

تشخيص ثقافة الشركة

تعتمد صورة الشركة في أذهان موظفيها الحاليين والمحتملين على ثقافتها . أي على «طريقة الحياة» المتبعة بشكل واع أو غير واع في أنشطتها اليومية .

في أغلب الأحوال، تجد ثقافة الشركة التعبير الرسمي عنها في البيان المكتوب الذي يحدد رسالتها ومهمتها، وفي التوجيهات التي تصدرها اللجنة التنفيذية أو أعضاء مجلس الإدارة. لكن تتبدى ثقافة الشركة الحقيقية في حالات أكثر شيوعاً من خلال الأساليب والطرائق غير الرسمية. فهي تتطور ببطء وبشكل غير محسوس عبر السنين لتصبح متأصلة في سلوك كل من يعمل فيها . ولربما يكون لدى المدراء التنفيذيين مفاهيم وأفكار مثالية حول ثقافة شركتهم، لكن ما يوجد منها بالفعل قد يختلف تمام الاختلاف. وفي سبيل أن تصبح الشركة واحدة من الشركات المستخدمة للنخبة المختارة من الموظفين، يتوجب في كثير من الأحوال كشف ثقافتها الحقيقية، ومن ثم إحداث تغييرات جوهرية في عمقها .

قبل أن يصبح بالإمكان تغيير ثقافة الشركة، ينبغي تحليلها وتقييمها . ومن الضروري فهم الثقافة السائدة حالياً، وتحديد ماهية المشكلات القائمة وكيفية تأثيرها الجدي في الإنتاجية، وجودة المنتج أو نوعية الخدمة، والروح المعنوية للعمال، والفاعلية العامة للمؤسسة .

كثيرا ما ينخدع المدراء بالحالة الحقيقية لمؤسستهم. صحيح أنهم يعرفون -طبعاً- الأرقام الفعلية: حجم المبيعات، الحصة السوقية، الإنتاجية، جدول الرواتب، وكافة الإحصائيات المتعلقة بالأمور المادية الملموسة. لكنهم يضللون أنفسهم فيما يتصل بالمعلومات الحيوية، مثل مواقف موظفيهم وروحهم المعنوية، ومستوى مهارات مساعديهم، ودرجة استعدادهم ورغبتهم بالتعاون وبذل ما لديهم من جهد، والتزامهم جميعاً وعلى كافة المستويات بتحقيق أهداف الشركة.

الإدراك يتحول إلى حقيقة واقعية في عقل المدرك

من طبيعة البشر أن يروا ما يودون رؤيته، ويسمعوا ما يريدون سماعه، ويعتقدوا بما يرغبون الاعتقاد به. وينزع الناس إلى إغفال، أو حتى عدم ملاحظة الأمور التي لا تتفق مع مدركاتهم. ومعظمنا لا يرغب بمغادرة المجال الذي يشعر به بالراحة، أو باهتزاز الثوابت التي يؤمن بها. وهنالك ميل كبير لدينا إلى الاعتقاد بما هو متسق ومتساق مع قناعاتنا الراسخة بدلا من القبول بالمعلومات الجديدة المتعارضة معها أو المناقضة لها.

إذن، ينزع كل منا إلى القبول بالمعلومات المنسجمة مع مدركاته بوصفها صادقة وصحيحة. فهي تمثل الحقيقة الواقعية بالنسبة له. لكن نفس المعلومات قد تبدو في نظر الآخرين، سواء أكانوا رؤساء، أو زملاء، أو مرؤوسيين، مختلفة اختلافا تاما.

وعلى شاكلة معظم المستشارين، شهدنا مثالا تلو مثال عن مدراء تنفيذيين يشغلون مناصب رفيعة ويؤمنون إيمانا جازما بأنهم يتمتعون باحترام. أو حتى بمحبة - مساعديهم وموظفيهم، ثم صعقوا فعلا بنتائج عمليات المسح التي أجريت على مواقف وآراء هؤلاء، وأشاروا فيها إلى مبلغ ما يشعرون به من كره تجاههم، وكيف يعتبرونهم خبثاء وأنانيين، بل حتى غير أكفاء. ويبدو هنا أن الهوة التي تفصل بين مجموعة من المدركات وأخرى لا يمكن تجسيرها.

لم يحدث ذلك؟ الجواب في كثير من الأحوال يفاجئ في بساطته. إذ يصعب، بل يستحيل، على المرء أن يكون موضوعيا في رأيه حول نفسه. وكثيرا ما يميل الناس إلى الدفاع عن معتقداتهم، واعتبار تصرفاتهم وأفعالهم أفضل السبل الممكنة كي يحتذيها الآخرون. كما يعززون ردود الفعل السلبية عليها إلى عدم الفهم من جانب أصحابها أو حتى إلى عدم كفاءتهم، ولن يطول الأمر قبل أن يعرف الموظفون أن مدركات رئيسهم مختلفة تمام الاختلاف عن مدركاتهم، لكن نظرا للسلطة التي يتمتع بها عليهم، يبقون ما لديهم من تحفظات ومشاعر لأنفسهم. حيث «تتقيح كالدمل» في داخلهم، وربما تؤدي إلى شعور بالسخط والاستياء، وتردد في إطاعة الأوامر.

في أغلب الأحوال، يسيء المدراء تفسير إذعان وطاعة الموظف، ويفشلون في تمييز سببهما الرئيس: الخوف من معارضة المدير. كما يدركون موقف الموظف باعتباره متفقا تماما مع أفكارهم ومفاهيمهم وتصرفاتهم ومواقفهم.

هذا «الاتفاق» يعتبر حقيقة واقعة بالنسبة لهؤلاء المدراء. من ناحية أخرى، تبدو الحقيقة مختلفة في نظر الموظفين والموظفات الذين يتوجب عليهم العيش في مثل هذا الوضع. فما يبدو أبيض بعين المدير، يراه الموظفون أسود أو ربما رماديا. إنها حقيقة مختلفة تمام الاختلاف.

من الأقوال الماثورة

«نحن نحاول تغيير عادات عدد كبير من الموظفين. وهذا لن يحدث بين عشية وضحاها، لكنه سيحدث حتما»
جون ايكروز،
المدير التنفيذي في شركة «أي. بي. إم».

إذا بدأ التغيير الثقافي، فإن الخطوة الأولى التي ينبغي على المؤسسة اتخاذها هي تحديد ماهية مدركات الموظفين الحقيقية، وكيف يدركونها. ولتحقيق ذلك، يتوجب على المؤسسة القيام بعملية فحص شاملة ومشابهة للفحوصات الدورية التي يجريها الناس لتقييم حالتهم الصحية.

«التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» (ت. ت. م. م):

يستخدم الأطباء مجموعة متنوعة من التقنيات لتقييم الحالة الصحية للمريض، وعلى الشركات فعل الشيء ذاته. فمثلاً يقيس الطبيب ضغط الدم، ودرجة الحرارة، ويأخذ صوراً بـ «الإيكو» وأشعة «اكس» ويجري اختبارات فحص الدم للحصول على الإحصائيات الحيوية الأساسية، كذلك تستخدم الشركات الأرقام والإحصائيات المتعلقة بالمبيعات، والإنتاج، والشؤون المالية وغيرها لتشخيص أحوال جوانب عديدة من نشاطها التجاري. لكن كما يحدث في أجسامنا حين لا يظهر العديد من المشكلات الخطيرة في هذه الفحوصات الروتينية، فإن الكثير من الأوضاع الخفية وبدايات الحالات المرضية التي تعاني منها الشركة قد لا تكشفها التحاليل التقليدية للنشاط التجاري.

في السنوات الأخيرة تم تطوير طرائق وأساليب ومعدات تقنية تشخيصية حديثة للمساعدة في كشف الأعراض المرضية الخبيثة التي لا تظهر على أجسامنا. أحد هذه الأساليب المفيدة هو «التصوير بالمرنان المغناطيسي» (MRI)، الذي يمكن الطبيب من رؤية ما يحدث في أعماق الجسم ويعرف بالتفصيل المناطق المصابة من خلال النظر إليها من زوايا متعددة.

