.1.1.2.4. التحول من التفضيل إلى المساواة

الهدف من وراء العلاقات الإنسانية هو التخلص من رموز التفرقة بين العاملين في المؤسسة مثل (مواقف السيارات، توحيد الزي، أماكن تناول الطعام) مثل هذه المساواة تشعر الجميع بأنهم فريق واحد يعملون لتحقيق الهدف المشترك، ولكن الأمر يختلف عندما يتعلق الأمر بالأجر، حيث يقول توني بلار TONY BLAIEIR ليس في صالح أحد أن يتساوى أجر من يتفاوت أداءه مع غيره، لأننا إن فعلنا هذا فإننا نقتل النجاح، ونغلق الباب أمام التطور والتنمية [200] ص51.

2.1.2.4. الجانب المادي

يتعدى الجانب المادي، للعلاقات الإنسانية الحصول على الأجر والمكافآت المالية إلى كل من الإهتمام بالتدريب، والتعلم وتقويم الأداء، وتحقيق الأمان الوظيفي والمكاشفة والمصارحة بالمعلومات.

1.2.1.2.4. التقدير المادي

يتخلص في الأجر المناسب، ونظام المكافآت والحوافز المالية كالعلاوة، والمنح والهدايا [203] ص327، وقد يتخذ أشكالاً مختلفة، مثل تملك الموظفين، جزء من الأسهم أو المشاركة في الأرباح والأداء، والجودة العالية [203] ص328، والعلاقة مستمرة بين إنتاجية الفرد والإستفادة المادية كالتحفيز والتشجيع وتقديم المنح والفوائد مقابل الإنجازات المقدمة، وبعض السلوكيات الخاصة كالمثابرة في العمل [203] ص329.

ولكن دوماً يبقى عنصر الأجر أكثر المحفزات الجانب المادي، ومنه يمكننا القول بأنه في ظل التغيرات الإقتصادية المؤسسة مجبرة على تغيير سياساتها الأجرية، نحو سياسة تعرف بالنتائج، والتطورات المحققة من طرف كل عامل، وهذا التغيير يهدف إلى إقامة تسيير وإدارة أكثر مرونة تعمل على المحافظة على العمال الأكثر إفادة.

2.2.1.2.4. الإهتمام بالتدريب والتعلم

المؤسسة الإنسانية تهتم بالتدريب والتعلم، حيث أثبتت البحوث أنهما يساهمان بنسبة تتراوح ما بين 26% و55% في زيادة الإنتاجية، وبالتالي إحراز أي جودة يعتمد عليهما، لذلك لا بد أن لا يدخر أي منهما في تزويد العاملين بما يحتاجونه من مهارات ومعارف، وهذا ما يقيس عادة تميز المؤسسات الناجحة [104] ص139.

3.2.1.2.4. موضوعية تقويم الأداء

يقوم التقويم الصحيح لأداء العمال على عنصرين؛ القياس والتغذية المرتدة، وللتأكد من إيجابية التقييم وقدرته على الحفز يجب الإعتماد على معايير موضوعية [104] ص140, تأخذ في الحسبان تقييم مستوى أداء كل فرد, ومساعدته على تحسينه في المستقبل [131] ص32, أي وجود مقاييس لتقييم مستوى أداء الموظفين متوفرة في جميع مستويات التنظيمية، تسهل قياس مستوى أداء كل فرد بشكل أفضل, وأكثر ما يميزها, البساطة في إختيارها بين الزملاء، والعاملين وحتى المديرين والبائعين والموردين [181] ص46.

3.1.2.4. الجانب الإجتماعي

يختص الجانب الإجتماعي من العلاقات الإنسانية بجعل الإتصال مفتوح لتحفيز العمال وقياس مستوى رضاهم، وأداءهم فضلا على توفير جو آمن يزيد من ولاءهم وثقتهم بالمؤسسة ويعمل على توطيد العلاقة بينها وبين العمال.

1.3.1.2.4. الإتصال المفتوح

يعتبر غياب الإتصال سببا رئيسيا في إهدار الوقت، والجهد والإتصال الجيد يعتبر أداة رئيسة لتحفيز العمال ويختلف على باقي المحفزات في كونه يعمل في إتجاهين؛ حافظ في حد ذاته, وأداة لقياس رضا العمال، وعنصر من عناصر الحيوية في تقييم الأداء [57] ص103، ويبقى الميكانيزم الأساسي في التفاعل بتبادل الأفكار والمعلومات، والأدوار حتى المشاعر والخبرات [39] ص280 تتم بموجبه إدارة الإجتماعات وإقامات مفاوضات وكتابة التقارير [77] ص87.

2.3.1.2.4. وجود بيئة آمنة

لقد تبين أن الخوف ظاهرة، تمثل التحدي الأساسي، الذي يواجه المؤسسات ويعطل الطاقات وينقص من روح الولاء ويخفض الثقة، وحتى يتم تهيئة بيئة آمنة على المؤسسة أن تتبع الإستراتيجيات التالية [104] ص142:

- بناء علاقات جيدة بدون خوف.
- الإعتراف بوجود الخوف ووضع خطة للقضاء عليه.
- البحث على النقد وتشجيعه.
- فحص السلوك والعلاقات.
- تجنب السلوكيات والعلاقات.
- مناقشة كل المواضيع بصدر رحب ورغبة صادقة تنمي الثقة المتبادلة.
- المشاركة في إتخاذ القرارات.

3.3.1.2.4. تكريس العلاقات

إشتهرت المجتمعات الصناعية حالياً، بموجة جديدة تركز على الحرص في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بينها وبين عمالها، كقاعدة أساسية تضمن لها كسب رضاهم وولاءهم، إهتمت بها العديد من الشركات العالمية الإنتاجية أمثال شركة، أي بي أم "IBM"، كوكاكولا "Coca Cola" موتورولا " Motorola " [9] ص25، كما شملت بعض المؤسسات الخدمية الصحية والجامعية والتي حققت جودة عالية وزيادة في إنتاجية خدماتها، نظراً لإهتمامها بتكريس العلاقات وجعلها ضمن نظامها الأساسي في كل من كندا وبريطانيا وأمريكا نذكر من بينها [120] ص21:

- مساشرتزجينرال هوسبيتال " Massa chueseits general "hospital
- بولتروورث هوسبيتال " Bulter worth hospital "
- يونيفريستي أف يوجيغان " University of uichigam "
- واست بابس فري هو يسيتال بأطلنطا " West paces ferry "hospital

وتبقى المؤسسات اليابانية في المقدمة تهتم بتكريس العلاقات, وتتنظر للإنسان على أنه صديقا حميما تهتم بسعادته، وتنهض بمسؤولياته الإنسانية والإجتماعية على أكمل وجه بل وتجعل ذلك ضمن نظامها الأساسي من تعلم، وتدريب ومحو الأمية والتجهيز، والبعثات ومنح مكافحة الأمراض [122] ص33- 35.

2.2.4. قيادة الفريق

حديثا إنتاجية الفرق هي المسيطرة في قوة العمل, ومن بين أكبر التحديات التي تواجه الإدارة في البلاد المتقدمة [101] ص149, بحيث تظهر الحاجة إليها لتكريس العلاقات الإنسانية، وتحديد الرؤى المستقبلية إلى جانب مهام الإدارة في وضع النظم والقرارات, وبالنظر إلى دورها المتنامي, نحاول من خلال سياقنا الموالي, عرض أهم الخصائص السلوكية، والشخصية والنفسية الواجب توفرها في القائد الناجح الذي يترأس الفريق, وفقا مواصفات ذات جودة عالية، ونادرة في نفس الوقت, بإتباع أساليب قيادية خاصة آنية، ومستقبلية تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية والتنافسية.

1.2.2.4. الفرق بين القيادة والإدارة

موضوع القيادة, قديم قدم التاريخ, إلا أن الحديث عنها بالمفهوم الحديث لم يبدأ إلا في المائة سنة الأخيرة, ثار جدلا بشأنها, فمنهم من يقول, أن قلة من القادة يولدون كذلك [104] ص166-176، والبعض الآخر يقول بأنها مهارة يمكن تعلمها وإعادة تجهيزها لإدارة المستقبل [133] ص01.

وعليه لا بد من معرفة جوهر العلاقة بين كل من القيادة والإدارة, حيث تركز الأولى على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل وتحرص على الأمور ذات الأهمية مثل توضيح الرؤية والتوجهات الإستراتيجية, فضلا عن ممارسة أسلوب القدوة والتدريب, وأما الثانية, فتركز أهميتها على الإنجاز في الوقت الحاضر، وحل المشاكل وإتقان الأداء، وضرورية وضع النظم والقوانين [46] ص60.

ومنه نستنتج انه إذا إخترنا القيادة نعيش في عالم المستقبل والعلاقات ونهمل الإنجاز الفوري, وإذا ما نحن إخترنا الإدارة لوحدها, إبتعدنا على الأهداف وتناسينا أهمية العلاقات الإنسانية وبالتالي, الأساس الناجح في الوصول إلى الإنتاجية العالية يكمن في الجمع بين الإدارة والقيادة, كما أكد على ذلك جون كوتلر بقوله: " أن نسبة 50% من إنتاجية العمل تكون نتيجة الأشخاص أنفسهم و50% المتبقية تساهم فيها القيادة " [126] ص12.

2.2.2.4. خصائص القائد الناجح

تفيد القيادة وجود مجموعة أفراد يعملون تحت إمرة قائد، وما المدراء سوي قادة في مقام رفيع [133] ص154، وحتى تقوم القيادة بواجبها في تحقيق زيادة في إنتاجية الفريق, يستوجب على قائد الفريق التميز بخصائص فريدة من نوعها، ملائمة للقيادة في القرن الواحد والعشرين نوردتها فيما يلي:

- الوجدانية, بحيث يساهم في تبادل العلاقة مع أعضاء الفريق, فيستحوذ على قلوبهم ويعمل على نشر بذور الحب والإخاء بينهم.

- الرحمة, يعمر الحب قلبه, كلماته لينة مسامح ومتفاهم.

- الإفتقاد, مفتقد للنبيض الداخلي لأعضاء فريقه يشعر، ويحس بهمومهم ومشاكلهم.

- الخدمة, يسأل نفسه دائما كيف له أن يساعد, وشعاره " أنا أخ لكم أمنحكم السلطة من خلال حبي وصبري وحزمي, وأحبكم لدرجة لا أسمح لكم بعمل ما هو أقل من الممتاز ولكن لا أكرهكم عليه بل أدعوكم له".

- الإحاطة, يحيط من حوله بقيادة وليس باتباع.

- الطاقة, يحمل شعاره " إن عملا كادحا بلا رؤية يعطي عبودية، ورؤية بلا عمل تظل حلما وسرابا, ورؤيتي تمتزج بمنهج علمي لأنها تشغل حماسي، وتفجر طاقاتي".

- التحفيز, يشجع ويساعد على الإبداع وتوليد الطاقات الكامنة.

- النشاط, يجعل العمل أكثر حيوية ونشاط حيث الكل يستمتع.

- الملكية, مملك ويتيح الفرصة للمساهمة في النجاح, في مجالات لا تتجاوز إتخاذ القرار كما يحملهم الجزء الأكبر من المسؤولية.

- التفويض, يقلل اللجوء إليه, ويعطي الصلاحيات اللازمة ويشجع المبادرات الفردية بمعنى يعطي لأعضاء فريقه فرصة القيام بدور قيادي ويمنحهم قدرا هاما في إنجاز المهام الموكلة إليهم, بأكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية [204] ص08, بما يسهم في [204] ص10:

- إستغلال الوقت بشكل جيد وتوفير بعضه في أداء أعمال ذات أهمية أكبر.
- إختيار الشخص المفوض على أساس قيامه بالعمل المفوض على أفضل وجه.
- مساعدة المفوضين من أعضاء الفريق على إكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم.
- حث أعضاء الفريق على إنجاز العمل لوثوقه في قدراتهم.
- تعيين الخبراء, ممن لهم المعرفة التخصصية التي لا تتوفر لديه.

- التوظيف, يوظف طاقات الأفراد في العمل الجماعي, حتى يصبح الفريق, فريقا ملتزما إنزاما مشترك, بتقاسم المسؤولية في سبيل تحقيق الهدف [132] ص279.

- التمكين, يتيح فرصة التعلم, ويتجاوز عن الأخطاء ولا يسمح بتكرارها.

- الإنجاز, إنجازاته تتحدث عنه ويشجع الفريق على التطوير وتنمية أنفسهم والتفوق عليها.

- الإحترام, يحترم إنزاماته ومواعيده ويلتزم بالوقت ولا يضيعه [205] ص56.

- الشرح, يشرح للفريق أهمية وقيمة ما يقومون به.

- التفكير, يفكر بشكل إيجابي وصاحب نظرة عميقة وإستراتيجية تشمل [104] ص172:
الإهتمام بجمع المعلومات, تشجيع الإبداع والتفكير الإبتكاري, الرؤية التي تحملها المؤسسة ويعمل
على قيادتها.

- التحريك, يهتم ببناء النفسيات ويحرك أعضاء الفريق ويطورهم بالتدريب ويعاملهم على
أنهم أصحاب قدرات فائقة لا بد من, دفعها لإبراز ما هو كامن من طاقات.

