

رقم ١٥

سلسلة فى المزاولات الیومیة للتدریب المهنی



إدارة التفریر والابتكار: تحدى للمنظمات الحدیثة

inTent

Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH Capacity Building International, Germany

بيانات النشر

الناشر :	InWEnt ، ألمانيا التعاون التكنولوجي، تطوير النظم والإدارة في التدريب المهني قسم ٤,٠١
المؤلفون:	أنطونيو أموروس / مكتب التعاون الدولي بروفيسور د. رودلف تيبيلت / جامعة لودفيج - ماكسيميلان - ميونخ ٣-٩٣٧٢٣٥-٧٤-٤
تسيق النص: التصميم: الإخراج:	ميلاني مارتن ، هايدلبرج ريندل فرويدة ، كولونيا بروفيسور د. رودلف تيبيلت / جامعة لودفيج - ماكسيميليان - ميونخ ، ألمانيا عميد كلية علم النفس والتربية (أرقام ١-٥ ، ١٠- ١٩) برفيسور كارل أوتو دوير ، جامعة كارلسروه ، معهد التربية المهنية والتربية العامة ، قسم التربية المهنية (رقم ٨) ريندل فروده (الغلاف) ، سقراط (ص ٦) ديسمبر ٢٠٠٥ (النسخة العربية)
الصور: تاريخ الإصدار:	

إدارة التغيير والابتكار: تحدي للمنظمات الحديثة



الفهرس

- بيانات النشر ٠٢
- الفهرس ٠٥
- InWEnt باختصار ٠٦
- مقدمة ٠٧
- مقدمة الموضوع ٠٨
- ١ . الشروط الإطارية لإدارة التغيير والابتكار..... ٠٩
- ٢ . أنواع التغيير وأهداف إدارة التغيير ١٠
- ٣ . الأبعاد النفسية للعمالة في إدارة التغيير ١٢
- ٤ . مراحل إدارة التغيير..... ١٣
- ٥ . تنمية استراتيجية للتعامل مع التغيير ١٤
- ٦ . الثقافة المؤسسية والتغيير ١٦
- ٧ . من إدارة المعرفة إلى منظمة التعلم ١٩
- ٨ . التعلم المؤسسي ٢٢
- ٩ . آلات التشخيص المؤسسي ٢٤
- ١٠ . خيارات التنمية المؤسسية..... ٢٥
- ١١ . المقاومة وعملية التغيير..... ٢٧
- ١٢ . العوامل الرئيسية في إدارة التغيير: الثقافة المؤسسية ٢٨
- المراجع ٢٩
- إصدارات أخرى متوفرة من InWEnt قسم ٤,٠١ ... ٣١

InWEnt باختصار

والمؤسسة الألمانية للتنمية الدولية.

يقع القسم ٠١، ٤ في مدينة مانهايم ويقدم بالنيابة عن الوزارة الفيدرالية للتعاون الاقتصادي والتنمية برامج تدريبية متطورة تحت شعار "التنمية الدائمة"، يركز عمله على أسئلة التعاون التكنولوجي، تنمية النظام والإدارة في مجالات التعليم والتدريب الفني والمهني. يتم توجيه برامجه الحوارية والتدريبية إلى صانعي القرار في القطاع الخاص والعام، صغار المدربين ومشاركي نظم التدريب المهني.

ترمز InWEnt إلى تنمية المؤسسة والموارد البشرية داخل إطار التعاون الدولي. خدمات InWEnt تخدم كلاً من المديرين الجدد، الموظفين والتففيذين الماهرين كما تخدم صانعي القرار في مجتمعات الأعمال والسياسة والإدارة والاجتماع في أنحاء العالم.

تسعى البرامج والمعايير الخاصة بـ InWEnt إلى تدعيم سعة التغيير على ثلاث مستويات: تقوية سعة الأفراد ليتمكنوا من الاستجابة، زيادة أداء الأعمال والمؤسسات والإدارات، وتحسين سعة التصرف واتخاذ القرار على المستوى السياسي. الأدوات المنهجية لـ InWEnt مصممة في صورة معيارية بحيث يمكن استخدامها لتنمية خدمات مختلفة حسب الطلب وتبعاً للحاجة. بالإضافة إلى مواقف التدريب وجهاً لوجه وحوار التبادل والسياسة يتم الاهتمام أيضاً بالشبكات التي يدعمها التعليم الإلكتروني. شركاء InWEnt من كل الدول النامية والانتقالية والصناعية بالتساوي.

مساهموا InWEnt هم الحكومة الفيدرالية الألمانية ممثلة في الوزارة الفيدرالية للتعاون الاقتصادي والتنمية بالإضافة إلى الصناعة والمقاطعات الفيدرالية الألمانية.

تم تأسيس InWEnt عام ٢٠٠٢ من خلال اندماج مؤسسة كارل دوييزبرج



مقدمة

المهني في الدول الشريكة .
لذلك فنحن نتطلع إلى رد الفعل المؤثر
والبناء من كل قارئى ومستخدمى هذه
السلسلة الخاصة .

هذا الكتيب واحد من سلسلة كاملة من
إصدارات تم إصدارها كنتيجة لندوات
ودورات تدريبية .

نوجه شكر خاص إلى
بروفيسير / تيبلت من جامعة ميونخ ،
وللسيد / أموروس من المكتب الدولى
للتعاون لاسهاماتهم القيمة فى هذه
الأنشطة .

قسم " التعاون التكنولوجى وتنمية وإدارة
نظام التدريب المهني " ، مانهايم ، ألمانيا



د . مانفريد هالنبورن
رئيس القسم
tvct@inwent.org

بدءً من عام ٢٠٠٢ يقدم قسم " التعاون
التكنولوجى وتنمية وإدارة نظام التدريب
المهني " سلسلة عن الممارسات اليومية
فى التدريب المهني .

هدف هذه السلسلة يتضح فى عنوانها
نفسه (سلسلة عن المزاوالات اليومية
فى التدريب المهني) . يهدف القسم
إلى تدعيم برامج الخاصة بالتنمية
الدولية للعماله فى المجالات السابق
ذكرها مع التدوين التكنولوجى فى صورة
مطبوعة وأيضا فى صورة إلكترونية .

هذه التقارير

تبدأ فى الدول الشريكة آخذة فى
الاعتبار الطلب الخاص بالموقف .

سوف يتم اختبارها بالتعاون مع ومن
أجل الخبراء فى مجال التدريب المهني
بالدول الشريكة جنباً إلى جنب مع برامج
التدريب الموجهة إلى المزاولة بحسب
الطلب ، و

بالنظر إلى التعليم الدولى ، فسيتم
تحسينه وتكيفه قبل إصدارها تبعاً
لتوصيات الشركاء أو نتائج الأحداث
التجريبية .

وبالتالى فإن قسم (التعاون التكنولوجى
وتنمية نظام وإدارة التدريب المهني) يطبق
توصيات برنامج التدريب على منتجاته
الخاصة فى القدرات السابق ذكرها :
بمعنى آخر أنها قد تكون جيدة فقط
بقدر الارتباط العملى لخبراء نظم التدريب

مقدمة الموضوع

السلطة التدريجية. يجب أن تحقق الشركات والمؤسسات بعض الشروط الأساسية مثل سياسة إدارية تتبنى الإتصال والحوار وهيكل سلطات متدرج على المستويات الفردية لإدخال وتنفيذ عملية التغيير. في النهاية، يمكن تنفيذ التغيير أو التحول من أعلى مستوى إلى أسفل ولكن يجب فهمه وتبنيه من قبل جميع المشاركين فيه حتى يمكن تقليل المقاومة ضد التغيير ومنع عرقلة هذه الأنواع من العمليات. يجب ألا تنسى أن التغيير والتحول دائماً يمثلون تهديداً للوضع الحالي للفرد أو حتى لوسائل دخله. ودعونا نتذكر أن معايير إعادة الهيكلة قد تتسبب في فقدان الوظائف. قبل كل شيء وبالرغم أن ذلك قد يبدو متناقضاً فإن التغييرات هي عمليات بطيئة ومهمة من أجل الوصول إلى الاحتياجات الهامة وغير المتوقعة.

