



## تكنولوجيا تحسين أداء المنظمات فى القرن (٢١) [الاستعداد للمستقبل]

### اتجاهات التحسين فى العلوم التنظيمية :

يتزايد نمو «تكنولوجيا المعلومات» يوما بعد يوم ، مخترقة كل خلايا الفرد الخاصة والاجتماعية ، وإلى الآن تبرز معضلة أحيانا بين الخبراء عما إذا كانت المعلوماتية Informatics من بين وظائف المنظمة ، أو العكس هو الصحيح . نحن لا نستطيع أن ننكر حاجتنا إلى التحسين الفنى ، وتأثير ذلك أيضا على العلاقات الإنسانية . ولكن يجب ألا يحجب ذلك المطلب الرئيسى بأن كل عمليات العمل يتم تصميمها بسبب الإنسان ومن أجله أيضا . تظهر اتجاهات تحسين العمليات والإمكانات التنظيمية فى أشكال وصور متعددة . تتداخل وتتشابك الإمكانيات والمتطلبات إلى حد الاختلاف بين كل حالة وأخرى ، عندما نربطها ونبسطها معا ، نستطيع أن نلاحظ ثلاثة اتجاهات فى تحسين الإنتاج ، وفى العمليات الاجتماعية الكبرى :

١- معلومات عن كل الأنشطة، وترابط وتعقيدات أكبر فى عملية اتخاذ القرار.  
٢- الآلية والإنسان الآلى فى الإنتاج ، ومهام وظيفية أخرى ، وبالتالي التخلص من الأعمال الروتينية ، مما أدى إلى إتاحة الفرصة إلى عمليات ابتكارية أكثر وأكبر ، السعى الحثيث والمحاولات الجادة من أجل الوصول إلى مزيد من إنسانية العمل .

٣- دخول عدد أكبر ممن يقومون بأداء المهام الوظيفية فى عملية اتخاذ القرارات، كل هذه التغييرات أثرت بعمق على العلاقات التنظيمية وأظهرت الحاجة الضاغطة والملحة إلى التكيف الدائم والمستمر .

يمكن تعريف المنظمات بأنها نظام للعلاقات بين الأفراد ، يمكن وضع كل العلاقات المختلفة سواء كانت علاقة تعاون أو رئاسة أو تبعية ، ويحددها الهيكل التنظيمي في إطار الروابط الاتصالية ، ويمكن التأكيد هنا أن العلاقات التنظيمية يمكن تعريفها عن طريق المعلومات والعكس صحيح أيضا .

تقوم المعلومات بدور همزة الوصل أو الأسمنت ، الذي يعمل على تماسك وتناغم وظائف المنظمة . تمثل عمليات المنظمة أساساً مجموعة أنشطة مولدة للمعلومات :

المدخلات ، التشغيل ، النقل ، بالإضافة إلى حجم هائل من المعلومات مرتبط بهذه الوظائف ، ومن ناحية أخرى نجد أن الهيكل التنظيمي يحدد تدفق المعلومات : مضمونها وأيضاً اتجاه حركتها . لقد تأثرت المنظمات ببرمجة كثير من العمليات على الحاسب الآلي Computerization والاهتمام المتزايد بتصميم نظم المعلومات ، والإمكانيات الهائلة والمتزايدة لتكنولوجيا الحواسيب الآلية : تزيد هذه الثورة التكنولوجية قدرات المنظمات من ناحية ، وتتطلب ترشيحاً في تصميم العديد من العلاقات ، ومن ثم فقد تزايدت علوم وأنشطة التنظيم بصفة عامة ، يؤثر الحاسب الآلي على كل العلاقات ولكنه يظل مجرد أداة تمتاز بالكفاءة والقوة والنجاح ، ولكن ليس أكثر ، تتوقف فعالية العلاقات التنظيمية على مدى تطابقها مع ما يتطلبه التطبيق .

إن دور الفرد في البيئة التنظيمية التي يتزايد فيها تحويل عمليات المنظمة إلى الآلية وبرمجتها على الحواسيب ، لا يزال دوراً عظيم الأهمية ، وهذا هو السبب في الاهتمام المتنامي بالنواحي الإنسانية في محيط وتصميم الأعمال ، ونذكر على سبيل المثال :

- تعدد أشكال التعاون في الإدارة : المشاركة Participation

- إعادة تصميم العمل وبنائه [بأساليب متعددة] .

المنظمات كيانات دائمة البحث ولن تتوقف عن تكنولوجيات تحسين الأداء

الجديدة والمناسبة : فى البيئة ، المجتمع ، التسهيلات الفنية ، الاقتصاد ، التغيير الهادف .

إن المنظمات التى تبحث عن الابتكار من أجل المستقبل Creativity for the future تستطيع أن تتكيف ذاتيا عندما تواجه بالهزات العنيفة نتيجة التغيير المستمر ، مثل هذه المنظمات لديها اختيارات مستقبلية دائمة ومستمرة تخلفها عن طريق التوظيف الجيد لبناء الرؤى Visions ، والنظم Systems ، والهيكل Structures التى لا تقاوم فقط التغييرات المستقبلية، ولكن تغلب عليها أيضا .  
تواجه كل الكيانات التنظيمية : شركات الأعمال ، الهيئات الحكومية ، منظمات الخدمات ، وغيرها من تجمعات المجتمع ، تحديا فى البحث عن المستقبل الآمن عندما تتحول المنظمات لمواجهة المستقبل ، فسوف يلزمها مخاطبة الموضوعات الأساسية التالية :

### \* البناء التنظيمى « الهرم التنظيمى » : Organizational Structure

تبنى هياكل المنظمات التقليدية رأسيا Vertically ، تمنح السلطة والقوة كاملة لأعلى قمة فى الهرم . ثم تتناقص شيئا فشيئا كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمى مروراً على طبقات الإدارة إلى أن نصل إلى أدنى سلطة للعاملين عند القاعدة ، تدفع التنظيمات الجديدة بالسلطة إلى الطبقات التنظيمية الأدنى وحتى إلى الخارج حيث الهياكل التنظيمية ذات عدد مستويات أقل ، ولكنها أكثر اتساعاً . يلعب العاملون عند قاعدة الهرم أدواراً جديدة فى عملية اتخاذ القرارات .

### \* منح الصلاحية والأهلية للأفراد وللفرق :

#### Empowered workers and teams

فى المنظمة التقليدية يؤدى الفرد مجرد واجبات ومهام منفصلة وقائمة بذاتها ويجب على العاملين تحقيق الحد الأدنى من معايير الأداء .

فى المنظمة الحديثة نجد أن الفرق التى تتشكل من وظائف مختلفة وتدير ذاتها تصمم وتنتج وتسلم منتجاتها وخدماتها إلى العملاء ، يشارك كل أعضاء الفريق القيادة والمسئولية . تضع الفرق أهداف وجداول الإنتاج ، وتصدر أذون توريد بما تحتاج إليه من مستلزمات سلعية أو خدمية ، بل إنهم يستأجرون الأفراد الجدد ، يجب على العاملين تحقيق المستوى العالمى لمعايير الأداء .

### \* التفكير فى النظم : Systems thinking

تؤكد المنظمة التقليدية على البيروقراطية ، والتسلسل الوظيفى ، والتوصيف الوظيفى الضيق ، والسياسات والإجراءات ، الفصل بين الإدارات التنظيمية . أما المنظمة الحديثة تؤكد على منهج النظم ، إنها تنظم العمل بطريقة تسعى إلى تقليص البيروقراطية بقدر الإمكان ، وتعظيم الأداء ، يقضى العاملون على مظاهر عدم الكفاءة من خلال عمليات التحسين المستمر ، يعمل المهندسون والمخططون والمحاسبون جنبا إلى جنب مع عمال الإنتاج لتسهيل الوصول إلى حلول سريعة للمشكلات وتأكيد الأداء المتميز .