- التأثير, يتقن مهارات الإتصال والنجاح, ومؤمن بان نجاح الفرد هو نجاح المؤسسة, يتميز
بالملاحظة والقدرة على التشخيص, مزود بقدر عال من الأسلحة النفسية والإنسانية [123] ص45,
والتي من نتائجها [206] ص11:

- يعرف الفريق بوضوح ما يجب عليهم القيام به ،وعلى الوجه الصحيح من
- خلال معرفتهم سبب ما يؤدونه وأن يتطابق مع أهداف المؤسسة.
- الموارد تنفق في مكانها المناسب وفي الوقت ذاته.
- توفرهم على جميع المعلومات التي تتعلق بالمهمة.
- يصبح لديهم ترحيب بأي فكرة ترتقي بالأداء ويتم إستخدامها.
- يتعلمون المهارات ويطورونها بسرعة.
- يتم حل جميع المشاكل باستخدام كل المعارف المتوفرة داخل المؤسسة.
- يجعلون المؤسسة مرنة وسريعة في أخذ الآراء المفيدة.

- التوضيح, مبادئه وقيمه معلنة يلتزم بها ولا يهدر ما بناه, خطته ورسالته واضحة.

- الشجاعة, قادر على تحمل المسؤولية والأخطار, مبدع ومبتكر مبادر [207] ص202
ومغامر.

وبهذا الشأن يقول ROBERT GORVETA " إذا غامرت يمكنك أن تسقط، ولكن إذا لم
تفعل فإنك حتما ستسقط لأن الخطر الأكبر هو أن لا تحاول" ،والقائد الشجاع عادة ما يعترف
بقصوره وضعفه, ويتذكر دائما عندما يوجه أصعب الإتهام إلى آخرين, تبقى أصابعه الثلاثة تتجه
نحوه.

- التفاعل, دائم التفاعل والإصرار، والإستعداد ولا يستعجل النتائج، والتفاصيل سلوكه دوما إيجابي [21] ص151.

ولكن التساؤل الذي يطرح نفسه بهذا الصدد, هل بإمكان فعلا وجود قائد بكامل تلك الخصائص وإن كان كذلك, كيف ستكون نتائج الأداء الفرق؟

3.2.2.4. أساليب قيادة الفريق

توجد مجموعة الخطوات العملية تلتزم بها القيادة تساهم في زيادة إنتاجية الفرق حاليا مستقبليا نذكر من بينها كل من قيادة الفريق أثناء العمل، والقيادة التنموية والجماعية.

1.3.2.2.4. قياد الفريق أثناء العمل

هناك مجموعة من الخطوات تزيد من حماس ودافعية الفريق وتبعث فيه روح المبادرة، كما تضمن المساهمة الفعلية لأعضاء الفريق بكل ثقة ومسؤولية، و التي من أهمها:

- تزويد فريق العمل بالروح الإنسانية، والجماعية أثناء العمل, حيث يتم التعرف على معنى، وأهمية العمل الجماعي, و الهدف منه، وذلك بالتخطيط والتحليل لمكوناته، ثم التصميم والتنفيذ [208] ص516.

- مناقشة أفراد الفريق, أو ما يعرف بأسلوب القيادة في المستقبل، لمحاولة خلق ما يعرف "بالعقل الجماعي", بحيث يجتمع القائد ومرؤوسية لمناقشة عدة مواضيع قبل بداية العمل، وحتى أدق التفاصيل مثل, إختيار اللون, طريقة العمل, الوقت, ويستحب أن يتم المناقشة خارج مكان العمل [100] ص250-256, وقد تأخذ المناقشة خصوصيات بعض المرؤوسين في أمور تهمهم، فيشارك الجميع في صياغة القرارات النهائية بشأنها, مما يزيد من حماس أعضاء الفريق وترتفع درجة ولائهم وإنتماءهم [209] ص110.

ومن بين أهم خطوات المناقشة ما يلي [57] ص 200-201:

- الإستماع والإنصات إلى مقترحات أعضاء الفريق.
- الثقة في قدرتهم على تقديم مقترحات ذات معنى، تسمح بتحسين الأداء.
- المساهمة في البحث على المشاكل التي تواجه العمل والمشاركة في حلها.
- إصدار القرارات وإبلاغها بالشرح والتوضيح.
- القيام بترتيب إجتماعات لغرض حل مشاكل العمل وطلب رأي أعضاء الفريق.

- التفويض, يعمل كل قائد على الإشراف من 5 إلى 7 من أعضاء الفريق, كل واحد منهم يقود فريق في حدود 10 إلى 15 عضو, بحيث يشرف القائد في القيادة العليا متابعة أعضاء القيادة السفلى بشكل أسبوعي, من أجل رفع روح المنافسة في أوساط القيادة السفلى و ضمان الزيادة في فعالية الإشراف ورفع مستوى الكفاءة في إنتاجية الفرق [100] ص 256.

- كل فرد من أعضاء الفريق, يخضع للتقييم بصورة فردية, لتحديد مرتبته من الأداء والعائد, وهذا ما يجعل كل عضو مندفعاً للعمل، لشعوره بالتحدي، وإلحاح الموقف خاصة؛ إتجاه تكبير حجم الأعمال الموكلة إليه.

- من واجب القيادة أن تلوح وباستمرار على مواعيد الإنتهاء من العمل وأنه ليس هناك وقت للتراجع وأن قائمة الأعمال لا بد من إنجازها بسرعة [100] ص 256.

2.3.2.2.4. القيادة التنموية

لا بد من أن يتوفر للقيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير لأن التغيير يعتبر جوهر التنمية الإدارية ويجب أن يكون جذريا وليس شكليا [210] ص 109، بحيث تعمل على زيادة المعرفة ورفع مستوى المهارات والقدرات، أعضاء الفرق والقادة للعمل في جميع المجالات.

ويكون من واجب القيادة الإهتمام بما يلي:

- تقوم بمسؤولية قيادة أعضاء متعلمين وعلى قدر من المهارة والقدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع المتغيرات التنموية [130] ص416-417, وتتولى توفير البيئة التعليمية [181]ص24:

- توفير الوقت لتعلم الفرد مهارات جديدة.
- توفير الوسائل التدريبية من؛ كتب في التعلم الذاتي, فيديوهات, محاضرات.
- تعريف أعضاء الفريق بالخطة التدريبية والإستمرارية في عملية التعلم.
- الإهتمام بالكفاءات المتميزة في الأداء وإتباع أساليب الحفز الإيجابية لإطلاق القدرات الخلاقة.

3.3.2.2.4. القيادة الجماعية

القيادة الجماعية، من بين الأساليب التي لم نتعود عليها ن فهي ليست مجرد فكرة بحيث يستطيع كل شخص تنفيذها والنجاح في تطبيقها , بل تحتاج إلى روح جديدة وإتجاه جديد في التكوين النفسي، والإجتماعي للأشخاص, بمعنى تنقية النفوس من آثار النزعات الفردية والإتجاهات الإستبدادية والفوضوية [191] ص108.

ومنه يمكن القول بأن الأمر ليس بالسهل على الإطلاق، القيام بتغيير الإتجاهات النفسية والإستبدادية والأحادية إن لم توجد الرغبة في التغيير من الداخل هذا من جهة, ومن جهة أخرى يصعب على ذوي السلطة الفردية التنازل عليها ليسيروا في ركب القيادة الجماعية.

لقد أضحى واضحاً أن القيادة الفردية لها عيوبها، وتظهر في أن الإنفراد بالسلطة يعني التحكم والتسلط, كما أنه من المحتمل أن ينحرف القائد تحت ظروف نفسية خاصة؛ إضافة إلى أن الإعتماد التام على قائد واحد يعرض العمل إلى هزات عنيفة عند غياب القائد أو تغييره [191] ص109.

ويتضمن مفهوم القيادة الجماعية, إشتراك عدد من الممثلين لكل وحدات العمل، وأقسامه في توجيه أمور العمل عن طريق تبادل الآراء، والمشورة, حتى يتم مساعدة الآخرين في توضيح،

وتحسين الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف, وفي نفس الإطار يمكن إكتساب المذاهب، وإستخدامها في صالح العمل بما يزيد في كفاءة الأداء.

و حتى ينجح أسلوب القيادة الجماعية لا بد من مراعاة ما يلي [191] ص110:

- ضرورة إحترام تسلسل القيادات وعدم خروج جماعة معينة على ما تقرره قيادة أخرى على مستوى أعلى.

- توضيح الإختصاصات على كل مستوى قيادي حتى لا تطغى فئة على أخرى، ولا تتدخل على مستوى قيادي آخر، ولكن هذا لا يمنع النقد والإقتراح لبعض التعديلات ورفع الأمر إلى القيادة الأعلى إن اقتضى الأمر ذلك.

3.2.4. فريق العمل

لا يمكن تصور وجود قيادة من دون فريق عملي، توكل إليه مسؤولية التجسيد الفعلي للأعمال، كما لا يمكن إعادة برمجة أساليب القيادة، وقائد الفريق. بغض النظر على الفريق نفسه وطبقا لذلك، نهدف من وراء هذا المطلب، إلى إيجاد قيادة من نوع آخر يظهرها أعضاء الفريق نموذجيا بعيدا على وجود قائد، تفترض وجود أعضاء فريق متماسك تجمعه خصائص موحدة يعمل بشكل متكامل مع القيادة يمكننا في الأخير من تفسير ظاهرة زيادة إنتاجية فريق العمل.

1.3.2.4. قيادة فريق العمل النموذجية

إكمالا " لجماعية القيادة لا بد على الفريق من ممارسة ما يسمى بالقيادة النموذجية, التي يتسخدم فيها المنهج الديمقراطي، والإتصال المبني على التفاهم والتشاور بين أفراد فريق العمل، بما يساعد على تحقيق اهدافهم, وبناء على إقتناع جماعي مقبول من كل أعضاء الفريق، بحيث لا يبقى بينهم معترض, ويتم ضمان ما يلي:

- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للإختصاصات.
- تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية إتجاه أعضاء الفرق وزيادة الدافعية.

- استخدام التنسيق المسبق والمبكر لأساليب العمل والمشاركة .
- سلامة التخطيط المدرك للوقت.
- سلامة التنظيم المرن للمتغيرات والمستحدثات.
- سلامة التوجيه الإيجابي وقرب المتابعة ، عملياً مكانياً و زمانياً .
- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية والإبداع.

2.3.2.4. تماسك فريق العمل

يشترط لنجاح أسلوب قيادة فرق العمل النموذجية، وجود قاعدة متينة يجسدها تماسك أعضاء الفريق، فرداً فرداً، وبشكل تتوحد فيه الأهداف، والدوافع وتستثمر فيه الطاقات باستمرار، ولتحقيق ذلك يستوجب إعادة برمجة تماسك الفريق وفقاً لما يلي :

- العمل لهدف محدد، يصنعون أولاً الهدف ويحددون لكل عضو دوره بشكل واضح ، حتى يصل الفريق في النهاية إلى نتيجة مشتركة، غياب الأنانية باستخدام شعار " نحن وليس أنا" وجميع النتائج تنسب لكل أعضاء الفريق ، فرداً، فرداً بمعنى كل عضو يكمل الآخر، ولكن لا بد أن يكون لكل عضو قيمة واضحة.

- الدافع هو الإنجاز، فريق ينقل الفكرة إلى واقع عملي إلى إنجاز مصحوب بإبداع وليس إنجاز مذهري مؤقت .

- الإستمتاع بتماسك الجماعة، شعارهم " الثقة، قيمة ليست محسوبة ولكنها تملك شكلاً محدداً وتتمحور حول أفعالنا، والرصيد الأساسي في قلوبنا " يجعل الفريق محافظاً على تماسكه وإندفاعه للعمل ويتشاركون بالمشاعر والأحاسيس.

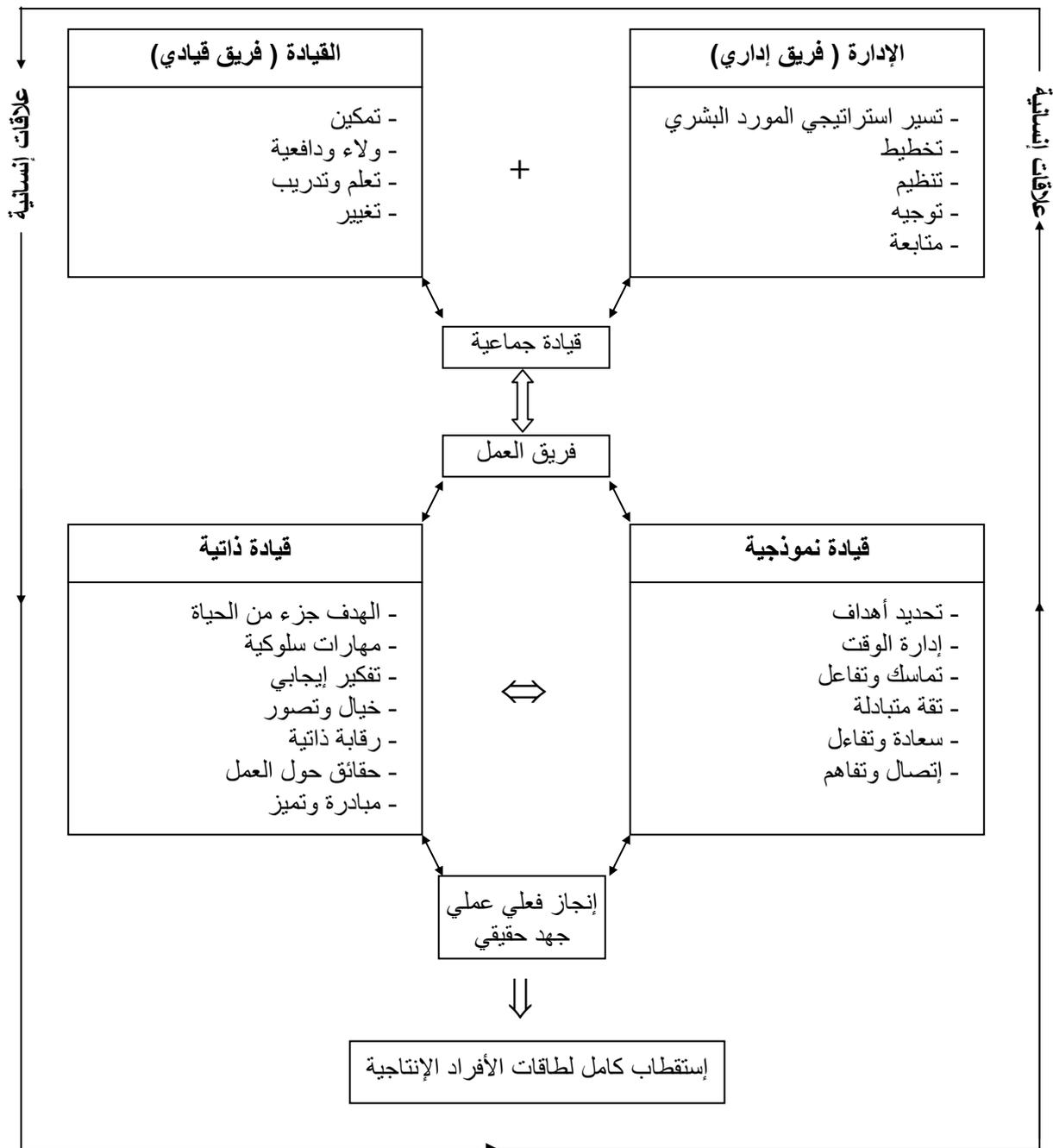
- كل عضو من أعضاء الفريق لديه نفس الحقوق مع إختلاف الأدوار، و نفس الحقوق معناه نفس الراتب نفس التقدير والإحترام والسوية.

