

القدرة على هندسة التغيير في منظومة تقويم الاداء الجامعي :

يعتبر تقويم الاداء من المهام التي لا يحسد عليها القائد الجامعي لما لهذه المهمة من حساسية وتتطلب الخبرة والحيادية وايجاد المقاييس الموحده للتعرف على مستوى اداء اعضاء هيئة التدريس في مجالات عملهم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وكذلك التعرف على اداء العاملين الاخرين في مفاصل الجامعة من غير التدريسيين والذين لهم الاثر الكبير على نجاح العملية التعليمية في الكلية ويهدف تقييم الاداء الى قياس مدى اداء هيئة التدريس للمهام التدريسية وفي اغلب الاحيان تكون نسبة النجاح للطلبة هي المقياس .

- ◆ قياس المنجزات البحثية للتدريسي باعتبارها تبين مدى النشاط العلمي.
 - ◆ التعرف على مدى استخدام اعضاء الهيئة التدريسية للتكنولوجيا الحديثة في اصال المعلومات للطلبة .
 - ◆ قياس مدى مساهمة القسم العلمي او الجامعة او المعهد في خدمة المجتمع عن طريق نشاطات الفعاليات الانتاجية والية التعاون والمكاتب الاستشارية وهذه تمثل العمل الفرقي في الجامعات .
 - ◆ قياس مدى كفاءة المناهج الدراسية في تحقيق الاهداف التي جاءت من اجلها الاقسام العلمية .
- و تعتبر من اهم القدرات المطلوبة لدى القيادات الجامعية باعتبارها الاستراتيجية التي تعمل بها الجامعة في سبيل تطويرها ، وهذه القدرات ذات علاقة مباشرة وفاعله بالصلاحيات والواجبات التي توضع للقيادات الجامعية في الجوانب الادارية والمالية والعلمية ، وهذا يتطلب المراجعة المستمرة لتواكب التطور المطلوب في الاداء .

التعليم الجامعي والهندسة النفسية :

في عام 1975 جاء العالمان الامريكيان Richard Bandler & John Grinder بفكرة البرمجة اللغوية للذهن المتمثلة بالهندسة النفسية ؛ وقد اعتمد بناء عملهما على ابحاث قام بها علماء اخرين منهم عالم اللغويات Noam Chomsky والعالم البولندي Aifred

Korzybsky والمفكر Gregory Batsion والخبير النفسي الدكتور Milton Erickson، والدكتورة Virginia Strir ومن المدرسة السلوكية العالم الألماني Fritz Peris.

وتقدمت خطى هذا العلم بخطوات كبيرة واستمرت بالتقدم في العقدين الثامن والتاسع من القرن العشرين وانتشرت مراكز وتوسعت معاهد التدريب عليه في مختلف البلدان الاوربيه وحتى البلدان العربيه توجد هناك مراكز للهندسه النفسيه في الكثير من الدول ومنها الدول العربيه .

وفي عام 1981 استخدم Jerry Richard Son اساليب التأثير بالآخرين وطرق تاسيس الالفه وكسب الثقه والاساليب المثل لعرض للافكار والمقترحات واقناع الآخرين بها في البيع والشراء، والتربيه والتعليم، والمفاوضات، والعلاقات الزوجيه والاسريه . وفي عام 1982 اهتم Richard band & Gohn Grinder بكيفية احداث التغير على مستوى الافراد والمنظمات لتحويل السلوك السلبي لسلوك ايجابي، وفي عام 1989 قام كل من Cnnirae & Stav Andreas تطبيق الهندسه النفسيه في مجالات الحياه المختلفه لتحقيق التعليم وتحسين العلاقات، وازالة اعراض الحساسه، التعامل مع الانتقادات، كيف تكسب احترام الآخرين، وعام 1990 استخدم Robert Diltس الهندسه النفسيه كطريقه لتغيير المعتقدات، وفي عام 1993 عزز Robert Dilt العمل بالهندسه في مجال الابداع بالعمل، وتناول كل من Stave Andeas & Charles Foukner عام 1994 استراتيجيات التحفيز والتخلص من القلق، وطرق كسب الآخرين، وتغيير السلوك والعادات وعمل كل من Connira & Tamara Andreas عام 1994 على تناول معالجة المعتقدات والقيم عن طريق الهندسه النفسيه، وكان عام 1995 بدايه لتطبيقها في مختلف مجالات الحياه وخاصه بادارة الاعمال ومهارات التعامل مع الآخرين من قبل Sun Knigh، وكان عام 1996 موجه لاستخدامه للمديرين بشكل خاص في مجالات ادارة الاعمال، وعي الذات، الاتصال، الابداع من قبل : David Moiden واخذ في عام 1996 كل من Connor & Ian Mc Dermott بالتفكير النظامي system باعتباره أحد فروع الهندسه النفسيه .