التغيير، الابتكار، الجودة، الخبرة والإبداع كلها مبادئ مألوفة بالنسبة إلى التغيير المؤسسي. تم التوصل خلال العقود الماضية إلى العديد من النظريات والمفاهيم لمواجهة تحديات المجتمعات المعقدة ولتحسين الهياكل المؤسسية بصورة رئيسية. لإعطاء مثال: في عام ١٩٥٠ هدفت العديد من النماذج المختلفة إلى اقتراح التغيير المؤسسي فمثلاً فرق نموذج التغيير ذو المراحل الثلاث (١٩٥١) بين ثلاث مراحل فردية لأي عملية تغيير وهي: إذابة - تغيير - إعادة تجميد.

خلال مضي العقود الماضية شعرت كل الصناعات من القطاعات الزراعية إلى قطاعات الاتصالات بالاحتياج إلى التعريف التدريجي للمفاهيم المؤسسية الجديدة، معرضين أنفسهم إلى كم هائل من التغيير من أجل مواكبة التحديات المتنامية من قبل الأسواق والمنافسين الجدد. حالياً، وفي مرحلة تم تعريفها بمؤسسات التعلم فإن الحل الوحيد للتكيف مع الأسواق العالمية والتنافسية المتزايدة إدارة التغيير الذي أصبح بوضوح هو القوة الدافعة وراء تنمية الاقتصاديات والمؤسسات الجديدة وينمو بصورة سريعة مع نمو إدارة المعرفة في الوقت الحالي، وتعتبر إدارة التغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجه ليس فقط المؤسسات ولكن الأفراد أيضاً الذين يجب عليهم من ناحية، البقاء داخل المؤسسات خلال عملية التنفيذ ومن الناحية الأخرى يكونون مسئولين عن تفعيل التغيير عن طريق تنفيذ وتنسيق عمليات التغيير والابتكار داخل الهياكل المؤسسية. في وقت معين يصبح من الضروري تنمية وتنظيم مفهوم إدارة التغيير والأخذ في الاعتبار الشروط الضرورية لتعريف وإدخال نظام إدارة التغيير في منظمة ما. من الواضح أن إدارة التغيير ليست مفهوم منعزل ظهر فجأة من الفراغ كما أنه ليس نتيجة مجرد قرار تم أخذه من قبل أعلى مراحل

١٠ الشروط الإطارية لإدارة التغيير والابتكار

(مثل مراقبة الجودة والمخزون الصفرى و هكذا) ودعم التعاون الثقافى من أجل مواجهة تحديات العولمة (التنافس الثقافى) وتقليل النفقات، كل ذلك خلال العمل في بيئة متزايدة التعقيد والتشابك.

هذا يتطلب من موظفى المؤسسات أن ينموا مجموعة جديدة من القدرات والمهارات من أجل التكيف مع هذه التغيرات السريعة والمستمرة وحتى يواجهوا تحديات البنية التحتية الجديدة المتغيرة بنجاح. هذه البيئة الجديدة تتطلب بصورة خاصة:

كما سبق ذكره، فإن هناك عدد من المتغيرات الخاصة بالأعمال ، التكنولوجيا ، البيئة أو بيئة الموظفين والتي قد تتسبب بصورة أو بأخرى هي تغييرات أو تحويلات لمختلف الأنشطة الخاصة بالمنظمات .

بالرغم من استحالة التنبؤ بمتى وكيف وأين سوف تتم التغييرات ولكن هناك بعض المتغيرات تمثل تغير المجتمعات وكذلك الاقتصاد على مستوى عام بما لها من أهمية وتأثير على الواقع اليومى. (انظر الشكل رقم ١)

١) شروط الإطار الاجتماعى لإدارة التغيير والابتكار

الابتكار التكنولوجى، خصوصاً تقنيات المعلومات والاتصالات

تقليل زمن التصنيع

تعاون التبادل الثقافى وتأثيرات العولمة (مهارات التبادل الثقافى)

تقليل الموارد المالية

الزيادة الكبيرة فى التعقيد

- < مؤسسة قادرة على التعلم، حيث تتطلب المواقف والتحديات الجديدة رؤى جديدة،
- < مؤسسة توجه مواردها البشرية نحو الأنشطة الأساسية للمنظمة، فالأفراد هم المسئولون عن النجاح والتنمية والحكم .
- < مؤسسة تنمى نظام لإدارة التغيير، نظام يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات والمعايير والمتطلبات الجديدة كلما ظهرت.

بالرغم من أن شكل رقم ١ مجرد مثال فإنه يصف موقفاً واقعياً كما يمكن أن يحدث في مؤسسة حقيقية مؤكداً أن الاستراتيجية يجب أن تأخذ في الاعتبار المتغيرات المحددة للتغيير حتى يمكن أن يتحقق. هذا يمكن المنظمة من تنمية استراتيجية للتغيير تسمح بالتكيف مع الابتكارات التكنولوجية خصوصاً تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة مثل الشبكات الداخلية والنظم التفاعلية والتصميم التخطيطى والتخصيص الأمتل للموارد من أجل زيادة التنافسية،

٢. أنواع التغيير وأهداف إدارة التغيير

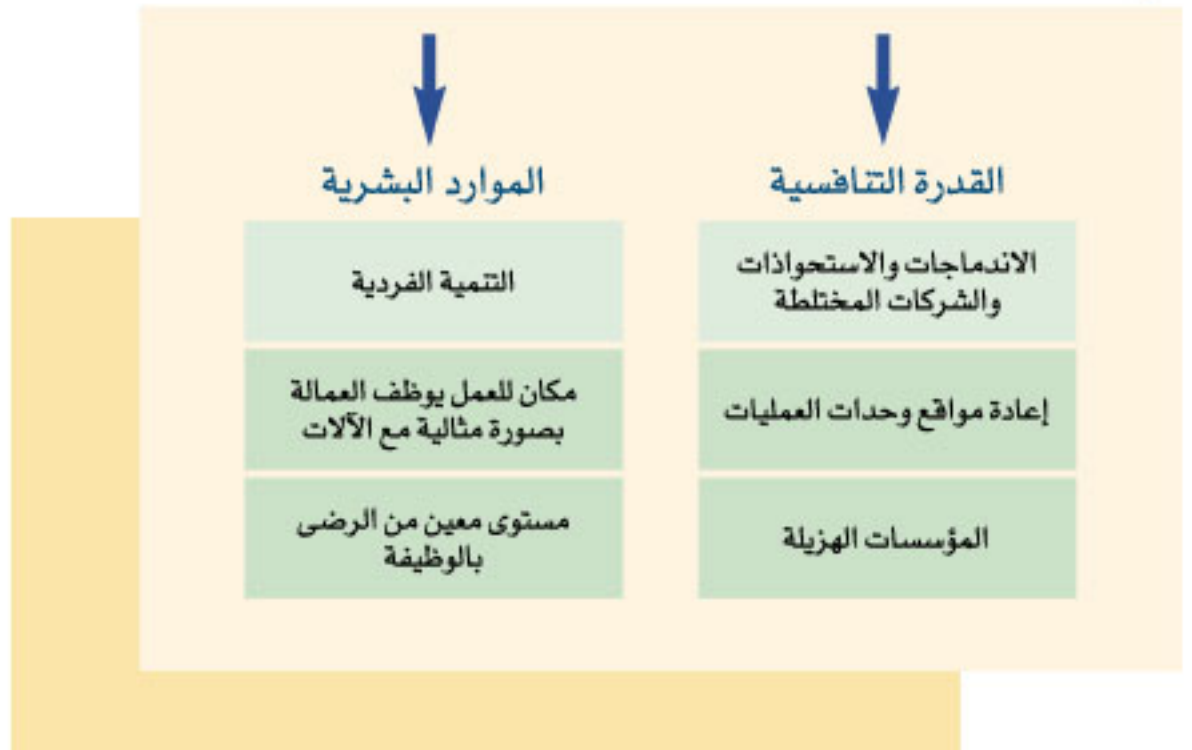
وقد يستجيبوا لمحتويات مؤسسية وفردية وطرق تنفيذ مختلفة. هل الهدف هو تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة أو تنمية وبناء طاقاتها؟