ومن أجل تمكين المدراء من رؤية ما يحدث في أعماق شركتهم، ومعرفة مدركات الموظفين، وتحديد كيفية تأثير هذه المدركات في الأداء، وتحليل التفاصيل المراوغة، ومراقبة الأفعال، وردود الأفعال، والمواقف، ووجهات النظر التي لم تستكشف أو تؤخذ بالاعتبار أبداً، قمنا بتصميم أسلوب تحليلي دعواناه «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» (ت. ت. م. م) (MRI - O). وباستخدام مختلف أنواع الأدوات التقييمية المجربة والتقنيات المبتكرة والاستفادة منها، يصبح «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» (ت. ت. م. م) وسيلة فاعلة

وقادرة على الكشف عن المشكلات والتحديات المتصلة بالثقافة السائدة في الشركة.

المقاربة التجميعية للأجزاء المتفرقة

لا يمكننا أن نعتمد على أدوات تحليلية أحادية أو ثنائية البعد لإجراء تشخيص دقيق وصحيح لحالة الشركة. أما «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» (ت. ت. م. م) فيوفر منظورا متعدد الأبعاد لا يكتفي بتفحص جانب محدد من المؤسسة، بل يظهر كيفية اتصاله بالجوانب الأخرى. لنلق نظرة على كيفية تطبيق ذلك على مصنع لقطع غيار الطائرات في ويتشيتا بولاية كنساس، حيث ارتفع عدد الحوادث الصناعية ارتفاعا حادا. وبالرغم من أن هذه الحوادث قد سببت أضرارا خفيفة لم تصل إلى حد تهديد حياة العمال بشكل خطير، إلا أنها سببت تخفيضا في ساعات العمل، وزيادة في تعويضات العمال عن الإصابات التي حلت بهم، وغير ذلك من الأمور المزعجة التي تستنفذ الوقت وتشتت الانتباه. استطاع الخبراء المتخصصون في شؤون الأمن والسلامة الذين استدعوا لدراسة المشكلة تصحيح بعض العيوب الميكانيكية والشروع ببرنامج تدريبي على شؤون الأمن والسلامة. مما ساعد في وقف حوادث العمل لفترة مؤقتة، لكن سرعان ما بدأت معدلاتها بالارتفاع خلال بضعة شهور.

حين طلبت الشركة مشورتنا، اقترحنا إجراء «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي». وبدلا من التركيز بشكل رئيس على معدل الحوادث، أخضعنا المؤسسة برمتها للفحص والتحليل. وباستخدام الأدوات التشخيصية التي سنقدم توصيفا لها في فقرات لاحقة من هذا الفصل، وجدنا نمطا سائدا من مشاعر الاستياء بل حتى التمرد داخل الشركة. بعض التصرفات المعينة من جانب الإدارة أدت إلى تدمير الروح المعنوية لدى العمال، الأمر الذي أفضى إلى

فقدان الحماس تجاه أي فعل من قبل الإدارة - طال ذلك حتى برنامج السلامة الذي صمم لحمايتهم من التعرض للإصابات أثناء العمل. ولم يتم تحديد الأسباب الحقيقية وراء المشكلات المتصلة بالسلامة واقتراح الحلول للتغلب عليها إلا بعد البدء بعملية تشخيص شمولية.

البحث عن جذور الأسباب الحقيقية

تسمى مقارنة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» للبحث عن السبب الحقيقي الكامن وراء أية مشكلة، ولا تكتفي بالعثور على السبب الظاهري فقط. أما هدفها فهو نزع الطبقات المتراكمة فوق سطح الوضع السائد واحدة إثر الأخرى إلى أن تتعري الأسباب الأساسية.

الهدف النهائي لنظام «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» هو

الإجابة عن السؤال:

لماذا؟

في العادة، تشبه المشكلة من نواحي عديدة قمة جبل الجليد العائمة فوق المياه. فالجزء الظاهر من المشكلة يماثل قمة ذلك الجبل التي ترتفع فوق خط الماء. أما السبب الحقيقي فيكمن في العمق تحت الماء. وباستمرار طرح السؤال «لماذا؟» وبعد كل إجابة، سوف يبرز السبب الصحيح. يمكن توضيح ذلك من خلال محادثة جرت بين اندي أحد أعضاء الفريق الاستشاري، وبيتر مشغل إحدى الآلات في مصنع قطع غيار الطائرات:

اندي: لماذا توقفت الآلة عن العمل؟

بيتر: لأن الدوّار قد استهلك وبلي.

اندي: ولماذا استهلك الدوار وبلي؟

بيتر: لأنه لم يُزيت بشكل جيد.

اندي: ولماذا لم يُزيت بشكل جيد؟

بيتر: لأن الزيت خفيف.

اندي: ولماذا استخدمت زيتا خفيفا؟

بيتر: لأن المدير أمر بذلك.

اندي: ولماذا لم تخبره بأن الزيت خفيف جدا؟

بيتر: لأنه لا يصغي أبدا لما أقول له.

معلومات وإرشادات تكتيكية

اطرح السؤال الذي يبدأ بـ «لماذا؟» وأعدده مرة ثانية وثالثة. واستمر في

طرحه إلى أن تتكشف الأسباب الحقيقية.

استمرار طرح الأسئلة يكشف المشكلة الحقيقية في نهاية المطاف. وإذا

أدرك العمال أن مديرهم لا يبدي اهتماما بما يقولونه حول سير العمل، فإن ذلك سيؤدي إلى تفاقم العديد من المشكلات.

كسب الثقة

من الطبيعي أن يحجم الموظفون عن تقديم المعلومات المفيدة والهادفة إذا

شعروا بأن ملاحظاتهم سوف تتقل إلى المدراء الذين يمتلكون بالطبع السلطة

المتحكمة بوظائفهم. إن الخوف من أن تشكل ملاحظات وتعليقات الموظف

دليلا يستخدم ضده يجعله يمتنع عن رواية القصة الحقيقية كاملة.

وحتى لو أتى الاستشاري الذي يجري اختبار «التصوير التنظيمي بالمرنان

المغناطيسي» من خارج الشركة كما هي العادة المتبعة، إلا أن المدراء الذين

يشغلون المناصب الدنيا والعمال على مستوى القاعدة يعتبرونه في أغلب

الأحوال أداة في يد الإدارة العليا. والملاحظة الشائعة التي سمعناها دوما هي:

«المدراء يدفعون لهم، ولذلك يفشون أسرارنا وينقلون لهم كل ما نقوله».

ينبغي على الاستشاري الذي يطبق مقاربة «التصوير التنظيمي بالمرنان

المغناطيسي» أن يفوز بثقة كافة الموظفين حتى قبل بدء العملية. يتطلب ذلك

وقتا، فالثقة لا تملى ولا تفرض بسهولة، بل تكتسب. إذ لا يمكن للاستشاري أن يدخل الشركة، ويعلن على الملأ أن عملية مسح ستجري لمعرفة الروح المعنوية لدى الموظفين، وقياس مدى تعاونهم وصدقهم وإخلاصهم المتوقع. بل يجب عليه أن يكتسب ثقة الموظفين من خلال إثبات أهليته للثقة باستمرار. ويمكن لذلك أن يتحقق باستخدام طرائق تقنية ثبت نجاحها في تسهيل العملية.

تمثلت إحدى المقاربات الناجحة التي استخدمناها في البدء بإقامة سلسلة من ورشات العمل التي لا يشعر المشاركون فيها بأنهم تحت التهديد، وذلك في المجالات التي تتمتع ببعض القيمة بالنسبة لهم. بعض ورشات العمل التي استخدمت لكسر حاجز الجليد هي:

■ ورشة عمل لتحسين التقنيات الرقابية لدى المراقبين والمدراء المتوسطين الذين يحتلون خط الواجهة الأمامي.

■ ورشة عمل لتحسين المهارات الاتصالية، والعلاقات مع الآخرين، وبناء الثقة بالنفس لدى الموظفين على كافة المستويات.

هذه البرامج التدريبية تعطى خلال جلسات تستمر ساعة أو اثنتين، مرة أو مرتين في الأسبوع، لثلاثة أو أربعة أسابيع. وخلال هذه الجلسات، يتعرف الاستشاري على العديد من الموظفين بصورة فردية ويوطد معهم علاقة وثام تكفي لاكتساب ثقتهم وإزالة أثر الاتهام الشائع بوقوف المستشار دوماً إلى جانب الإدارة. وأهم ما يجب على المستشار عمله حين ينظم ورشات العمل هذه هو تحديد القادة والرؤساء غير الرسميين ويبدل جهده لتقييمهم. فهم يمثلون أفضل مصدر لترسيخ وتعزيز مصداقيته بين الموظفين.