ومصطلح الهندسه النفسيه للتغيير من المفاهيم الحديثه التي تعمل على تطوير الموارد البشريه في مختلف مجالات العمل وجاء اشتقاقا من (Nero Linguistic Programming)

باعتبار الجهاز العصبي هو الذي يتحكم في وظائف الجسم وادائه وفعالياته وقدراته ، كالسلوك والتفكير والشعور، واللغة هي وسيلة التعامل مع الآخرين، اما البرمجة فهي طريقه تشكيل صورة العالم الخارجي في ذهن الانسان، اي برمجة دماغ الانسان، ووضع الباحثان Connirae & Stave 1988 (مفهوم يقوم على بناء مهارات كيفية استخدام الزمن لاحداث تغيير ايجابي، ووضع استراتيجيات تساعد على الاستجابة السليمة للنقد من الآخرين وتغيير المعايير وبناء العلاقات الايجابية) وحدد فهد العنزي 2004 (انه علم يدرس طريقة التفكير في ادارة الحواس ومن ثم يرمج ذلك وفق الطموحات التي يصنعها الانسان لنفسه)، اما التكريتي 2003 يحدده (طريقه او وسيله تعين الانسان على تغيير نفسه،اصلاح تفكيره وتهذيب سلوكه وتنقية عاداته وتشحذ همته، وتنمية ملكاته ومهاراته وكذلك وسيله تعين الانسان على التأثير في غيره)، ويطلق Richard Son 1981 على الهندسة النفسية (علم جديد يستند الى تجربه والاختبار ويقود الى نتائج محسوسه، وتنظر الى قصة النجاح والتفوق على انها عمليه يمكن صناعتها، وليست وليدة الحظ او الصدفة، ويعتبرها Bandler & Grinder 1982 (وسيله تساعد الانسان على تغيير نفسه، وتفكيره وسلوكه وعاداته وكذلك تعينه على تغيير النفس وتغيير الغير - واذا ملك الانسان هذين الامرين وصل الى مايريد ونال ما يطلب)، واهتم Knight 199 بتوضيح اهمية اعاده الهندسة النفسية بالنسبة للقيادات الاداريه ورجال التربيه من خلال (يقول المفكرون والقاده والمصلحون ورجال التربيه انه يجب على الانسان يكون مثابرا مجدا صبورا متقنا لعمله منظما لوقته ... الى اخر القائمه من مفردات الجوده للانسان، وجاءت الهندسة النفسية لتوضيح الكيفية لتحقيق ذلك والاهتمام بها والاهتمام بالايجابيات للانسان وكيفية الوصول اليها .

أهداف الهندسة النفسية للتغيير بالتعليم الجامعي :

تسعى الهندسة النفسية للتغيير بالتعليم الجامعي الى تحقيق اهداف عن طريقها يستطيع الفرد من تحسين علاقاته وتطوير عمله في اي موقع يكون فيه بالمجتمع وهذه الاهداف هي:

- ◆ السيطرة على المشاعر
- ◆ التحكم بطريقة التفكير وتوجيهها كيفما نريد.

- ◆ التخلص من المخاوف والعادات غير المرغوبة .
- ◆ السهولة في انشاء انسجام بين الفرد والآخرين .
- ◆ معرفة استراتيجية نجاح وتفوق ونبوغ الآخرين ومن ثم تطبيقها على النفس
- ◆ ممارسة سياسة التغيير السريع لأي شئ نريد له الأفضل.
- ◆ التأثير بالآخرين وسرعة اقناعهم.

وفي سبيل الوصول لهذه الاهداف ؛ كان لابد من الاخذ بالاعتبارات الدينية والقيم الاجتماعية لكونها وسائل سامية لتحقيق هذه الاهداف عن طريق:

تحديد الهدف : فالحصيلة هي الهدف الاساسي المحدد والواضح ولا لبس فيه ولا غموض، والحصيلة هنا قرينة النية او انها النية ذاتها، وقد تكون هذه النية منسجمة مع القول والعمل فيكون الانسان صادقا مع نفسه، فيصل الى مايريد صراحة وضمنا، وقد تكون النية غير القول والعمل فيخدع نفسه ويخدع غيره، اي يتطلب معرفة النتيجة النهائية التي نريدها Out Com لاشك ان لكل انسان اغراضا ومقاصد في حياته وفي عمله وفي نشاطه، ولكن : هل هذه الاغراض والمقاصد واضحة محدد ام مبهمه غامضه ؟