### إدارة نظام البيئة : Ecosystem management

تنظر المنظمة التقليدية إلى البيئة التنظيمية على أنها مصدر لا ينضب من الموارد غير المحدودة ، ولا تفكر فى حمايتها إلا قليلاً . ترى المنظمة الحديثة البيئة الطبيعية بصفتها شريكا فى العملية الإنتاجية وتعتبر أن المساندة البيئية المستمرة مسألة حيوية بالنسبة لمستقبلها .

### التركيز على الجودة : Quality Focus

فى المنظمة التقليدية تعنى الجودة تفتيش المهندسين والخبراء على المنتجات النهائية . تختار هذه المنظمات الموردين على أساس معيار السعر ، وليس الجودة . فى المنظمة الحديثة تحدث الرقابة على الجودة فى كل مراحل العملية الإنتاجية ، يقيم العاملون جودة أعمالهم ، ويعملون على تحسينها باستمرار ، تنشئ هذه المنظمات علاقات متميزة وطويلة الأجل مع الموردين ، الذين يقدمون لها السلع والخدمات بأعلى درجات الجودة الممكنة .

## خدمة العميل : Customer service

فى المنظمة التقليدية العاملون الذين لهم صلة مباشرة بالعملاء هم فقط الذين تتوقع المنظمة منهم توفير الخدمات للعميل . لم يقدم العاملون أية خدمات لعملاء المنظمة عبر رؤسائهم .

فى المنظمة الحديثة يتعلم كل فرد من هم عملاؤه ؟ كيف يشبع حاجاتهم ؟ يتلقى العملاء الداخليون نفس مستوى الخدمة الذى يتلقاه العملاء الخارجيون . غالبا يساعد العملاء الخارجيون المنظمة على تنمية وتحسين منتجاتها وخدماتها .

## المرونة : Flexibility

تنتج المنظمة التقليدية سلعا وخدمات نمطية ، تطوير المنتجات الجديدة عملية طويلة ومجهدة . تطور المنظمة الحديثة بسرعة منتجاتها وخدماتها ، وغالبا يتم إنتاجها طبقا لحاجات ورغبات العميل . تستبدل المنظمة الحديثة نظام المخزون التقليدى المتراكم وتبنى طرق الإنتاج والتشغيل التى تسير منهج « فى الوقت المناسب (JLT) » .

## المكافآت : Rewards

تؤسس المنظمة التقليدية نظام الأجور بها على عامل مدة الخدمة ، وتنظر إلى العمالة على أنها عنصر تكلفة . ومن ثم تمنح العلاوات الدورية ، وتقرر الترقيات على نفس الأسس ، لا يمتلك العاملون أى نسبة فى شركاتهم ، وغالبا ليس لهم نصيب فى أرباحها .

تدفع المرتبات والمكافآت فى المنظمات الحديثة على أساس عامل المعرفة والمهارة ، ويرون عنصر العمالة على أساس أنه ميزة تنافسية . تقيّم فرق العمل أعضاءها باستخدام معيار الأداء ، ويحدد الأداء الترقية والمكافآت المالية .

## التعلم التنظيمى : Organizational learning

تهتم المنظمة التقليدية بالتدريب الفنى ، وتوجه معظم نشاطها التدريبى إلى

المديرين والمهنيين ، يتلقى العمال المباشرون التدريب الأساسي على معدات التشغيل . تنظر المنظمة الحديثة إلى الطاقة الاستيعابية للتدريب لكل الأفراد كميزة تنافسية ، وترى التدريب على أنه استثمار استراتيجي .

## التعلم التنظيمي

في المنظمات الحديثة يتعلم الأفراد مجالات فنية متعددة ، ومهارات التفاعل الاجتماعي ، ويحاولون باستمرار تنمية مهاراتهم ذاتيا ، تتعلم جماعات العمل أيضا مجموعة متعددة من المهارات التخطيطية ، والتنظيمية ، والرقابية على أعمالهم . ويتعلمون أيضا طرق التفاعل والتداخل مع الجماعات الأخرى ، تتعلم المنظمة ككل كيف تفكر وتتصرف استراتيجيا ، استجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة .

وصف أحد مفكري النظم والمستقبلات المنظمات الباحثة عن المستقبل بأنها منظمات تعليمية Learning Organizations . ولا يقصد بالمنظمة التعليمية السعي لاستيراد معلومات غريبة وخارجية ، ودمجها في أنظمتها الداخلية ، ولكن المقصود بذلك أن عمليات التعلم جزء من نسيج وكيان المنظمة ، وعن طريق التعلم من أجل تعبئة العمليات تستطيع المنظمة التكيف مع تغييرات البيئة .

للوصول إلى مستقبل مدعم ومساند ، فلا بد أن تضع المنظمة يدها بقوة على ثلاث عمليات تعليمية متداخلة هي :

– التعلم التشغيلي Operational learning

– تعلم النظم Systemic learning

– تعلم التحول Transformative learning

نتناولها بإيجاز فيما يلي :

## \* التعلم التشغيلي :

يوصف التعلم التشغيلي بأنه حلقة دائرية مفردة . يشكل التعلم التشغيلي الأساس في أى تنظيم عمل . يخرج التعلم التشغيلي نتيجة جهود المنظمة مستهدفا تحسين عملياتها الأساسية . نكون قد تعلمنا تشغيليا إذا نحن حاولنا أن نؤدى واجباتنا الوظيفية على أحسن وجه ممكن لعملائنا ، وأن نصحح باستمرار أخطاءنا .

كثير من المنظمات تستخدم الآن عمليات التحسين المستمرة للجودة ، لتطوير مهارات العاملين فى التعلم التشغيلي . تقدم شركة «موتورولا» نموذجا جيدا للتعلم التشغيلي . هذه الشركة الحائزة على جائزة «بالدريدج» فى الجودة ، تقترب من تحقيق أقل من ٣,٤ غلطة لكل مليون فرصة أداء . تطلب ذلك جهودا متصلة ومتواصلة لكى تصل «موتورولا» إلى هذا المستوى . حديثا ، تدرس الشركة تحقيق ما تطلق عليه جزء من ست أرقام عشرية أو «Six sig- ma» ، كعملية تعلم تنظيمي واضحة فى اعتبارها العلامات الإرشادية ، والاقتحانات ، والعقبات على الطريق . وبالتعمق فى دراسة تجاربها فى عمليات التعلم ، تهدف «موتورولا» إلى اختصار الزمن اللازم لعملية التعلم على مستوى الشركة من (١٤) سنة إلى (٧) سنوات ؛ لكى تستمر فى ريادتها لصناعة الإلكترونيات . خاصة بعد أن حققت ميزتين كبيرتين استراتيجيتين : القيادة فى التكامل بين المكونات المادية للإلكترونيات وبرامج تشغيلها أو ما يسمى Hard- ware & Software ودخولها السوق الأوربية المشتركة .

## \* تعلم النظم :

يركز تعلم النظم على فكرة أن المنظمة مجموعة معقدة من النظم المتداخلة . يوصف تعلم النظم بأنه حلقة دائرية مزدوجة ، لأنه لا يخاطب العمل ذاته فقط ولكن أيضا الافتراضات الأساسية التى تقوم عليها نظم وبناءات المنظمة . يحدث تعلم النظم ، عندما تكتشف المنظمات وتعالج الأخطاء ، بإحداث

تغييرات ليس فقط فى إجراءات العمل ولكن فى قيم وسياسات وقواعد المنظمة. يتضمن تعلم النظم قدرات الأفراد التى تتناول بالنقد والتحليل التداخلات بين نظم المنظمة المختلفة ، والتركيز على تحسين أداء المنظمة ككل ، بدلاً من العمل على تحسين أداء نظام واحد بمعزل عن النظم الأخرى.

تعطى شركة شل «Shell» نموذجاً حياً لتعلم النظم . كانت شركة «شل» تعتبر حلقة ضعيفة فى صناعة النفط . منذ سنوات عدة ، وبسبب جهودها العنيدة للبقاء فى الصناعة رغم الشكوك التى كانت تحيط بمستقبل العمل فى هذا الحقل الصناعى بدأت الشركة دراسة استطلاعية ، للحصول على إجابة سؤال عن : كيف تستطيع المنظمات توظيف التغييرات البيئية لصالحها ؟

تناولت الدراسة ثلاثين شركة ، بحيث يزيد عمرها الإنتاجى على (٧٥) عاماً وانتهت الدراسة إلى أن هذه الشركات استطاعت أن تحقق لنفسها البقاء والاستمرار بسبب إمكانياتها وطاقاتها على امتصاص التغييرات والأنشطة البيئية ، والاستجابة المناسبة لها .