حالما يتم تحديد هؤلاء القادة، إما من خلال دروس وجلسات ورشة العمل، أو بأية وسيلة أخرى، يتوجب تطوير علاقة وثيقة معهم ومع غيرهم من

المساعدين والموظفين. وباختصار، يتوجب على الاستشاري معرفة الموظفين بصورة فردية، والتحدث معهم، لا حول شؤون وشجون وهموم العمل وحده، بل حول اهتماماتهم الشخصية. كما ينبغي عليه التعرف على دوافعهم ورغباتهم وميولهم. باعتبارهم بشرا متعددي الملامح والجوانب والأبعاد.

معلومات وإرشادات تكتيكية

حاول تحديد القادة غير الرسميين في المؤسسة، ومن ثم اكتساب ودهم وصدافتهم. إذ يمكن أن يشكلوا مصدرا رئيسيا للمعلومات، ويمثلوا عاملا مساعدا مهما في إحداث التغيير.

سنة أساليب تقنية ناجعة للحصول على المعلومات الموثوقة

عبر سنين طويلة من استخدام المقاربات والأبحاث التي تعتمد على مبدأ التجربة والخطأ حول الأساليب الفاعلة التي يستعملها الاستشاريون، استطعنا اصطفاء وتحديد ست طرائق تقنية تساعد على تشجيع الصراحة والصدق في الرأي، وتوفر حالة من التدفق الحر للمعلومات المهمة والدقيقة من الموظفين. لسوف نشير بإيجاز إلى هذه الطرائق فيما يلي، أما التفاصيل المتعلقة بكيفية استخدامها فسنناقشها في فقرات لاحقة من هذا الفصل.

١- حاول إبعاد الموظفين عن الجو السائد في الشركة

حين يشعر الموظفون بالاسترخاء والراحة، ترجح مشاركتهم في الأفكار، والشكاوى، والمشاعر الحقيقية. وكما نعلم، فإن المدراء التنفيذيين وموظفي المبيعات يعقدون أفضل الصفقات في ملاعب الغولف أو على موائد العشاء المريحة. لم تقصر هذا الجو الذي تغيب عنه الرسميات على الصفقات الكبرى؟ شارك في الأنشطة غير الرسمية (وغير المتصلة بمقررات ورشة العمل) مع أولئك الذين تحتاجهم للحصول على المعلومات المفيدة. واعرف ما هي اهتماماتهم. انضم إلى القادة غير الرسميين وهم يمارسون ألعابهم، أو شاركهم الغداء أو العشاء.

وجدت ريتا سبيل، وهي استشارية ناجحة في شؤون الموارد البشرية، أن الموظفين المستخدمين في إحدى شركات عملائها يحجمون عن التعبير عن مواقفهم، وملاحظاتهم، وأفكارهم المتعلقة بالشركة. حاولت أن تجد طريقة للتغلب على هذه الممانعة التي يبدينها. ولاحظت أن في الحفلات المقامة على الغداء أو العشاء في المناسبات الاجتماعية، تتسحب الموظفين معا من مكان اللقاء للترويح عن أنفسهم بعيدا عن الجو الرسمي (في بعض الأحيان يجتمعون في غرفة الحمام)، وفي هذا المحيط غير الرسمي بالذات يتحدثون حول الأمور المهمة من وجهة نظرهم. ولذلك، قررت سبيل استخدام هذه المقاربة مع الموظفين. فقد انضمت إليهم في فترات الاستراحة وأصبحت مشاركة فاعلة في أحاديثهم المتبادلة. الأمر الذي فتح قناة اتصال مكنتها من معرفة الكثير عن مشاعرهم الحقيقية حول المدراء،

والشركة، والأوضاع المحددة التي تمر بها.

من الأقوال المأثورة

٢- نظم مجموعة مركزية

تطورت فكرة المجموعة المركزية على يد خبراء التسويق لمعرفة ردود أفعال المستهلك النمطي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة. يملك العديد من الشركات المصنعة للمنتجات الاستهلاكية زبائن محتملين يجربون منتجا من منتجاتها، ولذلك تشكل مجموعة مركزية للحصول على رأيهم. أما

«من أجل تحسين مهارات الإصغاء تحد نفسك بعدم قول شيء خلال نصف الساعة الأولى من غداء العمل التالي مع المجموعة».

جيفري غيتومر،
كاتب متخصص في الشؤون
التجارية

الشركات الخدمية فتشكل مجموعات مركزية لتصميم الخدمات التي تقدمها. وخلال السنوات القليلة الماضية، استخدم العديد من الشركات هذه المقاربة

لكشف المواقف الحقيقية للموظفين تجاه شركتهم، والقسم الذي يعملون فيه، والمدراء الذين يشتغلون تحت إمرتهم، وبعض الجوانب المحددة من وظائفهم.

لنلق نظرة فاحصة على كيفية بدء توجيه المساعد على تسهيل عمل المجموعة المركزية:

«كما تعرفون، أنا أعمل مع غالبيتكم منذ عدة شهور، وذلك كجزء من الجهد الذي تبذله الشركة لتحسين نوعية الجو المخيم على مكان العمل. تحدثت معكم بشكل فردي من حين لآخر، وقد تم انتقاؤكم لتكوين مجموعة مركزية تأخذ على عاتقها مناقشة وضع محدد يهمنا جميعا، ألا وهو التغييرات المقترحة في برنامج الضمان الصحي. لقد تم اختياركم كأعضاء نموذجيين تمثلون كادر الموظفين في الشركة، ومختلف الأقسام والإدارات، والعاملين الذين تراوحت فترة خدمتهم بين عام واحد واثنين وعشرين عاما. لقد قدمنا لكم نسخا مطبوعة عن الخطة الراهنة والخطة المقترحة لدراستها قبل بدء هذا الاجتماع. أما خطواتنا الأولى فتتمثل في إعطائكم الفرصة لسؤال السيدة ليندا، مديرة قسم التعويضات، عن هذه الخطة. ثم سنطلب منكم إبداء ملاحظاتكم وردود أفعالكم. الرجاء ملاحظة أن الخطة المقترحة لم يتم تبنيها بعد ولن يتخذ أي قرار بشأنها قبل مزيد من الدراسة والتمحيص، انطلاقا من عمل هذه المجموعة المركزية».

لنلاحظ أن المساعد على تسهيل مهمة المجموعة المركزية قد حدد موضوع النقاش، وأكد للمشاركين أن الاجتماع لا يشكل محاولة لدفعهم إلى الموافقة، ولكن للحصول على المدخلات والمعلومات. وهو أمر جوهري بالنسبة لنجاح تجربة المجموعة المركزية. إذ ينبغي التأكيد للمشاركين على أن أفكارهم ومشاعرهم سوف تؤخذ حتما بعين الاعتبار.

لنلاحظ أيضا أن مديرة قسم التعويضات ستكون جاهزة أيضا للإجابة عن الأسئلة. لكنها لن تعبر عن آرائها أو تشارك في النقاش بأية طريقة كانت، باستثناء توضيح الجوانب التقنية للخطة.

أما مهمة تسهيل لقاء المجموعة المركزية فيتولاها شخص يساعد على تيسير سبل الحوار والنقاش، ويحافظ على جوه الهادئ الإيجابي، ويضمن إدارته وتوجيهه بسلسلة ضمن إطار زمني معقول.

معلومات وإرشادات تكتيكية

بالرغم من أن المجموعات المركزية تكون أشد تأثيرا وفاعلية حين تنحصر مهمتها في مجال معين، إلا أن من الممكن استخدامها كوسيلة لتحديد المشكلات الأساسية التي يمكن استكشافها وسبرها لاحقا من قبل المجموعات الأخرى.

٣- قم بإجراء عمليات مسح لمعرفة مواقف الموظفين الشخصية

استخدمت عمليات المسح الهادفة لمعرفة موقف الموظف منذ مدة طويلة كوسيلة لتحديد مستوى روحه المعنوية وتعيين مواقع المشكلات. وقد جرى في السنوات الأخيرة صقل هذه العمليات لجعلها أداة تشخيصية أكثر تطورا وفاعلية.

