



مصرف لبنان
BANQUE DU LIBAN



قيادة التغيير

مشروع مركز الشرطة النموذجي المديرية العامة لقوى الأمن الداخلي

رائد شرف الدين - النائب الأول لحاكم مصرف لبنان

٢٣ تشرين الثاني ٢٠١٣ | بيروت - لبنان

محتويات التدريب

- تعريف التغيير
- كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟
- كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟
- ما علاقة كل هذا الامر بك شخصياً؟
- ما هي عملية قيادة التغيير ؟
- مقومات وعوائق عملية التغيير
 - التواصل خلال التغيير
 - قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء خلال التغيير
 - ادارة العلاقات مع الآخرين لتدعيم التغيير
 - سوء التواصل
 - معالجة المشاكل
- التحسين المستمر



ما هو التغيير؟



أفق نيويورك - من ١٨٧٦ إلى ٢٠١٣

ما هو التغيير؟

التغيير هو ديناميكية طبيعية لهذا الكون و هو يعكس التطور المستمر لحياتنا وكل ما يدور حولها من مجتمعات وانظمة ومؤسسات وغيرها.

التغيير حاصل، بغض النظر عن اذا كان هذا التغيير منظور او غير منظور، متوقع او غير متوقع، مخطط له ام غير مخطط له، للأحسن أم للأسوأ.

«الأمر الوحيد الثابت في الكون هو التغيير»



لماذا يحصل التغيير؟

يحصل التغيير نتيجة تفاعل العوامل مع بعضها البعض بالإضافة الى عامل الوقت الذي يتداخل مع كافة العوامل من اجل حصول التغيير.





ما هي نتيجة التغيير؟

عادة ما يؤدي التغيير الى ثلاثة انواع من النتائج

الاندحار

التحول

التطور





لماذا علينا ان نتغير؟

لتفادي النتائج السلبية و/او الالم

لتفادي الاندحار

لكسب النتائج الايجابية للتطور

لمواكبة التطور





ماذا يحصل اذا لم نتغير/ نتأقلم؟



ماذا يحصل اذا لم نتغير/ نتأقلم؟ بحر آرال - العام 1977

Before

After



ماذا يحصل اذا لم نتغير/ نتأقلم؟

بحر آرال - العام 1989

Before

After

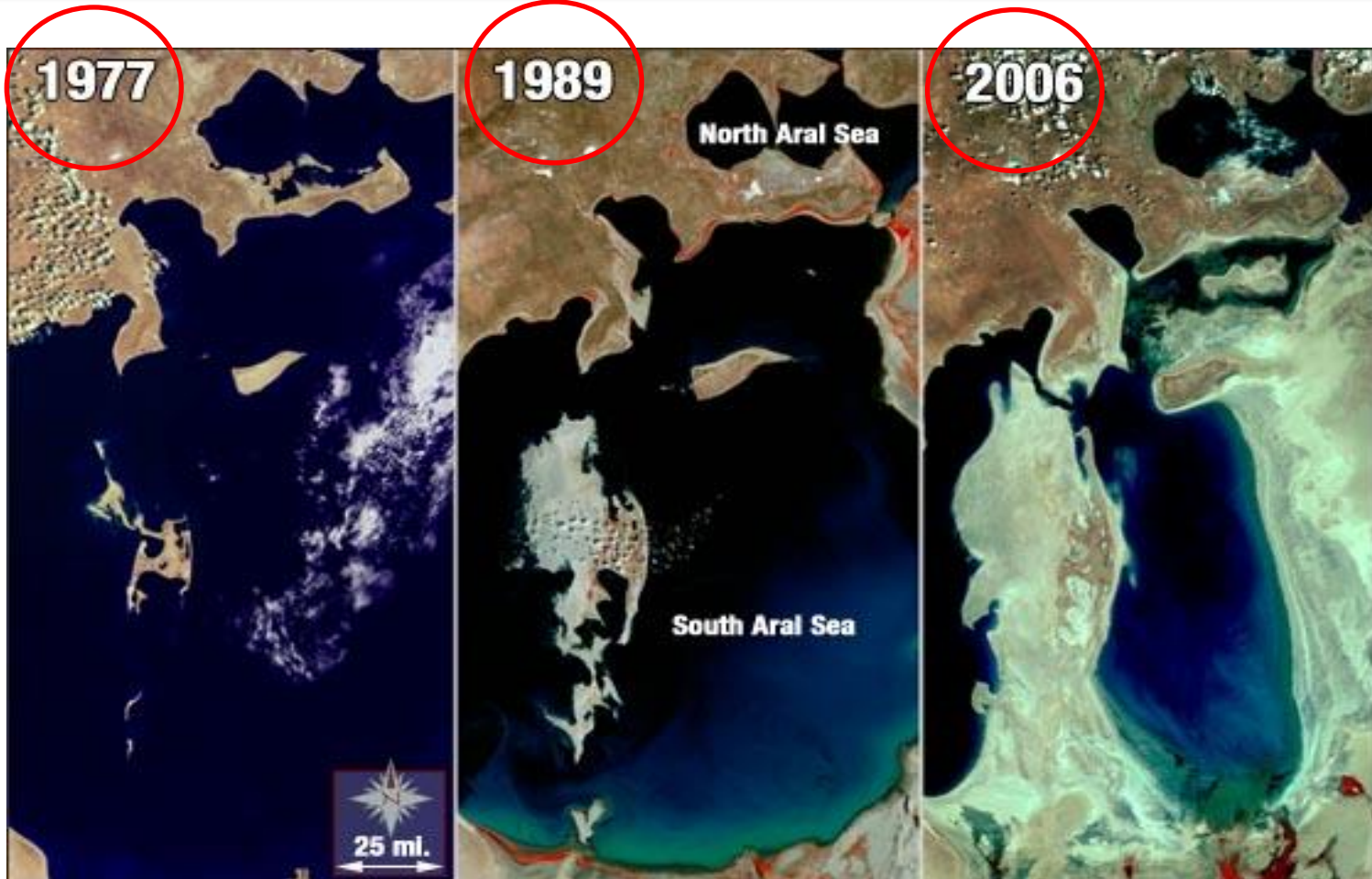


ماذا يحصل اذا لم نتغير/ نتأقلم؟

بحر آرال - العام 2006

Before

After



ماذا يحصل اذا لم نتغير/ نتأقلم؟ بحر آرال - العام 2011

بحر آرال في 2011



ماذا يحصل اذا لم نتغير/ نتأقلم؟ بحر آرال - اليوم

بحر آرال في 2011



بحر آرال في 2013

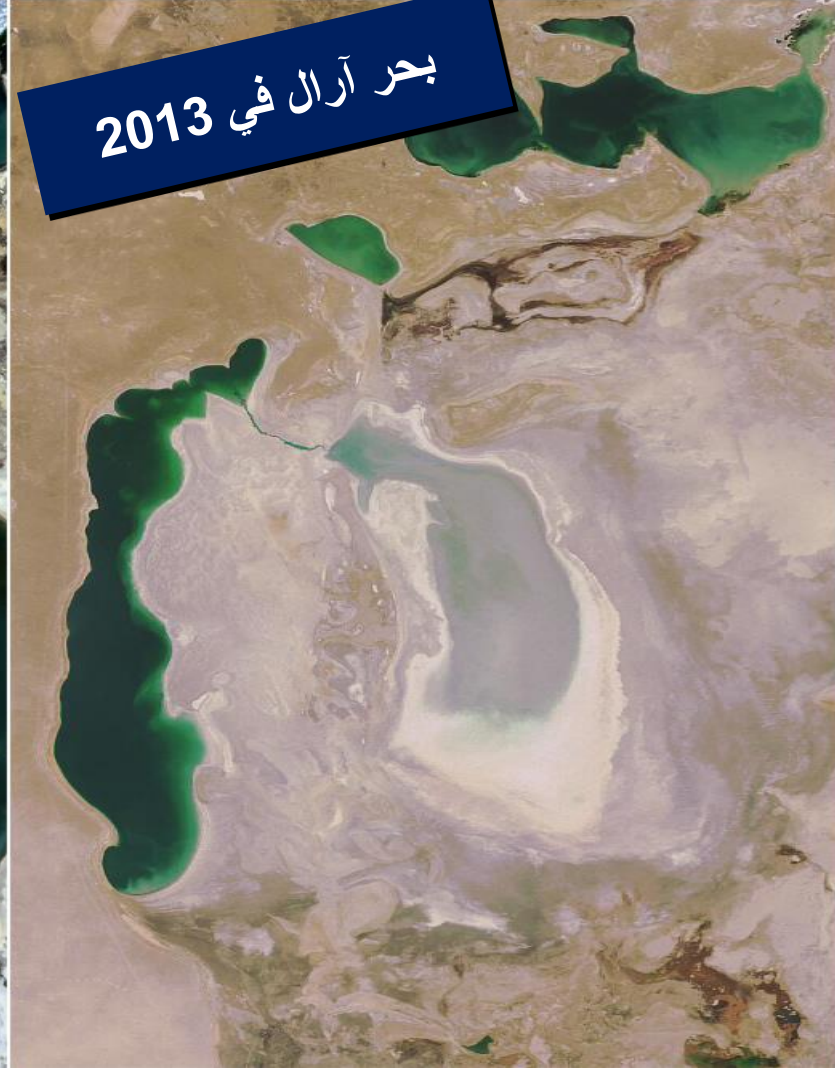


ماذا يحصل اذا لم نتغير/ نتأقلم؟ بحر آرال

بحر آرال في 1977



بحر آرال في 2013





ماذا يحصل اذا لم نتغير/ نتأقلم؟



محتويات التدريب

- تعريف التغيير
- كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟
- كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟
- ما علاقة كل هذا الامر بك شخصياً؟
- ما هي عملية قيادة التغيير ؟
- مقومات وعوائق عملية التغيير
 - التواصل خلال التغيير
 - قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء خلال التغيير
 - ادارة العلاقات مع الآخرين لتدعيم التغيير
 - سوء التواصل
 - معالجة المشاكل
- التحسين المستمر