نتيجة لهذه الدراسة قررت شركة «شل» بأن نجحها فى جهودها لإحداث التغيير أمام التغييرات البيئية الضاغطة يتوقف على السير على نفس الخطوات والإمكانات الماثلة . اتخذت الشركة عندئذ خطوات اقتحامية لتحويل قدراتها التعلمية إلى ميزة تنافسية . تكتسب الشركة ميزة من خلال عملية تسمح لفرق إدارتها أن تتيح للأفراد مشاركتها فى نماذجها الذهنية عن الشركة وأسواقها والمنافسين لها ، وتغيير هذه النماذج عند الضرورة ، يقول مدير التخطيط السابق بشركة «شل» : (لقد فكرنا فى التخطيط من منظور التعلم والتخطيط على مستوى المنظمة كما لو كانت مؤسسة تعليمية ، ويبدو أمام الجميع احتمالات نجاح استراتيجية التعلم التنظيمى فى شركة «شل» ) .

فى عام ١٩٩٠ ، تفوقت شركة «شل» على العديد من الشركات المنافسة فى إجمالى العائد ، لتصبح أكبر شركة نفط عالمية .



## \* تعلم التحول :

تعلم التحول هو عملية التحسين المستمرة للمنظمة . يضم تعلم التحول كلا من التعلم التشغيلي ، وتعلم النظم فى عملية مستمرة لإحداث التغيير الثورى .  
يضىف بعض الكتاب على هذا التعلم نوعا من القداسة لأهميته الكبرى . فى حالة تعلم التحول ينكب الأعضاء عليه ويتساءلون عن تجاربهم الماضية فى التعلم أو الفشل فى التعلم ، يكتشفون ما فعلوه لتسهيل أو لإعاقة عملية التعلم . يبتكرون استراتيجيات جديدة للتعلم ، وينتجون هذه الاستراتيجيات ، وأخيرا يقيمون ويعممون نتائج ما أنتجوه ، والنتيجة النهائية هى « فك شفرة التعلم» فى صور وخرائط ذهنية فردية ، ومن ثم تنعكس فى النهاية فى ممارسات تعلم تنظيمى .

## « تطوير التنظيم ذاتيا »

أفادت الاكتشافات العملية الحديثة عن الطريقة التى تتطور بها نظم الكائنات الحية فى توفير التوجيهات والإرشادات العملية فى موضوع تعلم التحول التنظيمى .

تقول قوانين النظم البيولوجية : إن الجسم يحاول أن يصل إلى حالة من التوازن أو الثبات ، على سبيل المثال : فى حرارة الجسم أو فى نسبة السكر ، أو الأملاح فى الدم ، فكلما تدخلت عوامل خارجية وأدت إلى اختلال هذا التوازن ، تتحرك أجهزة معينة لإعادة الوضع إلى حالة الاتزان المنشودة . فكر أيضا فى لعبة « النحلة أو الدبور» التى يلعب بها الطفل ، انظر إليها وهى تدور سريعا ، ثم تبطئ شيئا فشيئا إلى أن تتوقف تماما وتسقط ، لكى تلف هذه « النحلة» مرة أخرى ، لابد أن يتدخل شخص ما آخر ويديرها .

للمنظمات أيضا جاذبية ناحية حالة الثبات ، عندما يحدث قصور فى وظائفهم لسبب أو لآخر . تبذل المنظمة المزيد والمزيد من الطاقة للاحتفاظ بالوضع القائم ، ومعالجة ما طرأ عليه من اختلال .

ولكن يبدو أن عملية القصور لا تحكم النظم الحية . فنحن نرى نباتات وحيوانات ، وكل النظم البيئية قد تطورت عبر ملايين السنين . بعض الثقافات الإنسانية قد وجدت ومازالت قائمة منذ آلاف السنين ، لماذا لم يلحقها القصور أو التشتت ؟

تقدم لنا «نظرية تطور التنظيم ذاتيا» بعض الأدلة والبراهين التي تجعل محاولات النظم الحية تنجح في مسيرة حياتها . بينما تموت النظم غير الحية والميكانيكية . قد وجد أن النظم الحية قادرة باستمرار على تجديد نفسها عن طريق عملية البناء الذاتى . طوفان من المعلومات من البيئة يهز الكائن الحى ويخرجه عن حالة التوازن . يصبح نظام الكائن الحى فى حالة من الاضطراب ، ولكنه يعيد تشكيل نفسه إلى حالة أخرى أكثر تعقيدا ، وأكثر مناسبة للبيئة المتغيرة .

يوجد ثلاثة عناصر تقود إلى تطور التنظيم ذاتيا هى : الانفتاح وعدم التوازن ، وعنصر المساعدة على التفاعل ذاتيا .

### الانفتاح : Openness

تتغلب النظم الحية على قصور الطاقة بخلق نوع من المشاركة مع البيئة . إنهم يستوردون الطاقة ، ويصدرون القصور ، بما يشبه العلاقة بين النبات والإنسان . حيث يخرج النبات الأوكسجين لكى يتنفسه الإنسان ، ويخرج الإنسان ثانى أكسيد الكربون لكى يتنفسه النبات . يمكن وصف مكونات الانفتاح التنظيمى بأنها إمكانية الاستجابة الخارجية والداخلية فى وحدة وترابط . تتكيف المنظمة المفتوحة مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية ، بينما تحافظ على هويتها الذاتية . المنظمات المغلقة - على العكس من ذلك - تحافظ على هويتها عن طريق مقاومة التغييرات البيئية . قصور الطاقة هو الثمن الذى تدفعه هذه المنظمات .

قد تتوالد التقلبات البيئية عشوائيا ، ولكن التغييرات التى تحدثها التقلبات

داخل النظام ليست عشوائية كاملة . عندما تصدر عن الاضطرابات البيئية إشارات تعبر عن الحاجة إلى التغيير ، فإن النظام يتغير بطريقة تدعم تماسكه ، هذا المرجع الذاتى هو الذى يسهل التغيير المنظم فى البيئة المضطربة فى النظم الإنسانية ، فإن المشاعر الواضحة عن الكيان الذاتى متمثلاً فى القيم ، التقاليد الطموحات ، الأهلية ، والثقافة هى المصدر الحقيقى للاستقلال عن البيئة التنظيمية .

بالرجوع إلى تجربة شركة «شل» يمكن القول بأنها وضعت عن قصد استراتيجية تعلم لتمكينها من الاستجابة السريعة والفعالة لتغييرات فى البيئة التشغيلية المحلية بينما المنافسون الرئيسيون أصبحوا أكثر مركزية . تعضى شركة «شل» بانتظام مزيداً ومزيداً من الاستقلالية إلى أقسامها التشغيلية البالغ عددها ٢٦٠ قسماً ، ساعد ذلك على سرعة الإجراء والتجريب .

### عدم التوازن Non-Equilibrium

وقعت النظم غير الحية فى مصيدة «قصور الطاقة» ، لأنها تسعى إلى تحقيق التوازن ، حيث تستنفد الطاقة التى تصبح حينئذ غير ميسرة لتقدم لاحق . على العكس من ذلك النظم الحية ، التى تنجح وتتنمو بقوة فى حالة عدم التوازن . ومن التناقض الظاهر ، فإن عملية الجذب والشد الطويلة ، ينتج عن عدم استقرار النظم الحية ، استقراراً فى النهاية . يعمل عدم الاستقرار على التحرر من التوازن .