الاستعمال الامثل للحواس : فالواقع الذي نحن فيه يحدد الزمان والمكان الانني (الحاله الراهنه) والحصيلة المطلوبه هي الحاله الجديده التي نريد الوصول اليها اي ضمن الزمان والمكان المعينين فالحصيلة اذا اطار زماني ومكاني، اما حدة الحواس فتعني جميع المعلومات وبقدر ماتكون الحواس مرهقه تكون كمية المعلومات ونوعيتها مساعده ومعينه على تحقيق الانتقال من الحاله الحاليه الى الحاله المطلوبه، وتتم عملية الادراك لدى الانسان عن طريق تظافر خمسة عوامل مشتركة هي : الادراك الحسي ، الانتباه، التفكير، الذاكره، ثم التعبير واللغه . اما الاحساس النفسي فهو الشعور، او التعب او الحزن او الفرح او الغضب، وعليه تكون كلمة الاحساس شامله : حاسة اللمس والحاسه الحركيه والاحساس بالمشاعر المختلفه .

الاستعداد للتغيير (المرونه) : المرونه هي المقارنه الحاله الحاليه مع الحاله المطلوبه والمعرفه بالوسائل والسبل والقابليات التي نحتاج اليها للوصول لما هو مطلوب، وهذه الوسائل والسبل والقابليات ندعوها (الموارد) وتعني ايجاد خبرات جديده، اي الاستعداد لتغيير العادات والميول

والمعتقدات، فلا بد من ان تكون لدينا المرونة في وسائلنا، فنكون قادرين على تغيير التفكير والسلوك والمشاعر، اما اذا كانت الوسائل جامده لا تتغير فهنا تظهر الحاجة الى تغيير الاهداف .

والتغيير هو الاساس المهم في الهندسة النفسيه والاكثر صعوبة من بقية الاسس، اذ يمكن ان تتغير الاتجاهات من وقت لآخر بتغير الاحوال، الا ان بعضا من هذه الاتجاهات يكون مستقرا ومرتبطا بهيكل الشخصية الانسانيه والتغيير يكون نتيجة تغيير العوامل التي كونت هذا الاتجاه فتحصيل الفرد لخبرات جديده قد يغير في اتجاهاته السابقه وقدراته المتخذة في حقه الزمن بشأن موضوع محدد، والتغيير ايضا يحدث في حالة تغيير المعلومات والحقائق التي قد توافرت للفرد وكان سببا في بناء معتقد معين؛ والتغيير في المستوى الثقافي والتعليمي للفرد قد يجعله يعيد النظر في قدراته وسلوكه وتصرفاته التي سبق ان اكتسبها من خلال تفاعله مع بيئته التي تثر بها لبناء عادات وتقاليد وقيم ومبادئ اصبحت هي المحدد لمسارات الشخص في تعامله مع الآخرين وفي علاقاته سواء كانت على مستوى العائلي ام الاجتماعي ام المنظمي خلال عمله اليومي.

وفي الهندسة النفسيه للتغيير حتى يغير الانسان الآخرين فلا بد ان يبدأ التغيير بنفسه ليكون صادقا فيما يدعو الى تغييره لدى الآخرين ، وهنا يقوم التغير على :

* **الايان بتقويم النفس :** اذا لم يكن الفرد جادا ومؤمنا بالتغيير فالتغيير الذي يروم

تحقيقه يكون هشا، وينبغي توفر جوانب عديدة لتكوين استراتيجية التغيير للنفس هي

- قدرات الفرد ومهاراته .
- رغبات الفرد وميوله وهواياته.
- الامكانيات الماديه والمعنويه المتاحة للفرد.
- نقاط القوه والضعف.
- الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة .

* **الايان والتامل بالمستقبل :** تاتي عملية الايمان بالتغيير اصلا بعد تقويم واقع الذات

وبعد ذلك على الفرد النظر الى الامام ويحدد ماذا يريد ان يغير في المستقبل وعليه

العمل ب :

- تحديد الرؤية Vision فالرؤية هي الحلم بالمستقبل او الصورة التي يرسمها الانسان لنفسه وما يرغب في ان يكون عليه بعد سنوات او مدة من الزمن .
- تشكيل الرسالة Mission : الرسالة هي عبارة او اكثر تعبر عن غاية الفرد وما هيته، وما المجال الذي يود التميز به، والخدمة التي يرغب في تقديمها والمجتمع الذي سيتعامل معه .