- الإنسياب الحر للمعلومات بين أعضاء الفريق، لأن وجود الأسرار عادة يدل على عدم الثقة ويحمل النفوس ما لا تطيق وحتى يحافظ الفريق على تماسكه لا يجب أن يكون هناك أسرار

3.3.2.4. تفسير ظاهرة زيادة إنتاجية الفريق

يمكن تفسير ظاهرة الزيادة في إنتاجية الفريق ،وذلك بإحداث زيادة حقيقية في معدلات الإنتاجية وتحقيقاً لأهداف إدارة الجودة الشاملة، و تحسين مستويات الأداء على أنها عبارة على إعادة برمجة الأفراد ،والفرق والقيادات على العمل في جو جديد من العلاقات الإنسانية والإسهام في زيادة تضافر الجهود.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم (10) كيفية رفع مستويات إنتاجية الفرق [191] ص108- 110، [21] ص135،
[104] ص136- 139

يوضح الشكل أن عملية زيادة الإنتاجية لا بد أن تتم بتعاون وبروح جديدة، وإتجاه جديد في التكوين النفسي، والإجتماعي لكل من الإدارة، والقيادة والفريق تبدأ مهامها في شكل فرق خاصة ثم فرق ذات كفاءة عالية، تجعل من القائد والمدير شخص واحد، قريب من فرق العمل، التي تعمل هي أخرى بجودة عالية بانتهاجها الأسلوب الديمقراطي في الوصول إلى إقتناع جماعي بواسطة قيادتها قيادة نموذجية تكون نتيجة قيادة كل عضو لنفسه قيادة ذاتية تسهل من تحقيق أهداف المؤسسة، نظرا لأداء الأعمال وفق سلسلة متكاملة ومترابطة، تعمل في الأخير على إستقطاب كامل الطاقات الإنتاجية، لأنها في النهاية قائمة على ثلاثة عناصر هي [80] ص30- 31 :

- حقائق العمل الموضوعية، أي ما هو مطلوب إنجازه من أعمال ومهام وأنشطة في ظل ظروف وموارد وإمكانيات وقدرات معلومة ومعروفة مقدما مكيف عليها من قبل الجميع منها:

- المهام الكمية التي يتعين أن تكون في شكل كمي، رقمي، محدد، كهدف يتعين تحقيقه، أو كعمل مطلوب إنجازه في الوقت ذاته، ويمكن قياسه ومتابعة تطور المراحل التي يمر بها، ومعرفة أوجه القصور أو الإنحراف، الذي يحدث في كل مرحلة، والتدخل لمعالجته.

- والمهام الكيفية تتعلق بنوعية وجودة الإنجاز الذي يتعين ألا يقل عنه كفاءة ونوعية لضمان قبول السوق للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة فيرحب بها، ويتشوق العملاء والمستهلكين لها وقيامهم بالتعامل معها.

- مهارات سلوكية، نابعة من ملكات ومواهب كل عضو في المؤسسة سواء كان قائدا مديرا، أو عضوا في الفريق، مواهبهم الخاصة قائمة على إشباع، وتغطية رغباتهم وحاجاتهم وإضاءة دوافعهم الذاتية نحو الإرتقاء، والترقي الوظيفي وتحقيق الذات القائمة على أهمية توظيف الموهبة، وإستثمار الطاقة وتنمية المهارة والخوف من الله تعالى.

- أفكار إبتكارية إبداعية مستحدثة، تأتي بالجديد المثمر، الغني، الأكثر توافقا واثراء مما يزيد من الإنتاج، والإنتاجية و يجعل مركز المؤسسة مركزا فريدا من نوعه قادرا على إجتياح الأسواق المحلية والعالمية.

وفي ظل تفسير ظاهرة زيادة إنتاجية فرق العمل وفقا لإعادة البرامج الفردية والقيادية وبالنظر إلى رواجها على مستوى مجالس التجارة، والأعمال في الدول الصناعية. وإذا نظرنا إلى هذا الأمر في بلدنا الجزائر نجد بعض الشركات؛ كسوناطراك و نפטال، وسونالغاز، بدأت تفكر في دمج العلوم السلوكية والمهارية ضمن أسلوب عملها، ولكن إلى الآن لم تظهر بشكل ملح وإقتصرت تدريباتها بشكل تطوعي شمل بعض الكفاءات الفردية بعض المسؤولين.

3.4. إنعكاسات البرمجة على تنافسية المؤسسة

تصب كل من الإنتاجية والتنافسية في قالب واحد، ومما يعزز ضرورة الإقتناع السليم بإعادة برمجة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الجماعية للفرق أنها تساهم في حسن تسيير نظام الجودة الشاملة، وهو ما يجعلنا نوجه أنظارنا صوب إنعكاسات البرمجة، على تنافسية المؤسسة، باعتبارها نظام متكامل، يضم مجموعة متكاملة من القدرات، والتي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي، والإداري، والتسويقي للمؤسسة، وكيفية تحقيق الإستثمار الإيجابي لتلك القدرات المتكاملة، حتى تتمكن المؤسسة من خلق الفرص الجديدة في السوق، والزيادة في إستغلالها بإيجابية، قبل أن تسمح للمنافسين بالقدرة على مجاراتها وكيفية الإسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمؤسسة وعليه نحاول إبراز أهم آثار ذلك فيما يلي:

1.3.4. دور مهارات البرمجة في تدعيم القدرة التنافسية

في ظل التحول نحو إقتصاد الجودة والمعرفة، يتعين على المؤسسة إكتساب مهارات خاصة، و هذه الأخيرة قد أصبحت في السوق العالمية أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث أن السوق اليوم أضحي أكثر تنافسية [198] ص37 من ذي قبل .

كما أضحت أكثر أهمية لعملية قياس المتغيرات الإقتصادية كالجودة، والأداء، والتكلفة؛ من أجل الوصول إلى مركز تنافسي مرموق [165] ص11، يزيد المؤسسة قوة و نماء على مستوى السوق الداخلية، والخارجية [150] ص78. من هذا المنطلق نحاول وضع بعض الإسقاطات النظرية لمهارات البرمجة اللغوية العصبية لتبيان دورها المتنامي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة وفقا لما يلي :

1.1.3.4. دور مهارات الإتصال في تدعيم القدرة التنافسية

تبين مما سبق أن العمل التنافسي يعبر على سياسة ديناميكية الحياة، ويستمد نجاحه، وبقاءه من حيوية المعاشية، والإحتكاك اليومي، الدائم بين المؤسسة وجمهورها [211] ص13، وعليه يمكن توضيح أثر الإتصال على تنافسية المؤسسة فيما يلي:

- المؤسسة التي تهدف إلى المنافسة، بحاجة إلى المساندة، والدعم الضروري في تحقيق أهدافها من خلال إقامة علاقات موجهة، ومرسومة مع عملاءها، وتسعى دوما من وراء ذلك إلى كسب تأييدهم ودعمهم [212] ص20، كما أن نجاح العلاقات ما بين الزملاء والفرق والقيادة يزيد من قدرة المؤسسة على التنافس [181] ص19.

- القدرة على تكوين علاقات مبنية على الثقة وإقامة علاقات متنوعة مع أشخاص ذوي علاقات متباينة [123] ص45. بداية من إحترام العملاء والإنصات إليهم، ومن ثم إستخلاص الأفكار والرؤى الجديدة، وتحديد مصادر القوة والضعف، وبالتالي السعي إلى إرضاء العميل بالتعرف على حاجياته، ورغباته وتحديد ما يقدم له في الحال، وما ينبغي تقديمه في المستقبل، لتوفيره والعمل على إيجاده.

- نجاح بحوث التسويق، والوصول إلى معرفة حاجيات المستهلك، وأخذ رأيه. لاشك أن البحث الناجح يساهم بدرجة أكبر في قبول المنتج من طرف المستهلك وضمن ولاءه.

- قدرة المؤسسة (الإدارة) على تبني فكرة المؤسسات الصغيرة، ومن ثم التوجه نحو اللامركزية، وتوسيع الصلاحيات، وإتخاذ القرارات، لتكون أكثر قربا من الأسواق والعملاء.

- نجاح الإتصال في داخل المؤسسة (الإدارة والعمال) مما يعني نجاحها مع جمهورها الخارجي من المهتمين بالإنتاج، والخدمات، ومنه نجاح المؤسسة في كافة أوساطها المالية (المصارف والمؤسسات الاقتصادية) والهيئات الحكومية والموردين والجمهور عموماً [213] ص99.

- زيادة الفعالية التنظيمية، وقدرة أكبر على العمل الجماعي، وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين؛ يكون نتيجتها، تقليل معدل دوران العمالة [212] ص38 حيث يبرز دور كل فرد وكل جماعة في الإتصال بالسوق، بداية من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص العميل، ومروراً بمرحلة التصميم، وصولاً إلى مرحلة الإنتاج ثم النقل، والتخزين والمناولة، والتوزيع وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع، وكنتيجة لذلك يتحقق ما يدعم باقي المؤسسات الصغيرة المنافسة من خلال ما يلي [183] ص51:

- الإحتفاظ بالعميل الحالي، وجذب المزيد من العملاء الجدد.
- تصميم المنتجات التي تتماشى مع أي تغيير في رغبات العميل أو رغباته الجديدة والمستقبلية.
- تقليل التكاليف المتعلقة بعدم إرضاء العميل.

إذن نستخلص أنه لا يمكن للمؤسسات أن تصمد في وجه المنافسة التي تسعى دائماً إلى الإتصال الدائم بالعميل لإرضاءه وتحقيق رغباته الظاهرة والكامنة منها بشكل مستمر، وسريع يشمل مجالات متعددة، مما يجعل مهارة الإتصال عامل ذو أثر إيجابي من بين العوامل المميزة بين نجاح المؤسسات في التنافس أو فشلها.

2.1.3.4. دور مهارات ترتيب الوقت في تدعيم القدرة التنافسية

لقد ثبت أن المنافسة الحقيقية هي المنافسة القائمة على الوقت وسرعة الوصول إلى الأسواق والعملاء [213] ص100. وسنوضح فيما يلي، أين تركز الجهود في عملية بناء القدرات التنافسية:

- ضبط الوقت لإستثماره في إبداع، وإبتكار قدرات تنافسية جديدة، للوصول إلى الأسواق قبل

المنافسين.

- سرعة الإستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، وفي مشاريع تطوير المنتجات، والحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة أعلى على تحديد رغباته، وإختيار أفضل البدائل، أو توفير الخدمات أثناء البيع بتسيير الوصول إلى السلع، وتشكيل ما يريده العميل، في أقل وقت وأدنى جهد [213] ص105.

- توفير الوقت الذي يستغرقه من العمليات التشغيلية والوظيفية.

- تحسين الأداء الكلي بالقضاء على المعيب والضائع في العملية الإنتاجية [80] ص34.

- إعادة إستثمار الوقت الموفر في المزيد من عمليات الإنتاج والتشغيل وإدخال التعديلات والتحسينات بشكل مستمر أي إستغلال الوقت الإضافي في الرقابة على جودة المنتجات والخدمات [148] ص237.

- إعادة إستثمار الوقت في إقتناص الفرص والمبادرة في التجديد والإبتكار، والبحث على الفرص الجديدة لأن معنى المنافسة الحقيقية هي البحث على السوق الذي لم ينشأ بعد [213] ص 106.

ومما سبق يتضح لنا بأن ترتيب ، و توفير الوقت يعني توفير المال، وبالتالي تخفيض التكلفة، وهذا ما يزيد من تدعيم ونجاح إستراتيجية المنافسة في تخفيض التكاليف.

3.1.3.4. دور مهارات النجاح في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة

التمرن على مبادئ النجاح من طرف كل فرد داخل المؤسسة يعني التفوق والتميز ونجاح المؤسسة ككل، في حسن تسيير الوقت، والتحكم في آجال الإنجاز على مستوى الإنتاج، والبيع

والتصميم، أو التسويق [214] ص505، وفي إقامة العلاقات والاتصالات والتنافس وهذا ما نوضحه في البنود التالية:

- تكوين وتنمية الإطار الإداري والقيادية، والعالمية على حد سواء والمساهمة في خلق كفاءات محورية مميزة، فردية، وجماعية قادرة على التنافس [215] ص130.