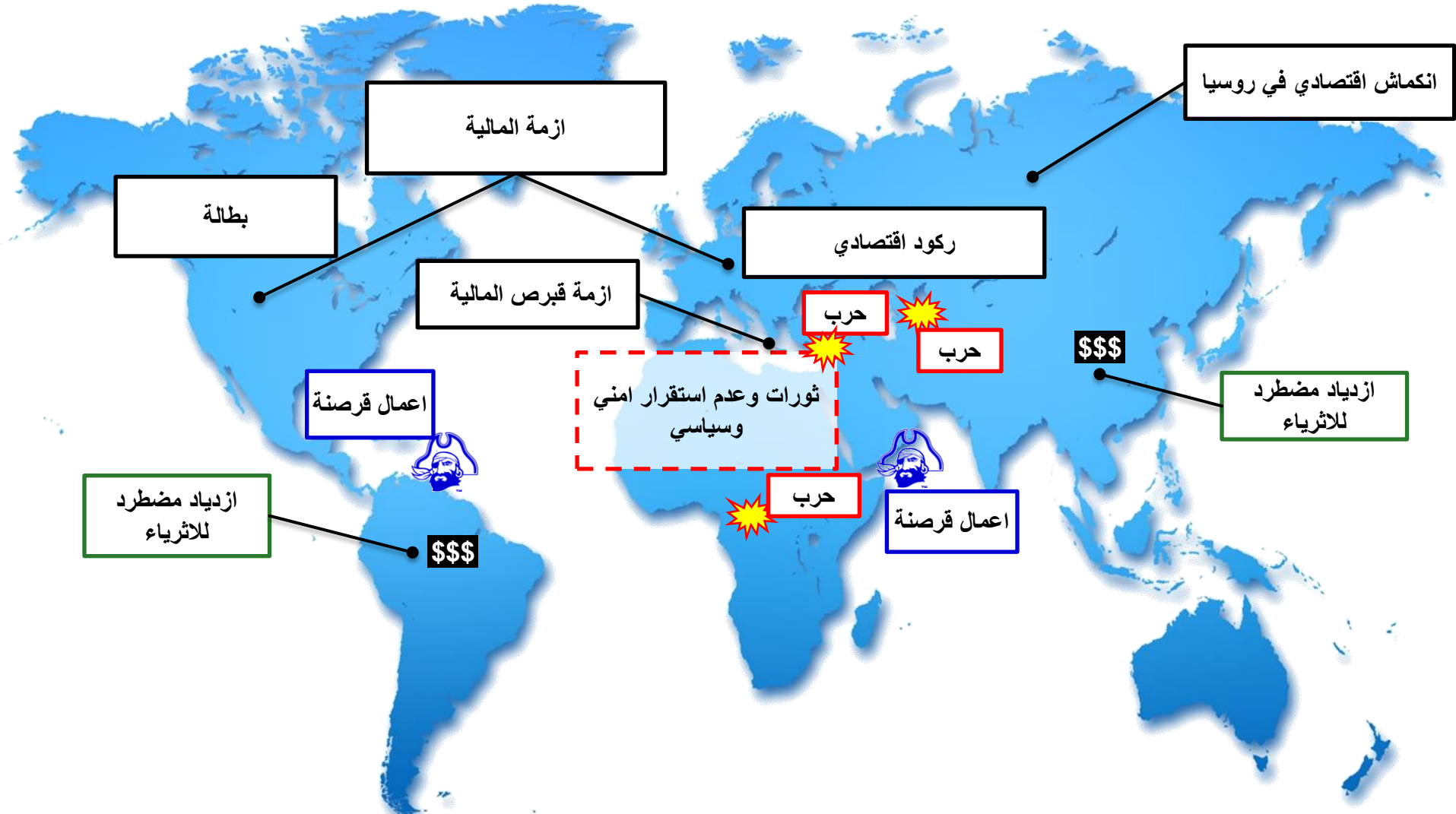


كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟

ماذا يحصل في العالم اليوم؟

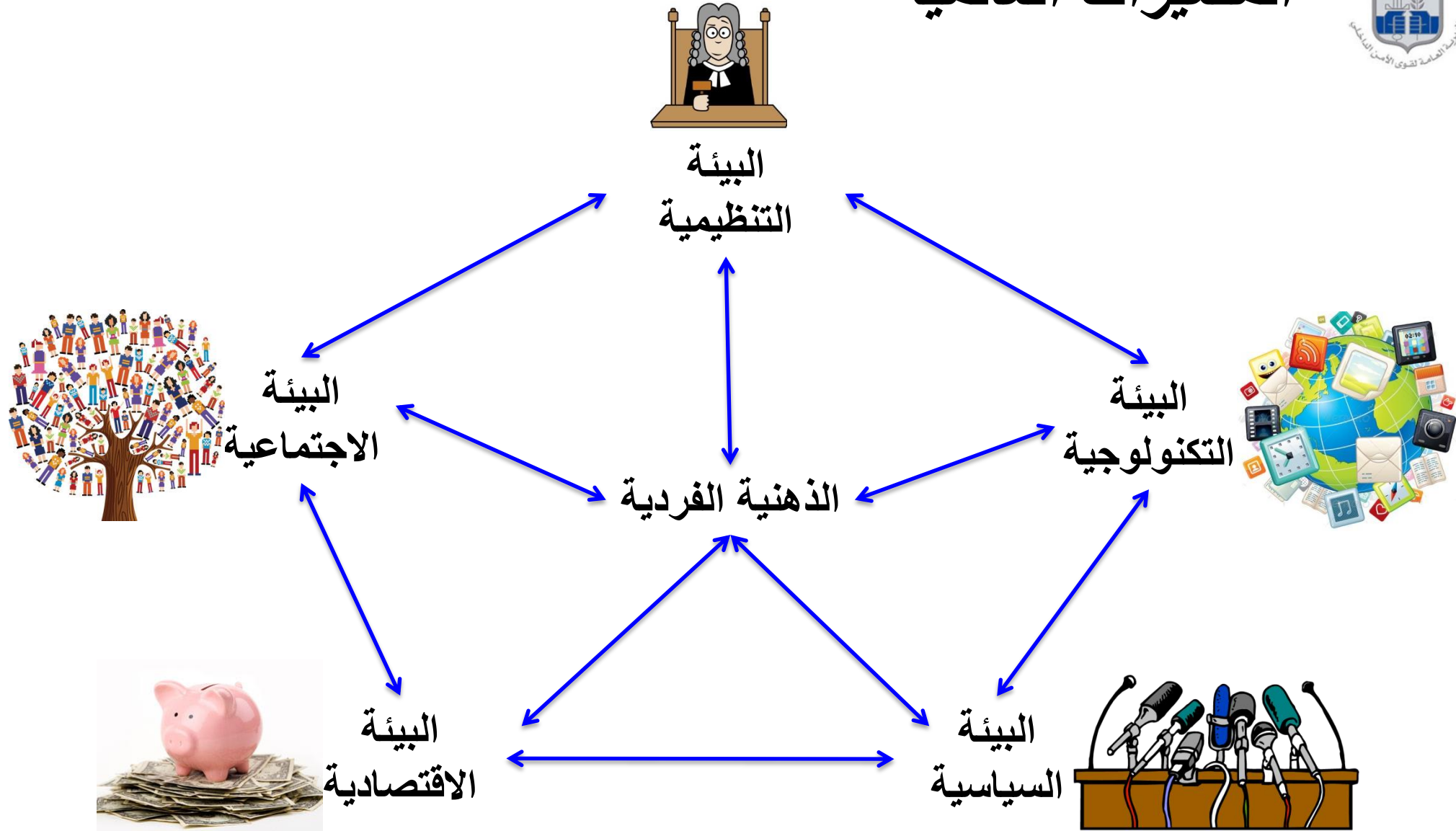


ماذا يحصل في العالم اليوم؟



هذا العالم هو ايضاً في حالة
تغيير دائم!!!

المتغيرات العالمية



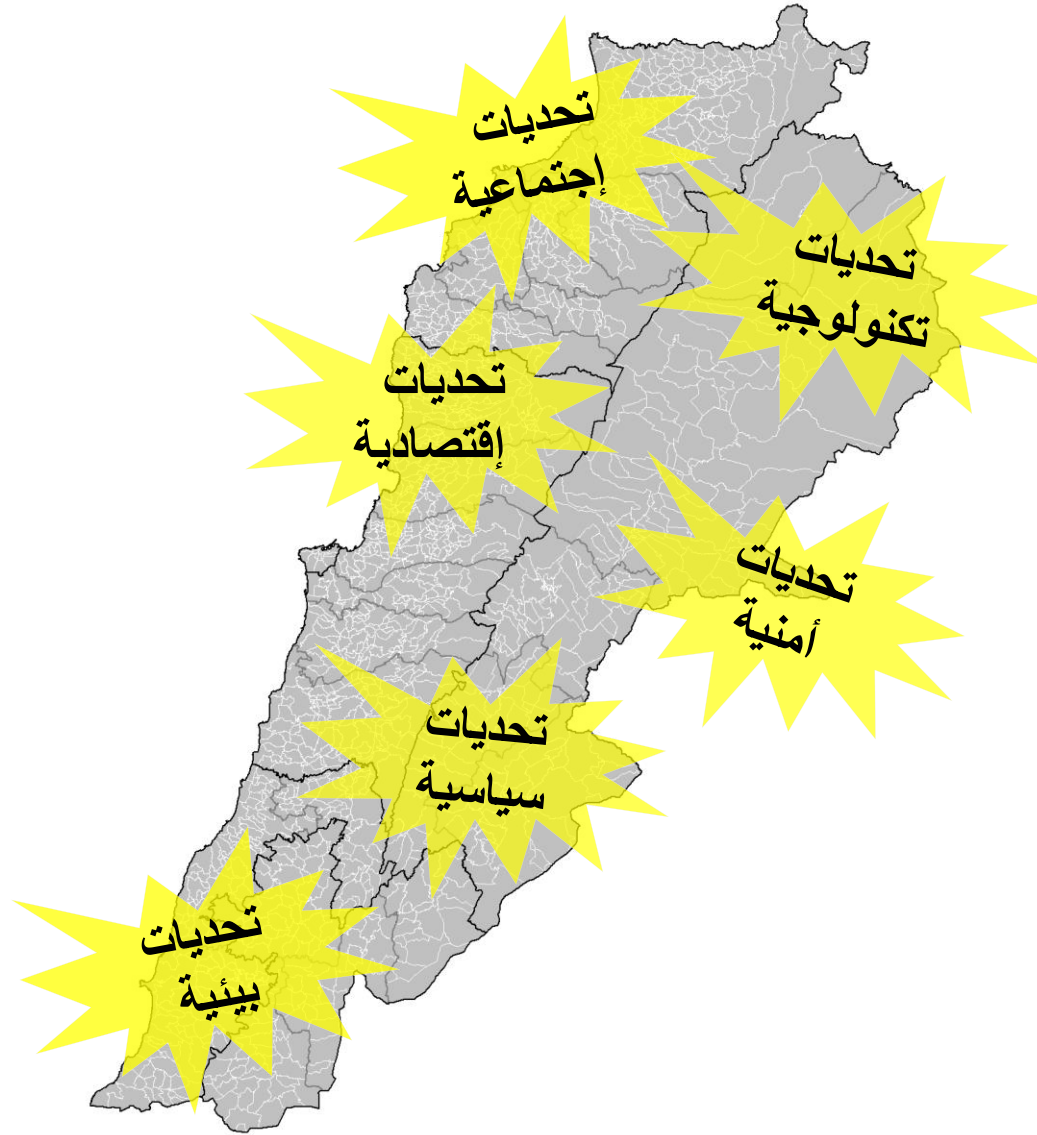
محتويات التدريب

- تعريف التغيير
- كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟
- كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟
- ما علاقة كل هذا الامر بك شخصياً؟
- ما هي عملية قيادة التغيير ؟
- مقومات وعوائق عملية التغيير
 - التواصل خلال التغيير
 - قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء خلال التغيير
 - ادارة العلاقات مع الآخرين لتدعيم التغيير
 - سوء التواصل
 - معالجة المشاكل
- التحسين المستمر



كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟

يواجه لبنان ضغوطات وتحديات داخلية وخارجية ذات منطقة تأثير واسعة



ولقد إنعكس تأثير هذه العوامل على المؤسسة الأمنية وعلى علاقة المؤسسة الأمنية مع المواطنين

النتيجة

الوضع

علاقة غير صحية بين المؤسسة الامنية والمواطنين

عدم وجود رؤية محددة لدور المؤسسة الامنية على ارض الواقع

تشرذم داخلي في المؤسسة لجهة استقلالية عمل المؤسسة الامنية عن الوضع السياسي

عدم تطور اساليب عمل المؤسسة الامنية ومواكبتها للتقدم الحاصل عالمياً في هذا المجال

تحديات الوضع في لبنان

تراكمات السنين العديدة من عدم التقدم والتطور

غياب الدعم المادي والمعنوي اللازم

الضعف والتحديات

في ظل هذه الظروف تضامنت مؤسسة قوى الامن الداخلي مع دول صديقة لتطوير وتغيير وجه ودور القوى الأمنية (1/2)