* **التخطيط للغايات النفسية :** بعد ان تتضح الرؤية ويتم تشكيل الرسالة، ويعرف الانسان غايته وما يود الوصول اليه في المستقبل، فانه يبدأ بالتخطيط للوصول الى غايته تلك وتحقيق اماله وطموحاته، ويتم ذلك بتحديد :

- الغايات المرحلية المطلوب تحقيقها قريبا .
- الوسائل المطلوبة لتحقيق هذه الغايات او الاهداف واستخدام الوسائل الاكثر فاعليه لتغيير النفس .
- برمجة خطوات التغيير .
- السياسات المستخدمه لتحقيق الغايات والبرامج .

* **البدأ بالتغيير وعدم التردد :** فالتردد من اكثر الاسباب ذات التأثير النفسي السئ على الافراد، فكثيرا ما نجد بعد ان يحدد اى شخص منا اهدافا يراد تغييرها وعزم على ذلك الا انه وفي اللحظة الاخيره لايقوم بذلك.

* **تقويم التغيير :** فعند العمل بالتغيير وانتقلت التصرفات والافعال الى منحى جديد ينبغي ان يراقب الانسان اداءه ويقوم واقعه بعد بدء التغيير ويتعرف على الفجوه بين الواقع الحالي والامل المنشود ويتم ذلك عن طريق معرفة ردود الافعال عند الاخرين كنتيجة لهذا التغيير.

* **القواعد والمبادئ للتغيير :** ويمكن الاشارة الى بعض القواعد والمبادئ التي يعمل بها التغيير وهي :

◆ تغيير الماديات بمعدل اسرع من تغير الافكار .

- ◆ كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كان (غالبا) استعدادهم للتغيير اكبر .
- ◆ يتفاعل الافراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما اتاحة لهم فرصة اكبر لمناقشته والتحاور بشأنه .
- ◆ تزداد الفرص لنجاح التغيير اذا توفر فريق عمل من والاستشاريين .
- ◆ لسان الحال ابلغ من لسان المقال، وصوت الفعل اقوى واعذب من صوت القول، ولا يمكن التغيير ان ينجح ويستمر بالكلام والخطب ولكن بالممارسه والتطبيق .
- ◆ التدرج واستخدام استراتيجيه تجزئة المشروعات امر مهم لنجاح العمليه التغييريه.
- ◆ لا تغيير من غير مرونة لذا يحذر من اللجوء الى سياسة (اما ... والا...) اى اما ان تقبلوا العمليه التغييريه بالكامل والا فلا تغيير .
- ◆ كل تغيير له ثمن، فاما ان تدفع ثمن التغيير او تدفع عدم التغيير، علما بان ثمن التغيير معجل وثمان عدم التغيير مؤجل .
- ◆ معارضة ونقد عملية التغيير ظاهره صحيحة يحسن الاستفادة منها وعدم اجهاضها
- ◆ الجهل بالشئ سبب لمعاداته، لذا فالتعليم والتدريب على التغيير المراد اتخاذه سبب لقبوله والتألق به .
- ◆ كلما كان التغيير مجريا كان ذلك ادعى للقبول، لذا يحسن ان نبحث عن اماكن تطبيق هذا التطبيق ليكون ذلك سندا وحجه .
- ◆ للتغيير اتجاهان ، الاول من القيادة الى القاعده، والثاني من القاعده الى القيادة، وكل واحد منهما فيه مشكلات وسلبيات، ان افضل اتجاه للتغيير هو التغيير المزدوج، اي ما كان من القيادة الى القاعده (ليسهل التطبيق) ومن القاعده الى القيادة (لتخفيف حدة المقاومه)
- ◆ لكل تغيير مقاومه ظاهره واخرى خفيه، يتطلب معرفتها واستمالتها وترويضها وعدم اهمالها فيتعاظم امدها ويزداد شرها، خصوصا اذا ما كان ذلك يتعلق بالقيم الثقافيه والدينيه والاجتماعيه .

- ◆ الغاية في التغيير لا تبرر الوسيلة، اذ ان غاية التغيير ينبغي ان تكون نبيله ووسيلته ينبغي ان تكون نبيله ايضا، فالتغيير عملية اخلاقية بالدرجة الاولى
- ◆ تفهم الاسباب التي من اجلها يقاوم الافراد التغيير مدخل مهم لازالة هذه المقاومة، ومن ثم لنجاح العملية التغييرية .
- ◆ كلما كانت العلاقات الانسانية جيده بين المغير والمتغير اصبح التغيير اكثر سهوله وقبولا والمقاومه اقل حده.
- ◆ التصميم على التغيير اساس النجاح له، لان التغيير مطلوب من الاجيال الجديده وبشكل مستمر.

* * * * *