تخلق الاضطرابات البيئية عدم توازن ، وعدم التوازن يؤدي إلى التجديد والتحسين . بالمحافظة على الترابط المرن ، فى بيئاتها الداخلية والخارجية ، تتغير النظم الحية ولكنها تبقى ، على العكس ، فإن النظم التى تحاول المحافظة على التوازن فى البيئة المتغيرة ، تحمى نفسها فى المدى القصير ، ولكنها فى النهاية تخضع لعملية «قصور الطاقة» أى استنفاد قواها .

ولنفكر معاً فى الصعوبات التى واجهتها شركة IBM . لقد استطاعت

الشركة المذكورة بهيكلها التنظيمي وثقافتها الصارمة أن تكون رائدة صناعة الحواسب الآلية على مدى سنوات طويلة . ماذا حدث ؟ تعلمت IBM أخيرا أن الاستقرار لا يمثل ميزة استراتيجية في البيئات المتغيرة ، بعد أن رأَت الشركات الحديثة والأصغر حجما تعيد صياغة نفسها باستمرار استجابة للتغيرات المتلاحقة في مجال تخصصها .

تجدد شركة «شل» نفسها باستمرار عن طريق تعمد تشجيع عدم الاستقرار الداخلي . على سبيل المثال ، عن طريق تغيير عملية التخطيط من وقت إلى آخر ، طورت الشركة الكثير من طريق التفكير بها ، استخدمت شركة «شل» أيضا طريقة تسمى «تحدى الإدارة» من خلالها يستفسر المديرون من زملائهم عن الافتراضات التي تحكم خططهم وعملياتهم .

### عنصر المساعدة على التفاعل ذاتيا : Autocatalysis

تتمثل الاستجابة الطبيعية للنظام في كتب التقلبات البسيطة في بناءاته ، ولكن عندما ينشط عنصر المساعدة على التفاعل ذاتيا ، فإن التقلبات التي تحرك محاولة النظام على الكبت والتغذية المرتدة الذاتية ، تقوى إلى الدرجة التي تتطلب استجابة النظام . تدعم هذه الظاهرة بعض الأفكار الحالية بأن التغيير التنظيمي يمكن تحقيقه في النظم الكبيرة عن طريق مجموعة صغيرة من المتزمين والمؤيدين - [إن مجموعة صغيرة من المفكرين والمهتمين بقضايا رئيسية يستطيعون تغيير العالم] .

يمكن أن نأخذ مثالا تاريخيا من «حرب فيتنام» عن مدى تأثير عنصر المساعدة على التفاعل الذاتي . لقد عبرت مجموعات صغيرة مع قليل من الأفراد في البداية عن معارضتهم لحرب فيتنام ، وعندما حمى وطيس الحرب تضخمت المعارضة إلى الدرجة التي جعلت الحكومة تستجيب للنداءات وتانسحب القوات الأمريكية من فيتنام .

## روح التطور : An Evolutionary Spirit

يجب على المنظمات وهي تواجه غارات وقنابل التغييرات المتلاحقة أن تحول ذاتها استجابة للمنظمات المعقدة ، المنافسة والمتناقضة من بيئتها الخارجية والداخلية ، تعبر القدرة على التحول عن امتلاك المنظمة أكبر الميزات التنافسية . تستطيع المنظمات خلق ودعم مركزها المستقبلي باستخدام التعلم التنظيمي لإثراء عملية التطور الذاتي .

في المنظمات التي تدعم نفسها ، ليس مطلوباً من المديرين أن يقدموا كل الإجابات ، بدلاً من ذلك يشجع المديرون الآخرين على الاستفادة بكل الفرص الممكنة لإعادة ابتكار منظماتهم بالعمل التعاوني ، وبصفة مستمرة .

[لكي يكون لك روح تطويرية . يجب أن تكون مملوءاً بالطموحات دون أن تقيّد نفسك بأغلال البناءات التنظيمية الحالية ، وأن تذهب سريعاً ، وبسلاسة إلى البناءات الحديثة] .

### كيف تواجه المنظمات التحدي : خلق أو الاستعداد للمستقبل؟

طالما أن إيقاع التغييرات في العالم صاحب وسريع ، فكل المنظمات أمام تحدي مواجهة المستقبل . فيما يلي بعض الأمثلة للطرق التي تواجه بها المنظمات تحديات المستقبل .

\* منظمة بحثية في وزارة الدفاع الأمريكية استجابت لتحديات ما بعد الحرب الباردة بتحويل نفسها إلى منظمة أكثر مرونة وأكثر مشاركة ، وحولت تركيزها من المعمل إلى السوق .

\* شركة Costa Rica وظفت برنامجاً في التنمية الإدارية لتحويل نظام الرعاية الصحية القديم البيروقراطي إلى نظام يقوم على : فرق العمل ، تفكير النظم ، وتحسين الجودة المستمرة .

\* شركة Primarski Sugar Corp ، إحدى الشركات التي تم خصخصتها في

روسيا لها تاريخ غير مشجع ، أبرز أعراضه : مشكلات مزمنة ، ومعدات متقادمة ، إنتاجية العاملين متدهورة ، وقيادة ضعيفة . اختار العاملون رئيساً جديداً للشركة من خارجها ، تحدى الرئيس الجديد المديرين والعاملين بأن عليهم العمل على تحويل شركتهم إلى مشروع خاص حقيقى وإلا يتركوا العمل لغيرهم . ولقد ترك بالفعل معظمهم العمل بالشركة . واليوم يوجد فريق جديد لقيادة الشركة ، وتحويل المصنع القديم المحمى إلى منظمة ذات مواصفات عالمية .

\* مؤسسة الصحة والخدمات الإنسانية فى الولايات المتحدة الأمريكية . تضم المؤسسة ١٤٠ ألف عامل ، وتعتبر ثالث أكبر ميزانية فى الهيئات الفيدرالية . وظفت التخطيط الاستراتيجى لحث العاملين على اكتشاف القيمة التى يجب أن يروها فى أدوارهم كخدمة عامة يؤدونها للجمهور ، ومسئوليات موظفى الاستقبال ، وقدراتهم فى التأثير على اتجاهات الهيئة فى المستقبل .

\* كلية إدارة الأعمال فى جامعة Brigham Young ابتكرت منهجاً دراسياً جديداً ، وعرضته عن طريق مؤتمر البحث عن المستقبل Future-Search Confernce ، دعى إليه ممثلون عن كل الفئات المتوقع أن تستفيد بهذا الفرع التعليمى . يعارض أعضاء هيئة التدريس دائماً المناهج الجديدة . ولكن فى هذه الحالة صوتت الجامعة لصالح المنهج الجديد ، وبدون معارضة ، مع تغيب عدد قليل جداً .

\* «ماليوادا Maliwada قرية قديمة فى الهند كانت تعيش حالة من الشراء قبل أن يعرضها الفقر بأنيابه الحادة . ذهب إليها فريق من الممارسين لتنمية المجتمعات وعقدوا لقاء مع قادة القرية ، لمساعدتهم على أن تكون لهم رؤية مشتركة لمستقبل مجتمع قريتهم . عندما تعلم القرويون كيف يعيدون إحياء مجتمعهم . بدءوا يتخلصون من الاختلافات الطبقيّة والثقافية . وعندما أبدى كل أفراد القرية تدعيماً ومساندة لقادة القرية ، استطاعوا الحصول على قرض من البنك ومنحة من الحكومة لإقامة سد ، ومصنع للطوب ، وعبادة

صحية ، واليوم ازدهرت مرة أخرى قرية «ماليوادا» بالهند ، وأخذت تعلم غيرها من القرى كيفية الاستفادة بمنهجهم فى التطوير .

## «التحول فى مصنع ألياف JK»

افتتح المصنع فى عام ١٩٨٩ فى الهند لصناعة «ألياف إكريلك» بناء على رؤية رئيس المصنع «رامباتى Rampati» . أراد رئيس المصنع أن يسود مجتمع شركته ثقافة تنظيمية أساسها الصراحة والعلاقات العادلة ، والقليل من البيروقراطية .

ساعد الخبراء «رامباتى» على تصميم مصنع يترجم إلى الواقع فكره الجديد فى المنظمات المفتوحة والإدارة المشاركة .