بقدر ما ينبغي تصميم عمليات المسح هذه لتتناسب الحاجات الخاصة بكل شركة، فإن من الواجب تطويرها وإجراءها بواسطة هيئات ومؤسسات معدة لهذه الغاية. كما يستلزم الحصول على أفضل النتائج من عمليات المسح التي تتناول موقف الموظف من شركته تجاوز مجرد الحصول على المعلومات. أما كيفية استخدام هذه العمليات في مقاربة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» فسوف نتناولها بالتفصيل في فقرة لاحقة من هذا الفصل.

٤- إجراء المقابلات الشخصية مع الموظفين

على العكس من اللقاءات غير الرسمية مع الموظفين والتي ناقشناها آنفاً، يفضل بعض المستشارين استخدام تقنيات المقابلات الرسمية. وهذه تضم نفس السلسلة من الأسئلة التي تطرح على كل واحد من المبحوثين. علاوة على ذلك، سوف يطرح من يجري المقابلة أسئلة إضافية بحيث يمكن للمبحوث أن يتوسع، ويشرح، ويفسر الأمور في إجابته ليساعد على توضيحها.

أما فائدة هذا الأسلوب التقني فتتمثل في ضمان تغطية كافة الجوانب الخاضعة للاستقصاء بطريقة منهجية ومنظمة. ويمكن للمستشار الخبير العارف ببواطن الأمور أن يصمم استبيانات شاملة تساعد على تقصير المدة التي يتطلبها استخلاص المعلومات الهامة.

تصاغ الأسئلة بحيث تساعد على تشخيص الحالة القائمة. وبالرغم من وجوب اتصال الأسئلة بأنشطة الشركة، إلا أن الأسئلة العامة التالية تفضي في أغلب الأحوال إلى طرح مزيد من الأسئلة المتعلقة بمجالات أكثر تحديداً:

- ما الذي يعجبك فيما يخص العمل في هذه الشركة؟
- ما الذي لا يعجبك؟
- هي الطريقة التي يمكن للشركة اتباعها لتحسين علاقاتها مع موظفيها؟
- صف أسلوب المشرف عليك في الإدارة.
- كيف يؤثر فيك هذا الأسلوب؟
- ما مدى فاعلية توصيل الإدارة لأفكارها إلى كادر الموظفين برأيك؟
- ما هي الطريقة التي تجعلك موظفاً أكثر فاعلية وإنتاجاً؟

يتمثل العائق الرئيسي الذي يحد من قدرة هذه الوسيلة الرسمية في نزوع المقابلات الشخصية لأن تصبح رسمية ومتكلفة أكثر من اللزوم، بحيث لا تقدم سوى المعلومات الروتينية المكررة، إلا إذا تمتع من يجري المقابلة بالمهارة

والخبرة. في حين تكشف المقاربات غير الرسمية عن المجالات والمشكلات التي تغفلها الطرائق الرسمية في أغلب الأحيان. لذلك، ينبغي أن تستتبع هذه المقابلات الرسمية، التي توفر وسيلة للحصول على المعلومات الأساسية المتعلقة بالشركة، بالمناقشات غير الرسمية. وإذا تم تحديد مشكلة ما عن طريق هذه الأسئلة، فينبغي أن يلي ذلك مباشرة طلب المزيد من التفاصيل، بما في ذلك إعطاء الأمثلة. أما إن كانت بعض الحالات المعنية أكثر تعقيدا، فيجب استكشافها بعمق أكبر في وقت لاحق خلال المناقشات غير الرسمية.

٥- قم بإجراء تقييمات شاملة للمدراء الرئيسيين

أصبح التقييم متعدد المستويات مقارنة شائعة باطراد تستخدم لتحديد رأي المدراء، والزملاء والمساعدين، وحتى المتعاملين مع الشركة من خارجها مثل البائعين والزبائن، بالمدير العام. هذه التقييمات التي يشار إليها عادة بـ «تقييمات الـ ٣٦٠ درجة»، تبتنها شركات شهيرة مثل «إيه تي & تي» (AT&T)، و«هيوليت - باكارد»، و«وال - مارت»، ومئات من الشركات الكبيرة والصغيرة الأخرى. وتبعاً لتوم بولاك، وهو مدير في شركة «تاورز بيرين» المتخصصة في الاستشارة الإدارية، يتنامى بسرعة استخدام معلومات التغذية الإرجاعية متعددة المصادر. ويتوقع بولاك أن تصبح الصيغة الأكثر شيوعاً لتقييم الأداء بنهاية العقد الحالي^(١). أما كيفية إجراء «تقييمات الـ ٣٦٠ درجة» فسوف نبحثها لاحقاً في هذا الفصل.

لا يرى الناس أنفسهم مثلما يراهم الآخرون. فهم يؤمنون بأن تصرفاتهم عقلانية، وأفكارهم راسخة وصحيحة، وقراراتهم صائبة وهادفة. من الناحية التقليدية، لا يقيّم أداء الموظف سوى مديره المباشر. صحيح أن ذلك يوفر استبصاراً يبين رأي المدير بعمل الموظف، لكنه ليس الشخص الوحيد الذي ينشئ معه الموظف علاقة تبادلية.

المسألة الأكثر تعقيدا تتصل بتقييم أداء المدراء الذين يحتلون المناصب العليا، والذين لم يتم تقييم أدائهم من قبل. لكن حين يقيم أداءهم الزملاء والمرؤوسون، فقد يعلمون الكثير عن أسلوبهم الإداري بصورة لم تخطر على بالهم من قبل. وصدم الكثير منهم حين أدركوا أن رأي الآخرين بهم يختلف تمام الاختلاف عما اعتقدوا به في السابق. ونتيجة لذلك اتخذ بعضهم خطوات عملية لتغيير أساليبهم في الإدارة.

بالرغم من هذه المزايا والفوائد للتقييمات المتعددة المصادر، إلا أنها تثير قلقا جديدا لدى الكثيرين. ماري ن. فينسون، مديرة مجموعة تنظيم العلاقات في شركة «بيل أتلانتيك - فيرجينيا» (Bell Atlantic) Virginia، تؤيد بقوة هذه البرامج، لكنها تحذر من جوانبها السلبية.

وهي تلاحظ أن التغذية الإرجاعية يمكن أن تضر، كما تشير إلى أن التقييم ليس أمرا جيدا أو إيجابيا على الدوام. فبعض الموظفين يجدون في لعب دور المزود بالمعلومات فرصة مناسبة لانتقاد مسلك الآخرين في العمل.

المثلبة الأخرى تتصل بالآراء المتناقضة. من يقرر من هو على صواب؟ قد يبرز أيضا السؤال المتعلق بما إذا كانت عملية التغذية الإرجاعية صادقة وأمينه. فإذا لم يكن المقيم معجبا بالشخص الذي يقيمه، لسوف تتحو الإجابات إلى السلبية؛ أما إذا كان المقيم صديقا، فإنها تميل نحو الإيجابية. إضافة إلى ذلك، ذكرت السيدة فينسون أن الموظفين الذين يقيمون كبار المدراء التنفيذيين يظنون أن من الخطورة بمكان قول الحقيقة كاملة. ولكي تضمن إتاحة فرصة أفضل أمام «تقنيات الـ ٣٦٠ درجة» لإحداث التغيير المطلوب، توصي فينسون بما يلي:

■ معلومات التغذية الإرجاعية ينبغي أن تكون مجهولة المصدر وأن تعامل

بسرية.

■ من أجل الحصول على معلومات كافية حول الشخص الذي يقيم، ينبغي أن يكون المقيمون قد عملوا معه لمدة لا تقل عن ستة أشهر.

■ يتوجب على خبير بشؤون معلومات التغذية الإرجاعية أن يتولى عملية تفسيرها وتحليلها.

■ ينبغي إجراء عملية متابعة لمعرفة التحسينات التي طرأت نتيجة التقييم بعد ستة أشهر.

■ ينبغي على المقيمين تقديم توصيف مكتوب، إضافة إلى تقييمات بالأرقام. الأمر الذي يمكنهم من أن يكونوا أكثر تحديداً، ويجعل النتائج هادفة وذات معنى.

■ ينبغي التأكد من أن وسيلة استخلاص المعلومات موثوقة وصالحة ويمكن الاعتماد عليها إحصائياً.

■ لتجنب «إنهاك عملية المسح»، لا ينبغي استخدام «تقنيات الـ ٣٦٠ درجة» مع العديد من الموظفين في وقت واحد^(٢).