- النجاح في كيفية استخدام الموارد الملموسة، وغير الملموسة، بكفاءة وفعالية تظهر في نجاح المؤسسة في إنتاج السلع بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى، كما تظهر في النوعية وتقديم الخدمات بالجودة، والسعر المناسب وفي الوقت المناسب.

- مرونة المؤسسة و قدرتها على تحمل الصدمات، وقبول الفشل، بإعتباره مصدرا للفكر الجديد المتوثب، لمعرفة أسبابه والقضاء عليه [213] ص122، هذا من جهة، ومن جهة أخرى بإعتباره مصدرا وخطوة نحو النجاح بدلا من الإحباط، وإعتباره أساسا للخيارات والخبرات والنتائج [3] ص25. وكمثال من الحياة العملية حول المرونة في التنافس، ففي الستينات مثلا، الساعات السويسرية كانت منتشرة في العالم وبلغ نصيبها 90% من السوق العالمي، و لكنها فقدت مركزها التنافسي لصالح الساعات اليابانية، التي أصبحت تحتل 35% من السوق العالمية بينما الساعات السويسرية إحتلت نسبة 10% فقط، والسبب في ذلك يرجع لمرونة الرجل الياباني، والإدارة اليابانية عكس الإدارة السويسرية، التي فقدت المرونة في التعديل السريع لخطط العمل، حتى تتماشى مع إحتياجات المستهلك [3] ص25.

إذن يمكن القول بأن المؤسسة سيكون بإمكانها إختراق مجال تنافسي جديد؛ في التعامل مع نوعية نجاحه من الموارد البشرية، وقد يبدو تفوق ونجاح العنصر البشري أمر مثالي، ويضع الفرد في صورة الإنسان الفائق والتميز، ولكن الواقع يشير إلى وجود تلك النوعية المميزة من الموارد البشرية في الكثير من المواقع على رأسها الرجل الياباني، والأمريكي، الأمر الذي يجعل مؤسساته ذات قدرة فائقة على التنافس على غرار غيرها من المؤسسات التنافسية في العالم.

2.3.4. آثار البرمجة على الإستراتيجيات الميزة التنافسية

إن إستيعاب التقنيات الجديدة للبرمجة اللغوية العصبية من شأنها إحداث إنعكاسات هامة في تفعيل إستراتيجية المنافسة تبرز آثارها بشكل فعال في تكوين، وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة تشمل تخفيض التكلفة والتميز والتركيز على سوق الموارد البشرية دون غيره من الأسواق.

1.2.3.4. آثار البرمجة على إستراتيجية التميز

أثبتت الدراسات التي أجراها المركز الكندي للبرمجة اللغوية العصبية حول دراسة البعد الإستراتيجي والتنموي في تدريب عمال الفندق على مهارات البرمجة اللغوية العصبية ، حققت نتائج هائلة وميزة تنافسية في خلق شريحة الكفاءات المحورية ذات جودة عالية، شكلت البنية الأساسية في تنافس بعض المؤسسات الكندية، المجاورة خصوصا في تنمية الإطارات الإدارية القادرة على إنجاح الأداء، وإرضاء الأطراف داخليا، وخارجيا والمساهمة في نجاح نظام التسيير بالجودة الشاملة الأمر الذي لفت إنتباه المنافسين، وإستدعاهم للبحث في الحصول على مميزات مماثلة أو أفضل منها، وذلك بإتجاهه السريع نحو مراكز البرمجة اللغوية العصبية لتنمية مواردها البشرية [216] حتى تستمر المؤسسات ذات القدرات التنافسية الأعلى في العمل على إبتكار، وتنمية قدرات جديدة، وتوظيفها بكفاءة لقطع السبيل على المنافسين [213] ص109.

ومن أجل السعي إلى التميز في تحقيق ميزة تنافسية، لا بد من الإهتمام بكل من :

- الإرتباط بالسوق.
- التحديث والإبتكار.
- تنمية الموارد البشرية بإستمرار .
- قبول التغيير.
- العولمة والإنتفاخ على العالم المتغير.
- إحترام الإنسان وإستثمار طاقاته.
- تأكيد الجودة الشاملة.
- الإهتمام بتطوير خدمات العملاء.

2.2.3.4. آثار البرمجة على إستراتيجية تخفيض التكلفة

الشكل رقم (11) : زيادة الإنتاجية وأثرها على التنافسية [99] ص 37 ، [80]

ص25

يوضح الشكل أن إرتفاع الإنتاجية يؤدي إلى إنخفاض أسعار السوق وإنخفاض تكلفة الوحدة من العمالة مما يؤدي إلى إرتفاع المبيعات، في السوق مما يزيد من إرتفاع إستخدام كامل الطاقات الإنتاجية، وهذا ما يساهم في إرتفاع التراكمات الرأسمالية الأمر الذي يؤدي بدوره إلى المزيد من إرتفاع الإنتاجية.

نذكر خمسة شركات عملاقة على سبيل المثال ، نوردها على التوالي:

شركة ديزنين وبرتلسمان، وتايم وارنر، وفاكم وشركات الأخبار الأمريكية، وهي شركات تنشط في قطاع الإعلام والإتصال والترفيه، وتعمل وفق آليات السوق، والإنتاج الضخم، لكي تنتشر وتستهلك على نطاق واسع، بين أكبر عدد من المستهلكين، فهي تعمل على تخفيض تكلفة الإنتاج، لتحقيق ما تصبوا إليه، لذلك لا تراعي تلك الشركات القيمة الفكرية والثقافية لمضامين البرامج، المنتجة، بقدر ما تراعي في تركيزها على الشكل والجاذبية، ولهذا تفوقت صناعة الإعلام، والترفيه الأمريكية على مثيلاتها الأوروبية، واليابانية في إنتاج وترويج المنتجات الإعلامية، ومكنها هذا النجاح من أن تصبح الحلم، والنموذج الذي تسعى باقي الشركات المنافسة في صناعة الإعلام والترفيه على تقليده بما في ذلك شركات أوروبا [179] ص94- 95.

3.2.3.4. آثار البرمجة على إستراتيجية التركيز

بدأت القدرات التنافسية للمؤسسة ظاهرة من خلال السياق السابق سواء فيما يخص تحقيق إستراتيجية التميز بواسطة تنمية الإطارات الإدارية للمؤسسة، أو فيما يخص تحقيق إستراتيجية تخفيض التكلفة بفضل تحسين مستويات الإنتاجية الأفراد، والفرق، ومنه بإمكان المؤسسة الجمع بينهما والتركيز على سوق الموارد البشرية ومحاولة تحقيق مفهوم اليقظة التنافسية نحو التغيير

الجوهري والأعمق ، الذي يشمل كل قلب نابض داخل المؤسسة وذلك بتركيز النظام والإهتمام بكل من دعائم التطوير والتغيير التالية:

- الخيال والإبداع البشري.
- الذكاء الناتج العقل البشري.
- الدافعية والرغبة في الإنجاز البشري.
- القيادة والتحرر الإداري.
- الفريق المتعاون والفعال.

وبهذا الشكل فإن إستراتيجية التركيز تجعل المؤسسة تدريبية، وتهتم بالأفراد وتطمح إلى تقديم خدمات تدريبية وبحثية أكثر فعالية تؤدي إلى إحداث تغيرات ذهنية وسلوكية لمقابلة إحتياجاتها الحالية والمستقبلية.

ومنه يمكن القول بأنه لا يعني الإقتصار على إستراتيجية واحدة وإهمال الأخريات. ومن الأفضل أن يكون تركيز المؤسسة على واحدة، تكون بمثابة الإستراتيجية الرائدة أو القائدة، والإستراتيجيات الأخرى كإستراتيجيات مساندة ،ومن أفضل أن تكون إستراتيجية التركيز هي الرائدة وإن كانت جميعها تؤدي نفس الدور في تمكين المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي متفوق ،ومستمر طالما لم يلحق بها المنافسون.

3.3.4. آفاق المستقبل التنافسي للمؤسسة

يمكن تعامل المؤسسة بأسلوب البرمجة اللغوية العصبية في إكتساب مهاراتها والأخذ بمبادئها الأساسية وبالخصوص في تبني مفهوم الإدارة في خلق ميزة تنافسية مستدامة، و مما يدعو إلى ذلك عدة أسباب، نقصر على ذكر أهمها:

- أن إستخدامها نادر، وغير متاح للمنافسين، بمعنى أنها توفر موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات، لا يمكن للمنافسين الحصول عليها أو حتى على مثلها لأنها صعبة المنال وتحكمها ظروف داخلية ذاتية، وأخرى خارجية لأنها من الممكن أن تؤدي إلى تغيير البرمجة السابقة، وهذه الأخيرة في غاية الصعوبة.

- تساهم في بناء بشري معتمد على الشحنة الإيمانية، والتدريب المستمر في إستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية، ونجاحها هو ما يحقق مورد بشري "مثالي" غير عادي، صالح وقادر، على مواجهة موجات شدة المنافسة .

- تحقيقها، يساهم في تشكيل مؤسسات صغيرة الحجم "عدد قليل من الموارد البشرية" تعمل على إنتاج القيم من خلال تنظيمها غير المسبوق لتجانس وتكامل المهارات وتشكل بطبيعة الحال الكفاءة والفعالية المتوقعة وغير المتوقعة.

- يصعب على المؤسسات المنافسة مجارتها سواء بالتدريب أو التعليم لأن الأمر يتعلق بإرادة داخلية (الذات والعقل) في إيجاد المبادرة للتغيير.

ووفقا لذلك من شأنها بناء مستقبل تنافسي جديد يصبح فيه التغيير هو الثابت الوحيد في حقيقة التكيف مع العصرية، ومن ثم نجد أن العالم يتغير، والمناخ ومحيط المؤسسة يتغير ونظام الأعمال هو آخر يتغير على النحو التالي [121] ص 23-25:

1.3.3.4. تغيير إدارة المؤسسة

تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بطريقة البرمجة اللغوية العصبية يجعل إدارة المؤسسة ككل تتغير ويشمل ذلك التغيير ما يلي:

- الأهداف.
- التوجهات.
- السياسات والإستراتيجيات.
- الأساليب والوسائل.
- الهيكل والعلاقات .

2.3.3.4. تغيير السوق

يشمل التغيير إحداث تغييرات على مستوى السوق نوجزها فيما يلي:

- المستهلكون في تغير وتطلع إلى الأحسن " المستهلك القوة الحقيقية في السوق".
- المنافسة تشدد وتتفاعل.
- قوى السوق الحاكمة في تحديد الأحسن والأفضل.
- وسائل التسويق وآلياته في تطور مستمر.

3.3.3.4. تغير الركائز الأساسية للعمل

ما كان يصلح لعالم إقتصاديات الأعمال الأمس لا يصلح للواقع الحالي وبالقطع لا يصلح أبدا للغد وعالم المستقبل بحيث يحدث تغييرات تشمل:

- التوجه نحو التخصصية.
- التوجه نحو العولمة.
- التوجه نحو الحجم الصغير لوحدات الأعمال والهيكل التنظيمية.
- التوجه نحو فكرة الإدارة إستثمار القوة العقلية نحو الإنجاز والتميز.
- التوجه نحو الجودة وإيزو 9000.
- التوجه نحو التحالفات الإستراتيجية " توجه إستراتيجي للإدارة".
- التوجه نحو تعميق النظر في المشكلة الإقتصادية.
- التوجه نحو التنمية والنمو بالإنسان وللإنسان.

في نهاية تحليلنا لكيفية تفعيل تقنيات البرمجة اللغوية العصبية وإنعكاساتها على تنافسية المؤسسة نخلص إلى ما يلي :

- محاولة إيجاد ثقافة ذات جودة، تركز على فهم الفرد، ما الذي ينبغي عمله ولماذا؟ ومعرفة كيفية العمل، والإرادة الجادة لذلك، حتى تتمكن من رفع مستويات الإنتاجية الفردية، لأنه المسؤول

الأول والأخير على جميع الظواهر الإقتصادية ؛ من إنتاجية وجودة أداء وتنافسية, وغيرها من الظواهر السياسية والاجتماعية, ولأنه المشكل والحل في نفس الوقت، فإما أن نبقى عليه وعلى برمجته السابقة وإما أن نحل المشكلة من جذورها.

- مهما بلغ عزم الفرد، ومعرفته، ومهاراته، لن يتمكن من بلوغ ذلك المستوى بمفرده، لأنه لا بد من وجود تعاضد، وتفاعل إيجابي، لكل من الأفراد والقيادات، حتى يتم فعلا إستقطاب كامل الطاقات.

- قضية زيادة الإنتاجية بحاجة إلى إعادة برمجة, وإن كان الأمر يبدو غريبا ومثاليا وفي منتهى الصعوبة لكونه يتعلق بالبناء النفسي للأفراد، وإيجاد الرغبة الجادة في إحداث هذا النوع من التغيير إلا أنه يفيد في بناء شخصية قادرة على تحمل المسؤولية، وتفتح الباب للتطلع على المستقبل, يتم فيه العمل بأقل جهد وبأقل تكلفة وأقل وقت, ولعل هذا ما يفسر أن إقتصاديات الدول المتقدمة ما هي إلا إنعكاسات لعقليات أفرادها, لأن برمجة الفرد هي التي تكون الأسرة والمؤسسة والمجتمع وصورة إقتصاد الدولة.

- ضرورة الإهتمام بالرؤية المستقبلية القائمة على أساس القيادة الجامعية للفريق والقيادة النموذجية وإختيار القائد الناجح، والتركيز على أهمية إقامة علاقات إنسانية, بإتباع أساليب التدريب، والتنمية من أجل الإرتفاع بمستويات الأداء البشري على أن تأخذ صورته البرمجة الصحيحة، والإنسانية وليس الآلية.