قدم رئيس المصنع هذه المفاهيم التنظيمية فى بيئة هندية لها ثقافة تنظيمية عميقة الجذور فى البيروقراطية والهيكلية والحدود الشديدة .

وضع «رامباتى» نغمة المنظمة ككل انطلاقاً من نمطه القيادى غير الرسمى ولكنه مهنياً فى نفس الوقت .

تميزت أماكن العمل فى المصنع الجديد بالمساحات الكبيرة المفتوحة بما يشبه العنابر ، مع فواصل صغيرة لا تحجب من بداخلها ، بدلا من المكاتب المغلقة . لا توجد فواصل بين الإدارات المختلفة . المديرين بما فيهم رئيس الشركة يجلسون وسط فرق العمل التى تخصصهم فى أماكن مكشوفة - وكما فى اليابان تبدأ فرق العمل يومها بالتمارين الرياضية كل صباح ، ويتناول كل فرد وجبته فى «كافتيريا» المصنع دون اعتبار للفوارق الوظيفية .

كان العاملون مسئولين عن التفتيش على جودة منتجاتهم ، وأعمال الصيانة، وتوفير مستلزمات الإنتاج ، يستوفى المديرين نماذجهم بأنفسهم ويتولون حفظها بأنفسهم أيضا ، بقدر الإمكان تتم الاتصالات وجها لوجه . مع قليل من المذكرات، وعدم التزيد فى استخدام الورق.

امتد الانفتاح إلى أن شمل نظام الاستحقاق المالى للعاملين ؛ حيث توضع المرتبات فى لوحة الإعلانات بالمصنع . ومن أكثر التطبيقات تقدماً فى شركة هندية كان نظام «خطة حوافز المشاركة فى المكسب» Gain - sharing incentive plan التى قدمها رئيس الشركة إلى كل العاملين .

فى نهاية كل ربع سنة تجرى إحدى الهيئات المستقلة مسحاً تسأل فيه العملاء لتقييم أداء الشركة فى كل مصنع على حدة . يأخذ كل عامل مكافأة مكسب اعتماداً على نتائج المسح . وتشكل هذه المكافآت جزءاً كبيراً من دخل العامل .

هل حظى مصنع «الألياف الإكريلك» فى الهند بمكانة تجعل منه نموذجاً تحاول الشركات الأخرى السير على منهجه ؟ الإجابة : لا .

بعد عامين ونصف من افتتاح المصنع ، تراجع الإنتاج إلى ٥٠ ٪ من الطاقة الإنتاجية ، الجودة ضعيفة ، والمعنويات منخفضة ، الأسوأ من ذلك هروب العملاء فرادى وجماعات . بدأ المصنع يخسر أمواله سريعاً ، ولم تعد الشركة الأم قادرة على احتمال خسارة هذه التجربة الفاشلة كما يبدو ، فى يناير من عام ١٩٩٢ توقف المصنع عن الإنتاج وأصيب المديرون بخيبة الأمل .

بعد عقد لقاءات كثيفة ومطولة مع المديرين والموظفين الاستشاريين لاستقراء انعكاسات الموقف ، قدم الخبراء الذين ساعدوا فى تصميم المصنع عند إنشائه اقتراحاً بتحويل كامل نظام المصنع . قبل المديرون الاقتراح ، واستمروا لمدة خمسة أيام للتعاون فى وضع خطة عمل لوضع الاقتراح موضع التنفيذ . أثناء عملية تفهقر المصنع وجه الخبراء الاستشاريين إلى البحث عن مستقبل يمكن الاعتماد عليه متضمناً التخطيط التنظيمى ، بناء فرق العمل ، والتنمية الذاتية .

أول التحديات التى واجهت المديرين هى الحصول على طريقة لإعادة تشغيل المصنع : لن تعطى الشركة الأم أى أموال إضافية ، ولا يوجد أى بنك على استعداد لتقديم أى قروض ، وهذا ما عرفه المديرون ؛ ابتكر المديرون أثناء عملهم



مع الخبراء خطة غير طبيعية ، ولكنها طريق ملتو للوصول إلى الغرض . كان المدبرون يبحثون عن الأموال من العملاء . نفس العملاء الذى اشتكوا من ضعف الجودة ، وتأخير التسليم . يتذكر أحد المديرين قائلا : «هل يمكنك أن تتخيل كيف يكون الوضع إذا ذهبنا إلى عملائنا ، بل ونطلب منهم الأموال؟ . ولكن كان ذلك هو الأمل الوحيد.»

قرر المدبرون محاولة إقناع العملاء بأن ذلك كان يمثل صفحة جديدة لمصنع JK وأن لديهم خطة لتطوير المصنع ، وكانوا سوف يلتزمون بالمواعيد فى التسليم ، تحرك المدبرون فى جماعات من فردين أو ثلاثة وزاروا كل العملاء ونجحت الخطة . لقد حصلوا على مبلغ نقدى مكنهم «بالكاد» من شراء المواد الخام وبدأ المصنع العمل بعد أسبوعين من الخطة المبتكرة .

فى مايو ١٩٩٢ ، كان المصنع ينتج (٣٠) ثلاثين طنا فى المتوسط يوميا ، تقريبا مستوى الإنتاج الذى كان قائما قبل أن يتوقف المصنع فى يناير ، لم تكن الجودة على المستوى المطلوب ، ولكنها كانت تتحسن ، فى منتصف العام ، كان المصنع ينتج أكثر من (٥٠) خمسين طنا فى اليوم . كانت الجودة لا تزال تتحسن . فى أكتوبر وصل إنتاج المصنع إلى طاقته القصوى ، حيث كان ينتج (٦٠) ستين طنا يوميا ، كانت الجودة عالية فى كل الأوقات .

انطلق العمال يرقصون فى العنابر عندما سمعوا هذه الأخبار ، وزعت الإدارة المشروبات الخفيفة بهذه المناسبة السعيدة على مدى ٢٤ ساعة لكى تشارك جميع «الورادى» فى فرحة النجاح .

كيف استطاع مصنع ألياف JK أن يحدث هذا التحسين الجذرى فى مساره وفى فترة سبعة أشهر فقط ؟ . فى جلسات التخطيط التى استمرت لمدة خمسة أيام انكب المدبرون فى عملية تأمل وتفكير لاكتشاف النماذج الذهنية Mental Models التى منعتهم من تحقيق النجاح ، وبمجرد أن عرف المدبرون العقبات التى وقفت فى طريق نجاحهم ، أصبحوا قادرين على تحويل منظمتهم وتحقيق رؤيتهم ، مستخدمين استراتيجية لها ثلاثة محاور أو أنياب :

١ - فرق إجراءات التصحيح : Corrective - action teams

**فرق إجراءات التصحيح :**

شكلت الإدارة فرق إجراءات التصحيح لتحسين عمليات المصنع . يتكون كل فريق من ٨- ١٢ عضوا يمثلون الوظائف المختلفة بالمصنع ، تم تكليف الفرق بحل مشكلات الجودة والنظم بسرعة .

كان على الفريق أن يجتمع لمدة يوم أو يومين لتحليل مشكلة محددة ، مثل الرطوبة الزائدة فى الألياف ، أو الأعطال المتكررة فى نظم الرقابة الإلكترونية ، بعد تحديد السبب الجذرى للمشكلة ، كان على الفريق أن يحدد على الأقل أربعة حلول ممكنة يضع خطة ويوزع المهام ، ويبدأ تطبيق الحل . شعر العاملون بالارتياح للعمل فى فرق إجراءات التصحيح بسبب الإشباع الذى ينالهم نتيجة المشاركة فى حل المشكلات المزمنة .

**الاتصالات :**

كانت استراتيجية الاتصالات عبارة عن استراتيجية تعليمية ، تم تصميمها لتحسين التفاعلات بين الإدارات والوظائف والنظم ، منذ إنشاء مصنع الألياف JK كان هناك تشجيع دائم للاتصالات ، أما الآن فهى عملية حيوية .