٦- وضع برنامج متعدد المستويات للقاء بعيداً عن مكان العمل

لجأت شركات عديدة إلى جمع موظفيها بعيداً عن مكان العمل لتدريبهم أو مناقشتهم. فجو الاستجمام والاسترخاء والأنشطة الاجتماعية يساعد على إنجاز الكثير من العمل الخلاق. في العادة، تخصص هذه المنتجعات لكبار المدراء، والمواضيع التي تناقش فيها تشمل التخطيط على المدى البعيد، أو التعامل مع بعض الحالات المعينة.

البرنامج المتعدد المستويات يشمل دعوة الموظفين من مختلف المناصب في الشركة إلى مكان مناسب خارجها. أما الموضوع المطروح فينبغي اختياره بعناية بحيث يتيح للمشاركين الفرصة للتعبير عن أفكارهم وطرح ما يريدون من أسئلة. كما يتوجب على المناقشات أن تحفز الإدارة لتحديد أين يكون

التغيير مرغوباً أو حتى ضرورياً من أجل سلامة وصحة الشركة. والمستشار الإداري الذي يتولى مهمة تسهيل الحوار سوف يوضح للمشاركين الفكرة العامة للقاء خلال الجلسات الرسمية والأحاديث غير الرسمية في آنٍ معاً.

أسوأ الطرائق التقنية:

نحن جميعاً نتعلم من فشلنا وإخفاقاتنا. سوف نلقي فيما يلي نظرة سريعة على أربع مقاربات يبدو أن احتمال فشلها يفوق في أغلب الأحيان احتمال نجاحها.

١- «اللقاءات في المدينة»

دعونا نشارك في لقاء يعقد في إحدى المدن الأمريكية. هناك عدد من القضايا المهمة على جدول الأعمال، لكن معظمها لا يناقش. فجدول الأعمال الخاصة بالحاضرين هي التي تهيمن على الاجتماع. ثم يمسك بعضهم بالميكروفونات، ويلقون على الحضور خطبا رنانة، ويطيلون في الحديث حتى يمل معظم المشاركين ويفادرون القاعة وعلائم الاستياء والاشمئزاز بادية عليهم. هذه اللقاءات تمثل في أفضل الحالات تجربة مريكة، ومزعجة، وعقيمة.

لا ينبغي للقاءات الشركة «في المدينة» أن تخرج عن السيطرة إلى هذا الحد، لكن الشركات التي لجأت إلى استخدامها تجد أنها لا تتجاوز في أغلب الأحيان جلسات تعقد لبث الشكوى وإطلاق صيحات التذمر. بعض الموظفين ممن لديهم جداول أعمال شخصية ينزعون إلى السيطرة على الاجتماع. على سبيل المثال، حاولت مجموعة صغيرة من الموظفين في أحد هذه الاجتماعات استخدام اللقاء كمنتدى تجار فيه بالشكوى، وتذمر فيه من حالة صدر فيها القرار في الشركة، لكن بغير صالحها ودون رضاها. كل ذلك شتت الانتباه عن أهداف اللقاء، ولم يؤد إلى إهدار وقت غالبية المشاركين فقط، بل شوه في ذهن الجميع مفهوم «لقاءات المدينة»

٢- اللقاءات التي يعقدها الموظفون برئاسة مدراءهم

حين يرأس المدير الاجتماع، يشعر الموظفون بوجود عائق يمنعه من قول الحقيقة كاملة. فربما يخشون من أن معارضة آراء المدير ستسجل عليهم ويتذكرها لفترة طويلة، وقد ينعكس ذلك في تقييم الأداء القادم.

ذلك بالضبط ما حدث لدوغلاس ت.

ففي لقاء ضم مهندسين من مختلف الأقسام في شركة للخدمات العامة في بنسلفانيا، أعلن دوغلاس عن تحفظاته المتعلقة ببرنامج كان مديره المؤيد الرئيسي له. قال دوغلاس: «أخبرت مديري عن هذه التحفظات في مناقشة بيني وبينه، حيث عرف بشكوكي حول المشروع. لكن لأنني عبرت عنها في لقاء مفتوح، وصفني بالخائن، وتدهورت علاقتنا بصورة خطيرة».

٣- فرق لحل المشكلات مكونة من

عناصر غير مؤهلة

يمكن لفرق حل المشكلات أن تمثل طريقة ناجعة وفاعلة لتحديد الحلول والسعي

إليها. لكن ينبغي التخطيط لأنشطة مثل هذه الفرق بعناية، وإخضاع أعضائها لتدريب شامل على تقنيات حل المشكلات.

لسوء الحظ، ليست الحال كذلك في أغلب الأحوال. فالمدير يحدد المسألة ويعين «فريقا» لدراستها. وكثيرا ما يأتي أعضاء الفريق من عدة أقسام، ولم يعملوا معا من قبل. كما يتركز همهم الأساسي على كيفية تأثير ما يقولونه

من الأقوال المأثورة

«لا يمكنك أن تحفز شخصا بطريقة مباشرة - ولكن تستطيع فقط توفير البيئة، أو المناخ، أو الجو المناسب للتحفيز. إن إحدى أصعب تجارب الحياة، وأشدّها إثارة وتحديا، هي تطوير مواهب الناس العاديين، ليصبحوا استثنائيين».

جي. دي. بالكن،

كاتب متخصص في إدارة

الأعمال التجارية

أو يفعلونه في أقسامهم، وربما في حياتهم المهنية. الأمر الذي يؤدي إلى إضاعة الوقت حيناً، وتفاقم المشكلات بدلاً من حلها في أغلب الأحيان.

٤. إجراء مقابلات شخصية للموظفين من قبل مدراء الشركة

في العديد من الحالات يكون المسؤول المعين لتشخيص المشكلة المتصلة بالعلاقات بين المشرفين وموظفيهم، واحداً من هؤلاء المشرفين. في مثل هذه الأحوال، سوف يخاف معظم الموظفين من قول الحقيقة. وحتى لو كان من يجري الاستقصاء مراقباً آخر، فإن الخوف يبقى - وإن بدرجة أقل إلى حد ما. ولذلك ينبغي إجراء مثل هذه المقابلات بواسطة خبير متخصص من خارج الشركة، كمستشار إداري مثلاً، أو مدير تنفيذي من مركز الشركة إذا ظهرت المشكلة في أحد فروعها.

في أغلب الأحوال، يجري قسم الموارد البشرية مثل هذه الأنواع من المقابلات. ولن يكون الموظفون على استعداد لقول الحقيقة كاملة إلا إذا اعتبروا أن كادر القسم يتمتع بالنزاهة والعدالة. ويظل استخدام المستشارين من خارج الشركة، أو مجموعات المسح المستقلة، أنجع الحلول لتحقيق أفضل النتائج.

إجراء تشخيص «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»

عند إجراء تشخيص «ت. ت. م. م»، من الحكمة اتباع جدول أعمال مخطط له بعناية. في هذا القسم سوف نقدم توصيفاً للخطوات التي ينبغي اتخاذها. ومن أجل تنفيذ هذه الخطوات، ستبغ هذا القسم مجموعة من الخطوط التوجيهية التي تعرض بالتدرج.

١. ضمان الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا

حالما يتفق المستشار والعميل على ضرورة إجراء تشخيص «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»، ينبغي اتخاذ التحضيرات والاستعدادات بكل

عناية. في أغلب الأحوال، يشعر كبير المدراء التنفيذيين وغيره من كبار المدراء بأنهم يعرفون كافة المشكلات ولذلك يستدعون الخبير الاستشاري لتقديم الحلول، أو لفرض الحلول التي يرتؤونها على الموظفين الأدنى مرتبة. في العديد من الحالات، يحجم كبار المدراء عن الغوص عميقا لمعرفة رأي الموظفين في المراتب الدنيا عما يحدث خشية فضح الجوانب السلبية من أفعالهم وأساليبهم الإدارية.

كثيرا ما يخبرنا المدراء بأنهم يعرفون المشكلات التي تواجه الشركة، ويحتفظون بالخبير الاستشاري لحث الآخرين على انتهاج طريقتهم في التفكير. أولا، يجب أن يتضح للجميع أن كبار المدراء التنفيذيين لا يدركون في الغالب القضايا المهمة التي تواجه المؤسسة. بينما يكون الموظفون من ذوي المراتب الدنيا أكثر قربا من المشكلات، وكثيرا ما يرونها بوضوح أكبر.