تضافر الجهود لإحداث التغيير على صعيد داخلي وخارجي

- تم إطلاق مشروع الشرطة المجتمعية من قبل مؤسسة قوى الأمن الداخلي في أواخر عام 2009 بالتعاون والتنسيق مع السفارة الأميركية في بيروت
- في بداية البرنامج، زار عدد من ضباط وقادة قوى الأمن الداخلي الولايات المتحدة حيث راقبوا بشكل مباشر عمل ودور الشرطة المجتمعية في تطبيق القانون
- تم إرسال 22 ضابطاً من قوى الأمن الداخلي إلى الولايات المتحدة لحضور دورة عن الشرطة المجتمعية في معهد الشرطة الجنوبي بولاية كنتاكي في نوفمبر ٢٠٠٩
- عقب عودة الفريق إلى لبنان، بذلت جهود متضافرة لإدخال مفاهيم الشرطة المجتمعية في المناهج الدراسية المعتمدة في معهد قوى الأمن الداخلي لجميع الرتب.
- في أوائل عام 2010، بدأ التدريب عن مبادئ الشرطة المجتمعية في المنطقة الشمالية مع حوالي 250 من ضباط الصف قدمها فريق من المدربين من لبنان والولايات المتحدة
- في عام 2011 أعطي التدريب نفسه لـ 1600 ضابط صف في مناطق بيروت، جبل لبنان، الجنوب والبقاع.
- بعد ثلاث سنوات من التدريب على مفاهيم الشرطة المجتمعية، قررت المديرية العامة لقوى الأمن الداخلي تطبيقها من خلال إطلاق المشروع التجريبي للأمن الداخلي في قسم حبيش لتقييم فعالية هذا النهج



في ظل هذه الظروف تضامنت مؤسسة قوى الامن الداخلي مع صديقة لتطوير وتغيير وجه ودور القوى الأمنية (2/2)





2013

منذ 2009

مركز الشرطة النموذجي



الولايات المتحدة


مؤسسة قوى
الأمن الداخلي


ايرلندا الشمالية


بعد ثلاث سنوات من التدريب المستمر على
مفاهيم ومبادئ الشرطة المجتمعية، قررت
المديرية العامة لقوى الأمن الداخلي تطبيق هذه
المفاهيم من خلال إطلاق المشروع التجريبي
للأمن الداخلي في قسم حبيش لقياس فعالية هذا
النهج الجديد

ما هو مركز الشرطة النموذجي وما هي اهدافه؟

مركز الشرطة النموذجي هو تطبيق لمشروع تبنته الدولة اللبنانية وتعمل على تنفيذه مؤسسة قوى الامن الداخلي وهو يهدف الى الانتقال بفلسفة وطريقة عمل قوى الامن الداخلي من اسلوب ادارة الشرطة التقليدي الى اسلوب ادارة الشرطة الحديث مع الاستفادة من الاساليب المستخدمة في الولايات المتحدة الاميركية وايرلندا الشمالية بشكل خاص.

لتحقيق هذا الهدف يجب العمل على عدة محاور لإحداث التغيير من الداخل (تغيير ذهنية رجل الامن) الى الخارج (تغيير انطباع المجتمع)

الى

- اسلوب وقائي في ادارة الامن
- التواصل باتجاهين
- الامن مسؤولية والمجتمع ككل
- حقوق الانسان جزء من عمل رجل الامن
- مركز الشرطة كمقدم خدمة للمواطنين (تركيز على الخدمة)
- مركز شرطة سريع التجاوب مع المواطن (طالب الخدمة)
- الشرطي، رجل امن وعنصر تغيير إيجابي

من

- رد فعل على الامور الامنية
- التواصل باتجاه واحد
- الامن مسؤولية الشرطة فقط
- حقوق الانسان ليست الاولوية
- مركز الشرطة ينفذ المهمة الموكلة له فقط (تركيز على العمل)
- تجاوب بطيء مرتبط ببيروقراطية معقدة
- الشرطي، رجل امن فقط

محتويات التدريب

- تعريف التغيير
- كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟
- كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟
- ما علاقة كل هذا الامر بك شخصياً؟
- ما هي عملية قيادة التغيير ؟
- مقومات وعوائق عملية التغيير
 - التواصل خلال التغيير
 - قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء خلال التغيير
 - ادارة العلاقات مع الآخرين لتدعيم التغيير
 - سوء التواصل
 - معالجة المشاكل
- التحسين المستمر



ما علاقة كل هذا الامر بي شخصياً؟

من انا من الناحية المهنية؟

انا عامل تغيير

ما هو دوري من الناحية المهنية؟

قيادة التغيير

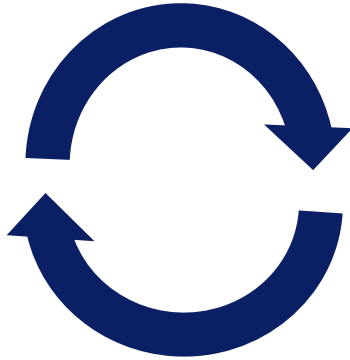
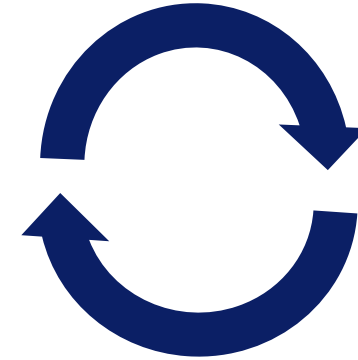
تغيير الذهنية



تغيير الانطباع

الشرطي الحالي

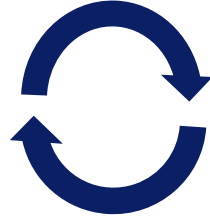
الانطباع الحالي
للمجتمع



الشرطي النموذجي

الانطباع المستقبلي
للمجتمع

الشرطي النموذجي



الشرطي الحالي

- الشرطي، رجل امن وعنصر تحسين اجتماعي
- حقوق الانسان جزء من عمل رجل الامن
- الشرطي مقدم خدمة للمواطنين (تركيز على الخدمة)
- مواطن يثق كلياً بالشرطي

- الشرطي، رجل امن فقط
- حقوق الانسان ليست الاولوية
- الشرطي ينفذ المهمة الموكلة له فقط (تركيز على العمل)
- غياب الثقة بالشرطي من قبل المواطن

كي يحصل هذا التغيير يجب القيام بعملية شاملة لتغيير
ذهنية عمل رجال الأمن من ناحية، وتغيير انطباع ورأي
المواطن بالقوى الأمنية من ناحية أخرى

أذن كيف نقوم بذلك؟

محتويات التدريب

- تعريف التغيير
- كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟
- كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟
- ما علاقة كل هذا الامر بك شخصياً؟
- ما هي عملية قيادة التغيير ؟
- مقومات وعوائق عملية التغيير
 - التواصل خلال التغيير
 - قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء خلال التغيير
 - ادارة العلاقات مع الآخرين لتدعيم التغيير
 - سوء التواصل
 - معالجة المشاكل
- التحسين المستمر

قيادة التغيير

التعريف



قيادة التغيير هي عملية خلق رؤية آسرة عن التغيير، و اىصال هذه الرؤية الى الافراد والمواطنين، والحصول على دعم كافة الاطراف المعنية وذلك لضمان تنفيذ هذا التغيير بنجاح.

قيادة التغيير تسعى الى استقطاب الرعاية اللازمة من الاطراف المعنية (وبالاخص الجهة المالكة للتغيير) بهدف تغيير الذهنية والسلوكيات الفردية واعطاء الانطباع اللازم عن هذا التغيير وتوفير ثقة كافة الاطراف بجدوى التغيير

في غياب قيادة التغيير، لن تعي الاطراف المعنية الرؤية والاهداف المبتغاة من وراء هذا التغيير

لماذا تعتبر قيادة
التغيير مهمة لنجاح
عملية التغيير؟

■ قيادة التغيير تساهم عادة في تخفيف المخاطر المبدئية الناتجة عن عمليات التحول

✓ كلما ازدادت التعقيدات في الاجراءات والانظمة والنموذج التشغيلي وثقافة المؤسسة الامنية كلما ازداد خطر نجاح التغيير في مرحلة التنفيذ

✓ في غياب الرؤية الصحيحة فإن جهود التغيير ستؤول الى مجموعة من المشاريع المشوشة والتي تنتهي في الاتجاه الخاطئ

✓ اذا لم تتم قيادة التغيير بحكمة فإن الافراد والمواطنين سيشككون في برنامج التغيير واهدافه

✓ من دون توفير الوعي اللازم لدى الافراد والمواطنين فإنهم لن يبذلوا الجهد الكافي للتغيير وسيتمسكون بالوضع الراهن

محتويات التدريب

- تعريف التغيير
- كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟
- كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟
- ما علاقة كل هذا الامر بك شخصياً؟
- ما هي عملية قيادة التغيير ؟
- مقومات وعوائق عملية التغيير
 - التواصل خلال التغيير
 - قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء خلال التغيير
 - ادارة العلاقات مع الآخرين لتدعيم التغيير
 - سوء التواصل
 - معالجة المشاكل
- التحسين المستمر

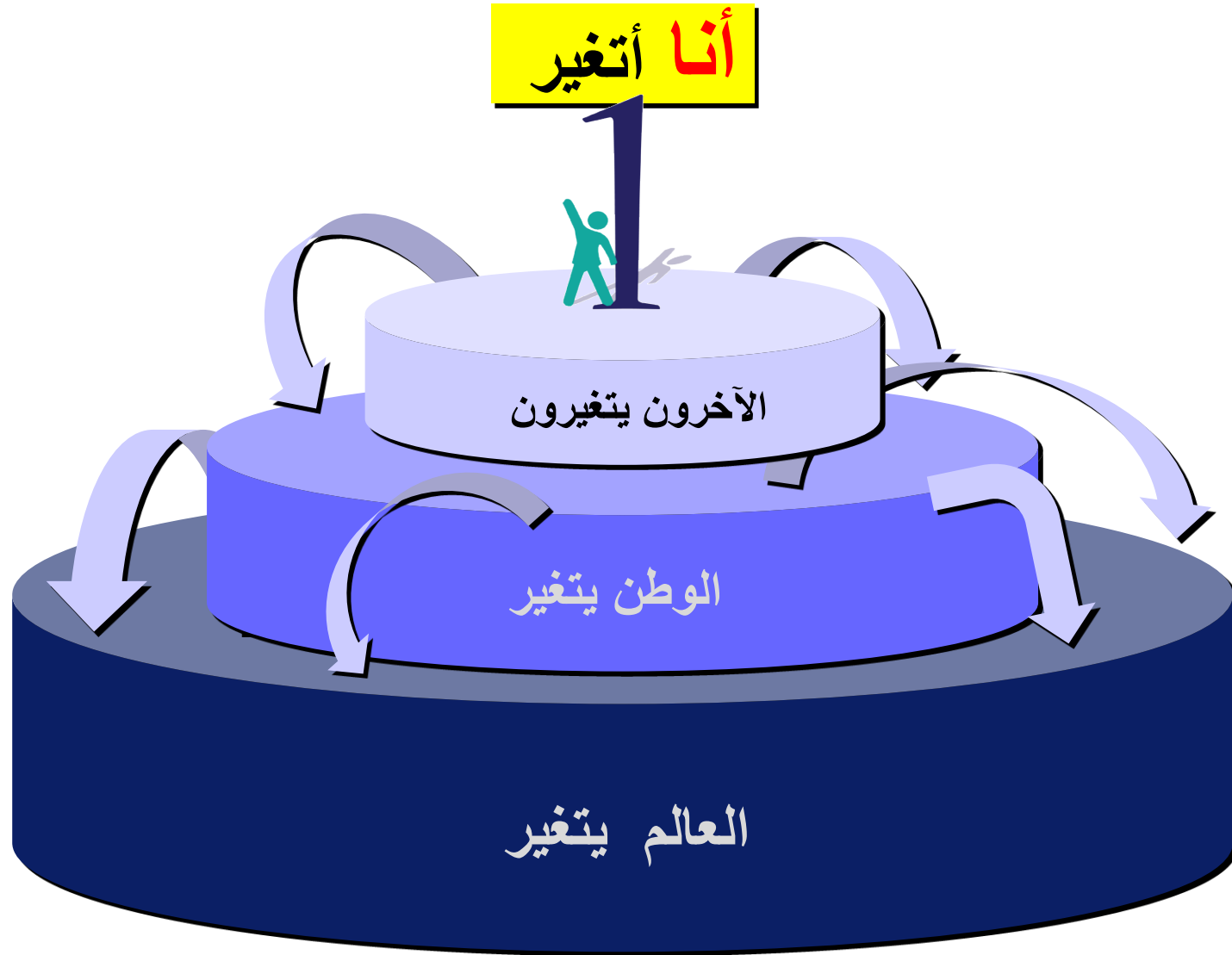
هناك مقومات متعددة يجب العمل على توفيرها
لضمان نجاح التغيير

اين يبدأ التغيير وكيف يتطور؟

شخص واحد يمكنه قيادة التغيير إذا كان مثلاً يحتذى به !!