شكل رقم ٢ يوضح أن المبادرات التي تهدف إلى تعظيم إمكانية المؤسسة للتنافس، تستطيع أن تحقق ذلك عن طريق تبني تغييرات هيكلية مثل الاندماج وتقليل أو إعادة تحديد مواقع وحدات العمليات أو تقديم نظم أعمال مثل «المؤسسات الهزيلة»، «Lean Organization» بالمقارنة بأسلوب تغيير يركز على موضوع الموارد البشرية الذي يدور حول أسئلة تتعلق بالتنمية الفردية والكفاءة الوظيفية ورضى الموظفين.

فور تحديد المتغيرات المتاحة للتغيير مع الاهتمام بمفهوم الابتكار لاحقاً تكون الخطوة التالية هي تحديد أي أهداف نود تحقيقها عندما ندخل التغييرات والابتكارات على مؤسسة ما.

من هذا المنطلق، يمكن تقسيم الأهداف المختلفة التي قد تستفز إدخال التغييرات إلى قسمين محددتين: منظور اقتصادي يهدف إلى تطوير الزاوية التنافسية للمؤسسة ومنظور يعيد صياغة الثقافة الجماعية عن طريق التركيز على الموارد البشرية للمؤسسة. في الصورة المبالغ فيها فإن هذين النوعين للتغيير مختلفين جداً

(٢) أهداف إدارة التغيير



٣) إدارة التغيير

يظهر واضحاً أن هناك نقطتين أساسيتين مختلفتين للتغيير، تاركة الخيار للمؤسسة أو المنظمة الفردية لتختار واحدة وتركيبية مثالية من المنظورين تبعاً للأهداف والاختيارات المحددة الخاصة بكل مؤسسة. ورجوعاً إلى بير و نوريا (Beer and Noria) فإن الشركات التي تمزج هذين المنظورين بكفاءة يمكن أن تتوقع نتائج ملموسة في كل من الربحية والإنتاجية.

بالإضافة إلى أنواع التغيير السابق ذكرها تم تنمية وتنفيذ العديد من المفاهيم الأخرى المتعلقة بإدارة التغيير. هذه المعايير تتنوع بين «إعادة هندسة الأعمال»، «الإدارة الهزيلة» وحتى «الإدارة الشاملة للجودة (TQM)» (انظر الشكل رقم ٣)

بدون شك يعتبر تقديم مفهوم جديد لإدارة التغيير تحدياً لأي مؤسسة تعليمية، بالنيابة عن المؤسسة يتطلب ذلك قيادة قوية، هيكل مرنة، أفراد معتادين على التغيير ومرحبين به وفي الحالة المثالية يتطلب أيضاً منظوراً منظماً لعمليات التغيير. في هذه الحالة فإن قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة والمتغيرات والتحديات الجديدة سوف تحسم تحقيق الأهداف.

Bu

التغيير الشامل، القمة إلى أسفل، هيكل جديد للمؤسسة

الإدارة الهزيلة

محاورية عدم الكفاءة (أي تقليل فاقد الطاقة، الخدمات المتأخرة، معدل تغيير الموظفين، نسبة الغياب، مستوى التورط الوظيفي... إلخ)

إدارة الجودة الشاملة

مفهوم يركز على العميل، المنظمة بأكملها مسئولة عن تفعيل معايير الجودة.

٣. الأبعاد النفسية للعمال في إدارة التغيير

في هذا السياق تلعب إدارة المهارات دوراً هاماً كطريقة لإدارة الموارد البشرية: يعتمد نجاح المؤسسة بصورة كبيرة على التنفيذ الأمثل لسياسة الموارد البشرية المبنية على أساس خلق وهيكل ونقل المعرفة المؤسسية والشخصية الجديدة، يعرف ذلك باسم إدارة المهارات.

إن مبادرات إدخال أي تغيير يكون لها عدد من التأثيرات الاجتماعية والشخصية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار. تورط منظمة ما في عملية التغيير يعني أيضاً تورط كل شخص يعمل داخل المنظمة. وبالتالي فمن الضروري تحليل عدد من العوامل النفسية للموظفين قبل الشروع في أي نوع من أنواع التغيير كما هو موضح في الأسفل.

٤) الأبعاد النفسية للعمال في إدارة التغيير

هل يتمتع الموظفون بالقدرات المطلوبة؟
إدخال التقنيات الجديدة
طرق جديدة للتصنيع
الاختلاط بشركات أخرى

هل هناك استعداد سابق للتغيير؟
هل سيجلب التغيير مساوئ أم مميزات؟

هل يمكن أن تؤدي إلى مواقف غير مقبولة أو تتطلب الكثير؟
استغناء الشركة عن الموظفين
حدود على الهياكل المشاركة الخاصة بالتنمية المؤسسية

٤. مراحل إدارة التغيير

منظور «القمة لأسفل» يجعل الإدارة العليا تحدد أهداف موظفي المستويات الأدنى. أما منظور «القاع لأعلى» فيحدد الأهداف بترتيب عكس ترتيب المنظور السابق. في هذه الحالة يحدد ممثلوا المستويات الأدنى الأهداف التي يجب أن تحققها المستويات العليا.

مرحلة ٣: هندسة التغيير المؤسسي :

تنفيذ مبادرة أي تغيير لن تكون ناجحة إذا لم تكن المؤسسة وأعضائها مهئين للتغيير. التغيير يؤثر بصورة كبيرة على الأفراد المشتركين وبالتالي يصبح ضرورياً تنمية الأبعاد البشرية التي تساعد الأفراد على التكيف مع التغيير. يجب تحفيز كل شخص في المؤسسة بصورة فردية من أجل تحضير المؤسسة وتحقيق تنفيذ ناجح. هذا يعني أن على المنظمة تشجيع ثقافة مبنية على ردود الأفعال بمعنى توافر معلومات كافية لموظفي المؤسسة عن النتائج المتحققة من الاستراتيجيات المطبقة.

من هذا المنطلق يكون ضرورياً أن يكون هناك مندوب تغيير في العملية، شخص يكون مسئولاً عن تسويق التغييرات. في الغالب يكون شخص من خارج المؤسسة (استشاري خارجي) يستطيع أن يساعد في تحديد التغيير ووضع العملية في حيز التنفيذ. هناك العديد من الوسائل التي تستطيع أن تسهل مرحلة التنفيذ مثل ورش العمل، دورات عن المثالية ووسائل مثل خدمات الشبكة الداخلية ونشرات المعلومات...إلخ.

مرحلة ٤: تقوية وحماية عملية التغيير : فور تحقق التغييرات المطلوبة يكون من المهم تأكيد استمراريتها والمحافظة عليها. يتم تحقيق ذلك من خلال تقوية الأبعاد الإيجابية من أجل الوصول إلى تغييرات أكثر وأكثر تطوراً. تؤثر التغييرات بصورة كبيرة على الأفراد وتجعلهم رافضين ومعاديين للتغيير. لذلك يكون هام جداً أن نعمل على البعد البشري حتى نساعد الأفراد على التكيف مع التغيير.