يمكن إيصال هذه النقطة بأفضل الطرق من خلال التعليق على الحالات المشابهة في الشركات الأخرى. وثمة العديد من الأمثلة على حالات تكون فيها الأمور الحاسمة والمهمة إما مجهولة من قبل الإدارة العليا، أو تعتبر غير ذات شأن من قبلها. من المهم أيضا أن يعرف المدراء التنفيذيون مثلا كيف يراهم الزملاء، والمساعدون، والمرؤوسون، وغيرهم ممن يتصلون بهم. وعليهم قبول حقيقة أن الحل يعتمد على استعدادهم لتغيير مسلكهم إذا أكد التشخيص على أنهم يشكلون سببا لجزء من المشكلة. من الواضح أن ذلك يجب أن يتم بطريقة ديبلوماسية. وينبغي على الإدارة العليا أن توافق تماما على العملية برمتها. وإذا لم تفعل فسيؤدي ذلك في أفضل الحالات إلى تردد وإحجام الموظفين المعنيين عن الرغبة في التعاون، وفي أسوأها إلى تخريب العملية برمتها.

ما إن يتم التغلب على هذه العقبة، حتى يتوجب إعطاء كبار المدراء لمحة عامة لكيفية تقدم عملية «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»، بحيث

يتضح لهم أنها عملية تشخيصية. أما الهدف فهو الحصول على المعلومات، وليس حل المشكلات. ولا يمكن القيام بذلك إلا بإجراء تحليل دقيق، مع الإشارة إلى أن العملية ستشمل إجراء مسوحات عمومية والتحدث - بشكل ودي - مع المدراء من ذوي المناصب الدنيا، والموظفين على مستوى القاعدة، وربما البائعين والزبائن. لا بد من أن يفهم الجميع بشكل واضح لا لبس فيه أن العملية لا تتضمن إطلاق الأحكام، ولا تهتم إلا بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي ستظهر الحقائق، والمشاعر، والمدرجات المتعلقة بالشركة.

ينصح بتعيين فريق صغير (من ٢ - ٤ أعضاء) ليعمل كمنسق داخلي. وسوف يساعد أعضاؤه المستشارين الإداريين من خلال لعب دور صلة الوصل بينهم وبين الإدارة العليا. كما يوفرّون أيضا الروابط الضرورية مع المدراء والموظفين الآخرين الذين سيتفاعل معهم المستشارون. في العادة، يتكون الفريق من مدراء أقسام مختلفة، مثل الإنتاج، أو التشغيل، أو التسويق، أو الإدارة المالية، أو البحث والتطوير، أو الموارد البشرية.

من الأقوال المأثورة

تتمثل الخطوة الأولى في العمل مع هذا الفريق ضمن برنامج مخطط ومنظم. وهذا لا يمكن أن يحدث كيفما اتفق، بل قد يستغرق عدة أسابيع من التحضيرات. المستشار يوجه الفريق ويعرفه بالعملية، وبمختلف جوانبها المحددة. كما يوضع برنامجاً زمنياً لها. وحالما يتم إعداد هذه العملية، يعلن البرنامج أمام كافة العاملين في الشركة.

«من العلامات الصحية في كافة الأمور أن ترفع إشارة استفهام بين الحين والآخر حول الأشياء التي كنت تعتبرها منذ زمن طويل قضايا مسلماً بها».

برتراند رسل،
فيلسوف بريطاني

٢. الإعلان

نظرا لأن جميع مستخدمي الشركة سوف يشاركون بشكل أو بآخر في تشخيص «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»، من المهم ألا يتم الاكتفاء بإعلامهم بما يجري، بل التأكيد لهم بأنهم أصبحوا جزءا لا يتجزأ من العملية منذ البداية.

حين شرعت شركة «اكسلسيور بيبور بوكس» (Excelsior Paper Box Co) بتطبيق مقارنة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»، أرسل كبير المدراء التنفيذيين دوغلاس ستيوارت رسائل شخصية إلى كافة الموظفين تصف بإيجاز سبب إجراء العملية وأهمية مشاركة كل فرد منهم فيها. تبع ذلك اجتماعات عقدت على مستوى الأقسام قُدِّم فيها المستشار لمختلف الموظفين وتعرف عليهم. جرى التأكيد في الرسائل واللقاءات على حد سواء على أهمية مشاركة كل فرد، وعلى ضمان السرية في كافة الأمور المتصلة بالعملية.

تمثلت الخطوة الأولى بعد الإعلان في اكتساب ثقة كوادر العاملين الذين يشغلون المناصب المتوسطة والدنيا. وتمكن فريق المستشارين من تحديد القادة غير الرسميين من خلال ورشات العمل، واللقاءات خارج مقر الشركة، والصلات الشخصية، كما أشرنا في مكان سابق من هذا الفصل، وبدؤوا بمعرفتهم واكتساب دعمهم وثقتهم.

٣- عملية المسح السرية لموقف الموظفين

الأداة الأخرى التي نستخدمها للمساعدة على الكشف عن الأوضاع والحالات التي قد لا يسهل تحديدها، هي عملية المسح السرية لمواقف الموظفين. جرى تحضير استمارة مصممة بعناية لهذا الغرض، كلفنا بها وكالة مسح متخصصة في هذا المجال. صممت الوكالة صيغة محددة بأكبر قدر ممكن لتناسب ثقافة الشركة المعنية، تكون في ذات الوقت سهلة الفهم،

وملائمة لاستخلاص المعطيات والمعلومات المعنية، وتوزع بطريقة تعتمد الحصول على أجوبة مهمة.

لكي تصبح أية عملية مسح للمواقف هادفة وذات معنى، ينبغي التأكيد على السرية. إذ يجب إقناع الموظفين بأن مصالحهم سوف تصان. ولهذا تم إرسال مظروف بداخله استبيان (بحيث يجري التأكد من إبقاء اسم الموظف الذي يجيب عن الأسئلة مجهولاً)، إلى عنوان بيت كل موظف. ونظراً لأن الكمبيوتر سوف يستخدم لإيجاز وإجمال النتائج، جرت صياغة الأسئلة بحيث يسهل الحصول على الأجوبة والإبقاء على السرية.

قبل إرسال الاستبيان، جرى شرح الغرض من عملية المسح والطرائق التي ينبغي استخدامها إلى المشاركين بواسطة مقالات نشرت في رسائل الشركة الإخبارية. وأعيد التأكيد على ذلك في رسالة بعثها كبير المدراء التنفيذيين مع نسخة الاستبيان. علاوة على ذلك، عقدت لقاءات مباشرة لمناقشة الاستبيان قبل البدء بتوزيعه.

قبل وضع الاستبيان في صيغته النهائية، تم اختيار مجموعة صغيرة من الموظفين لمراجعة المسودة. الأمر الذي مكن الفريق الذي يجري عملية المسح من تحديد وتصحيح الأسئلة المبهمة، وتقدير مدى فهم الأسئلة والإجابة عنها.

ما إن أعيدت استمارات الاستبيان، حتى جرى تقييمها على الفور. وتم إعداد تقرير يشمل النقاط التالية:

١. خلفية المسح.
٢. العملية المستخدمة للحصول على المعلومات.
٣. ملخص يوجز النقاط المفتاحية التي تم التعرف عليها.
٤. توصيات التنفيذ.

تضمنت بقية التقرير تفاصيل متعلقة بجوانب محددة من عملية المسح. ونظرا لتوفر مكان كاف في استمارة الاستبيان لتعليقات وملاحظات المبحوثين، فقد قدمت هذه الملاحظات بصيغتها الأصلية إلى الإدارة كي تدرسها بتمعن وترو.

استخدمت النتائج المستخلصة من عملية المسح كقاعدة مؤسسة لمزيد من الاستقصاء، وكنقاط انطلاق لمقاربات أخرى استعملت ضمن «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي».

ما أدخل السعادة والبهجة إلى قلوب أعضاء مجموعة المسح والإدارة، أن نسبة ٦٧٪ من الإجابات وصلت في الموعد المحدد، وجرى التحضير لاستبيانات إضافية ستتب في الأسابيع القليلة القادمة. كما تم تلخيص الإجابات ودراسة التعليقات الهامة. وتفحص التقرير كل من كبير المدراء التنفيذيين، وفريق «التصوير بالمرنان المغناطيسي»، والمستشارين.