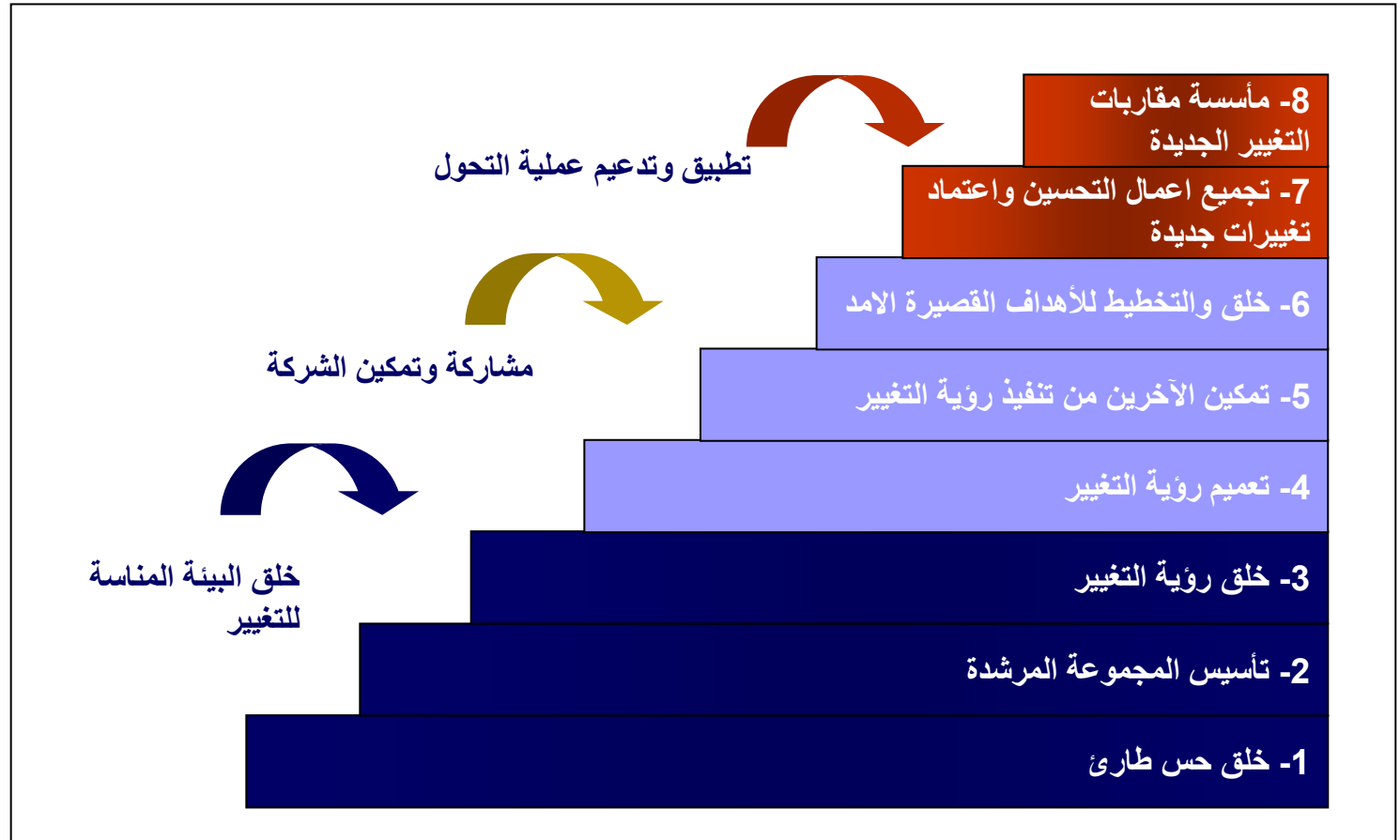
يأخذ التغيير مجراه من خلال تأثير عامل التغيير على محيطه في بيئة
مؤاتية للتطور وبوجود الأنظمة والأدوات التي تمكّن التغيير



ان عملية ادارة التغيير تتطلب اعتماد مقاربة واضحة ضمن اطار عمل ممنهج وذلك للوصول الى النتائج المرجوة من وراء التغيير

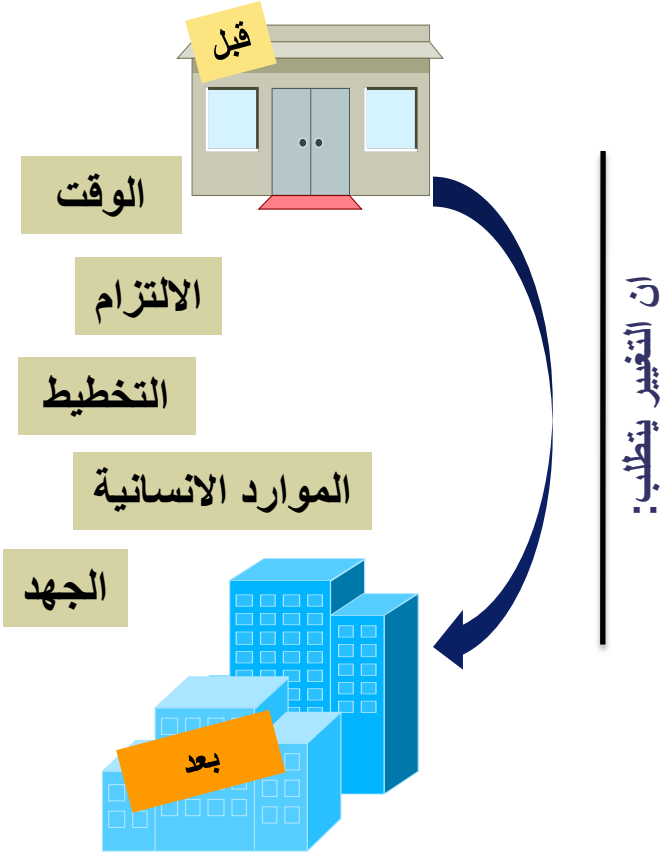
مقاربة ادارة التغيير

هذا الاجراء المفصل يساهم مباشرة في قيادة مبادرات التغيير. ويهدف هذا الاجراء الى خلق حس طارئ حول مبادرات التغيير مع توفير خطوات واضحة للمحافظة على زخم هذه المبادرات.



كذلك، فإن الإدارة الفعالة للتغيير تتطلب زيادة التزام كافة الاطراف المعنية بمبادرات التغيير

نموذج عملي لمقومات التغيير



1

ايجاد البيئة المناسبة للتغيير

- وضع استراتيجية، ورؤية، واهداف
- تحديد الادوار والنشاطات القيادية
- اشراك القيادة العليا في التغيير
- تحديد الرعاية الرسميين للتغيير

2

المشاركة وتمكين

- شبكة التغيير هم افراد يعيشون التغيير
- يقومون بالتفاعال المستمر مع الخطوط الامامية
- يصغون الى، ويتعلمون من الاطراف المعنية

3

تطبيق وتدعيم عملية التحول

- تأسيس فريق شبكة التغيير
- التأكيد على مكافأة شبكة التغيير
- اعتماد المداورة لاعضاء شبكة التغيير

ومن العوامل الرئيسية لنجاح التغيير، تأمين المقومات المساعدة على هذا التغيير

نموذج عملي لمقومات التغيير

- قيم المؤسسة الامنية
- استراتيجية ادارة التغيير
- خطة التواصل
- خطة التدريب الاستراتيجي
- العلامة التجارية للتغيير

الاستراتيجيات والخطط

- شبكة التغيير
- فريق التواصل الخاص بالتغيير
- الاطراف المعنية

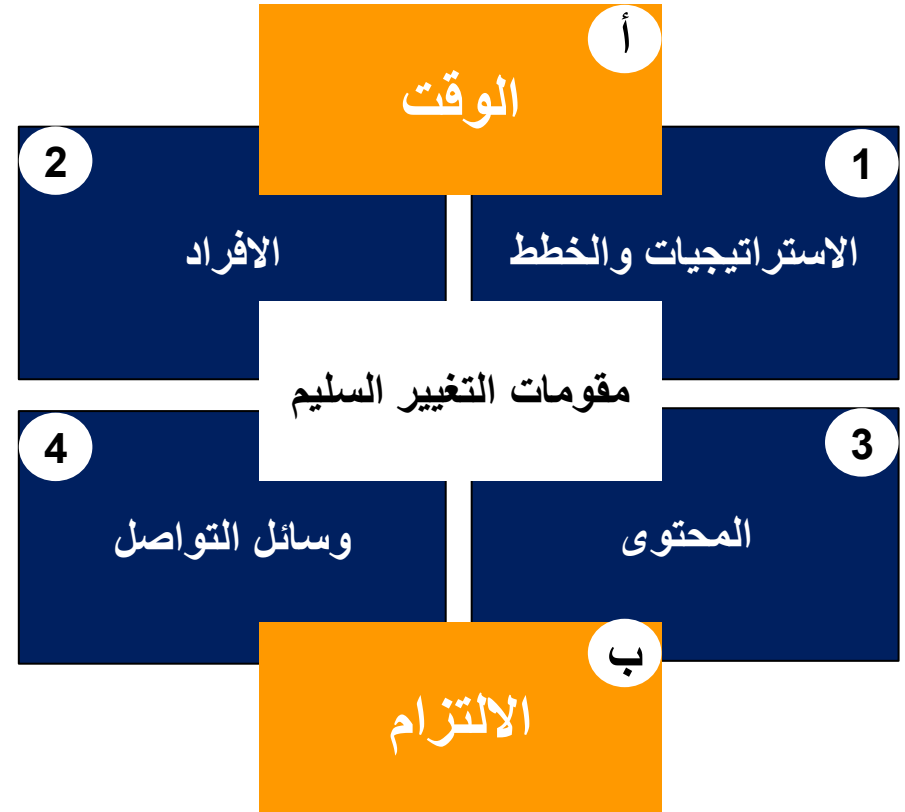
الافراد

- حملات التوعية
- خطة تدريب شبكة التغيير
- الرسائل الموجهة الى الجمهور
- صورة التغيير في الازهان

المحتوى

- النشرات
- بريد الكتروني خاص بالتعليقات
- الاجتماعات اللامنهجية
- الملخصات التنفيذية

وسائل التواصل



العوائق الأساسية لحصول التغيير هي:

1. غياب الالتزام والدعم من الاطراف المعنية
2. عدم توفر المقومات المادية لحصول التغيير (الاستراتيجيات، والخطط، والتواصل المستمر، والاصغاء للتعليقات، والتفاعل مع المتطلبات، الخ.)
3. عدم وضوح سبب التغيير للاطراف المعنية وخاصة الافراد والمواطنين
4. غياب الثقة من قبل الجمهور المعني بالتغيير
5. مقاومة التغيير من قبل الاطراف المعنية وخاصة الافراد داخل المؤسسة الامنية ولاسباب مختلفة

محتويات التدريب

- تعريف التغيير
- كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟
- كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟
- ما علاقة كل هذا الامر بك شخصياً؟
- ما هي عملية قيادة التغيير ؟
- مقومات وعوائق عملية التغيير – دور الفرد
 - التواصل خلال التغيير
 - قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء خلال التغيير
 - ادارة العلاقات مع الآخرين لتدعيم التغيير
 - سوء التواصل
 - معالجة المشاكل
- التحسين المستمر

التواصل

التعريف



التواصل هو عملية مراسلة متعمّدة و/أو غير متعمّدة لتلقي وتفسير الرسائل من أجل تحقيق هدف معيّن.