- نخلص إلى أن تقنيات البرمجة اللغوية العصبية، داخل المؤسسات تتماشى تماما وبتكامل مع توجهات، ومفاهيم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية؛ والفرق الوحيد بينهما يكمن في أن هذه الأخيرة تهدف إلى إستثمار أفضل للطاقات والمهارات وأما الثانية تطمح لإستقطاب كامل للطاقات البشرية، وبشكل أعمق يجعل المؤسسة معاصرة، وصالحة للبقاء والنمو، والبناء التنافسي بما بغير كليا من أساليب العمل وطبيعة الأسواق، والمؤسسات والذي لن يتحقق إلا بجعل الأعمال تتم وفقا لتنسيق جمع الجهود بكم قليل، وتحقق الجهود العالية في الأداء، أو وفقا لخصائص محددة ومقاسة.

الخاتمة

ارتبطت إشكالية بحثنا ، بدراسة علاقة بالغة الأهمية في مجال إدارة الأعمال إذ أنها حاولت الربط بين متغيرين حاسمين وهما الإنتاجية، والقدرة التنافسية للمؤسسة؛ في قالب جديد من المهارة والمعرفة الخاصة بالبرمجة اللغوية العصبية العصبية، لتوضيح التقنيات الجديدة التي جاءت بها، مع إمكانية الاستفادة منها من طرف المؤسسات والأفراد على حد سواء لإعادة تغيير برامجها السابقة للأعمال، وذلك برفع الكفاءة الإنتاجية الفردية، والجماعية وتحسين الأداء طبقاً لمبادئ الجودة الشاملة، كما حاولنا عبر فصوله الأربعة، معالجة تلك الإشكالية من كافة جوانبها بدءاً باستعراض أهم المفاهيم، سواء المرتبطة بالبرمجة اللغوية العصبية أو الإنتاجية أو التنافسية، وصولاً إلى محاولة إدراجها ضمن ربط ثلاثي وإسقاط منهجي معتمدين على برامج تقنيات حديثة تسمح بالترتيب، والتخطيط الاستراتيجي لنجاح الأعمال بصفة عامة، وفي إطار هذه الخاتمة نقوم بالإجابة على الإشكالية محل الدراسة إلى جانب الفرضيات المقترحة وكذا تقديم عرض خاص للنتائج المتوصل إليها، مرفقة ببعض المقترحات، قصد التنبيه إلى بعض جوانب الخلل في العلاقة المدروسة وبالتالي العمل على تداركها دون أن ننسى بطبيعة الحال الإشارة إلى بعض الإشكاليات المرتبطة بالموضوع والتي نراها تستحق البحث فيها.

الإجابة على الإشكالية

إن مساهمة القرار المتعلق بإمكانية الاستفادة من تقنيات البرمجة اللغوية العصبية في إطار تحقيق المؤسسة لزيادة الإنتاجية، يعبر حقيقة على درجة الاقتراب من الأهداف المنشودة وذلك لإمكانية الاستفادة منها فعلاً، وهذا ما يفسر تحقيق الفعالية، إلا أنه لا يمكن للمؤسسة أن تصل إلى مبتغاهما، إلا من خلال الاستخدام الواعي، والعقلاني والرشيد، بإتباع أسلوب عملي جاد، في استقطاب الطاقات المختلفة وراء الأداء الإنتاجي المتميز، والمتمثلة في الطاقات الروحانية والعقلية والعاطفية والجسدية، بمعنى أن يصل العامل في المؤسسة إلى مستوى التفكير والعمل بكل طاقاته الكامنة بداخله، وذلك بقوة التركيز على العمل وتحمل المسؤولية وبضمير خالص، وولاء دائم للمهام التي تنتظره وبحب، ورغبة وحماس عال مما يفسر الجهد الحقيقي، وهذا ما يعبر عن الكفاءة، والتي

يتطلب تحقيقها الملاحظة لما يجري داخل المؤسسة والكيفية التي عليها يتم الأداء ومن ثم تليها القرار الجاد والرغبة لإحداث التغيير من الداخل الأمر الذي يستوجب تضافر وتنسيق الجهود الإدارية منها والقيادية والتنفيذية بتقبل معنى وقيمة تحقيق التغيير وترسيخ معاني التنمية الذاتية، وأما فيما يتعلق بالآثار الهامة التي يمكن أن تنعكس على التنافسية من خلال اتخاذ القرار وتطبيقه فعلا، يمكن أن يتضح في قوة الميزة التنافسية، خاصة تلك التي تكتسبها المؤسسة لصعوبة تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة والتي حتما ستزيد من قدرتها التنافسية، إذ لاجال لتوظيف تقنيات البرمجة اللغوية العصبية إلا بتعلم المهارة الخاصة و المتميزة بالأداء الإنساني، والكفيلة بتنمية الموارد البشرية و خلق كفاءات محورية ذات جودة عالية.

الإجابة على الفرضيات

تمت الإجابة على الفرضيات بالشكل التالي:

- بالنسبة للفرضية الأولى: جاءت البرمجة اللغوية العصبية بتقنيات، متفوقة تأخذ على عاتقها اسعاد الانسان وتفجير قدراته الظاهرة والخفية بفضل استخدام رجاحة العقل وإستثمار القدرة على التفكير واكتشاف الذات، وتنميتها، والتعرف على سر تميزها ومركز قرارها وإدارتها بكفاءة وفعالية من أجل الوقوف على عتبة الطريق الصحيح للتغيير والمضي فيه، فضلا عن قيامها بتزويدنا بمهارات ذات قيمة تربوية وأخلاقية وعلمية تفاعلية ناجمة عن تقييم مدى انفتاحنا على ذواتنا وعلى الآخرين، تلازما مدى الحياة، إذ تعلمنا القدرة على الإنصات والفهم، كما تقودنا إلى تعلم مهارات أخرى ذات أهمية كبيرة تترجم حقيقة قناعتنا بقيمة الوقت وضرورة التحكم في تسييره وذلك بفضل السيطرة على المضيعات، والقدرة على توفيره ليعمل لصالحنا لا ضدنا إلا أن تطبيقها يبقى اختياريا، مقرونا بإيجاد الرغبة الجادة، والمبادرة القوية في تجربة تلك التقنيات واختبارها. وبذلك نكون قد عملنا على إثبات صحة الفرضية الأولى.

- بالنسبة للفرضية الثانية: تعد القوة العاملة من أهم عناصر الانتاج على الإطلاق، بدليل أن إنتاجية العمل هي الأكثر شيوعا فهي العنصر المحرك، والمسؤول الأول، والأخير على التخطيط، والرقابة والإشراف، والتنفيذ وحتى الجودة، ويكفي أن نقول لو توافرت جميع مقومات النجاح لدى المؤسسة دون ما توافر الكفاءات الإدارية والتنفيذية من القوة العاملة، فإن إنتاجيتها ستصبح في أدنى مستوياتها، ومنه يتضح أن النهوض بإنتاجية العمالة، يستوجب الرفع من الكفاءة الإنتاجية لعنصر

العمل، مما يتطلب التقرب أكثر من العمال، ودفعهم بتوجيه وتعديل أو تثبت سلوكياته من جهة، ومن جهة أخرى حثهم على استغلال وتنمية طاقاتهم العقلية والروحانية والجسدية والعاطفية، باعتبار أن كل عامل غني بالطاقة الكفيلة لضمان جودة السلوك والأداء الإنتاجي وذلك بالقيام بهندسة كل من الرغبة والمقدرة عليه نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثانية.

- بالنسبة للفرضية الثالثة : تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا يعكس وضعاً تنافسياً، نسبياً، جيداً، ومستمرًا للمؤسسة إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقها من خلال التميز وتنمية مواردها البشرية وبناء الكفاءات المحورية باعتبارها أهم الأصول الملموسة وغير الملموسة، كما تشكل القاعدة الأساسية للقدرات، والمهارات المساعدة على خلق القيمة، بفضل إيجاد قوة عمل مدربة و متعلمة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على اليقظة التنافسية والرصد المعلوماتي حول نجاعة اليقظة نحو التغيير، وتشخيص البيئة الداخلية، بإدارة الموارد البشرية في تدعيم وزيادة قدرة المنافسة بدليل أن التنافسية تستوجب النظرة إلى الفرد كمصدر أساسي للميزة المستدامة للتنافس وبما أن المنافسة تستدعي التغيير فإنها تتوقف كلياً على أن تكون المؤسسة أكثر يقظة. وبالتالي نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة.

- بالنسبة للفرضية الرابعة : إن إعادة برمجة الأعمال على شكل متناسق ينسجم فيه أداء المدير وتعليمات القائد، وعمل الفريق وكأن الإنجاز صادر عن شخص واحد متعدد المواهب، ليس من السهل تحقيقه بل إن ذلك يحتاج إلى روح جديدة وإتجاه حديث في التكوين النفسي والاجتماعي للأشخاص، بمعنى القيام بتنقية النفوس من آثار النزعات الفردية والإتجاهات الإستبدادية والفوضى، ومنه يمكننا القول بأن الأمر ليس بالهين على الإطلاق لأنه يرتبط بتغيير الإتجاهات النفسية والشخصية والسلوكية للأفراد، علاوة على ارتباطه بإيجاد الرغبة الكاملة للتغيير هذا من جهة، ومن جهة أخرى يصعب على ذوي القرار والسلطة الفردية التنازل عليها للسير في ركب متساوية، كما أن احتمالية إمكان تحقيق ذلك يعد أمراً تدريجي و بحاجة إلى الوقت والمال والتضحيات الجسام من ذوي الكفاءات العالية من الطبقة العمالية المثقفة، والأكثر إدراكاً لمعاني تغيير الذهنيات الإدارية والقيادية. وفي النهاية نكون قد أثبتنا صعوبة وخطأ الفرضية الأخيرة.

نتائج الدراسة

- البرمجة اللغوية العصبية، فن جاء بتكنولوجيا حديثة لفائدة التنمية البشرية، تهدف وتبحث في استراتيجية التغيير، وليس أي تغيير بل أصعبهم حيث يتم تفجير القدرات والطاقات الكامنة داخل الإنسان، ليصل بالنموذج البشري إلى أعلى درجات التفوق والتميز والجودة في الأداء، وهذا ما يجعلها تتماشى تماما مع توجهات ومفاهيم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، والفرق الوحيد بينهما يكمن في أن الأولى تهدف إلى استقطاب كامل للطاقات البشرية واكتساب المهارات بينما الثاني يهدف إلى استثمار أفضل للطاقات والمهارات.

- ما عادت قضية الإنتاجية قضية عامل لوحده، وإنما جماعة من العمال تحركهم دوافع ذاتية وشخصية ونفسية تجعلهم يسلكون سلوكيات مختلفة، تجعل من مستوى إنتاجية عمل الجماعة قائمة على إنتاجية عامل واحد فقط مما يجعل عملية قياس إنتاجية العمل أمرا في غاية الصعوبة لارتباطه بكل من الرغبة والمقدرة في العمل، ولعل ذلك لا يفسر إمكانية شراء اليد العاملة على غرار شراء قلب العامل، لأن قلبه هو مناط إحساسه ومقر إخلاصه وتفانيه في العمل، فضلا على إمكانية شراء جهده على خلاف عقله، لأن هذا الأخير مركز إبداعه وابتكاره ومنبع قدرته الحقيقية ومصدر جودته وإنتاجيته.

- توجد إمكانية تحسين مستويات إنتاجية العمالة بتحسين الدافعية للعمل، وتقديم الحفز المادي والمعنوي وكذلك بالإعتماد على إنتاجية الفرق التي أضحت حديثا القوة المسيطرة على العمل، وذلك بالتصميم والتخطيط لعمل الفرق، بواسطة اختيار أعضائه وفقا لخصائص محددة وقابلة للقياس والاختبار، بحيث لا ينضم إلى الفريق إلا العضو الأفضل في المكان الأفضل والمناسب لميولاته وإتجاهاته الشخصية وفقا لسلوكياته وقدرته العقلية، نفس الشيء بالنسبة لباقي أعضاء الفريق حتى يكتسبوا مراكز العضوية ضمن الفريق الناجح، ذلك لأن هذا الأخير يعد الركيزة الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة والتي تنبعث من أعماق النفس البشرية ومن جودة كل عضو في الفريق، الأمر الذي يسمح بأداء الأعمال بأقل تكلفة وفي أقصى مدة زمنية وبأقل جهد وبالجودة اللازمة، وذلك في جو من المتعة وزيادة المبادرة والرغبة في العمل والتنافس النزيه.

- تتجلى فعالية اليقظة من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات، لأن التفوق في الواقع يكون نتيجة الاستخدام الأفضل للمدخلات والتي من أهمها المعلومات، وبالخصوص تلك الخاصة بالعنصر

البشري باعتباره المحرك الأساسي للقيام بالتنافسية ولأنه أضحى اليوم من يفتح للمؤسسة مجالاً لتحقيق الجودة والتميز في تحقيق إنتاجية عالية، ويعزز موقعها التنافسي ذلك لأن كل من الإنتاجية والتنافسية يتماشى جنباً إلى جنب، إذا ما تحقق التميز في الأداء الإنتاجي الذي لا يمكن أن يحدث إلا من خلال تنمية الموارد البشرية، بحيث تتبنى إدارة المؤسسة رؤية حديثة واستراتيجية ذكية وفعالة في التنافس، تتبع بشكل أساسي من الإهتمام بالعنصر البشري وتعليمه وتدريبه وتكوينه كما ونوعاً.