أظهرت عملية المسح وجود أربع مشكلات رئيسية إضافة لعدد من المشكلات الأقل أهمية.

أما المشكلات الرئيسية الأربع التي تثير القلق فهي:

١. شعور منتشر بفقدان الأمان، وانعدام الثقة، وسيطرة الخوف والاستياء.
٢. تواصل داخلي ضعيف.
٣. غياب العدالة في توزيع التعويضات.
٤. تعددية واسعة في السياسات الداخلية.
٤. المجموعات المركزية.

عند انتقاء المجموعات المركزية لإجراء مزيد من الاستقصاء حول هذه المشكلات، تقرر استخدام مجموعات مكونة من زملاء على نفس المستوى بدلا من مستويات متفاوتة. تتألف الأولى من موظفين يشغلون مناصب متماثلة في

الشركة. على سبيل المثال: عمال على مستوى القاعدة بدون مدراء أو مشرفين؛ مشرفون في خط الواجهة الأمامي، من دون عمال أو مدراء من ذوي المناصب العليا.. أما مجموعات المستويات المتعددة فيأتي أعضاؤها من كافة المناصب والمستويات المتباينة في الشركة.

استخدام مجموعة المستوى الواحد يقلص تأثير معوقات «نحن وهم». في حين تكون مجموعة المستويات المتعددة مفيدة على الأغلب نتيجة التفاعل الذي يمكن ملاحظته ويحدث في مقاربة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي». لكن بسبب كشف عملية المسح لمشاعر عدم الثقة في الإدارة، تم تفضيل استخدام طريقة مجموعات المستوى الواحد.

شكلت ثلاث من المجموعات المركزية الأربع من العمال على مستوى القاعدة. مجموعتان من عمال المصنع، ومجموعة من موظفي المكاتب. أما المجموعة الرابعة فتألفت من مشرفي خط الواجهة الأمامي. وتقرر عدم تشكيل مجموعة من المدراء الذين يشغلون المناصب المتوسطة، نظرا لقلّة عددهم في هذه الفئة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

ينبغي على المشاركين في المجموعة المركزية أن يكونوا قريبين من الحالة المدروسة ويملكو معرفة كافية بالموضوع المبحوث، وعلى استعداد للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.

تم انتقاء الأعضاء الثمانية في كل مجموعة من الموظفين والموظفات الذين أظهروا دلائل واضحة على اهتمامهم الجاد بالشركة في ورشات العمل أو خلال النقاشات غير الرسمية المبكرة. وتولى أحد أعضاء الكادر الاستشاري مهمة تسهيل عمل المجموعة المركزية.

بدأت الاجتماعات بنقاش وجيز حول الغرض من تشكيل المجموعة. ثم حيا الرئيس الأعضاء وهنأهم على اختيارهم للقيام بهذا العمل المهم. وأكد لهم أن ملاحظاتهم الفردية، وهمومهم واهتماماتهم ومساهماتهم سوف تعامل بسرية تامة. ثم وصف العملية التي ستتبع ذلك بتعابير مشابهة لما يلي:

«يعني تفويضنا بتنفيذ هذا البرنامج، أن الشركة قد قبلت حقيقة وجود تحديات تحول بيننا جميعا وبين إظهار تعاوننا الصادق والمخلص لتحقيق أهدافها. لقد قدمت عملية المسح التي ساهمت بها جميعا نظرة عامة حول بعض المشاكل التي نواجهها. لسوف ننقب في هذه المجموعة المركزية في عمق الوضع القائم ونحدد المشكلات الحقيقية ونعرف أسبابها. في أغلب الأحوال، ما يدرك بوصفه جوهر المشكلة لا يكون إلا مجرد عرض لشيء أكثر خطورة.

لقد تم انتقاؤكم لعضوية هذه المجموعة لأنكم جميعا موظفون تتمتعون بالاحترام. وحين نضيف عدد السنين التي قضاها كل منكم في الشركة، نجد أن لدينا ما يزيد عن مائة وعشرين عاما من الخبرة والقدم في أكسليسيور بيبيرص ممثلة هنا في هذه الغرفة. لقد لاحظتم، وخبرتم، وتأثرتم بما حدث في هذه المؤسسة عبر السنين. ستكون معلوماتكم ومدخلاتكم بالغة الأهمية في إطار جهودنا الدؤوبة لجعل العمل في هذه الشركة مسعى ينال ما يستحقه من مكافأة وتشجيع وتقدير».

بعد ذلك طلب من المشاركين التعبير عن آرائهم حول كل عنصر من العناصر التي أظهرتها عملية المسح. أما الهدف فكان الحفاظ على النقاش دافقا وسلسا، وتشجيع - بل حث - المشاركين على التعبير عن آرائهم المخالفة، وتقديم أفكار إضافية، والإشارة إلى أمثلة محددة - كلما كان ذلك ممكنا - لشرح الأمور الخاضعة للنقاش. لم يعلق المستشار الذي يتولى مهمة تسهيل عمل المجموعة على المضمون، بل ركز على ضمان عدم ابتعاد النقاش عن الهدف، ووقف الاستطرادات، والتأكد من حصر الاهتمام بالعثور على المشكلات لا السعي لإيجاد الحلول. وإذا ما اقترح أحد المشاركين حلا محتملا، تتم الإشارة

إلى أن إيجاد الحل سيأتي لاحقا، ولكن في هذا الوقت ينبغي تكريس كافة الطاقات للبحث عن جذور الأسباب الحقيقية.

ومع ظهور التعليقات، والملاحظات، والمقترحات، والأفكار، تدرج في قائمة على لوحة معروضة أمام المشاركين. كل ذلك سيصبح بمثابة الأداة لتنفيذ الخطوة التالية، المتمثلة في تقسيم المواد والبنود إلى فئات مرتبة حسب أهميتها.

تكمل غالبية المجموعات المركزية مهمتها خلال جلسة تستمر ساعة أو اثنتين، لكن يمكن تمديدها إذا دعت الضرورة. يبدأ بعدها فريق «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» مناقشة المعلومات التي قدمتها المجموعات الأربع، وتوضح الخطط المناسبة للخطوات التالية.

في بعض الحالات، تتشكل الفرق المركزية أيضا من الزبائن، والبائعين وغيرهم من الأشخاص الذين تتعامل معهم الشركة (دون أن يكونوا موظفين لديها). وتستخدم هنا ذات الاستمارة والأسلوب المستخدمين مع الموظفين، لكن المواضيع المطروحة للنقاش تعدل بالطبع لتتصل بتجربة أعضاء المجموعة مع الشركة.

5. مقابلات شخصية مع القادة غير الرسميين من المشاهدات والملاحظات التي تمت خلال ورشات العمل السابقة لمرحلة إجراء «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»، ومن النقاشات مع المشرفين، والمدراء،

من الأقوال المأثورة

«اعمل على مقارنة كل مشكلة جديدة بهدف الحصول على الحقيقة، والوقائع التي يجب التمسك بها، لا بهدف العثور على ما أملت بوجوده هناك. لربما لن يعجبك ما تجد. في هذه الحالة، أنت مخول بمحاولة تغييرها. لكن لا تخدعن نفسك بوهم أن ما وجدته يمثل حقائق الوضع».

برنارد م. باروخ

مستشار رئاسي، ومدير مالي

والموظفين، يتم تحديد عدد من الأشخاص باعتبارهم القادة غير الرسميين. وهؤلاء هم من الموظفين والموظفات الذين يحظون باحترام زملائهم، كما لعبوا في كثير من الأحوال دور الناطق باسمهم في التعاملات مع الإدارة. أما آراؤهم فتعكس آراء زملائهم العمال، إضافة إلى أنهم في العادة صرحاء وعلى استعداد للتعبير عن هذه الآراء بوضوح وجلاء لكل من يريد الإصغاء.

على المستشار الرئيسي، أو واحد من مساعديه، إجراء مقابلات شخصية مع القادة غير الرسميين. وبسبب الحاجة إلى الصراحة التامة، ينبغي عدم حضور أي ممثل للإدارة. وفي تشخيص «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» تمت مقابلة سبعة من هؤلاء القادة غير الرسميين.