التواصل هو العامل المساعد الرئيسي للتغيير اذا تم استعماله لمصلحة مبادرات التغيير

ما أهمية التواصل بالنسبة للتغيير؟

يخوِّلك تحديد ما تتوقعه من الآخرين

يمكن الآخرين من التفاعل أثناء معك مما يضمن التنسيق وتفادي الأخطاء

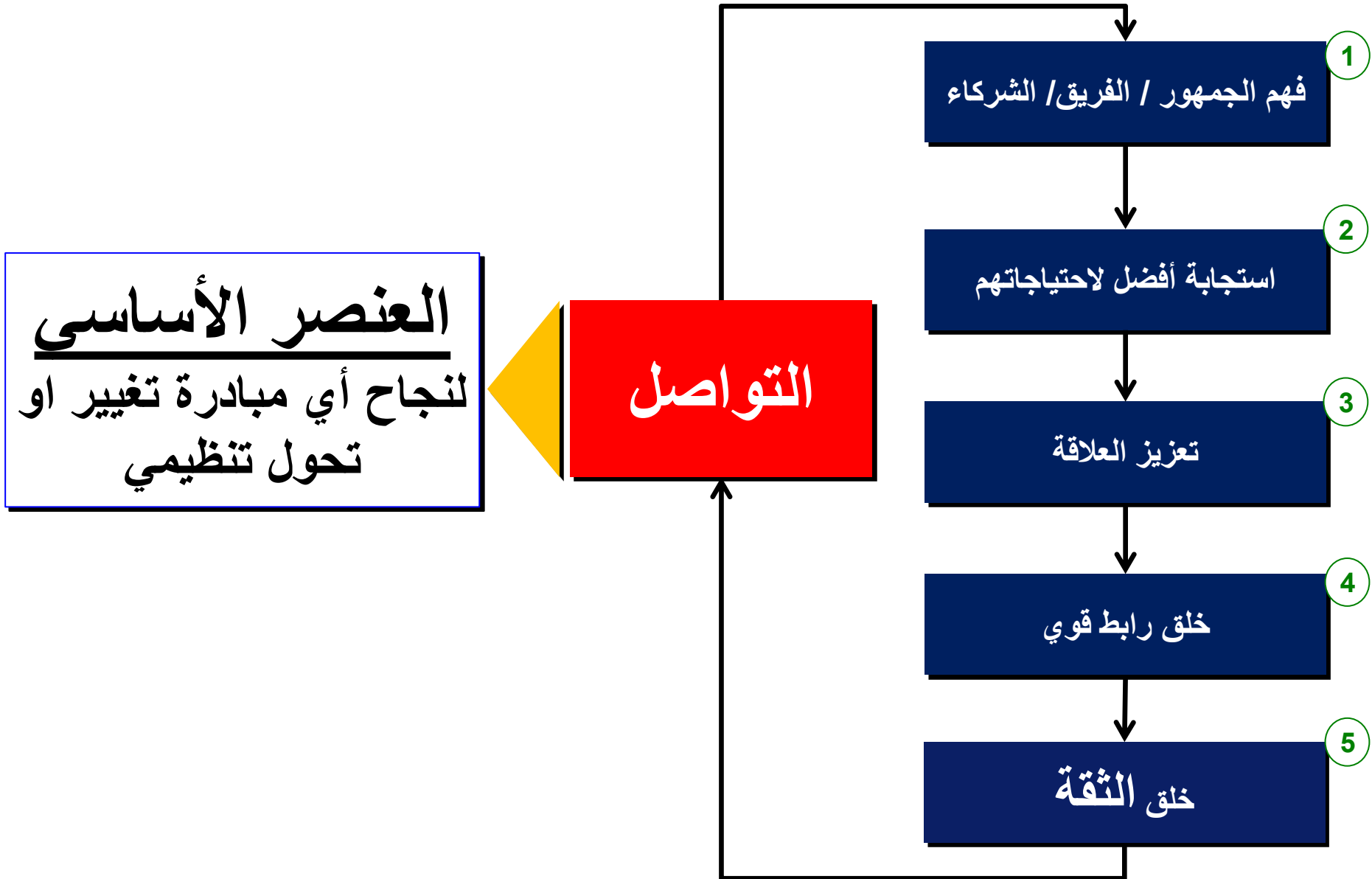
يسمح بكشف العقبات في سير العمل و معالجة المشاكل في الوقت المناسب

يمكن القيادة من إعطاء وتلقي الملاحظات بهدف ضمان استمرارية التقدم في العمل

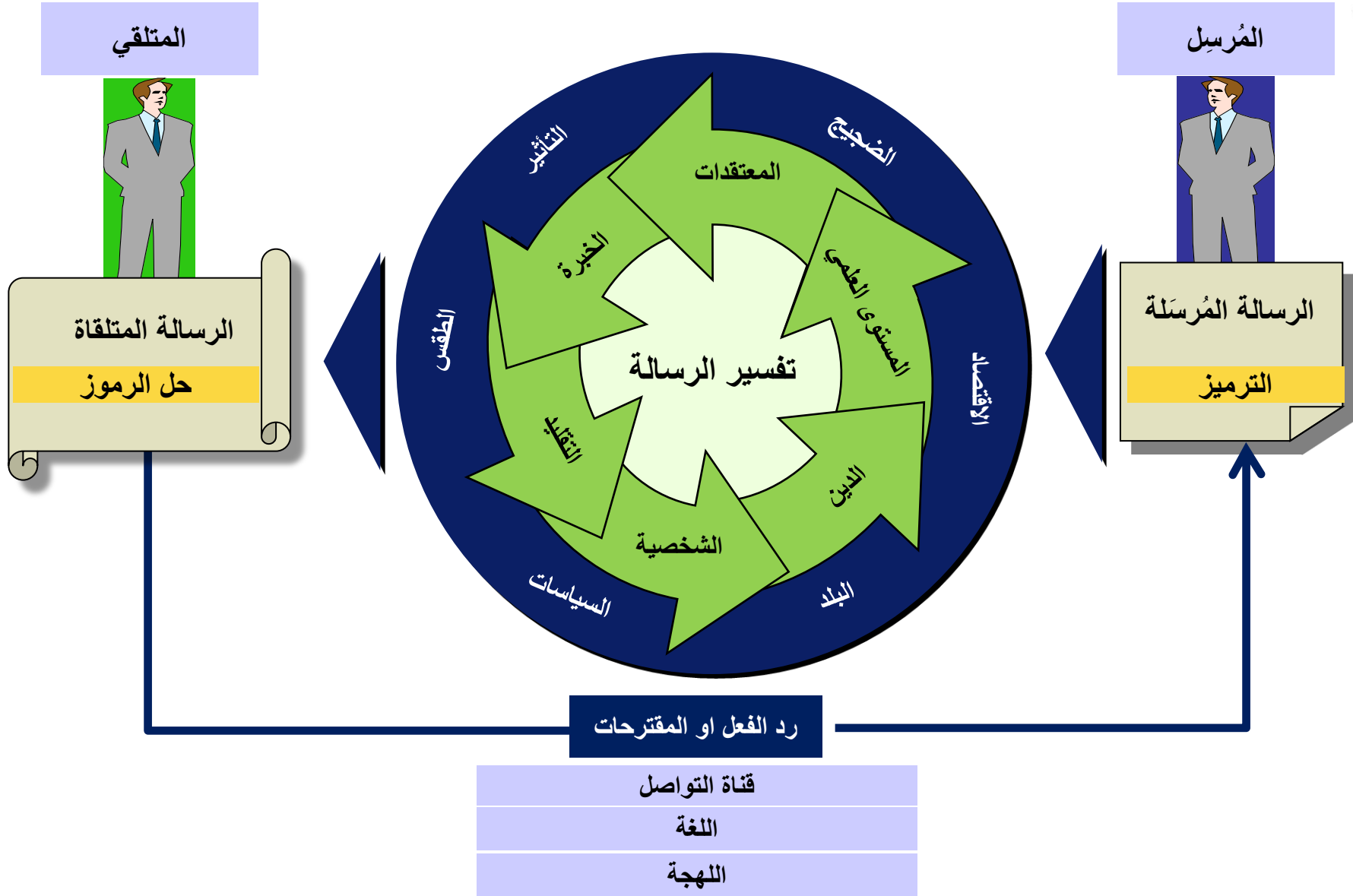
له تأثير على صورة المؤسسة الامنية داخليا وخارجيا

يدعم ويحافظ على العلاقات الناجحة مع جمهور التغيير والاطراف المعنية

نجاح عملية التغيير يرتكز على التواصل الدائم، الواضح والفعال



عملية التواصل



فعالية قنوات التواصل



محتويات التدريب

- تعريف التغيير
- كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟
- كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟
- ما علاقة كل هذا الامر بك شخصياً؟
- ما هي عملية قيادة التغيير ؟
- مقومات وعوائق عملية التغيير
 - التواصل خلال التغيير
 - قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء خلال التغيير
 - ادارة العلاقات مع الآخرين لتدعيم التغيير
 - سوء التواصل
 - معالجة المشاكل
- التحسين المستمر

قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء

التعريف



قيادة الرئيس المباشر تعني التأثير على مدرائنا من خلال فهم اهدافهم وتوقعاتهم مع الحرص على ادخالهم في عملية اتخاذ قرارات حاسمة وحل النقاط العالقة بهدف مساعدتك.

التأثير على الزملاء يعنى بالعمل على التأثير في آراء وسلوكيات الزملاء من خلال رفع مستوى الوعي لديهم حول التغيير ومدى اهمية مشاركتهم في صنعه.

ان قوة شبكة للتغيير تعتمد على قدرتك لحشد الدعم اللازم وتحريك الزملاء لتقبل ولإتزام بالتغيير (1/2)

لماذا باعتقادك ان
قيادة الرئيس المباشر
والتأثير بالزملاء امر
مهم خلال التغيير؟

- ▶ اذا لم يكن بمقدور عضو شبكة التغيير قيادة والتأثير على مديره المباشر فإن العديد من القرارات الهامة لن تؤخذ في الوقت المناسب وبالتالي لن نكون قادرين على حل الامور العالقة والمتعلقة بالتغيير
- ▶ لا يقدر أعضاء شبكة التغيير على القيام بكافة الامور لوحدهم، لذلك فإنهم بحاجة الى خلق شبكة من الأعضاء المعاونين لهم
- ▶ في الكثير من الاحيان يشكل القادة التحدي والعائق الاساسي امام تطبيق التغيير (مثلاً من خلال عدم توفير المعلومات اللازمة، او الموارد البشرية والمادية، او من خلال عدم التعاون بكل بساطة)

ان قوة شبكة للتغيير تعتمد على قدرتك لحشد الدعم اللازم وتحريك الزملاء لتقبل ولإتزام بالتغيير (2/2)

لماذا باعتقادك ان
قيادة الرئيس المباشر
والتأثير بالزملاء امر
مهم خلال التغيير؟

- ▶ استعمال السلطة ليس دائما الوسيلة الافضل لتحريك الافراد والحث على القيام بالعمل، فالناس مستعدون اكثر لدعم التغيير اذا شعروا انهم معنيين ولديهم رأي يعبرون عنه في عملية التغيير الحاصلة
- ▶ بشكل عام يفضل الاشخاص ان يكونوا مقتنعين بالسبب الذي يجعل من امر ما هاما. يجب على أعضاء شبكة التغيير العمل على تقديم خططهم حول التغيير
- ▶ يجب على شبكة التغيير التعامل مع العوائق الاساسية والفرضيات. ومن هذه العوائق مثلاً الخوف من التكلم بصراحة، والخوف من نقل الاخبار السيئة للآخرين، والتحفظ عن طلب امر ما، الخ.