هناك نماذج وأساليب متعددة يمكن أن تطبق لتغيير الاستراتيجيات. ولكن عموماً تبدأ أغلب مبادرات التغيير بمحاذاة الخطوط الخاصة بعدد من المراحل الأساسية كما هو موضح في الفصل التالي :

١- تحديد أهداف التغيير بأوضح وأشمل صورة ممكنة.

٢- خلق استراتيجية تهدف إلى الابتكار والتغيير، إما «من القمة إلى أسفل» أو «من القاع إلى أعلى».

٣- إعادة هندسة تغيير المؤسسة/المنظمة، (الدفع، النتائج، وكلاء التغيير، الوقت المحدد، ورش العمل، برامج التدريب، المضاعفات، الشبكة الداخلية، نشرات المعلومات...إلخ).

٤- تقوية وحماية عملية الابتكار (المقاومة، الأزمات، التغلب على المراحل الصعبة).

إن التقدم في خطوط هذه المراحل الأربعة متتابع وبصورة عامة فإن التغييرات يتم إدخالها فقط على مستوى محدود وعندما تتجح يتم توسيعها لتشمل وحدات أو أقسام أخرى لم تتأثر بالتغيير الذي وقع في البرنامج الأولى.

مرحلة ١: تحديد الأهداف، هذه المرحلة تهدف إلى وضع الأهداف المراد تحقيقها من خلال تنفيذ استراتيجية للتغيير. لا بد من تأسيس الأبعاد التالية لكل هدف حتى نتأكد أنه محدد بوضوح:

أ. الأولوية : تحديد مستوى أهمية الهدف.

ب. معايير القياس : لا بد أن تكون الأهداف المحددة قابلة للقياس سواء كمياً أو كيفياً.

ج. مستوى النجاح : حدد الأهداف المنشودة والمراد تحقيقها من خلال وضع عدد من المعايير أو المستويات التي تحدد مستوى النجاح المتوقع أو بصورة بسيطة إذا تحققت التوقعات أم لم تتحقق.

د. التوقيت : حدد الوقت المحدد لتحقيق الأهداف.

مرحلة ٢: تنمية استراتيجية تهدف إلى الابتكار والتغيير: بصورة عامة يمكن تقسيم الاستراتيجيات إلى مجموعتين تبعاً لاهتمامها الأساسي.

١. استراتيجيات التغيير: تهدف إلى تغيير العمليات أو المنتجات أو الخدمات.

٥ . تنمية استراتيجية للتعامل مع التغيير

بالتهديد من قبل التغييرات. ويمكن أن يقاوموا التغيير بسبب الاختلاف الكبير بين توقعاتهم وتلك التي يريدونها داعموا التغيير).

الإنكار: إحساس خاطئ بالأمان والحماية، إدراك مبالغ فيه للتعليمات والمنافسات السلوكية. (خلال هذه المرحلة يببالغ الأفراد في تقدير قدراتهم في التعامل مع الموقف الجديد).

إدراك: الحاجة إلى تعليمات ومنظورات جديدة (في هذه النقطة تصبح فكرة تقبل بعض المخاطرة أكثر قبولاً ويبدأ الأفراد في اكتشاف مميزات وعيوب التغيير).

يبدو أن كل عملية تغيير تمر بمراحل مختلفة مرتبطة مباشرة بردود أفعال أعضاء المؤسسة. خلال هذه العملية نبدأ في إعادة ضبط تقبلنا وسلوكنا تجاه الموقف الجديد والواقع المتغير الذي نواجهه ببطء.

من الواضح أننا نقصد العمليات العاطفية أو المراحل النفسية وكيف ترتبط بعملية التغيير وتطورها. في الأسفل سوف تجد وصف للمراحل الفردية التي يمر بها الأفراد عند التعامل مع عملية تغيير ما :

صدمة: اختلاف كبير بين توقعاتنا الشخصية والتوقعات الخارجية بالإضافة إلى الموقف الجديد. (يشعر الأفراد خلال مرحلة الصدمة

٥) تنمية عملية التغيير

< **صدمة:** اختلاف كبير بين التوقعات الفردية الخاصة بالفرد وبين المتطلبات التي يفرضها الآخرون والواقع الجديد.

< **إنكار:** إحساس خاطئ بالأمان والحماية، تقبل مبالغ فيه للتعليمات والمنافسات.

< **إدراك:** الحاجة إلى تعليمات ومنظورات جديدة.

< **تقبل** الموقف الجديد، رفض التعليمات والمنظورات السابقة.

< **التجريبية** والبحث عن طرق ومنظورات جديدة.
نجاح - فشل ، مشاكل - توتر

< **فهم** لماذا تكون بعض الطرق والمنظورات ناجحة وأخرى فاشلة.

< **تكامل:** تكامل الطرق والمنظورات الناجحة في صورة روتين يومي.

التكامل: تكامل الطرق والمنظورات الناجحة في صورة روتين منظم. (في النهاية تؤكد مرحلة التكامل والتغيير أن العملية اكتملت. هذه هي المرحلة الإبداعية التي يندمج فيها طرق الماضي والحاضر. بالاعتماد على شدة الاندماج، لا ينشأ تطبيق الشروط والطرق المطلوبة من خارج المنظمة ولكن ينشأ من الإسهامات الفردية لكل فرد يتكيف معها ويجعلها خاصة به).

تقبل الموقف الجديد: رفض الطرق والمنظورات الخاصة بالمرحلة السابقة (دخول مرحلة التقبل يتطلب رفض الموقف القديم والقدرة على إدراك المتطلبات الحالية).

تجريبية والبحث عن طرق ومنظورات جديدة. النجاح - الفشل ، المشاكل - التوتر. (خلال هذه المرحلة تستطيع المؤسسة أن تثبت قدرتها على اكتشاف التغيير).

فهم لماذا بعض الطرق والمنظورات ناجحة وأخرى فاشلة. (يفهم الناس أن معايير الجودة تستخدم كمؤشر لنجاح كل من المؤسسة والأفراد).

٦) تطور عملية التغيير



٦. الثقافة المؤسسية والتغيير

وفرصه لثقافة جديدة تسمح بازدهار الأفكار الابتكارية. كثيراً لا توصل التغييرات المدخلة إلى النتائج المرجوة لأن ثقافة المؤسسة ليست كافية أو لأن التغييرات المطلوبة هي الثقافة لا يمكن تحقيقها .