مرة فى كل شهر كانت الإدارة تدعو دائما العاملين إلى اجتماع لتحديثهم بصراحة ووضوح عن مشكلات المصنع ، واقتراح الحلول . أما الآن فقد أصبح الاجتماع يوميا بدلاً منه شهريا . ساعدت المناقشات المكثفة على إزالة الحواجز غير المرئية بين الإدارات المختلفة . بدأ المديرين يفهمون مدى الترابط بين الوظائف المختلفة ، تأخذ القرارات التى تتخذ جماعياً فى اعتبارها حاجات ومتطلبات كل الإدارات ، قبل ذلك كان المديرين مشغولين مسبقاً بأداء إدارتهم الخاصة ، أما الآن فإنهم يركزون على التنسيق بين الأنشطة مع الإدارات الأخرى لتحقيق الأداء المثالى للمنظمة ككل .

فى ندوات المراجعة الشهرية ، تقدم الإدارة العليا تقريراً عن الإنجازات والقضايا والأفكار المرتبطة بخطة العمل الشاملة .

## تطوير القيادة :

استثمرت الشركة معظم الأموال فى تطوير القيادة ، استراتيجية التعليم التحويلي Transformative learning strategy لتعديل مسار المنظمة . اشترك المديرون والمشرفون ومنسقو الفرق فى التدريب المعملى «تدريب الجماعات» لخلق أنماط لقيادة التحول . بالإضافة إلى أنهم تعلموا كيفية الجمع بين التنمية الذاتية ومهاراتهم القيادية .

فى برامج تطوير القيادة يتعلم الأفراد المهارات التى يحتاجونها لإنجاح نظام المنظمة المنفتحة ، مع مهارات التسهيلات التى تمكنهم من حل المشكلات كعنصر فى الفريق ، وللمساعدة فى خلق بيئة تنظيمية أفضل .

أشار كثير من المديرين بأن تدريب التنمية الذاتية ، لم يساعد فقط على تحسين مهاراتهم القيادية ، ولكنه أوجد جواً من الانسجام والوثام على مستوى أسرهم peace and harmony within their Families .

توفر قيادة الفريق يومين مرة كل ثلاث أشهر ، لكى يتفرغ الأعضاء لتنمية مهاراتهم القيادية ، ولمساعدهم على الاستمرار فى عملية التنمية الذاتية .

بعد تسعة أشهر من المشروع فى تحويل مصنع الألياف JK ، انهار الطلب على الألياف الإكليرك فى أسواق الهند ، يرجع السبب فى انهيار السوق The market Collapse بسبب عدم الاستقرار السياسى فى الإقليم Political unrest ، عرض ألياف مستوردة أقل سعراً ، وزيادة العرض على الطلب .

باستقرار هذه الأوضاع بدأ المصنع فى الحال وضع استراتيجية تسويقية جديدة استجابة للاضطرابات فى البيئة التسويقية . سوف تدفع الشركة بالبراعم التى أفرزتها عملية التعليم التنظيمى : التعلم التشغيلى ، تعلم النظم ، والتعلم التحويلي ، لمواجهة التحديات الجديدة ، والواردة من البيئة التنظيمية المتغيرة .



## الملاحق

ملحق رقم (١)

خصائص الإدارة العليا في أنماط مختلفة من المنظمات.

ملحق رقم (٢)

قياس جودة اجتماعات فرق وجماعات العمل.

## ملحق رقم (١)

### خصائص الإدارة العليا في أنماط مختلفة من المنظمات

للحصول على أعلى النتائج من تطبيق منهج إدارة التحسين الشاملة TIM يجب أن تبدأ مع الإدارة العليا معتقداً أن النتائج التي تتحقق من العملية تبرر الجهود الشخصية التي يبذلونها . يجب أن تكون الإدارة العليا على استعداد للالتزام طويل الأجل لعملية التغيير الشخصي ، نوضح فيما يلي الخصائص المختلفة للإدارة العليا في أنماط مختلفة من المنظمات .

#### ماهي المشكلة ؟

- الخاصون : العاملون غير مهتمين .
- الهامشيون : المديرون هم السبب في معظم المشكلات .
- الرابحون : العملية هي سبب المشكلات .

#### كيف يفكرون في العاملين لديهم ؟

- الخاصون : يحتاج العاملون إلى التحفيز .
- الهامشيون : يحتاج العاملون إلى التدريب .
- الرابحون : العاملون ليسوا هم المشكلة ولكن يمكن أن يكونوا جزءاً من الحل .

#### كيف يحددون متطلبات العميل ؟

- الخاصون : نحن نعرف ما يريدون .
- الهامشيون : تستخدم المسوحات للحصول على أفكار العميل .
- الرابحون : يصبح العملاء جزءاً من تصميم العملية .

## ما هي أنماطهم الإدارية؟

- الخاسرون : الرقابة من خلال تدرج الهيكل التنظيمى .
- الهامشيون : يستخدم المستوى الإشرافى والإدارة الوسطى الإدارة بالمشاركة .
- الرابحون : الإدارة من خلال التنظيم الرأسى ، والشبكات بدلاً من الهيكل التنظيمى .

## فيهم يركزون اهتمامهم الرئيسى؟

- الخاسرون : الأرباح ربع السنوية .
- الهامشيون : مقابلة توقعات العميل .
- الرابحون : بناء تنظيم دائم وقوى .

## فيهم يركزون اهتماماتهم الفنية؟

- الخاسرون : البقاء والاستمرار مع ما ثبت نجاحه .
- الهامشيون : التكيف مع ما ابتكره الآخرون من تكنولوجيات .
- الرابحون : ابتكار تكنولوجيات جديدة ، وتطوير ما تم إنجازها عن طريق المنظمة أو الآخرين .

## كيف يتم تخطيط العمل؟

- الخاسرون : تضع الإدارة العليا الخطط ، وتظل سرية لكيلا يكتشفها المنافسون .
- الهامشيون : تضع الإدارة العليا الخطط وتتاح لعدد محدود من العاملين .
- الرابحون : يشترك كل فرد فى العملية التخطيطية ، وأهدافهم الشخصية ترتبط مباشرة بخطة العمل .

ما أنواع الاتصالات التي تستخدم؟

الخاسرون : الاتصالات من أعلى إلى أسفل جيدة ولكن من أسفل إلى أعلى رديئة .

الهامشيون : الاتصالات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى جيدة .

الرابحون : الاتصالات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى والاتصالات الأفقية جيدة جداً ، مع اتصالات العميل ، وتخطى العقبات التنظيمية .

كيف يتم مراقبة الموارد؟

الخاسرون : تراقب الإدارة العليا الموارد .

الهامشيون : تراقب الإدارة العليا الموارد من خلال الميزانية السنوية .

الرابحون : تضع الميزانية الحدود ، ولكن الإدارة المباشرة والعاملين يقيّمون ويتدخلون لتحسين الأوضاع .

ما ردود أفعالهم تجاه انخفاض الطلب؟

الخاسرون : إلغاء المصروفات الاختيارية، الاستغناء عن بعض العاملين ، وتخفيض المصروفات على البحوث والتطوير وعلى المبيعات .

الهامشيون : برامج المعاش المبكر تطبق لتقليل عدد حالات الاستغناء .

الرابحون : التخطيط لحالات انخفاض الطلب ، ولذلك يكون معظم التأثير على العمالة المؤقتة ، زيادة تدريب العمالة الدائمة ، وزيادة قوة رجال البيع خلال فترة الهبوط لإعطاء مزيد من الاهتمام للعميل .

ما طبيعة بيئة العمل [المناخ التنظيمي]؟

الخاسرون : خائق ، قاتل ، يتصارع الأفراد بعضهم مع بعض ، تتخذ القرارات على مستوى الإدارة العليا .



**الهامشيون** : تتخذ القرارات بالاتفاق . تستخدم فرق العمل في كل أنحاء المنظمة .

**الرابحون** : يتم إنماء القدرات الابتكارية للفرد ، والتأكيد على مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمشاركة . تتخذ القرارات بالاتفاق إذا كان ذلك ضروريا في أوقات أخرى . يؤخذ رأى المتأثرين بالقرار ، وأحيانا تكون القرارات في غاية الدكتاتورية . ظروف كل قرار تحدد النمط المستخدم لاتخاذ القرار .