القيادة تتطلب اظهار سلوكيات مثالية والتأثير في الافراد من خلال رؤية واضحة

الممارسات الفضلى لقيادة التغيير



اظهار السلوكيات المثالية

- ▶ التصرف بشكل يكسبك احترام الجميع
- ▶ القيادة بالاعتماد على القيم الذاتية
- ▶ امضاء الوقت مع الافراد والعمل معهم جنباً الى جنب
- ▶ الحضور الكامل خلال فترة الازمات
- ▶ التصالح مع ومعرفة الذات
- ▶ التصرف كمثل اعلى للجميع



الالتزام برؤية مشتركة

- ▶ الايمان الراسخ بإمكانية تحويل الرؤية الى واقع
- ▶ كسب الالتزام من الآخرين تجاه هذه الرؤية
- ▶ التأكيد على وحدة الهدف
- ▶ كن متحمساً الى ابعد الحدود

القيادة تتطلب اظهار سلوكيات مثالية والتأثير في الافراد من خلال رؤية واضحة

الممارسات الفضلى لادارة العلاقة مع الرئيس (1/2)



ابن علاقات تفاعلية مع الجميع

- ▶ دور أعضاء شبكة التغيير يتضمن اللقاءات الدورية بالمدراء لاطلاعهم على ما تقومون به، ولفهم اي مصدر للقلق لدى الادارة العليا، ولطلب المساعدة والعون من الاطراف المعنية عند الحاجة اليها
- ▶ دور المشرف هو مشاركة المعلومات، اعطاء الآراء الصريحة حول ما يقلقه، واظهار الاهتمام التام بما يؤدي الى تحفيز الفريق



استعمل الوقت بحكمة

- ▶ دور شبكة التغيير ان تسأل فريق التغيير عن نوع المعلومات ومستوى تفاصيل المعلومات التي يحتاج اليها، وبناء عليه قدم تقاريرك من دون اضافات قيمة لها وذلك من اجل الحرص على الحصول على الانتباه الكامل لراعي التغيير هذا
- ▶ دور المشرف هو ارجاع الاثر وتوفير النصح اللازم لمبادرات التغيير المعنية

القيادة تتطلب اظهار سلوكيات مثالية والتأثير في الافراد من خلال رؤية واضحة

الممارسات الفضلى لادارة العلاقة مع الرئيس (2/2)



وضح الخيارات وقم بإثارة النقاط الهامة واستحصل على الوقائع الاساسية
للتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة

▶ دور شبكة التغيير هو توفير المعلومات والوقائع اللازمة والمبررات المنطقية
للمشرف من اجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب

▶ دور المشرف هو توضيح الوضع واتخاذ القرارات التي من شأنها المضي بمبادرة
التغيير الى الامام او على الاقل القرار الذي يؤدي الى التخفيف من المخاطر
المحدقة بالمبادرة

الاصغاء والتخفيف والمشاركة واستعمال تأثير الزملاء على بعضهم البعض من الوسائل الاساسية للتأثير بالآخرين وحثهم على قبول التغيير

الممارسات الفضلى للتأثير بالآخرين

• اصغ وتعلم من الآخرين

- ▶ طلب رأي الآخرين والاستفسار عن ما يقلقهم يمكن ان يساعدك في فهم وجهات النظر وتحضير رسالتك بشكل يتناسب مع هذه الامور
- ▶ الاصغاء الفعال يساهم في بناء الثقة والاحترام والبراهين اللازمة للتأثير بالآخرين

• استعمل التحفيز للتأثير بالآخرين

- ▶ استنهض الحماسة لافكار التغيير المطروحة من خلال ربط هذه الافكار بالقيم الشخصية للافراد ومن خلال قص القصص الايحائية، وفسر لهم كيف ان افكار التغيير هذه تتوائم مع خطتهم الخاصة
- ▶ احرص على اىصال جميع هذه الافكار بحماس وثقة تامين

الاصغاء والتخفيز والمشاركة واستعمال تأثير الزملاء على بعضهم البعض من الوسائل الاساسية للتأثير بالآخرين وحثهم على قبول التغيير

الممارسات الفضلى للتأثير بالآخرين

احرص على مشاركة ملكية مبادرات التغيير مع الآخرين

▶ انت بحاجة الى التأثير بزملائك لانك بحاجة لهم ان يحذوا حذوك في قبول التغيير وحيث ان مشاركة الملكية هامة من اجل الحرص على تقدم الامور وتنفيذ المبادرات

▶ قم بدعوة زملائك لأن يكون لهم حصة في ملكية مبادرات التغيير ونتائجها الايجابية على الجميع

▶ اعمل على مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات وذلك من اجل الحصول على قبولهم التام للتغيير

▶ احرص على ان يكون الامر بسيطاً وسهلاً من خلال وضع اهداف صغيرة

▶ اعمل مع الآخرين على تغيير سلوك واحد بشكل بسيط ومرح كخطوة اولى لقبول التغيير والتغلب على اي نوع من المقاومة



محتويات التدريب

- تعريف التغيير
- كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟
- كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟
- ما علاقة كل هذا الامر بك شخصياً؟
- ما هي عملية قيادة التغيير ؟
- مقومات وعوائق عملية التغيير
 - التواصل خلال التغيير
 - قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء خلال التغيير
 - ادارة العلاقات مع الآخرين لتدعيم التغيير
 - سوء التواصل
 - معالجة المشاكل
- التحسين المستمر

ادارة العلاقات مع الآخرين

التعريف



ادارة العلاقات مع الآخرين هي عملية تقصد
بناء وتدعيم العلاقات الودية مع الآخرين.

تساهم ادارة العلاقات بدعم جهود القادة في بناء
علاقات اساسية ومطوبة لتدعيم جهود برامج
التغيير والتحول

عندما لا تدار العلاقات، يمكن للمصادقية أن تسقط وتصبح إرشادات التغيير غير واضحة

■ تعزيز العلاقات يكون مفيداً في أوقات التحول

✓ علاقات أفضل تعني أنّ الموظفين هم أكثر عرضة لتبادل المعلومات الهامة مع قادتهم

✓ إدارة العلاقات تخلق قاعدة المعاملة بالمثل (على سبيل المثال: سأبذل جهداً إضافياً من أجلك اليوم إذا كنت ستعاملني بالمثل غداً)

✓ الوعود بين شبكة التغيير وأعضاء الفريق هي أكثر وضوحاً
✓ إحتياجات الفرد أو المجموعات مفهومة أكثر

■ إدارة العلاقات تساعد على تجنب الصعوبات المعتادة لجهود التحول الكبير

✓ القيمة التي يتوقعها الموظفون من بعضهم البعض قد تكون غير أكيدة

✓ يمكن للموظفين أن يكونوا على غير علم بما هو متوقع منهم

لماذا تعتبر ادارة العلاقات
هامة لنجاح أعضاء شبكة
التغيير في مهمتهم؟

عرض التميز و موازنة الموضوعية مع الالتزام العاطفي والعمل الجماعي

هام جداً!

الممارسات الفضلى لإدارة العلاقات

الاسم	أوليات العمل	سعة	العبء	الدور في الفريق	المساهمة	عمل شخصية	سجل التفاعل
السيد عبدالله	المالية	٥٠	٣٠	مساعد قرار	داعم	يحب التغيرات	2013.4.15

* See Exercise for details

إستخدم بطاقة الأداء لإدارة العلاقات من أجل تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين ودرجة دعمهم وأهميتهم

▶ تفاعل مع جهات الاتصال الخاصة بك لفهم مستوى نفوذها وسلطتها في المنظمة. على سبيل المثال، كيف حصلت تلك الجهات على هذه السلطة؟ هل هي على استعداد باستخدام نفوذها وسلطتها من أجلك؟

▶ تفاعل مع جهات الاتصال الخاصة بك لفهم خصائصها. على سبيل المثال، ما هي هواياتهم الشخصية؟ أي نوع من السلوك يتصفون به عادة؟

عزز اتصالاتك ووسّع شبكة معارفك

- ▶ إعثر على معلم للمساعدة في شق طريقك في المؤسسة وبناء شبكة معارف
- ▶ إستفد من فرص التواصل مع الإداريين والرؤساء

اضف طابعاً شخصياً لعلاقتك مع معارفك

- ▶ اكتب ملاحظات شخصية بالإمتنان
- ▶ اطلب ووفر التقييم بانتظام
- ▶ تذكر شيئاً شخصياً من كل اجتماع

عرض التميز و موازنة الموضوعية مع الالتزام العاطفي والعمل الجماعي

الممارسات الفضلى لإدارة العلاقات

وازن الموضوعية مع الالتزام العاطفي

- ▶ الموضوعية - إظهار الإستقلال والمصادقية من خلال الصدق ومواجهة القضايا بشكل استباقي ومهني
- ▶ الالتزام العاطفي - إثبات الالتزام الشخصي والعاطفي من خلال كتابة المذكرات الشخصية، وتحديد المصالح المشتركة، وخلق فرص لتبادل الخبرات

تابع تقدمك

- ▶ الفائدة - هل الموظفون أكثر اهتماما في التحدث إلى أعضاء فريقهم بعد الخروج من الاجتماع مما كانوا عليه قبل أن يدخلوه؟
- ▶ الفهم - هل نجحت في تحريك فهم موظفيك عن شيء يهمهم؟
- ▶ العمل الجماعي - هل زدت من إدراك موظفيك أنك على استعداد لوضع مصالحهم ونجاحهم قبل نفسك؟

تجنب الصعوبات المعتادة

- ▶ لا تتوصل مع معارفك فقط عندما تحتاج إلى مساعدة. قدم الدعم لبناء علاقة متبادلة
- ▶ كن على علم بأحدث إنجازات معارفك والأشياء التي تهتمهم

تمرين ادارة العلاقات

وضع خطة لادارة العلاقات

- حدد أهم معارفك في النموذج أدناه
- صف معارفك في كل بُعد (إسم/لقب، مجال الخبرة، مصلحة معارفك)
- قِيم الأفراد على مستوى السلطة والأهمية مستخدماً المقياس التالي: - ٥ (الأضعف) إلى + ٥ (الأقوى)
- إملأ بطاقة الأداء للعلاقات وحدد ما يمكنك التركيز عليه خلال الأسابيع القليلة المقبلة

مثال	إسم/لقب	أولويات العمل	سلطة	أهمية	الدور في التغيير	أنماط سلوكية	عوامل شخصية	سجل التفاعل
	السيد عبدالله	• المالية • الإستراتيجية	+ ٥	+ ٣	صاحب قرار	داعم	يحب السيارات	2013 4 15

غالباً ما تلقى مبادرات التغيير **المقاومة والخوف** وغيرها من العوائق. وهو من الطبيعي أن تنتج **النزاعات أو سوء التواصل** بين الأطراف المعنية بسبب كل هذه العوامل.



تقع عليك **مسؤولية كبيرة** كعامل التغيير لأن تكون **وسيطاً بين زملائك** وأن تلعب دور إيجابي من خلال **المساهمة في تبديد الخلافات، تعزيز التواصل الفعال** وتشتيت مخاوف الآخرين.