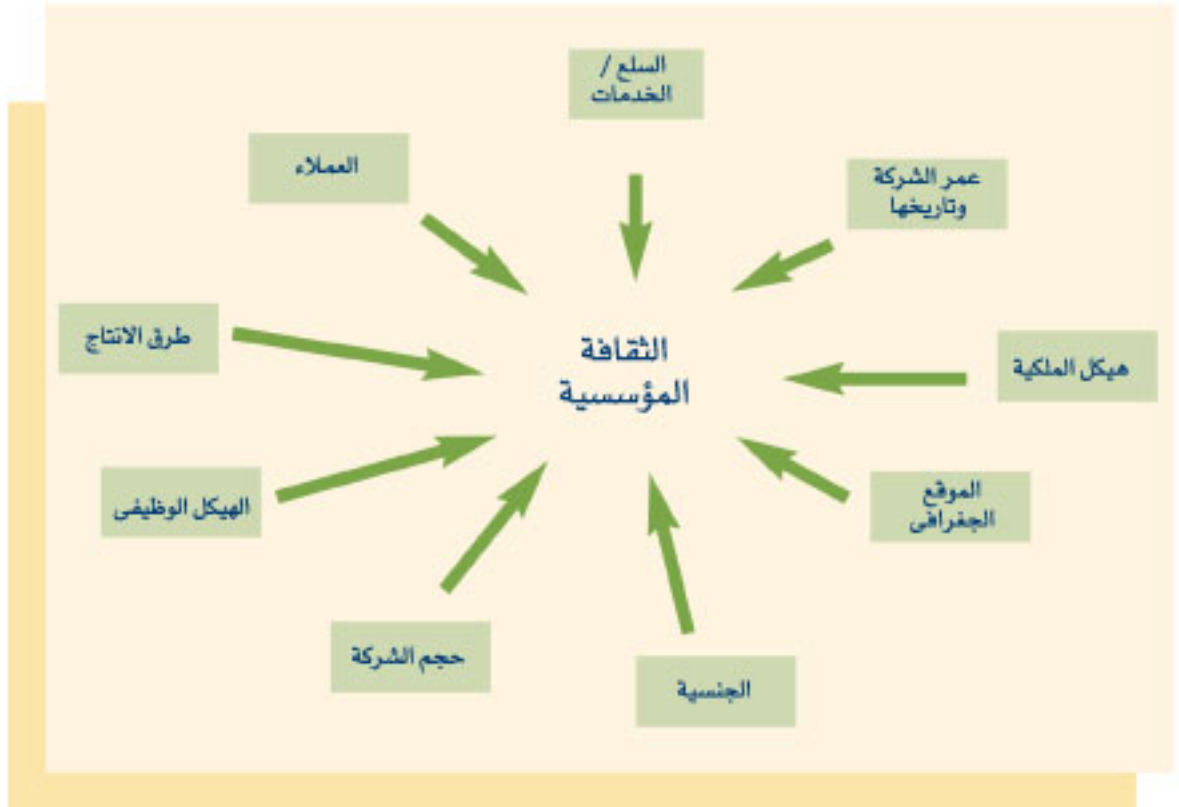
من الواضح أن هناك عدد من العوامل التي يمكن، على الأقل بصورة جزئية، أن تؤثر وتغير في ثقافة المنظمة وبالتالي تقوم بتعديلها .

من وجهة نظرنا، نستطيع أن نلخص المبادئ الأساسية لتغيير ثقافة مؤسسة ما كما يلي :

ينشأ مفهوم البيئة المؤسسية من الإدراك بأن المؤسسة تنمي نظامها الخاص من القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المؤسسة. وبناءً على ذلك نستطيع القول أن كل مؤسسة لها بيئتها الفريدة التي تميزها عن غيرها .

تلعب الثقافة أو البيئة الخاصة بالمنظمة دوراً هاماً في كل عملية تغيير. لا تعدل ثقافات المؤسسات بسهولة وقد تصبح أما عائقاً أو عاملاً مساعداً لتهيئة التغيير. يعتبر التغيير لعدد من المؤسسات وسيلة لترك الثقافة التقليدية القائمة على الهياكل البيروقراطية،

٧ (الثقافة المؤسسية – دليل استرشادي (يمكن أن تتأثر بصورة جزئية فقط)



- ◀ لا تنفذ استراتيجية تغيير دولية، ولكن ركز بصورة كلية على الأبعاد المركزية التي تحتاج أن تتغير بصورة ملحة.
- ◀ إذا لم يكن ذلك ممكناً، أدخل التغييرات خطوة بخطوة من خلال عدد من المراحل.

من المثبت أنه مهم جداً أن نفهم الثقافة الخاصة بكل منظمة وأن نحلل إلى أي مدى يمكن أن تصبح عائقاً أو عاملاً مساعداً للمنظمة. ثقافة المنظمة يمكن أن تسهل التغيير فقط إذا كانت تشجع وتدعم الحوار، أما في كل الحالات الأخرى فتكون عائقاً.

- ◀ ترتبط الثقافة المؤسسية بصورة مباشرة بإنتاجية وربحية الشركة.
- ◀ عموماً يمكن تعريف الثقافة المؤسسية بأنها «مجموع كل العادات التي تميز مؤسسة (منظمة) عن الأعمال الأخرى في نفس المجال».
- ◀ إن إدارة التغيير مهمة صعبة. تكون مستحقة لبذل الجهود فقط إذا كانت نتائجها سوف تحقق إستفادة إقتصادية معينة.
- ◀ المثاليات، المبادئ الإرشادية والاعتبارات الأخلاقية الأخرى ليست كفاء - تؤدي فقط إلى ردود أفعال غير ضرورية وتقييمات متكررة!.
- ◀ تبني ثقافة تدعم التعلم في كل مرحلة.

٨) الثقافة المؤسسية - أسئلة إرشادية

تتعرض ثقافة المنظمة علي أنماط سلوكية منسجمة وتُعرف كل مجال في المنظمة :

ماهي نقاط القوة والضعف للثقافة بالنسبة إلى الآثار المطلوب تحقيقها؟ (التمية المطلوبة للسعة).
أسئلة إرشادية تتعلق بالثقافة المؤسسية

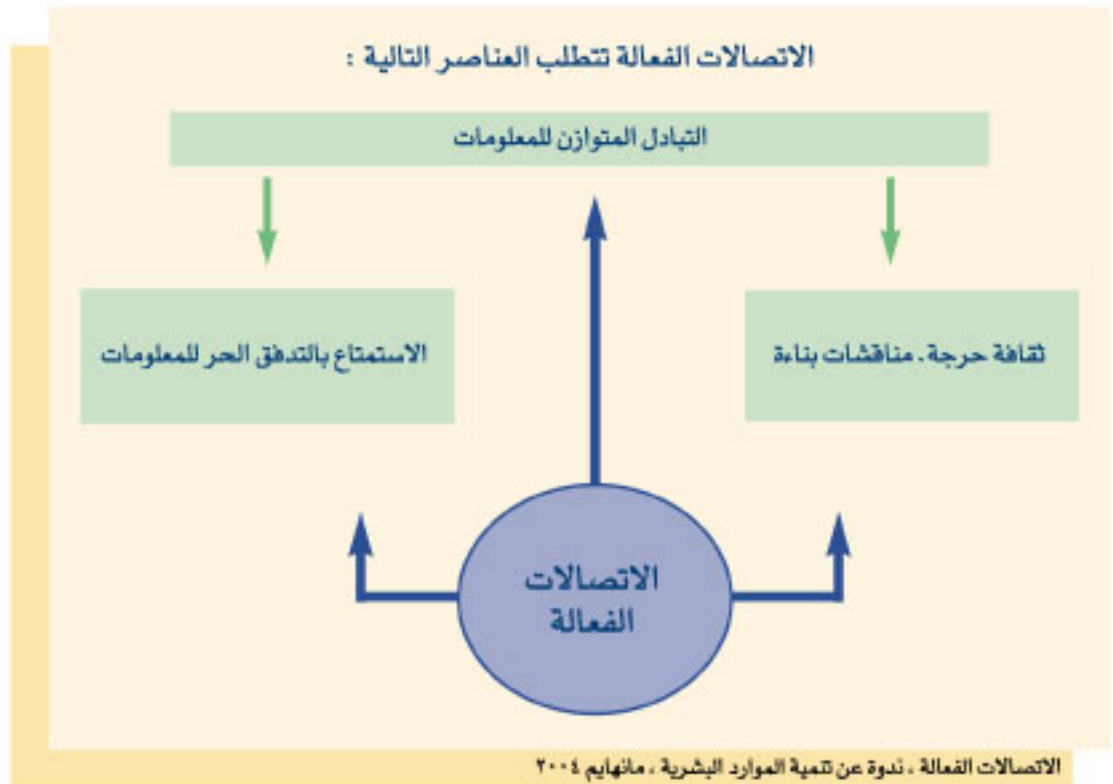
أي عادات، أهداف، رؤي تحدد الثقافة الحالية للمنظمة؟

أسئلة إرشادية
تتعلق
بثقافة المنظمة

أي الإبعاد يجب الحفاظ عليها؟

ما هي الوسائل الضرورية لتغيير الثقافة وكيف تستمر؟

٩) الاتصالات الفعالة



بالتالي فمن الضروري أن تتمى الشركات نظاماً للاتصال كعنصر رئيسي لاستراتيجية إدارة التغيير يسمح بوجود اتصالات شفافة ومفتوحة بين جميع أعضاء المنظمة (الموظفين ، الأقسام ، الإدارة هكذا) كذلك مع العملاء والموردين. ذلك يدعو إلي إرساء دائم لبرامج بناءة للسعة مبنية على أساس استراتيجيات مبتكرة تسمح للمؤسسة بتنمية كثير من قنوات الاتصال والشبكات، ذات الطبيعة الرسمية وغير الرسمية. من أجل إدارة المعرفة بنجاح.