- توجد إمكانية إعادة البرمجة السابقة عامة، وبرامج الأعمال خاصة، ويكمن الأساس في ذلك في نبذ المفاهيم، والفروض، والمبادئ التي إعتادها العمال و الإدارة، كما يكمن في البحث على مفاهيم هامة، ومهارات استراتيجية أكثر فعالية تتناسب مع المتغيرات الراهنة، وتهدف إلى إعادة التفكير و التصميم والتخطيط لبرامج جديدة، بعد اختبار أهميتها مع أنه توجد حقيقة جهود مشكورة تبذل، وتقدم ولكن الفعالية لا تتحقق برسم الهياكل فقط، ولا بوضع الخطط والبرامج العملية ولا بالتدريب الفني فقط، وإنما هي بحاجة إلى تنمية ذاتية، وتتطلب استعاباً لمفاهيمها وتربية على معانيها ومتطلباتها الشخصية والسلوكية، وهذا ما يحتاج إلى تفاعل متبادل ما بين الفرق والقيادات والإدارات ذلك لأن مستقبل المؤسسة مرهون بنوعية الإنسان العامل وجودته الأولية، التي تسبق جودة الأعمال، وفي النهاية تصبح كمحصلة لجودة القائمين بها.

- إن التفوق الاقتصادي لا يتحقق بالإعتماد على القوة الاقتصادية فحسب بل يتحقق بالدرجة الأولى على الموارد البشرية القادرة على الإدارة الفعالة والقيادة الصائبة وعلى الأداء الجاد والمتميز للعمال.

- إن قياس المؤسسة للتنمية كأداة يتم بواسطة إندماج العمالة، وتهيئة الأجواء العملية وبناء العلاقات الإنسانية، وذلك بتحسينها مادياً ومعنوياً وإجتماعياً وتحقيق التكامل بين أهدافهم وتهيئة تفكيرهم، وأفعالهم، ودفعهم للمبادرة والتميز، قصد تحسين سلوكياتهم الإنتاجية، وحتى تضمن زيادة الإنتاج، وبالخصوص الإعتماد على تهيئة فرق العمل، من تكوين وإعداد الأعضاء الأفضل في الفريق، الذي يتكون من عدد قليل مساهماً في إنتاجية عالية، متماسكاً ويعمل تحت إمرة قائد يتوفر على إحدى وعشرون خاصية لتهيئة القيادة الصائبة، والصالحة لتحقيق الجودة وزيادة الدافعية تصل بمستواها إلى درجة التساوي مع الإدارة بالإعتماد فرق العمل ذات الكفاءات العالية.

- إذا ما تم تغيير الخارطة الذهنية بداخل عقولنا نستطيع أن نغير من صورة الواقع الإقتصادي الخارجي، فنحل بذلك مشكلة العجز التنافسي، والتدني في معدلات الإنتاجية لأننا كلما تحدثنا على الإنتاج والأداء والجودة والوقت أو التغيير فإننا نقصد الإنسان، فلطالما ركز علماء الاجتماع والمدراء والدعاة والمسؤولين على ضرورة تحسين نوعية الفرد حتى يصبح ناجحا ومرنا ومنضما لوقته ومتميزا ومرنا ومنظما لوقته ، ومبادرا وإيجابيا إلى غير ذلك من مفردات الجودة، وهذا ما يبرر فضل البرمجة اللغوية العصبية في تفعيل الإرادة الجادة والرغبة الجادة في إحداث التغيير من داخلنا.

التوصيات المقترحة

بناء على النتائج التي توصلنا إليها،ضمن هذه الدراسة التحليلية نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الإستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة وتطبيق تقنيات البرمجة اللغوية العصبية في المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية، التي تحتاج إلى هذه الاستراتيجية والتنموية لرفع مستويات المردودية الإنتاجية من خلال تسيير مواردها البشرية، وكفاءاتها الفردية والجماعية، فهي تملك رأس مال بشري معتبر كطاقة أساسية لتنمية مصادر التميز التنافسي، تتجسد في كفاءة الإستقطاب الكامل للطاقات البشرية، وتثمين المعرفة بضرورة إحداث تغيير داخلي لتفعيل الجودة الشاملة بهدف تحقيق الأداء المتميز، نذكر من أهم هذه التوصيات ما يلي :

- تحتاج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حتى تساير التغيرات العالمية، وتواجه تحديات الألفية الجديدة، إلى أن تعيد النظر في رؤيتها السابقة إتجاه أدوار المديرين والقياديين وفي تخصصات وتوجهات القوى العاملة، و اختيار أعضاء الفرق وتهيئة العلاقات الإنسانية بمعنى أن تعيد النظر تجاه تسيير مواردها البشرية وتدرك الآليات الجديدة للمنافسة، خاصة في ظل إنسحاب الدولة من الحياة الإقتصادية وإنفتاح الإقتصاد الوطني على الأسواق العالمية مما يعني مواجهة تحديات تنافسية شديدة الحدة والتأثير، ولذلك نقترح على المؤسسة أن تستفيد من تقنيات البرمجة اللغوية العصبية، كنظرة جديدة تساعدها في خلق شريحة الكفاءات المحورية الفردية والجماعية كأحد الحلول الضرورية بزيادة مستويات الإنتاج،وتطوير القدرة التنافسية.

- يشكل التدريب دورا بالغ الأهمية في عملية زيادة اكتساب المهارات الخاصة بالإتصال وترتيب الوقت والنجاح، وهو أمر عظيم الفائدة، يعمل على توفير قوة عمل متعلمة ومدربة تدريبا عاليا، فضلا على ضرورة استيعاب معنى إحداث التغيير من الداخل، خصوصا ونحن بحاجة اليوم

وأكثر من أي يوم سبق إلى قياس الدور الإيجابي في حياتنا المعاصرة وأن النجاح وتحقيق الأهداف في حاجة أساسية لإستيعاب المتغيرات السلوكية، والتنظيمية وتطويرها لخدمة رفاهية الإنسان عامة والعامل في المؤسسة خاصة.

- لعل زمن إهدار الوقت والجهد والمال بدون فائدة، قد يمضي لغير رجعة إذا بادرنا باستيعاب وفهم و محاولة إحداث التغيير من الداخل ، لأجل إستقطاب الطاقات و توظيفها واستئصال الجودة الحقيقية والتنافسية والأداء المتميز، لأن الفرد هو الحل والمشكل في الوقت نفسه فإما أن نبقى عليه عائقا وحاجزا أمام تحقيق التنمية المستدامة و إما أن نهض بتنميته بإعتباره أحد الحلول الفعالة في تحقيق الأهداف والتكامل الإقتصادي والتنسيق والتنمية الإقتصادية.

- يتيح أسلوب اليقظة الفعال، إجراء التغيير في الوقت المناسب، وتغيير النشاط بشكل مستمر، بما فيه إختيار المنهج، الأكثر فعالية لإجراء التغيير الفعلي، كقرار تفرضه حركية المؤسسة بإعتبارها نظاما حركيا لتغيرات المحيط بما ينطوي عليه من تعقيدات، لذلك نقترح على المؤسسة أن تصبح أكثر يقظة لحاجاتها الأساسية كتعلم فن الإدراك الصحيح والتفكير الإيجابي وتحديد الأهداف، وكذا التميز في الأعمال والمبادرة، البديل الذي يجعلها قادرة على الفهم والتحكم والإدارة، وتنمية عمالها، على النحو الذي يجعلهم يعملون بقلوبهم وعقولهم وأرواحهم وأجسامهم، وبالتالي تحملهم مسؤولية رفع الإنتاجية، كونهم مصدرا مميذا في تعزيز القدرة التنافسية.

-لا يعتبر التفوق أو التميز في استخدام تقنيات البرمجة اللغوية العصبية أمرا مطلق ولا مكسب دائم، وإنما هو وضع نسبي يتعين على إدارة المؤسسة السهر من أجل الحفاظ على تمييز مستدام في عالم أضحى أكثر تميزا من ذي قبل، إذ يمكن أن يترجم هذا التميز بالقدرة على إرضاء مختلف الأطراف، فلا بد من رصد مستمر لاحتياجات ومتطلبات تلك الأطراف « العمال » التي تتميز بالتغيير والتجديد، وهذا الرصد يعبر عنه باليقظة نحو التغيير واليقظة الإدارية البشرية.

- على المؤسسة التي تهتم بتحسين أداءها أن تدرك جيدا أن المعلومة تشكل موردا حيويا وأساسيا في عمل اليقظة التنافسية، وبالخصوص تلك التي تخدم التغيير والتحسين المستمر، وعليه نقترح على المؤسسة إنتهاج أسلوب اليقظة التنافسية كمخرج رئيسي لبناء مزايا تنافسية مستدامة يصعب محاكاتها أو القضاء عليها في ظل وجود عمليات مستمرة ومتواصلة، و برصد المعلومات

بالكم والنوع وفي الوقت المناسب مما يزيد من قدرة المؤسسة على البقاء لمدة أطول في السوق وتضمن ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها.

- إن تحصيل المؤسسة لمجموعة من الكفاءات الفردية والجماعية تعمل بشكل جماعي يعد مدخلا استراتيجيا لتحقيق مزايا تنافسية يصعب مجاراتها بسهولة كما يمكننا أن نقترحها كمحددات تحقق النمو المستقبلي لضمان بقاء ونمو توسع المؤسسات في السوق.

- ضرورة الإستقطاب الكامل للطاقات كدليل لتحقيق الجودة والتميز وكبديل لحل قضية مستويات الأداء الإنتاجي المتدنية، لضمان المستقبل راقى ومتنامي يشكل فيه العامل انقلاب حقيقي وتغيير في موازين العمل.

آفاق الدراسة

بعد الإنتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على التأثير الذي يمكن أن تدركه تنافسية المؤسسة من خلال مدخل حديث، لتطبيقات تقنيات البرمجة اللغوية العصبية في زيادة استقطاب الطاقات الإنتاجية، ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية منها :

- دور البرمجة اللغوية العصبية في خلق شريحة الكفاءات المحورية.
- دمج البرمجة اللغوية العصبية في اقتصاديات الأعمال واقع وآفاق.
- الإدارة بإستخدام البرمجة اللغوية العصبية قبل إدارة التغيير.
- علاقة البرمجة اللغوية العصبية بتحقيق التنمية المستدامة.

وفي الأخير وفي نهاية هذا البحث نقول: هذا إجتهد بشري وجهد إنساني وبرمجة هادفة تتقاصر أمام الكمال، وقد يعترها بعض النقص لذلك فنحن ممتنين وشاكرين للتصويب والتصحيح فقد أبى الله الكمال إلا لكتابه العزيز، و حسبنا أننا بذلنا جهدنا واستنفذنا طاقتنا واستفراغنا وسعنا في هذه الدراسة الممتعة، فله الحمد و المنة و الشكر الجزيل للسادة أعضاء اللجنة المشاركة.

المراجع

1. صلاح صالح الراشد, البرمجة اللغوية العصبية وتطبيقاتها في حياتنا اليومية (شريط سمعي؛ الجزائر : مركز الراشد, 2004).
2. إبراهيم الفقي البرمجة اللغوية العصبية وفن الإتصال اللا محدود (كندا : المركز الكندي للبرمجة, 2000).
3. إبراهيم الفقي, الدورة التدريبية, دبلوم البرمجة اللغوية العصبية (الجزائر؛ فندق ميركور: مركز الراشد, ديسمبر 2004).
4. محمود الموسوي, موجة NLP تجتاح البحرين [www.Montadayat.org/modules php?name section&op= viewarticle&artid=1477].
5. هاشم عبد الله, البرمجة اللغوية العصبية. [www.sanabes.com/forums/archive/index.prp/t-8426htm].
6. فهد الفيقي, فوائد وتطبيقات البرمجة اللغوية العصبية [www.bin-massaad.com/NLP/p4.htm].
7. فرج عبد القادر طه, أصول علم النفس الحديث (القاهرة : دار قباء, 2003).
8. عبد الفتاح محمد سعيد خواجا, العلاج النفسي المعاصر (ط1 ؛ الأردن, عمان: دار المستقبل, 2001).
9. محمد التكريتي, آفاق بلا حدود (المملكة العربية السعودية : دار المعارف, 1999).
10. إيان ماكديرموتا وويندي جاجو، مدرب البرمجة اللغوية العصبية، الدليل الشامل لتحقيق السعادة الشخصية والنجاح المهني (ط 1؛ السعودية : مكتبة جرير، 2005).
11. IBRAHIM ELFIKY, Top vendeur – 1001 trucs pour augmenter ses ventes – 2 ed ; Canada : transcontinental, 1998) .
12. IBRAHIM ELFIKY, Le pouvoir mental illimité (canad: transcontinental, 1998) .
13. ذكريات أسبوعية في علم البرمجة اللغوية العصبية يصدرها مركز الراشد على موقع البرمجة [www.nlpnot.com/modules.php?name=sections/180p=viewratical&artid=1].