محتويات التدريب

- تعريف التغيير
- كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟
- كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟
- ما علاقة كل هذا الامر بك شخصياً؟
- ما هي عملية قيادة التغيير ؟
- مقومات وعوائق عملية التغيير
 - التواصل خلال التغيير
 - قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء خلال التغيير
 - ادارة العلاقات مع الآخرين لتدعيم التغيير
 - سوء التواصل
 - معالجة المشاكل
- التحسين المستمر



ما هو سوء التواصل

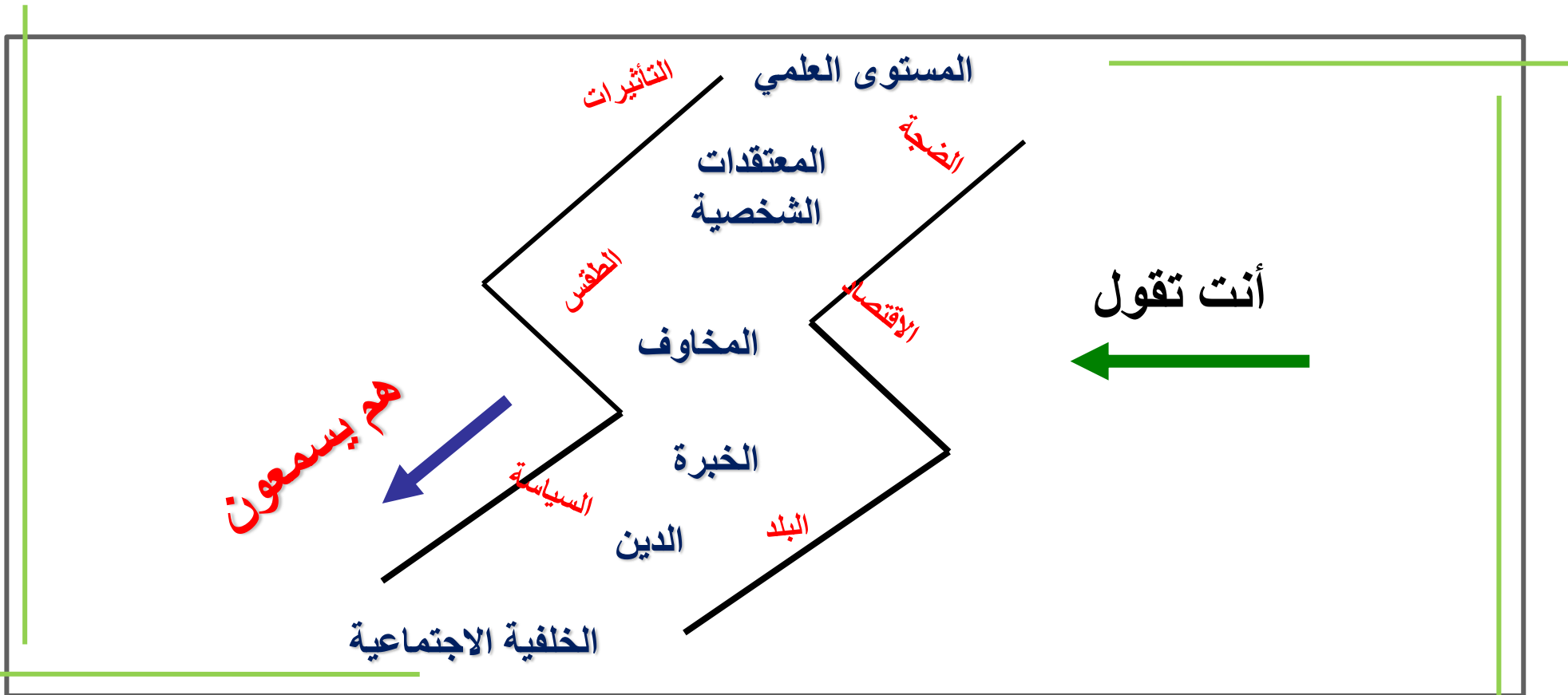
سوء التواصل يحصل عندما لا تحقق الرسالة المرسلّة النتيجة المقصودة، أو عندما تحقق نتائج مختلفة تماما عن ما كان المقصود أصلا

٧٥٪ من المشاكل سببها
سوء التواصل

العناصر التي تساهم في سوء التواصل خلال التغيير



سوء التواصل يعرف **بإنحراف التواصل** - وهو يحصل عندما يتأثر تفسير الرسالة بخلفية المتلقي



أمثلة عن معززات ومعوقات التواصل

معوقات التواصل

- اللغة
- القيم والتقاليد
- درجة الفهم
- التخصص
- المستوى التنظيمي
- الحجم والجغرافية
- التواصل المفرط
- العقبات النفسية
- تغيير الرسالة
- الافتراض
- التسرع في إتخاذ القرارات
- الفوضى
- خلفية المرسل والمتلقي
- غياب الإصغاء الجيد

معززات التواصل

- إدراك جيد لخلفية المتلقي
- الثقة
- هدف واضح
- إصغاء جيد
- رسالة واضحة
- لغة جسد مناسبة
- نبرة صوت واضحة
- اختيار صحيح للكلمات
- التخصص في الموضوع المطروح
- مكان مناسب وبيئة مناسبة للتواصل

VS

مبادئ التواصل الايجابي خلال مرحلة التغيير

١ لا تستعمل أسلوب التواصل نفسه مع الجميع

٢ عندما تقوم بارسال رسالة ما لا تفترض انها حتماً قد فهمت



٣ اصغ
إسع أن تفهم قبل أن تفهم

٤ الأهمية ليست في ما تقول
ولكن في ما يسمعون!!

٥ قبل التواصل او التفاعل مع اي وضع او حالة، تأكد من حصولك على الصورة الكاملة...

٦ فكر بايجابية عندما تتواصل

محتويات التدريب

- تعريف التغيير
- كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟
- كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟
- ما علاقة كل هذا الامر بك شخصياً؟
- ما هي عملية قيادة التغيير ؟
- مقومات وعوائق عملية التغيير
 - التواصل خلال التغيير
 - قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء خلال التغيير
 - ادارة العلاقات مع الآخرين لتدعيم التغيير
 - سوء التواصل
 - معالجة المشاكل
- التحسين المستمر

معالجة المشاكل

التعريف



المشكلة هي حالة متوقّعة أو غير متوقّعة، ناتجة عن تفاعلات متعدّدة، تتضمّن عوامل بشرية وغير بشرية، والتي إن لم تُحل، تؤثر حتماً على الأداء العام للمؤسسة والعلاقات الإنسانية فيها.

معالجة المشاكل هي القدرة على التحليل وحلّ المشاكل بطريقة فعالة من خلال استعمال أطر معينة تؤمن أسس ثابتة ومتماسكة لعملية التحليل مع التأكيد على تفادي المشكلة في المستقبل

لماذا تحصل المشاكل في العمل؟

الأسباب المحتملة

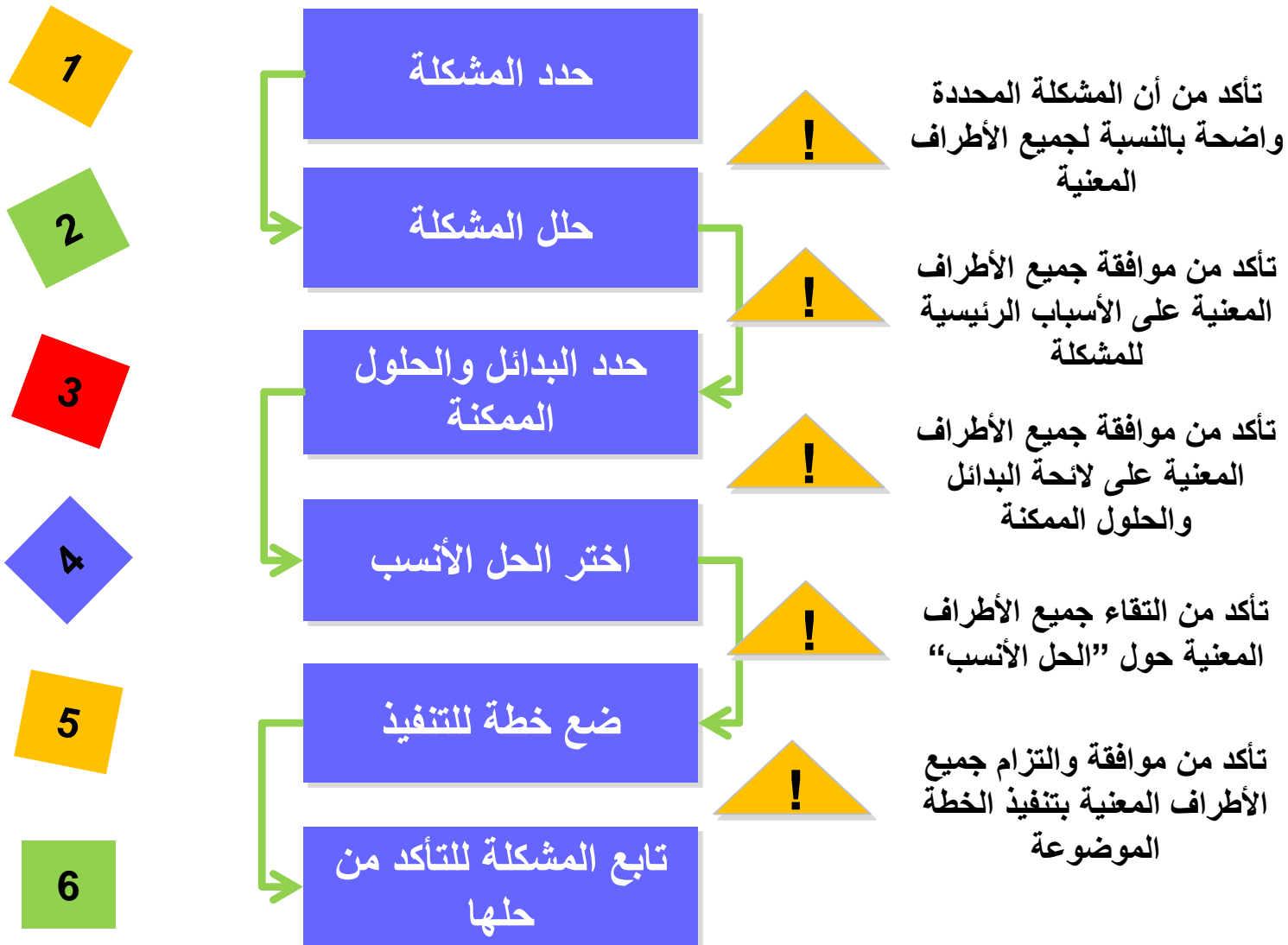
- غياب الأهداف الذكية
- نقص في التنظيم
- غياب القيادة
- عدم وجود توجيهات واضحة
- غياب التخطيط

Vs

الأعراض المألوفة

- مشاكل شخصية
- مناخ عمل سلبي، موظفون غير مرتاحون
- غير محفزون
- دوران الموظفين
- ضعف في الأداء