إن الاتصالات عنصر هام لتقبل التغيير في الثقافة التنظيمية. يمكن السيطرة على ثقافة المنظمة، مثلاً من خلال ديناميات التفاعلات بين جميع أعضائها والتي تشمل نقل القيم، المعرفة، الخبرة والقدرات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

اعتماداً على الهيكل الفردي للمنظمة، قد تكون الاتصالات أما رسمية بمعنى أن قنوات الاتصال الموجودة مستغلة أو غير رسمية عندما تتم عمليات الاتصال خارج نطاق القنوات المعروفة.

٧. من إدارة المعرفة إلى منظمة التعلم

حالياً، تعتبر إدارة المعرفة شرطاً أساسياً لإبداع وتنمية المنظمة المتعلمة. هذا لا يعني أن المعرفة لم تكن في الماضي جزءاً ضرورياً لتنمية المنظمة. وما زال هناك فارق في طريقة خلق وعرض المعرفة في الوقت الحالي. حالياً، «تعتمد المعرفة على نفسها بطريقة دائرية حلزونية ومتسارعة بعيداً عن الابتكار والتغيير».

في النهاية، فإن هدف «منظمات التعلم» هو الخلق المستمر للمعرفة، تجميع ونشر وتوصيل المعرفة من خلال هيكل منظمة التعلم. باختصار يمكننا القول أن إدارة المعرفة تركز على كيفية جعل المعرفة مرئية وقابلة للنقل من أجل جعل أهداف المنظمة هي الأمل في حين تركز منظمات التعلم على نقل خلق المعرفة.

يمكن تعريف منظمة التعلم بأنها مفهوم تنظيمي جديد مبني على أساس التكامل المستمر بين طريقة العمل وعملية التعلم.

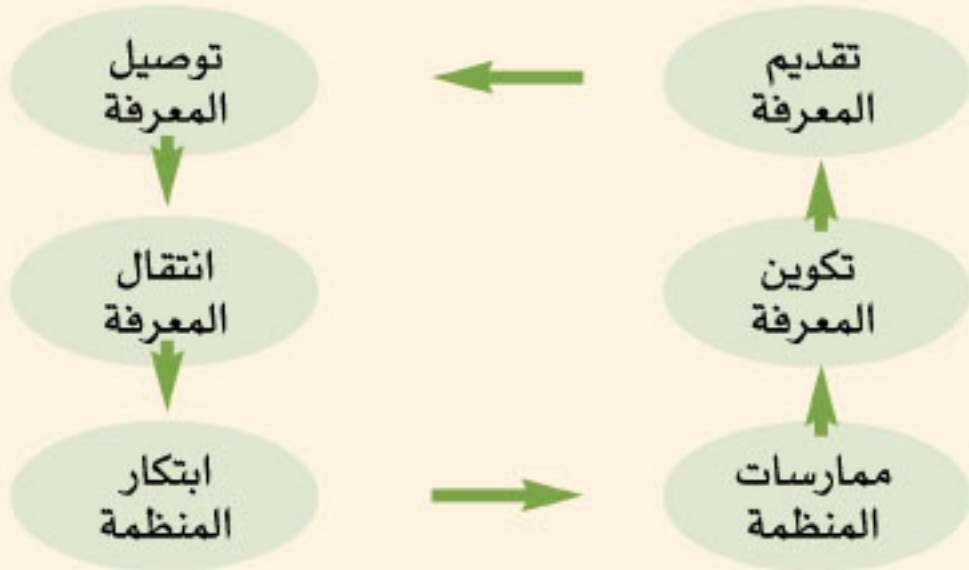
تجد المنظمات نفسها في مواجهة مع موقف تغيير إدراكي وتكون مجبرة على الاستجابة لمتغير جديد: قدرتها على التعلم، اكتساب مهارات ونظريات جديدة. من المتفق عليه أن قدرة المؤسسة وأعضائها على التعلم تعتبر ميزة تنافسية مهمة.

أبعد من ذلك، فإن الإبداع أصبح عاملاً هاماً عندما نتكلم عن التنافسية. يحتاج الفرد إلى قدرات وخبرات جديدة ليكون مبدعاً أو أن يطبق قدراته الحالية بصورة أكثر فاعلية. من هذا المنطلق يكون التعلم المستمر ضرورياً ويصبح هناك احتياج لنقل الخبرات والقدرات باستخدام قنوات جديدة للاتصال تلعب دوراً هاماً ومتزايداً في العملية.

١٠ منظمات التعلم



١١ إدارة المعرفة والمهارات



من خلال مزج نوعي الموارد السابق ذكرها . إن المعرفة الموجودة حالياً والمستخدمه لخلق معرفة جديدة قد تكون تحققت من خلال الاختيار، الاستحواذ أو أجيال سابقة . إن الأدوات أو الآلات التي تستخدم لخلق المعرفة قد تتضمن مجتمعات تعليمية، مسابقات للأفكار، جماعات تفكير، دوران المهن... إلخ.

عرض المعرفة :

مهمة رقيقة تأتي مع إدارة المعرفة وهي جعل المعرفة الموجودة مرئية وتقديمها لتصبح متاحة لكل أعضاء المنظمة. إن الطريقة التي تستخدم في عرض المعرفة يمكن أن تفتح الباب إلى تدفق المعرفة داخل المنظمة.

تدعو إدارة المعرفة إلى تنمية الإبعاد الأربعة للمعرفة كما هو موضح فيما يلي :

تكوين المعرفة :

التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة عندما تتعلق بالتكوين المستمر للمعرفة تكون دائماً غير متوقعة . تبني روح الإبداع داخل المنظمة هام لخلق معرفة تدوم إلى الأبد ولجمع خبرات جديدة . تعتمد الطاقة الابتكارية للمنظمة علي الإبداع الخاص بالشركة وأيضاً علي مقدرة الموظفين الإبداعية . وأخيراً ، تؤدي للتفاعل بين إبداع المؤسسة وإبداع الموظفين .

تنشأ المعرفة إما من خلال موارد الشركة الخاصة أو من خلال الموارد الخارجية، أيضاً

هامة مثل استخدام المعرفة في عملية صنع القرار أو عند تنفيذ القرارات أي عند ترجمة المعرفة إلى سلع وخدمات. من أجل تنفيذ هذا المنظور بصورة فعالة يجب أن تدمر العوائق التنظيمية والفردية ونخلق بنية تحتية (حقيقية وبصرية) لتدعيم العمل والتعلم ولتمكين تطبيق المعرفة والخبرات. من هذا المنطلق فإنه من الضروري أيضاً تنمية نظام يقدم حوافز تحافظ على المستوى المرتفع للتشجيع.

إن الآلات والأدوات التي يمكن أن تستخدم لعرض المعرفة هي خرائط المعرفة، بنوك المعلومات، شبكات الخبراء... الخ. إن تحديد، حفاظ، تكويد، تحضير، تحرير وجعل المعلومات الضمنية متاحة هو جزء من هذه المهمة. إن الاتصال يمكن أن يحول معرفة الشخص الفردية إلى خبرات مجمعة.