### كيف تباشر الإدارة العليا القيادة ؟

**الخاسرون** : تدعيم العملية عن طريق تخصيص الموارد .

**الهامشيون** : تندمج في العملية وتبدأ اهتمامها بحضور الاجتماعات ، وتحدث عن مدى أهمية التحسين لنجاح المنظمة .

**الرابحون** : القلق على عملية التحسين ، والتفاني كلية من أجلها . البحث العنيد عن طريق تحسين أعمق للعملية ، الاعتراف بالفضل داخليا وخارجيا بأن الإدارة العليا قائدة لأنشطة التحسين في المنظمة .

من السهل أن ترى أن هناك العديد من الاختيارات أمام المنظمة . كل فرد في المنظمة يملأ الدنيا ضجيجا للاستئثار بوقت الإدارة العليا ، في هذه البيئة لا يمكنك أن تتوقع ترحيب الإدارة العليا بعملية التحسين القائمة على السخافة والابتذال . ما يلزم عمله هو توفير بيانات واقعية ، موثقة Hard data ، تقنع الإدارة العليا بأن من مصلحتهم الأولية أن يكون لهم دور قيادي في عملية التحسين ، عندما يصبحون مقتنعين تبدأ عجلة العملية في الدوران ، حيث يعثون الموارد اللازمة لتحويل المنظمة .

لماذا يجب على الإدارة العليا في منظماتك أن توافق على قيادة عملية التحسين ؟ حسناً . دعنا نعد إلى شركة «موتورولا Motorola» . بالضبط في خلال سنتين استطاعت الشركة تخفيض تكاليف الإنتاج السنوية لحوالي

(٢٥٠) مليون دولار ، وبصفة عامة نتيجة التخلص من عمليات الإصلاح وإعادة التشغيل / Rework & repair ذهبت هذه المبالغ بكاملها إلى النتائج النهائية .

إذا شعرت المنظمة بأنها غير مستعدة لعملية التحسين ، يكون أمامها ثلاثة خيارات رئيسية :

- ١- أن تخطو خطوات تطبيقية بأى طريقة [هذا تصرف خاطئ] .
- ٢- لا تطبق منهج إدارة التحسين الشاملة إلى أن يسوء الوضع ، وسوف يسوء .
- ٣- تأخذ الوقت المطلوب لكي يحدد المديرون كيف يمكن لمنهج التحسين أن تكون له آثار إيجابية على دورهم فى المنظمة ؟

لا تندفع إلى هذا الدور فى العملية ، خذ وقتك لبناء الفهم والالتزام ، حدد واعمل مع المتشككين ، لكي تكون متأكدا من أنهم أخذوا فرصة للتعبير عن مخاوفهم .

يوجد اليوم ثلاثة أنماط من المنظمات : الخاسرون والهامشيون والرابحون، عندما نأخذ موضوع قيادة الإدارة العليا ، فهذه هى الخصائص :

**الخاسرون** : لا يبدؤون أبداً عملية التحسين ، وإذا بدءوا فسوف تكون هناك تعديلات وتغييرات كثيرة فى الاتجاه . يتغير الاتجاه والتركيز كلما تغيرت الإدارة العليا .

**الهامشيون** : تتحدث الإدارة العليا عن التغيير ، ولكن لا يصل التغيير إلى أشخاصهم إلا قليلاً . يركزون غالباً جهودهم التحسينية على طريقة واحدة فقط ، ينظرون إلى عملية التحسين على أنها من أسفل إلى أعلى .

**الرابحون** : لا تتحدث الإدارة العليا عن التحسين ، لكن تعيشه . يقدمون القدوة بأنفسهم ، يظهرون أهمية التغيير عن طريق تغيير أنفسهم ويعترفون بفضل الذين يتغيرون أو يساعدون فى إحداث التغيير .

## ملحق رقم (٢)

### قياس جودة اجتماعات فرق وجماعات العمل

سوف يساعدك تشخيص الاجتماع هنا ، ليس فقط على مدى فعالية الاجتماع ، ولكن أيضا مدى فعالية قيادتك للاجتماع ، ارجع إلى استمارة التقييم الذاتى شكل رقم (٧) ، والتي تتكون من (٣٠) ثلاثين عبارة . ومطلوب منك أن تستجيب لكل منها فى المربع المقابل لكل عبارة بوضع كلمة «نعم» وتقابلها العلامة [✓] أو «لا» وتقابلها العلامة [X] . ولكن دعنا نجدول نتائجك .

الآن اجمع عدد العبارات ذات الأرقام الزوجية التى حصلت على الاستجابة «نعم» لا يزيد بالطبع إجمالى العدد على [١٥] ثم اطرح منه إجمالى الأرقام الفردية التى حصلت على الاستجابة «نعم» بعد تجميعها أيضا . على سبيل المثال : إذا كان إجمالى الأرقام الزوجية (٩) وإجمالى الأرقام الفردية (٥) فإن الناتج من عملية الطرح يصبح (٤) .

إذا كان الناتج من عملية الطرح يقع ابتداء ما بين الرقم ١٠-١٥ ، فإنك تعرف أنك تباشر بالفعل تجربة ناجحة فى اجتماعات منتجة - Productive meetings .

أما إذا جاء الناتج ابتداء من الرقم ٥-٩ ، فإن تجربتك فى الاجتماعات متوسطة وسوف يكتشف معظم الأفراد إحباطاتك سريعا .

إذا جاء الناتج أقل من الرقم (٥) ، فإن ذلك يعنى أن اجتماعاتك تثير الكثير من الاستياء بسبب ضياع الوقت الذى تأخذه من جهة ، وضعف ما تسفر عنه من نتائج من جهة أخرى .

فيما يلى تحليل للعبارات الواردة فى استمارة قياس جودة الاجتماعات وماذا تشير إليه سواء كان جيدا أو سيئا .

عندما يظهر أعضاء الفريق الاستياء من فكرة عقد اجتماع آخر ، يصلون متأخرين ، يتركون الاجتماع مبكرين ، أو ينسحبون من الاجتماع ويذهبون إلى عمل آخر، فإنهم بذلك يعيشون برسالة تقول بأنهم ينظرون إلى مثل هذه الاجتماعات على أنها غير مهمة أو مضيعة للوقت .

في الجماعات التي مازالت منقسمة على نفسها إلى جزر أو أجزاء صغيرة قد يجد كل عضو يفكر في طرح اقتراح أو تعليق أنه لا يوجد من يسمعه ، أو كما يقولون «يؤذن في مالطة» قد يعزل الآخرون أنفسهم ، ويستجيبون فرداً لفرد ، حيث يتقهقر الآخرون ، ويعطون النذر اليسير من التدعيم المعنوي والمادى ، أو لا يعطونه على الإطلاق ، المشكلة الأخرى المرتبطة بذلك هي أن الأفراد يتحدثون عن زميل لهم مستخدمين ضمير الغائب [هو أو هي] ، كما لو كان غير موجود معهم في قاعة الاجتماعات ، يوجد إحساس قليل أو لا يوجد بالتماسك والتضامن ، وعندما يحاول الأفراد التهوين والاستهزاء من إسهامات الآخرين ، فسوف يرفض بعض الأعضاء أن يضعوا أنفسهم في هذا الوضع مرة أخرى ، إنهم يظلون صامتين أو يتلفظون بكلمات وجمل يراعون فيها السلامة ، والبعد عن الإسهام في المناقشة في كثير من الاجتماعات .