معالجة المشكلة من 1 الى 6



كيف يمكنكم تجنب المشاكل؟

التخطيط الجيد

الوعي الذاتي والقدرة على توقع المشاكل

خطوط تواصل واضحة ومنظمة

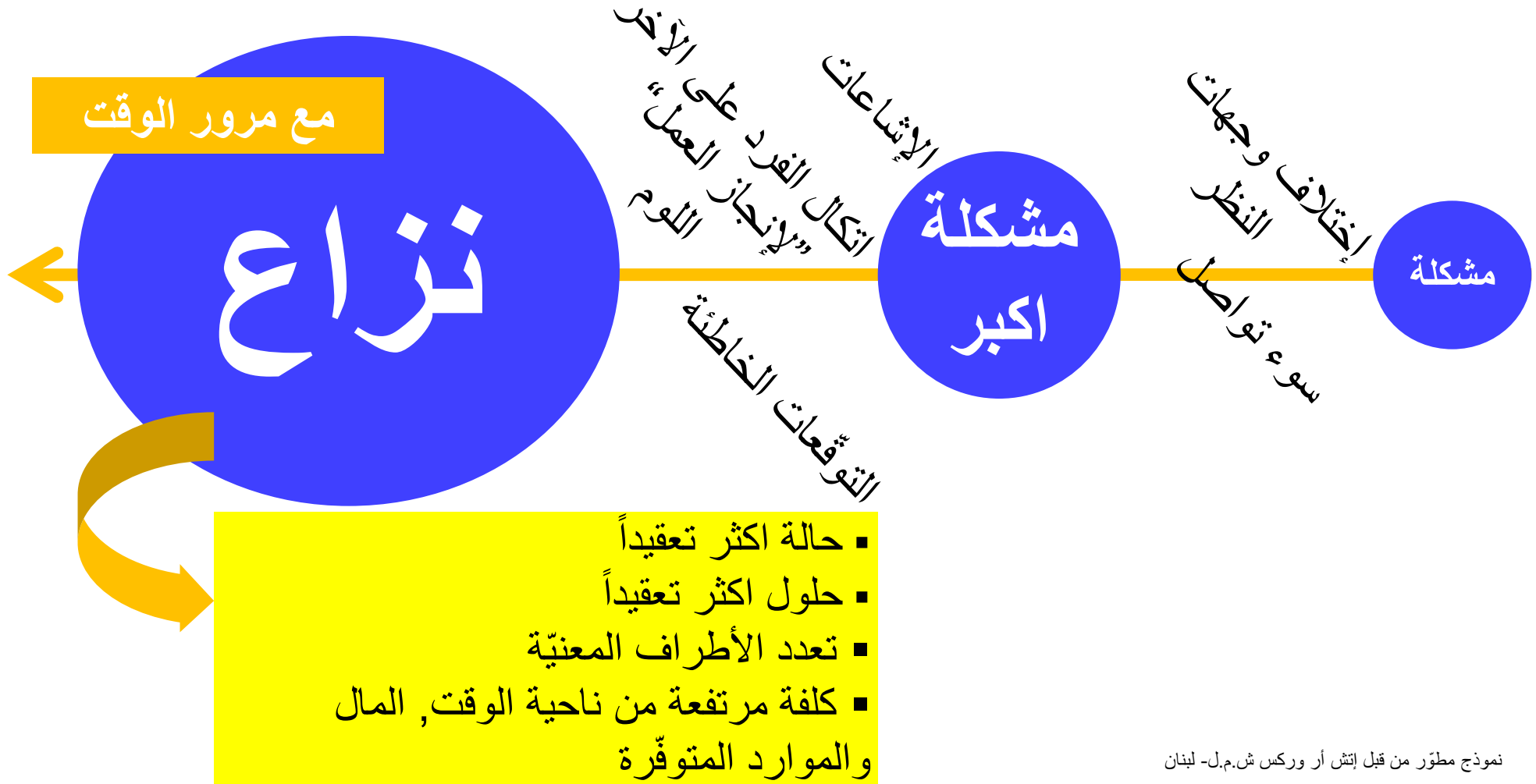
بناء ثقافة المؤسسة والمحافظة على شفائيتها

الحرص على ودعم المواقف الايجابية وعلاقات جيدة ضمن الفريق الواحد داخل المؤسسة

معالجة المشاكل ما هي إلا محاولة لتجنبها من الأساس

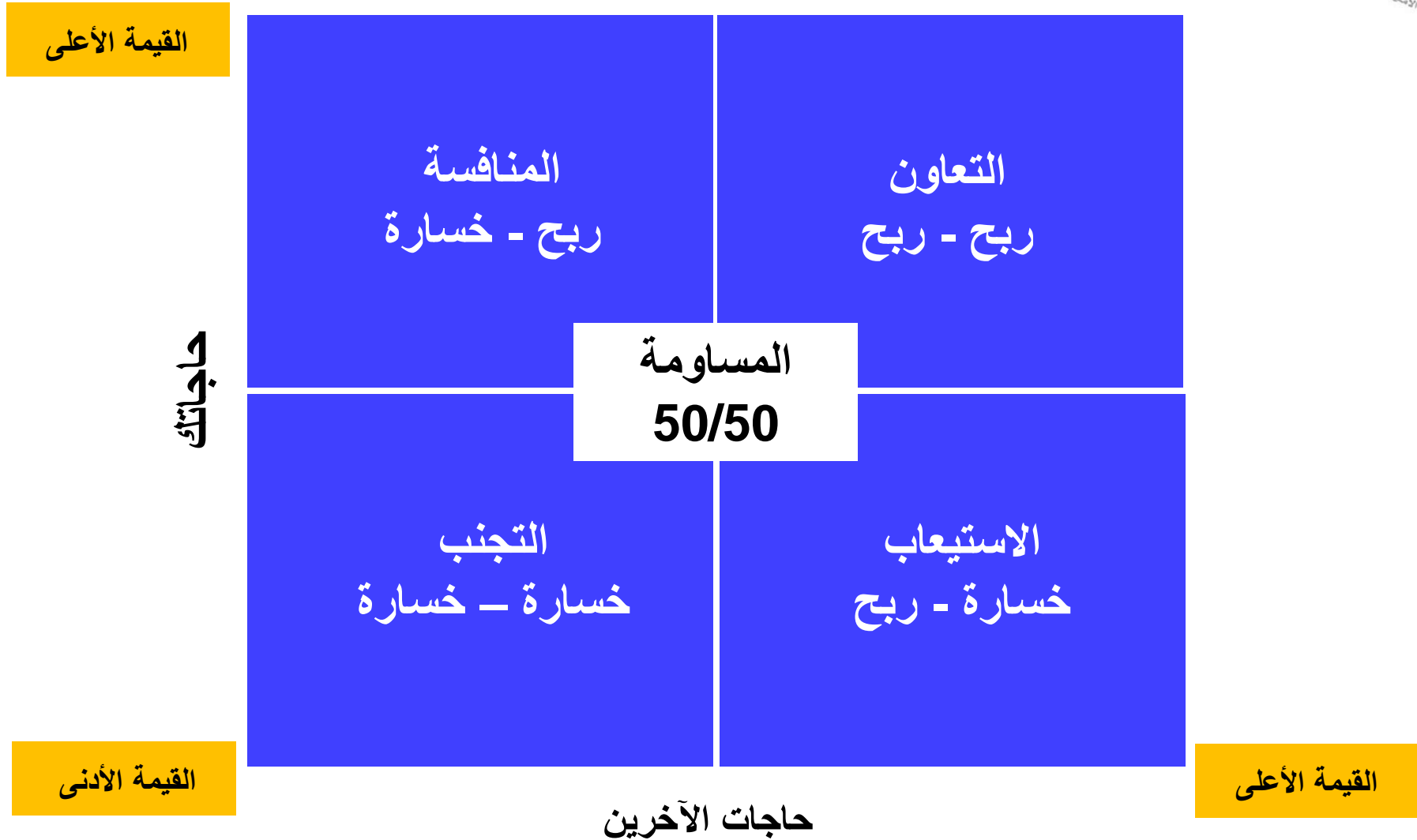
خبر عاجل

كيف يُمكن لمشاكل ملحة أن تتحوّل الى نزاعات...



نموذج مطوّر من قبل إتش آر وركس ش.م.ل- لبنان

كيف يمكن على شبكة التغيير التعامل مع النزاع؟



كيف يمكن على شبكة التغيير التعامل مع السلوك الدفاعي ؟

التصرفات التي تشجع السلوك الدفاعي

- إصدار الأحكام - إلقاء اللوم
- «انك لا تعرف أن تتصرف بطريقة صحيحة»
- الديكتاتورية - السيطرة، الاستبداد، التسلط
- «يجب أن تفعل ذلك بهذه الطريقة»
- التلاعب - مكيدة، حسبة، واللجوء إلى الحيل أو التهرب
- «إذا قمت بذلك العمل من أجلي، سوف أحرص أن تحصل على مكافأة.»
- عدم الإهتمام - غير مبال، غير مكترث
- «لا يسعني مساعدتك إن كان لديك الكثير من الأولويات، فلدي مشاكل خاصة.»
- التعالي - متكبر، متعجرف
- «يجب أن تعرف الإجابة على هذا السؤال.»
- الإنغلاق - عدم الرغبة أو القدرة على تقبل مناهج أو طرق عمل أخرى
- «طريقك مثيرة للسخرية جدا!»



التصرفات التي تحد من السلوك الدفاعي

- وصفيّ - وصف السلوك بموضوعية
- «كنت تصل إلى العمل في وقت متأخر في آخر ثلاثة أشهر»
- يركّز على الحلول - استكشاف الخيارات، نهج تعاوني
- «هل يمكننا إيجاد حلاً مقبولاً لكلينا؟»
- صادق - مباشر
- «لا أستطيع الإجابة اليوم، لكنني ساجيبك قبل ظهر الغد.»
- متعاطف - مراعاة لشعور الآخرين ومتفهم لمواقفهم
- «سوف استاء جداً إذا إتضح أنه اتخذ القرار على أساس المحسوبية»
- مُحترم - إظهار الاحترام للآخرين، تقدير حقوق الآخرين
- ووجهات النظر المختلفة
- «أرى أنك كنت قد فكرت كثيراً»
- مُنفتح - يتقبل الأفكار الجديدة
- «أود أن أسمع أفكارك حول هذه الخطة.»

محتويات التدريب

- تعريف التغيير
- كيف ينعكس موضوع التغيير على العالم الذي نعيش فيه اليوم؟
- كيف ينعكس هذا التغيير الحاصل على مهمة ادارة الامن في البلاد؟
- ما علاقة كل هذا الامر بك شخصياً؟
- ما هي عملية قيادة التغيير ؟
- مقومات وعوائق عملية التغيير
 - التواصل خلال التغيير
 - قيادة الرئيس المباشر والتأثير بالزملاء خلال التغيير
 - ادارة العلاقات مع الآخرين لتدعيم التغيير
 - سوء التواصل
 - معالجة المشاكل
- التحسين المستمر

-التواصل الفعال
-معالجة المشاكل
-السلوكيات المثالية
-التأثير على الآخرين
-التحفيز
-الإستماع للآخرين
-الرؤية الموحدة
-الإيمان بجدوى التغيير

الآن وقد اكتسبت المفاهيم الخاصة
بالتغيير وبعد أن تسلحت بالمعرفة عن
الأدوات والأطر اللازمة لتنفيذه بنجاح،
أصبحت مسؤوليتك أن تستخدم كل تلك
الأدوات من أجل تعزيز مبادرات التغيير
على صعيد:

- إنطباع المجتمع عن قوى الأمن
- ذهنية الشرطي

التغيير الفعال

تحقيق هذا التغيير هو الخطوة الأولى والأساسية في التطور الدائم لوجه ودور قوى الأمن ؛ ولكن المحافظة على هذا التغيير على المدى الطويل يستدعي التحسين المستمر

دائرة التحسين المستمر

حدد فرصة وضع خطة للتحسين

خَطِّط

نَفِّذ

بَادِر

قَيِّم

إذا كانت النتيجة ايجابية تابع في ذات الإتجاه وإلا اعمل على إيجاد أساليب جديدة للتحسين

نفذ ما تعلمته واعمل على تدعيم انتاجيتك

قيّم التطور الحاصل وحل النتائج

فوق كل شيء فإن التغيير بحاجة الى الايمان الراسخ
بجدوى التغيير، والاهم هو ان يبدأ التغيير
من الذات وبالذات.

شكراً لوقتكم واهتمامكم!

اسئلة؟

استيضاحات؟

ملاحظات؟

إقتراحات؟