14. إبراهيم الفقي, الدورة التدريبية, الفعل الإستراتيجي (الجزائر؛ فندق ميركور: مركز الراشد, فيفري 2005).
15. الحديث الشريف، رواية البخاري ومسلم، بيروت، لبنان، مكتبة النعيم ومطابعها، 1410 للهجرة.
16. إبراهيم الفقي, بلاحدود, إتقان مهارات وفنون البيع والتسويق, (القاهرة: مركز خبرات مهنية للإدارة, 1997).
17. القرآن الكريم، المدينة المنورة، جوار الحرم، مكتبة دار الكتاب الإسلامي، 1405 للهجرة.
18. منجد في اللغة العربية المعاصرة (بيروت: دار المشرق, 2000).
19. إبراهيم الفقي, اللقاء المفتوح (شريط سمعي؛ الجزائري : مركز الراشد2004).
20. جون لانجر, لنعلم أطفالنا حلاوة التفكير (ط1؛ السعودية, الرياض: مكتبة العكيبات, 2004).
21. طارق محمد السويدان, صناعة النجاح (لبنان؛ بيروت : ابن حزم, 2002).
22. إبراهيم الفقي, التفكير الاستراتيجي (قرص مضغوط؛ الجزائر : دار الفرحة, 2004).
23. كامل سعدون, تأثير العقل الواعي على الوظائف البيولوجية أو الفسيولوجية [www.rezgar.com/debat/show.art.asp ?aid=258811]
24. إبراهيم الفقي, القوة الذاتية (التلفزيون الجزائري : حصة فضاء الجمعة, 2005/12/04).
25. بيل لوكاس وسميث أليستر, ساعد طفلك على النجاح (ط1؛ لبنان, بيروت : الدار العربية للعلوم, 2004).
26. عبد الرحمان توفيق, التفكير الإيجابي (القاهرة:مركز الخبرات المهنية لإدارة بيمك, 2000).
27. إبراهيم فريد الدر, علم الأحلام (ط1؛ لبنان, بيروت : الدار العربية للعلوم, 2000).
28. TORTORA GRABOWSKI, principes d'anatomie et de la psychologie (Paris : collégial et universitaire, 1999) .
29. علي السلمي, السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال (القاهرة : دار غريب, بدون تاريخ) .
30. محمد نجيب الرفاعي, العقل الباطن [www.aledari.tripod.com/isatan].
31. إبراهيم الفقي, الطاقة (قناة Smarts way التلفزيونية, حصة التنمية البشرية, يوم 2005/03/10).
32. إبراهيم الفقي, قوانين العقل الباطن (قرص مضغوط؛ الجزائر : دار الفرحة, 2005).

33. إبراهيم الفقي, البرمجة اللغوية العصبية (التلفزيون الجزائري؛ حصة لمسات , يوم 2005/02/27).
34. فتوحة سعيد ،الدورة التدريبية, دبلوم كيف تخطط لحياتك (الجزائر؛ فندق ميركور : مركز الراشد, ديسمبر 2004).
35. إبراهيم الفقي, قوة التحكم في الذات [www.khayma.com/madina/NLP2].
36. إبراهيم الفقي, قوة الإدراك (قرص مضغوط؛ الجزائر: دار الفرحة, 2004)
37. جيلان تيلروتوني هوب, إدارة العقل (ط1؛ الرياض : مكتبة جرير, 2003).
38. محمد بن يوسف, كيف تنتقل من الحلم إلى الإنجاز (الملتقى الوطني الأول حول النجاح ؛ جامعة البليدة: الجمعية الثقافية والعلمية للمعارف أيام 14/13/12 فيفري 2005).
39. هالة منصور, المهارات السلوكية في إدارة مؤسسات (إسكندرية : مكتبة الجامعة 2002) .
40. إبراهيم الفقي, قوة التحكم في الذات, (كندا:المركز الكندي للبرمجة اللغوية العصبية, 2000).
41. قاسي وزرهوني, مفهوم الذات (تلفزيون الجزائري, حصة شعاع الأمل, 2005/01/27).
42. صلاح الدين محمد عبد الباقي, السلوك الفعال في المنظمات (الاسكندرية: الدار الجامعية, 2002).
43. راوية حسن, السلوك التنظيمي في المنظمات (إسكندرية: الدار الجامعية, 2001).
44. علي السلمي, تحليل النظم السلوكية (القاهرة : دار غريب, بدون تاريخ) .
45. أكرم رضا, إدارة الذات
[www.Islammemo.cc/Filz/one_news.asp ?ID news=478]
46. طارق محمد السويدان, صناعة القائد (ط1؛ السعودية, الرياض : مكتبة جرير, 2000).
47. صلاح الدين محمد عبد الباقي, قضايا إدارية معاصرة (الاسكندرية: دار الجامعية, 2001).
48. إبراهيم الفقي, قوة الثقة بالنفس (قرص مضغوط؛ الجزائر: دار الفرحة, 2004).
49. إبراهيم الفقي, البرمجة اللغوية العصبية وتطبيقاتها في حياتنا اليومية (شريط فيديو؛ الجزائر: مركز الراشد, 2004).
50. إبراهيم الفقي, ديناميكية التكيف العصبي (التلفزيون الجزائري: حصة فضاء الجمعة, 2005/03/11).

51. محمد أحمد عبد الجواد, كيف تحدد أهدافك بنجاح وواقعية (ط1؛ طنطا: دار البشير, 2000).
52. محمد أحمد عبد الجواد, قيم قدراتك (ط1؛ القاهرة : الدار الإسلامية, 2004).
53. محسن أحمد الخضيرى, إدارة التغيير . [www.almuolem.net/maga/a1078htm].
54. سعيد يس عامر, الإدارة وتحديات التغيير في المنظمات (القاهرة: مركز سيفر قيس, 2001).
55. طارق محمد السويدان, منهجية التغيير في المنظمات(ط1؛ لبنان, بيروت: ابن حزم, 2001).
56. طارق محمد السويدان, قواعد التغيير (شريط سمعي؛ الكويت: مؤسسة القدس, 2004).
57. IBRAHIM ELFIKY, Top manager – 12 réalités incontournables pour une gestion supérieure – (Canada : Transcxontinetal, 1998).
58. سميث دوجلاس, إدارة التغيير الأفراد والأداء, ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي (ط1؛ القاهرة : إيتراك 2001).
59. ميشل أرمسترونج, إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا [www.almoulem.net]
60. عبد رحمان هيجان, نموذج لإستراتيجية المملكة في إدارة التغيير [www.Al-Jazirah.com].
61. إبراهيم الفقي, قوة الإعتقاد (قرص مضغوط؛ الجزائر : دار الفرحة , 2004).
62. ستيفن كوفي, العادات السبع للناس الأكثر فعالية (الرياض : مكتبة جرير, بدون تاريخ).
63. إبراهيم الفقي, الدورة التدريبية, دبلوم ممارس معتمد في البرمجة اللغوية العصبية(الجزائر؛ فندق ميركور: مركز الراشد, فيفري 2005).
64. يونج تريفور, إدارة المشروعات بنجاح , ترجمة : تيب توب لخدمات التعريب (ط1؛ مصر, القاهرة: دار الفاروق , 2001).
65. إبراهيم الفقي, أمسية عش حلمك (الجزائر؛ فندق ميركور: مركز الراشد, فيفري 2005).
66. جهيدة محمودي, ترتيب الوقت، الملتقى الأول حول "النجاح- ثق بنفسك، تميز في حياتك-علم، عمل، إرادة"، جامعة البليدة: جمعية المعارف، أيام" 14/13/12 أبريل 2005.
67. إبراهيم الفقي, مفاتيح النجاح، الملتقى الأول حول "النجاح- ثق بنفسك، تميز في حياتك-علم، عمل، إرادة"، جامعة البليدة: جمعية المعارف، أيام" 14/13/12 أبريل 2005.
68. إبراهيم الفقي, المفاتيح العشرة للنجاح, (كندا: المركز الكندي للبرمجة, 1999).
69. علي السلمي, إدارة التميز (القاهرة: دار غريب, 2002).

70. نصر جورج هرمز, الشخصية المبدعة, (الأردن, عمان : دار عالم, 2003) .
71. أحمد محمد المصري, إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية, (الأزهر: مؤسسة الشباب, جامعية, 2003).
72. صلاح صالح الراشد, مئة فكرة للحصول على السعادة, (القاهرة: مركز الراشد, 2001) .
73. إبراهيم الفقي, قوة الإصرار والتفائل, (قرص مضغوط, الجزائر: دار الفرحة, 2004).
74. دي درلوف, فكر رجل الأعمال الناجح , (بيروت : دار راتب, بدون تاريخ) .
75. إبراهيم الفقي, الدورة التدريبية ,ممارس مساعد في البرمجة اللغوية العصبية(الجزائر؛فندق الميركور : مركز الراشد،فيفري)2005.
76. مصطفى الحجازي, الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة, (ط2؛ لبنان، بيروت : المؤسسة الجامعية, 2000).
77. محمد محمد عمر الطنوبي, نظريات الإتصال, (الإسكندرية : مكتبة إشعاع, 2001) .
78. إلياس سعودي, مهارات الاتصال، الملتقى الأول حول "النجاح- ثق بنفسك، تميز في حياتك- علم، عمل، إرادة"، جامعة البليدة: جمعية المعارف، أيام" 14/13/12 أبريل 2005.
79. محمد أحمد عبد الجواد, كيف تدر وقتك بفعالية (ط1؛ طنطا : دار النشر, 2001).
80. محسن أحمد محمد الخضير, الإدارة التنافسية للوقت (ط1؛ مصر: إيتراك, 2000) .
81. عليوه السيد, إدارة الوقت والأزمات (ط1؛ القاهرة: دار أمين, 2003) .
82. PETER DRUCKER, the effective executive (1Ed, New York, Harper raw, 1982) .
83. طارق محمد السيودان, فن إدارة الوقت(ط1؛ لبنان, بيروت: ابن حزم, 2001).
84. عبد الله المهيري, فن إدارة الوقت [www.Khayma.com/madina/time.htm].
85. خليل فهد السبياني, إدارة الوقت (لبنان , بيروت: دار راتب, بدون تاريخ) .
86. مبارك بن عوض الدوسري, إدارة الوقت [www.Kkshifi.net/markat/wagt] .
87. FABRICANT SALTER, productivity change (2ed; New Yourk: Desertion university, 1999).

88. صونيا محمد البكري, إدارة الجودة الكلية (اسكندرية : الدار الجامعية 2004/2003).
89. علي الشرقاوي, إدارة النشاط الإنتاجي (اسكندرية : الدار الجامعية, 2003).
90. FRANÇOIS SHALLER, Essai critique sur la nation de productivité (3ed ; Genève : Libraire Droz, 2002).
91. Le petit LAROUSSE (Paris : Librairie La rousse, 1986) .
92. JOHN KOTTER et JAMES HESKETT, culture et performance (3ed ; Paris : Dunod, 2000) .
93. فريد راغب النجار, إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية (ط2؛ الإسكندرية: مكتبة الإشعاع 2003).
94. صالح صافي خالص, الإنتاجية وتأثيرها على الربحية في المؤسسة (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية, غير منشورة, جامعة الجزائر, 2000/1999) .
95. عليوه السيد, تنمية المهارات الفكرية والإبداعية, (المنصورة: مكتبة جزيرة الورد, 2003) .
96. عمر شعبان , الإنتاجية [www.sis.gov.ps/arabic/roya/8/page12].
97. سعيدة فودة, الإتجاهات النفسية والإجتماعية [www.science.arabhs.com/11index.htm]
98. JAMES WOMACK et DANIEL JONES, le système qui va changer le monde après le production de masse la production au plus just (Paris, Dunod, 1999) .
99. مصطفى محمود أبوبكر, الموارد البشرية, مدخل تحقيق الميزة التنافسية (إسكندرية : الدار الجامعية, 2004/2003).
100. روبرت ووترمان, براعة الإدارة, ترجمة : علاء عبد المنعم عبد القوي (ط1؛ القاهرة:الدار الدولية, 1999).
101. بيتر داركر, الإدارة للمستقبل, ترجمة, صليب بطرس (القاهرة : الدار الدولية, 2001).
102. عبد العزيز مصطفى أبونبعة المفاهيم الإدارية الحديثة(عمان: دار مجدلاوي, 2001).
103. محمود سليمان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط1؛ الأردن, عمان : دار وائل, 2002).
104. محمد أكرم العدلوني, العمل المؤسسي (ط1؛ لبنان, بيروت : ابن حزم, 2002).

105. نبيل محسن, الذات الإنسانية والمعرفة
[www.maaber.50megs.com/seventh_issue/alternative_medicine]
106. نلسون باكرد, الطب الصيني, ترجمة : مركز التعريب والبرمجة (ط1؛ بيروت: الدار العربية للعلوم, 1998).
107. إبراهيم الفقي, قوة التركيز, (قرص مغطوط؛ الجزائر : دار الفرحة, 2004)
108. إبراهيم الفقي, مراكز الطاقة (قناة الشارقة التلفزيونية : حصة التنمية البشرية, 12, 04, 2005).
109. قيصر زحكا, الإنسجام مع الطاقة الكونية , [www.maaber.50megs.com]
110. أحمد ماهر, السلوك التنظيمي, مدخل بناء المهارات (ط1؛ الاسكندرية : الدار الجامعية, 2002, 2003).
111. علي المطيري, الحوافز, [www.ipa.edu.sa/resalh/detail.asp ?.]
112. RICHARD MSTEERS and LYMANW PORTER , Motivation and Work Behavoir (New York : Mc Graw-Hill, 1992) .
113. IBRAHIM ELFIKY, Le pouvoir mental illimité, sucées sans frontière (Cassette vidéo, Alger : ALRASHED, 2004).
114. JOHN PIERRE CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques (3ed ; Paris : Armand colin) .
115. إبراهيم الفقي, قوة التوقع, (قرص مغطوط؛ الجزائر: دار الفرحة, 2004).
116. TOMAS RISS, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise (1ed, paris: édition d'organisation, 1999) .
117. EDWINLOK and GARY LATHAN, Atheory of setting and task performance (prentice hall: Englewood, 1996) .
118. STEPHON ROBDINS, organisation behavoir (5 Ed ; London : Perntice Hall : 1991) .
119. VICTORIA ROLAND, Développement des comportements (1 ed ; France, paris : Edition nathan, 2000) .
120. سنان الموسوي ورضا صاحب أبو أحمد, مفاهيم إدارية معاصرة (ط1؛ عمان : مؤسسة الوراق, 2002).