يعيش الأفراد حالة من الاضطراب والتساؤل عن جدوى تجميعهم معا في هذه الحجرة أو تلك ، الموضوع المطروح للمناقشة غير واضح أو محدد المعالم ، ويبدل الأفراد الكثير من الوقت لتحديد الغرض من الاجتماع . ليس غريباً أن تتخذ بعض القرارات تحت ضغط الإرهاق والتعب Out of exhaustion ، لا يريد أى عضو أن يستمر لمدة دقيقة واحدة إضافية في الحجرة ، لا توجد جهود كافية لاستعراض كل الاختيارات المتاحة على طاولة الاجتماع ، أو اختبار نتائج كل قرار ، إذا أضفنا نقص استعداد الأفراد للاجتماع فسوف نجد الكثير من المبررات التي تؤدي إلى ضعف القرارات ، ليس مستغرباً أيضاً ضرورة عقد اجتماعات إضافية للعمل على إبطال أو إصلاح القرارات الخاطئة التي اتخذتها

فرق غير ملتزمة . حيث إن كثيرا من القرارات يتم اتخاذها عن طريق أغلبية التصويت Majority vote فلا بد أن تصطدم بمن يقومون بعملية تشريع للاجتماع : سوف تجد المؤيدين والمدعمين للقرار Stand around ، والذين ينشقون ، ويختلفون مع ما قد حدث Dissect ، وأولئك الذين يعبرون عن عدم اتفاقهم وخيبة أملهم Disagreements and frustrations . وقد يكون هناك غموض وارتباك عما تم اتخاذه من قرارات بالفعل .

أخيرا فإنه في جماعات وفرق العمل إذا توقع الأعضاء عدم توافر تدعيم أو حساسية Sensitivity للحرص على تماسك وقوة الجماعة The group's well-being -، فإنه إذا عبر أحد الأعضاء عن مشاعره بصدق ، فإن ذلك يحمل تهديداً صريحا ومباشراً له وللجماعة ككل . عندما يبدى عضواً ما أحاسيسه العميقة عما يدور من سلوكيات في الاجتماع ، فإنه يكون بذلك قد سحب القناع الزائف الذى يضعه كل عضو على وجهه مدعياً بأن كل الأمور تسير كما ينبغي .

والآن إلى استمارة التقييم الذاتى : فعالية الاجتماعات .

## شكل رقم (٧)

### استمارة التقييم الذاتي : فعالية الاجتماعات

فيما يلي مجموعة من الأعراض عن فعالية أو عدم فعالية الاجتماعات .  
ضع علامة في المربع أمام العبارة التي تشخص الاجتماعات التي تحضرها . إذا  
كنت تتفق مع مضمون العبارة ضع علامة [✓] . أما إذا كان مضمون العبارة  
لا يطبق في الاجتماعات التي حضرتها ضع علامة [X] .

### الاستمارة

١- يميل الأفراد لمقاومة فكرة عقد اجتماع آخر .

٢- تبدأ الاجتماعات عادة في الوقت المحدد وتنتهي في الوقت المحدد .

٣- عندما يساهم أحد الأعضاء بفكرة أو رأى فإن الأعضاء الآخرين يستجيبون له فرداً لكل فرد .

٤- لا تبدأ المناقشات إلا بعد أن يصبح واضحاً أن كل عضو قد فهم المسألة المطلوب قرار بشأنها أو الهدف المطلوب تحقيقه .

٥- يضيع عضو أو اثنان الكثير من وقت الاجتماع في مناقشات بعيدة عن الموضوع ومشتتة للانتباه .

٦- لا تنتهي اجتماعاتنا إلا بعد التأكد من أن كل عضو قد قال ما يريد بال فعل .

٧- لا يخاطب أعضاء الاجتماع بعضهم بعضاً . ويتحدثون

عن الآخرين كما لو كانوا غير موجودين بحجرة الاجتماعات .

٨- إذا لم يتم الوصول إلى الهدف من الاجتماع في حدود الوقت المقرر ، تنفق على عقد اجتماع متابعة آخر بدلا من مد المناقشة .

٩- يجب تكرار الأفكار والاقتراحات مرتين أو ثلاثة ، قبل أن تحدث استجابة لها .

١٠- من يرأس أو يقود الاجتماع بصفة رسمية لا يتمتع بنفوذ أو وزن أكبر من الآخرين .

١١- يضطر أحد الأعضاء أحيانا إلى الصراخ لجذب انتباه الآخرين .

١٢- عندما يعترض الأعضاء غالبا على فكرة أو تعليق ، فإنهم يراجعون صاحبها للتأكد من أنهم فهموا ما يعنيه ، قبل أن يقدموا أسباب اعتراضهم .

١٣- يتبع كثير من الاجتماعات تشريح لما جرى في الاجتماع وذلك في مكاتب الأعضاء .

١٤- تنتهى الاجتماعات بعمل مراجعة للتأكد من أن جميع الأعضاء ملتزمون بما تم الوصول إليه من نتائج أو أهداف .

١٥- من الصعب أن تبادر بتقديم فكرة أو اقتراح لأن هناك دائما من هو على استعداد لتسفيه الفكرة أو السخرية منها .

١٦- ليست مشكلتنا أن الجميع يريدون المشاركة ولكن

رغبتهم فى التحدث فى نفس اللحظة .

١٧- بعد أن ينفذ الاجتماع يوجد أحيانا غموض حول ما الذى تم حله؟ ومن المسئول عن التطبيق؟

١٨- تتخذ قراراتنا دائما بالاجتماع بأنها أحسن القرارات تحت هذه الظروف .

١٩- غالبا يصبح ضروريا إعادة جدولة الاجتماع، عندما يكتشف أن القرارات بنيت على معلومات ناقصة ، أو يقول أحد الأعضاء بأن لديه أفكاراً أخرى .

٢٠- عندما يشكو أحد الأعضاء بأن الاجتماع خرج عن مساره الصحيح يؤخذ رأى باقى الأعضاء عما إذا كان ذلك صحيحا .

٢١- أحيانا نوافق على أحد الحلول لأن الاجتماع قد أرهقنا جميعاً .

٢٢- يقول الأفراد : إنهم غالبا يتركون اجتماعتنا وهم فى قمة حيويتهم .

٢٣- فى معظم الاجتماعات نستهلك الكثير من الوقت فى بداية الاجتماع فى محاولة لتعريف المشكلة التى من المفترض أننا نتعامل معها .

٢٤- بينما لا يجب أى فرد أن يوجه نقد لأفكاره ، ولكن لا تسود اجتماعتنا أى روح دفاعية أو حالات حقد أو ضغينة بين الأعضاء .



٢٥- يصل الأفراد متأخرين ، ويستأذنون مبكراً ، ويخرجون للرد على التليفونات .

٢٦- بدلا من عقد مزيد من الجلسات لحل المشكلات أو اتخاذ القرارات ، تأخذ الوقت الكافي لدراسة الموضوعات المعروضة قبل الحضور إلى الاجتماع .

٢٧- المحادثات التي تتفجر غالبا ليست لها علاقة مباشرة بموضوع الاجتماع .

٢٨- عندما يحدث صراع بين الأعضاء يتصدى له طرف ثالث لإعادة الأمور إلى مجراها .

٢٩- لا يتم تشجيع تلقى أو إبداء المشاعر والعواطف .

٣٠- لا يشعر أى عضو بالقلق أو الضيق عند عدم الاتفاق معه لأنه عندما تعرض الفكرة على الطاولة تصبح ملكا للجماعة، تناقش على هذا الأساس .

## المراجع الأساسية للكتاب

### A : Books

1- Douglas k. Smith : **Taking charge of change**, [Addison wesley Books , New york, 1995.

2- James Harrington: **Total Improvement Management** [McGraw-Hill, New York], 1995.

3- John S. Oakland : **Total Quality management**, [Butter-worth Heinemann ltd, london], 1992 .

4- Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), : **QC Circle, General principles of QC circles** [QC Circles Headquarters , Tokyo , Japan .], 1980 .

### B- Journals

5- J.H. Foegen, “ The Ability Gap” , **Business Horizon** , July- August, 1990 pp : 45 -46.

6- Robert H. Guest, “Management Imperatives for the year 2000, **California management Review** , V.28, 4, summer 1986. pp: 62 -96 .

7- Susan Osborn, “ Managing and optimizing performance **Performance & Instruction** , August, 1990 . pp: 1-2 .

8- Thomas L. Quick, “Measuring the Quality of your Team Meetings” **Supervisory Management.**, July 1992. pp : 10-11

9-Tom Broersma, “In Search of the future”, **Training & Development** , January, 1995. pp: 38-43 .