توصيل المعرفة :

ماذا نوصّل؟ لما ذا نوصّل؟ لمن نوصّل؟ عندما نجيب على أي من هذه التساؤلات نكون على علم بالدور الأساسي الذي تلعبه الاتصالات في إدارة المعرفة. لذلك تصبح الاتصالات والتعاون اثنين من أهم دعائم المنظمة القائمة على المعرفة. توصيل المعرفة يتضمن أيضاً تمرير المعلومات والمعرفة، نقل المعرفة، تقسيم وإعادة بناء المعرفة والتعاون القائم على المعرفة. الإنترنت وخدمات الشبكة الداخلية، المجتمعات المتعلمة، المضاعفات... إلخ هي بعض الأدوات والاستراتيجيات المتاحة لدينا.

تطبيق المعرفة :

تمكين خلق، توصيل، عرض المعرفة ويمكن أن تستخدم في نهايات معينة أو لتأسيس مؤشرات ولكن العامل الأكثر أهمية هو كيف يتم تخصيص المعرفة. تخصيص المعرفة يمتد إلى عمليات

٨. التعلم المؤسسي

من هذه الزاوية فإن البعد الابتكاري هو الأهمية التي تعطي إلى المعرفة الكامنة (المعرفة الناشئة عن الخبرة)، إلى المعرفة التي لم يتم تكويدها وتحويلها إلى معرفة واضحة هذا يلزم تحويل معرفة الفرد أو المجموعة داخل المؤسسة إلى معرفة مجمعة. في هذه الحالة فإن التعلم من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكة الداخلية يجعل المعرفة والمهارات شفافة ومتاحة في نفس وقت الاحتياج لها. هذه العملية موضحة في الشكل التالي :

كما سبق ذكره، فإن التعلم المؤسسي هو عملية تهدف إلى خلق معرفة أو مهارات جديدة لتحديد مسار التحسين والتطوير.

فوق كل ذلك، التعلم المؤسسي يعني تحديث أساس معرفة المنظمة، عملية يمكن تسميتها عن طريق خطوط إرشادية مختلفة ومتعددة: من خلال التعلم الفردي، التعلم في فرق، عن طريق جمع وتبادل المعرفة داخل المنظمة أو من خلال جعله مؤسسي وتطبيقه على منتجات معينة. لازال شرطاً أساسياً للعملية التعليمية للمؤسسة أن قدرة الموظفين على التعلم وأن الخبرات والمعرفة متبادلة ومشاركة باستمرار.

١٢) التعلم المؤسسي

توسيع نطاق أنشطة الأفراد والأقسام

اختيار وتنمية الموظفين

الوصل بين التعلم الرسمي وغير الرسمي

توفير فرص أكثر للتفاعل والاتصال

↓
داخل الجماعات

↓
بين الجماعات

↓
بين المنظمات

في هذا الإطار يكون جدير بالملاحظة الجزء الهام الذي بدأت المنظمات في إعطائه للتعليم غير الرسمي كإمكانية لخلق معرفة جديدة وتنمية قدرات الموظفين. يمكن للمنظمات أن تستفيد من الآثار المتزامنة التكوينية للتعليم عن طريق إنشاء صلة فعالة بين التعلم الرسمي وغير الرسمي تسمح بالتنسيق والتفاعل بين كليهما، وكذلك تستطيع المنظمات أن تستخدم مقدرتها وخبرة الموظفين بصورة أفضل. تبعاً للتعليم الرسمي لليونارد ميرتنز (Leonard Mertens) المبني على المعرفة المكودة فهو محدود جداً في أهدافه ونطاقه عندما يتحقق في إطار اقتصادي يدعو إلى منظمات ديناميكية. هذا لا يعني أن التعلم الرسمي يختفى ولكن تصبح المجالات التي يمكن أن يطبق فيها محدودة. هذا يعني أن على المنظمات تنمية آليات كافية وأدوات تستطيع أن تطبق بصورة فعالة على التعليم غير الرسمي.

من وجهة النظر تلك يتبنى التعلم المؤسسي:

« نموذج إداري مشارك.

« التكيف مع التغيير.

« توسيع مجال الأنشطة على مستوى الأفراد والأقسام.

« اختيار الموظفين والترقية.

« الخلط الرسمي وغير الرسمي للتعليم.

« زيادة الفرص للتفاعل والاتصال.

« داخل مجموعات

« بين مجموعات

« بين منظمات

٩ . آليات التشخيص المؤسسي

مهم جداً وجود رؤية شاملة للأهداف التي يجب الوصول إليها من خلال عملية التغيير. هذا يتطلب استخدام مؤشرات وآليات تساعدنا على إيجاد المعلومات وتحديد المميزات الممكنة التي يمكن اكتسابها لكل شخص أو مجموعة. يمكن أن تساعدنا في توقع العوائق المحتملة التي يمكن أن تحدث خلال مرحلة التطبيق. من أجل استكمال التشخيص التنظيمي أو المؤسسي، يمكن التعرف على ثقافة المؤسسة.

قبل وضع عملية التغيير في الحركة، من المهم إيجاد تشخيص مبدئي للمنظمة. خصوصاً، يعني ذلك اكتساب نظرة إلى موقف المؤسسة الحالي والاحتمالي لبدء نقاش داخلي يتعلق بنقاط قوة وضعف المؤسسة. إن عملية التشخيص البسيطة لا تعني بالضرورة أن هناك مشكلة بالمؤسسة. كل تحليل عموماً يتم وضعه ليتحدى المعيار، للبحث عن طرق لتحسين الأشياء، لرؤية ما إذا كان الوضع الحالي مساوياً للشكل الذي يتم اتباعه.

عن طريق المقابلات - يمكن استخدام طرق عديدة مثل المقابلات وورش العمل. من الواضح أن اختيار أنسب آليات التشخيص يعتمد على نوع التغيير أو على الأهداف التي يجب تحقيقها. يمكن تحديد مستوى التحليل بناءً على الخصائص الخاصة بالحالات الفردية، الوقت المتاح والتعقيد اللوجستي.

١٣) آليات التشخيص المؤسسي

المقابلات مع أفراد

المقابلات الجماعية

الاستماع

ورش عمل تشخيصية

استبيان مكتوب

مؤهلات :
إدارة الحديث،
ديناميكيات المجموعة،
إدارة مقابلة،
طرق ردود الأفعال

١٠. خيارات التنمية المؤسسية

بخصوص من يوجه لهم التدخل (الفرد، الجماعة، المنظمة) فهناك عدد من الأنشطة، البرامج، استراتيجيات التعلم، أنظمة المكافآت... الخ التي تساعد وتقوى تطبيق مبادرات التغيير.

كما ذكر سابقاً، يغطي تعريف عام للتغيير المؤسسي (التظيمي) كل نوع من أنواع التعديل الجوهرى لأى جزء من المؤسسة. من الطبيعي وجود إمكانية تأثير هذه التغييرات على الجميع، بدء من الموظفين العاملين فى الإدارة المتأثرة إلى باقى العاملين بالمؤسسة.

لذلك فإنه مهم جداً تحديد أى الأهداف التي يجب تحقيقها بالألات التي سوف تتوفر من خلال إطار إدارة التغيير وذلك بوضوح وبهذه الطريقة يتحقق التدخل.