121. علي السلمي, تطوير الأداء وتجديد المنظمات (مصر : دار قباء, 1998).
122. MASAKI IMAI, Kaizen, The key to Japanais competitive sucess (2th ed ; Japan : Megraw Hill, 1999) .
123. عبد الرحمان توفيق, إستراتيجيات الإستثمار البشري (ط2؛ القاهرة : مركز الخبرات المهنية لإدارة بيمك 2002) .
124. جورج ستيفن وأرلندوكيرتش, إدارة الجودة الشاملة, ترجمة : حسن حسين (الأردن : دار البشر, 1998) .
125. عبد الرحمان توفيق, المستشار- منهج متكامل لتطوير الأداء -الخطوات والأدوات (القاهرة, مركز الخبرات لإدارة بيمك, 2000) .
126. JOHN KOTTER, what leaders rely do (2thed. C Boston: Harvard Business, 2001) .
127. طارق محمد السويديان, مبادئ الإبداع (ط2؛ الكويت: الإبداع الخليجي, 2002).
128. نجم عبود نجم, إدارة الابتكار (الأردن: دار وائل, 2003).
129. CUZIN ROMARIC, la place de l'innovation dans la création d'entreprise par les ingénieurs, mémoire pour le diplôme d'études approfondies (France Lyon3 : université Jen moulin, cession 2000)
130. صلاح الدين عبد الباقي, الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (القاهرة : الدار الجامعية, 2002) .
131. باتريك فوريسست, كيف تطور فريق العمل, ترجمة : تيبب توب للخدمات (ط1؛ القاهرة : دار الفاروق, 2001) .
132. محمد سعيد سلطان, السلوك الإنتاجي في المنظمات (مصر؛ إسكندرية : الدار الجامعية الجديدة, 2002) .
133. موسوعة رجل الأعمال الناجح, المدير الفعال – بناء القائد الناجح (لبنان؛ بيروت" دار راتب الجامعية, بدون تاريخ) .
134. حسن محمدي, ترتيب الوقت, الملتقى الأول حول "النجاح- ثق بنفسك, تميز في حياتك-علم, عمل, إرادة", جامعة البليدة: جمعية المعارف, أيام" 14/13/12 أبريل 2005.
135. فريد راغب النجار, المنافسة والترويج التطبيقي (الإسكندرية : مؤسسة الشباب, 2000) .
136. ALBERT VICERE and ROBERT PULMER, Leadrship By desing, 2th ed, Boston press : Harvard. Business School, 2002.

137. عبد الرحمان توفيق, بلا إجهاد, الطرق الذكية للإحتفاظ بالحيوية (القاهرة : مركز بريك, 2000).
138. يوسف سعداوي, القدرات التنافسية ومؤشراتها, المؤتمر الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات " (جامعة ورقلة : فرع علوم التسيير, 09/08 مارس 2005).
139. تقرير التنافسية العربية (الكويت: المحل الوطني للتخطيط, 2003).
140. محمد زيدان وعبد القادر بوريش, دور الحكومات في تدعيم التنافسية, المؤتمر الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات " (جامعة ورقلة : فرع علوم التسيير, 09/08 مارس 2005).
141. تقرير فريق التنافسية الأردني, التنافسية وتجربة الأردن (عمان : وزارة التخطيط والتعاون الدولي, 2003).
142. كمال رزيق و فارس مسدور, تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية, الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد " (جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية , 23/22 أبريل 2003).
143. PHILIPPE DEWOOT et GERRAD HOENIG, Management stratégique et compétitivité (Paris : Deboek université , 1995) .
144. عمار بوشناف, الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية, مصادرها, تنميتها, تطويرها (رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير؛ جامعة الجزائر : فرع التسيير, 2002).
145. تقرير التنافسية العالمي, القدرة التنافسية, قصص النجاح. [www.mafhoum.com/press2.com]
146. صليحة كاريش, دور انظمة المعلومات في تنمية القدرة التافسية للمؤسسة, حالة مؤسسة الجزائر, (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة الجزائر: فرع التسيير, 2000/1999).
147. فلاح حسن عداي الحسيني, الإدارة الإستراتيجية, مفاهيمها, مداخلها, عملياتها المعاصرة (ط1؛ عمان: دار وائل, 2000).
148. يحضيه سملاي, أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة, (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه دولة؛ جامعة الجزائر: فرع التسيير, 2004/2003).
149. علي عبد الله, الأداء المتميز, المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات, (جامعة ورقلة : فرع علوم التسيير, 09/08 مارس 2005).

150. DICTIONNAIR D'èconomie et des sciences sociale, paris edition hathan, 1993.

151. مسعود بن موية, الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة صيدال, رسالة مقدمة شهادة ماجستير (جامعة الأغواط: فرع التسيير 2005/2004).

152. توفيق محمد عبد المحسن, التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير (القاهرة : دار الفكر العربي, 2003).

153. عبد الحميد زعباط, دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الملتقى الدولي حول " التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية (جامعة ورقلة : كلية العلوم الإقتصادية , 10/09 مارس 2004).

154. نبيل خليل مرسي, الميزة التنافسية في مجال الأعمال (مصر : مركز الإسكندرية للكتاب, 1998).

155. MAIKEL PORTER, L'avantage concurrentiel. (Paris : Dunod, 1999).

156. P.HELPER et J.ORSONI, Management Stratégique (Paris, Vuibr, 1999) .

157. رتيبة نحاسية, أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير؛ جامعة الجزائر: فرع إدارة الأعمال 2003/2002).

158. ناصر دادي عدون, الإدارة والتخليط الإستراتيجي (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية 2001).

159. MARC VONDERCAMMEN, Marketing – L'essentiel pour comprendre, décider, Agir (1Ed ; PARIS : Deboeck université, 2002).

160. MEICHAEL PORTER, La concurrence selon porter (Paris : Edition vialge mondial, 1999).

161. سعد غالب ياسين, الإدارة الدولية (ط1؛ عمان : دار البازوري, 1999) .

162. AHMED BOUNFOUR, le management des ressources immatérielle Maîtriser les nouveaux livres de l'avantage compétitif (Paris : DUNOD, 1998).

163. C DEJOUX , Les compétences au cœur de l'entreprise (Paris : Edition d'organisation 2001).

164. CLAUDE LEVY LEBOYER, LA gestion des compétences (Paris , Les éditions d'organisations, 1997).

165. سعيد صادق البحيري, إدارة توازن الأداء, (الإسكندرية : الدار الجامعية 2004/2003).

166. الداوي الشيخ, دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية, الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, جامعة ورقلة, كلية العلوم الاقتصادية, أيام 10/09 مارس 2004.

167. G.LEBOTERF, L'énergie des compétences(2 éd ; Paris : les éditions d'organisations 2000).

168. ALAIN MEGNANT, Ressources humaines- Déployer la stratégie (Editions liaison, 2000) PARIS .

169. JACQUES MORIN, Des technologies des marches et des hommes - Pratiques et perspectives du management des ressources technologiques- (Paris : les éditions d'organisation, 1992).

170. ANNA LOREN [www.mpeg.gov.ma/esi/vielle.htm # top].

171. رتيبة ونوفيل حديد, اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة, الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات , (جامعة ورقلة : فرع علوم التسيير, 09/08 مارس 2005).

172. IBRAHIM ELFIKY, Le pouvoir personnel, - Améliorez vos compétence personnels et professionnelles- (cassette vidéo ; Canada : CHEOPS international séminaires, 2002).

173. محسن أحمد محمد الخطيري, إدارة التغير (ط2؛ القاهرة : الدار الفنية 2002).

174. DALILA MOHELLEBI, La veille technologique, séminaire international sur le dispositif de l'incubateur pour la création de l'entreprise innovante en Algérie : (Alger : L'anvar , 2003).

175. طارق محمد سويدان ومحمد العدلوني, خماسية الولاء- كيف تحفز وتبني ولاء العاملين (لبنان : دار إين حزم 2003).

176. ROBERT CHIN and BENNEAKENNETH, general strategies for effecting change in human systems (New York : Holthine hart and winston, 2002).

177. MAHMOUD SHLFALEH and HAYDE BELMONT, islamic management and Western management, thought – A comparative study (USA : Abcademy of Business Dispiline, 1999).

178. عبد الله عبد القادر نصير, تجربة الإدارة اليابانية (عمان : دار زهران, 1999).

179. حسن شحاته, حرمة المال العام في ضوء الشريعة الإسلامية, مجلة الدراسات الاقتصادية (العدد 03، الجزائر : مركز البصيرة 2004).

180. هادي المدرسي, أساليب النجاح (ط2؛ لبنان, بيروت : المركز الثقافي العربي, 2003).

181. فيل كليمنتس, كيف تصبح مديرا إيجابيا (ط1؛ القاهرة : دار الفاروق, 2001).

182. محمد بن يوسف, حقق أحلامك, (شريط سمعي؛ الجزائر : مؤسسة الإبداع 2005).

183. أمين ساعاتي, إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق (القاهرة : دار الفكر العربي, 1998).

184. محمد صالح الحناوي وفريد الصحن, مقدمة في الأعمال (الإسكندرية : الدار الجامعية , 2002).

185. LYNDA GRATTON , living strategy-putting people at the heart of porporate purpose (London Finanacial times, prentice Hall,2000).

186. GILBERT GAGNON, les secrets pour activer votre pouvoir. [www .7pouvoir. com].

187. فيكي بيرت, إختبر قدراتك الإدارية (الرياض: مكتبة جرير, 2002).

188. سمير محمد عبد العزيز, جودة المنتج (ط1؛ مصر: مكتبة الإشعاع الفنية, 1999).

189. كلود فوسلر وبيتر جيمس, إدارة البيئة من أجل جودة الحياة, ترجمة : علاء أحمد إصلاح (القاهرة : مركز الخبرات المهنية لإدارة بيمك 2001).

190. IBRAHIM ELFIKY, 7 secrets of personnel power the ultimate to personnal succes (1ed ; Boston: international Best selling athor, 1999).

191. يوسف الأقصري, كيف تحقق طموحاتك وتصبح مميزا في عملك (ط1؛ القاهرة: دار الطائف 2002).

192. فريد راغب النجاز, تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية الذكاء السلوكي (إسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة 1998، 1999).

193. طارق محمد سويدان, بناء المستقبل (قناة إقراء التلفزيونية: حصة صناعة النجاح, 2005/07/20).
194. سلمان علي العلي, أطلق قدراتك (قناة التلفزيونية ، حصة التنمية البشرية ,يوم 2005/06/18).
195. موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال الحديثة, للتسويق الإحتكار والمنافسة (لبنان، بيروت : الدار الجامعية بدون تاريخ).
196. محمد بن عبد الرحمان العريفي, الصلة بالله تعالى (قناة إقراء التلفزيونية : حصة ركائز النجاح, يوم 2005/07/19).
197. تقرير التنمية البشرية – تعميق الديمقراطية في عالم متفتت – ترجمة : تايكس للإتصالات (القاهرة : مركز المعلومات 2002).
198. تقرير التنمية البشرية – توظيف التقنية الحديثة لخدمة التنمية البشرية – ترجمة : ندا جمال الدين البيومي (القاهرة مركز المعلومات, 2001).
199. رأفت السيد عبد الفتاح , سيكولوجيا التدريب وتنمية الموارد البشرية (القاهرة : دار الفكر 2001).
200. بوب هارفارد, كيف تقيم أداء موظفيك, ترجمة تيب توب (ط1؛ مصر , القاهرة : دار الفاروق 2001).
201. إبراهيم الفقي, أمسية دعوة للتفاعل, (الجزائر؛ فندق ميركور: مركز الراشد, 2005).
202. صلاح صلاح الراشد , كيف تطرد القلق والواسوس (شريط فيديو ؛ الكويت, مركز الراشد, 2002).
203. DIMITRI WISS, gestion des ressources humaines (France , Paris : édition des organisations 1995) .
204. يورك برّس, التفويض للأداء الناجح (ط1؛ لبنان, بيروت : مكتبة لبنان ناشرون, 2003) .
205. دافيد وبيتون, الإدارة والقيادة, فعالية الأساليب والنتائج (ط2؛ القاهرة : مركز الخبرات مهنية لإدارة بيمك 2002) .
206. يورك برس, الإتصال الفعال (ط1؛ لبنان, بيروت, مكتبة لبنان ناشرون 2002) .
207. عبد السلام أبو قحف, مقدمة في الأعمال (إسكندرية : الدار الجامعية , 2003) .
208. تأثير العقل الواعي علي الوضاءف البيولوجية او الفيزيولوجية [www.rezgar.com/debat/show.art ?aid=25811]

209. عمر السعيد وآخرون, مبادئ الإدارة الحديثة (عمان : دار الثقافة , 2003).
210. موسى اللوزي, التنمية الإدارية, المفاهيم, الأسس, التطبيقات (ط1 ؛ الأردن : الجامعة الأردنية , 2000) .
211. OTAMER TUGRUL et CALLORI ROLAND, diagnostic et division stratégique (paris : Dunod 1998) .
212. عبد الكريم راضي الجبوري, العلاقات العامة وفن الإبداع (ط1؛ بيروت :مكتبة الهلال . 2001
213. علي السلمي , إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القلهرة :دار غريب،2003).
214. كامل السيد غراب وفادية الحجازي, نظم المعلومات الإدارية (ط1؛ مصر: مكتبة الإشعاع, 1999).
215. محمد أحمد عبد الجواد, إدارة التوظيف والخلاف, (ط1؛ طنطا : دار النشر, 2001
216. IBRAHIM ELFIKY, Stratégies de motivation, améliorez vos compétences personnelles et professionnelles (cassette VIDEO, CANADA : Cheops international seminairs 2002).