١٤) خيارات التنمية المؤسسية

قياس الموجه لهم (التدخل)

شخص فردي

مجموعة

الشركة (أو الإدارات)

مناخ الشركة

نوع التدخل

نقاط الضعف

(معرفة ومهارات، سلوكيات وطرق)

نقاط قوة

(هياكل وطرق ومعايير)

١٦) المجموعة الموجه لها



١٥) الأفراد الموجه لهم



١٧) الشركة كموجه لها



١١ . المقاومة وعملية التغيير

١٨) أخطاء إدارة التغيير

محاولة تغيير كل شئ في نفس الوقت
< تكلم عن التغييرات مسبقاً

كل ما هو جيد يأتي من أعلى
< المشاركة

السؤال الخاطئ، المشاكل الخاطئة
< التحليل الدقيق

الحلول الواضحة والجزئية
< أخذ جميع الأقسام في الاعتبار

الميلول لطرق تنفيذ معينة
< قم باتخاذ إجراء حقيقي

افتراضات
< قل الحقيقة حتى لو ألیمة

المبالغة
< لا تعطِ فرصة للخوف

”جزر“ من المصداقية
< ابن الثقة

التعليم المنظم
< التعليم العشوائي المخفي

عندما نأخذ هذه الأنواع من المبادرات في الاعتبار، يكون من السهل ظهور الآمال الخاطئة ولكن إذا لم تتحقق الأهداف المنشودة سوف تظهر خيبة الأمل بصورة فورية. وبالتالي يجب تحليل الأهداف بتأني قبل البدء في عملية التغيير. يجب الاهتمام بكيف وأين داخل المؤسسة وبأى موارد، مع من وكيف ومتى يمكن تحقيق ذلك وماهى النتائج والمكاسب المتوقعة. وذلك لا يرتبط بالطبع بالبدء في إدارة التغيير ولكن يرتبط باكتشاف أدائها بأفضل طريقة باستخدام الوسائل والمعايير الكافية واستخدام الموارد المتاحة بأفضل كفاءة وإنتاجية.

أشار لوين (Lewin) إلى أن كل نوع من أنواع التدخل داخل المنظمة سوف يستفز قوي معارضة للتغيير. عرض التغيير قد يؤدي إلى احتياج الأفراد إلى أن يكيفوا منظوراتهم من أجل احتواء التغييرات؛ هؤلاء قد يضطروا إلى مواجهة تحدي تعلم شئ جديد، وقد يكون عليهم أن يتركوا وراءهم المنظورات السابقة، وقد يكون عليهم تقبل مساوئ تغيير القوة أو التأثير داخل المؤسسة... إلخ. لذلك يجب أن تكون المقاومة متوقعة وطبيعية جداً.

يمكن تقسيم المقاومة إلى ثلاثة أنواع من القوى المضادة للتغيير. قد تكون طبيعتهم فردية أو بين أفراد أو مؤسسية.

أ) فردية: عدم التأكد، الانطباع أن الوظيفة مهددة.
ب) بين الأفراد: أى وجهات نظر مختلفة - لأعضاء القسم الواحد.
ج) مؤسسية: أى هياكل غير فعالة.

بالرغم من عدم وجود طريقة مأمونة لهزم مقاومة التغيير، هناك عدد من القواعد الأساسية التي يمكن أن تساعد عندما نحاول التغلب على المقاومة :

القاعدة الأولى: توجد مقاومة كلما وجد تغييراً
القاعدة الثانية: المقاومة تحتوي دائماً على «رسالة خفية»
القاعدة الثالثة: تجاهل المقاومة سوف يؤدي إلى «ال فشل»
القاعدة الرابعة: لا تحارب المقاومة بل تعامل معها!

بغض النظر عن التفاصيل الخاصة بشروع التغيير، فمن الضروري جداً الحفاظ علي معايير من أجل تحاشي دائرة يكون الخروج منها صعباً، مكلفاً، ومهدراً للوقت. التوصيات التالية قد تخدم كخطوط استرشادية للاستخدام العام.

من المثبت بالدلائل أن يوصى باتخاذ كل الاحتياطات من أجل تأكيد أن المواجهات الأولية للتغيير إيجابية قبل تنفيذ نموذج تغيير إدارة.

١٢ . العوامل الرئيسية في إدارة التغيير: الثقافة المؤسسية (المناخ)

في التغلب على المقاومة . يمكن تحقيق ذلك فقط من خلال إنشاء ثقافة مؤسسية يتم تعريفها من خلال تبادل المعرفة والاتصالات المفتوحة داخل وبين المستويات والأقسام المختلفة داخل المنظمة . هذا يخلق بيئة تدعم الابتكار والتعليم طوال العمر .

تدرك الشركات الناجحة أنه من ناحية يقع مفتاح نجاحهم في المستوي العالي للتحفيز، الارتباط والجهد الخاص بموظفيهم الأعضاء ومن ناحية أخرى في قدرتهم على خلق معرفة جديدة تندمج في سلعهم وخدماتهم .

هذه المؤسسات تميز نفسها من خلال إعطاء حافز للثقافة المؤسسية التي تتبنى الابتكار والابداع وبالتالي خلق بنية تحتية تسهل التغيير وتساعد

١٩) العوامل الأساسية للثقافة المؤسسية



المراجع

- < بير ، مايك (٢٠٠٣). إدارة التغيير والانتقال. دار نشر كلية هارفارد للأعمال
- < كيركبا تريك ، د.ل. (٢٠٠٥). الإدارة الفعالة للتغيير ، باتروورث هانيمان . بوسطن
- < سينجه ، بير (٢٠٠٥). رقصة التغير : تحديات الحفاظ علي لحظة التحرك في المنظمات التعليمية.
- < بارنز ، ستوارت (٢٠٠٢) نظم إدارة المعرفة. تومسون لخدمات النشر

لملاحظاتك:

إصدارات أخرى متوفرة من قسم (InWent) ٤,٠١ التعاون التكنولوجي، تنمية وإدارة النظم في التدريب المهني

رقم مسلسل	العنوان	اللغة
١	تدريب أساسه المهارات	الإنجليزية / العربية
٢	تصميم وتطوير المناهج	الإنجليزية / العربية
٣	المنظور المبتكر والمشارك للتعلم	
٤	و التدريس داخل إطار تدريبي مبني على مشروع أشكال جديدة للتعلم - التدريس للتدريب داخل الشركة	الإنجليزية
٥	«طريقة المشروع» في التدريب المهني	الإنجليزية
٦	التدريب والعمل : التعليم التقليدي والتعليم المبني على الأنشطة الإنجليزية	الإنجليزية
٧	أدوات إدارة المعرفة	
٨	استراتيجيات مؤسسية أدوات إدارة المعرفة	الإسبانية
٩	استراتيجيات فردية علم النفس التتموي للشباب	الإسبانية
١٠	النظرية والممارسة لطريقة « المشروع »	الإنجليزية
١١	نظام معلومات سوق العمل كوسيلة إيجابية لسياسات سوق العمل	الإنجليزية / العربية
١٢	اختيار وهيكله محتويات التدريب المهني	الإنجليزية / العربية
١٣	تحليل الأنشطة وتحديد احتياجات المؤهلات	الإنجليزية
١٤	هياكل ووظائف الـ CBT (تدريب أساسه المهارات): نظرة مقارنة الإنجليزية	الإنجليزية
١٥	إدارة التغيير والابتكار : تحدي للمنظمات الحديثة	الإنجليزية / العربية
١٥	إدارة التغيير والابتكار : تحدي للمنظمات الحديثة	الإسبانية
١٦	تمويل التدريب والتعليم الفني والمهني (TVET) (جاري إصداره)	الإنجليزية

(InWEnt gmbH) - التعليم والتطوير الدولي المستمر

بناء السعة العالمية ، المانيا

التعاون التكنولوجي، تنمية وإدارة النظم
في التدريب المهني
قسم ٠١، ٤

العنوان : Käthe - Kollwitz - Straße 15
68169 Mannheim

تليفون : ٠ - ٣٠٠٢ - ٦٢١ (٠) ٤٩ +
فاكس : ١٣٢ - ٣٠٠٢ - ٦٢١ (٠) ٤٩ +

tv@inwent.org
www.inwent.org