في كل حالة من الحالات أجريت المقابلة خارج مبنى الشركة. على سبيل المثال، كان أحد القادة من هواة لعب الغولف، ولذلك جرى اللقاء بمصاحبة مباراة ودية بالغولف. وتم لقاء آخر في سيارة إحدى الموظفات وهي ذاهبة لأخذ ابنتها من المدرسة. في حين جرى لقاء مع موظفين آخرين على الغداء أو العشاء في أحد المطاعم القريبة.

استهلت المقابلات بنقاشات حول نتائج الاستبيان وما تم تعلمه في اجتماعات المجموعات المركزية. ومع زيادة التقارب مع الموظفين، بدؤوا يفتحون ويعبرون عن مشاعرهم حول مختلف جوانب وملامح العمل والأوضاع في الشركة. كما قدموا أمثلة محددة عن الممارسات الإيجابية والسلبية التي لاحظوها، بحيث تعزز ما تمت معرفته سابقا أو أضيفت إليه أمور أخرى. ومن أجل الحفاظ على تكامل وسلامة الإجراءات المتخذة، جرت مراعاة سرية المصادر بشكل دقيق. ثم نوقشت هذه النتائج مع الفريق المكلف بإجراء

٦. تقييمات الـ ٣٦٠ درجة

نتيجة المعلومات التي تم الحصول عليها حتى الآن، توصل المستشارون بالاستدلال إلى أن إحدى أهم المشكلات التي تواجه الشركة هي شعور أساسي بعدم الثقة بالإدارة من قبل العمال على مستوى القاعدة، والمشرفين الذين يحتلون المناصب الدنيا. وفي سبيل توضيح هذا الأمر وتطوير ملامح أكثر تحديداً للمدركات الفعلية للمدراء التنفيذيين، تم إجراء تقييمات الـ ٣٦٠ درجة لكافة المدراء الذين يحتلون المناصب المتوسطة والعليا.

ولبدء هذه العملية، صمم استبيان شامل يتوجب الإجابة عن أسئلته من قبل المستويات الأربعة من كوادرات الموظفين الذين يتعامل معهم كل مدير: كبار المدراء: فيما عدا المدير العام التنفيذي (الذي خضع للتقييم أيضا). هؤلاء يمثلهم الشخص الذي يرفع إليه مدير القسم تقاريره، إضافة إلى أحد كبار المدراء الذي يتصل به باستمرار.

أعضاء مجموعة المستوى الواحد: وهم الموظفون الذين يحتلون نفس مستوى المنصب الذي يشغله المقيم (أو منصب قريب منه) ويتعاملون معه بشكل منتظم.

أعضاء آخرون: انتقاء هؤلاء يعتمد على الشخص الخاضع للتقييم. في بعض الحالات، يتم اختيارهم من خارج الشركة (مثل البائعين والزبائن). في حالة واحدة، حيث كان للمقيم تجربة تتعلق بارتفاع معدلات استبدال المساعدين والمرؤوسين، جرت مقابلة الموظفين السابقين في الشركة.

المرؤوسون والمساعدون: وهم الموظفون الذين يرفعون تقاريرهم مباشرة إلى المقيم. في بعض الحالات، ضم هؤلاء الموظفين الذين يرفعون تقاريرهم إلى مساعدي المقيم.

أرسلت المسوحات إلى عناوين المبحوثين بالبريد. وبالنسبة لأولئك الذين لم يجيبوا أعيد الاتصال بهم، وحين استدعت الضرورة، قام أحد أعضاء فريق

«ت. ت. م. م» بالطلب من المبحوث شخصيا أن يجيب عن الاستبيان. كانت النتائج تقارب نسبة ١٠٠٪. وتم تعزيز وتدعيم المسوحات المكتوبة بالمقابلات الشخصية الشفاهية مع العديد من المبحوثين، الذين حددوا بدقة بعض المجالات المعينة التي ينبغي التعامل معها إذا أريد لعملية تغيير ثقافة الشركة أن تتكلل بالنجاح.

٧- مجموعات المستويات المتعددة

تتشكل هذه المجموعات من موظفين يحتلون مناصب متعددة المستويات. من هم الموظفون الذين يتوجب اختيارهم ؟ معظم الشركات تتقي ممثلين عن المدراء الذين يحتلون المراتب المتوسطة وخطوط الواجهة الأمامية. في بعض الأحيان، يمكن إضافة القادة غير الرسميين من العمال على مستوى القاعدة. ويتوجب على المشاركين أن يمثلوا عينة نموذجية لكافة العاملين في الشركة، ويضموا الموظفين الذين يعملون في الشركة منذ مدة طويلة، ويمتلكون معرفة وثيقة بكل ما يجري فيها، إضافة إلى الموظفين الجدد. نسبيا - الذين يرونها من منظور جديد، ويمكن أن يسهموا بتجاربهم التي خبروها من عملهم في الشركات الأخرى.

ما أهمية جمع هذه العناصر معا؟ من أجل إحداث التغيير في الثقافة السائدة، يتوجب مشاركة جميع العاملين من كافة المستويات. كبار المدراء لديهم نظرة أوسع فيما يتعلق بشؤون الشركة، ولذلك يمكن لمدخلاتهم أن توفر معلومات مهمة. لكن الاعتماد عليهم فقط قد يكون أمرا لا يتصف ببعد النظر. فكثيرا ما يفشلون في ملاحظة المظاهر والملاحم المهمة، أو يكونون هم أنفسهم سبب المشكلات. أما الموظفون في المراتب الدنيا فيرون الأشياء في ضوء مختلف ويمكن أن يقدموا مساهمة مهمة ومفيدة. ومن خلال ضمهم إلى تشخيص «ت. ت. م. م»، يتأكدون من جدية الشركة في إحداث تغيير في

ثقافتها، والتعامل معها بما تستحق من حذق وذكاء واحترام. يتعزز ذلك حين يستخدم التفكير الجدي الرزين في تصميم الاستراتيجية.

معلومات وإرشادات تكتيكية

من أجل التوصل إلى نقاش شامل ومفتوح بين الموظفين من ذوي المراتب الدنيا، يتوجب على مدراءهم عدم حضور الاجتماع، كما ينبغي التأكيد على ضمان سرية أسماء الذين يدلون بملاحظاتهم وتعليقاتهم.

لسوف ينسق المستشار جدول أعمال اللقاء. حيث يبدأ بمناقشة يقودها المدير العام أو أحد كبار المدراء التنفيذيين، الذي يوجز السبب الداعي لأهمية التغيير. ينبغي إتاحة الفرصة للمشاركين كي يطرحوا الأسئلة لتوضيح المعلومات. لكن ينبغي تأجيل نقاش البنود التفصيلية إلى ما بعد مغادرة المدير العام. ومثلما أشرنا آنفا، فإن حضور كبار المدراء التنفيذيين للنقاش يمنع المشاركين من التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية في أغلب الأحيان.

٨- تقرير النتائج المكتشفة

حددت مقارنة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» في شركة «أكسيلسيور بيبر» عددا من المناطق التي تسبب المشكلات. أما أخطرها فكانت: (١) الأسلوب الاستبدادي للإدارة، (ليس من المفاجئ أن معظم أعضائها المتهمين افترضوا أن مسلكهم «طبيعي»؛ ٢) فشل الإدارة في التواصل الفعال مع موظفيها. إضافة لذلك، هنالك عدد من المشكلات الأقل أهمية تطلبت إعادة تعديل وتنقيح أسلوب التفكير قبل اتخاذ أية خطوات إجرائية لحلها.

ناقش فريق «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» هذه النتائج التي تم التوصل إليها، ورفع بالاشتراك مع المستشارين تقريرا مفصلا إلى المدير العام التنفيذي، شمل التوصيات المتعلقة بالخطوة التالية: تحديد التغييرات

التي يتوجب إجراؤها على الثقافة السائدة، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة للبدء بإحداثها .

(الشكل ٣-١)

ورقة المذكرة والمراجعة لتقرير فريق «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»

القصود من النقاط التالية مساعدتك في تذكر مختلف العناصر المهمة المتضمنة في كل خطوة من دراسة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي». استخدم هذه النقاط بمثابة محفز يساعدك في تخطيط دراستك، وضمان أن تكتمل كل خطوة في عملية تشخيص «ت. ت. م. م» بالشكل المناسب والزمن المحدد.

الخطوة الأولى: ضمان الحصول على دعم كامل وثابت من الإدارة العليا

- من هو المسؤول عن القيام بهذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
 - من سيقوم بالاتصال بأعضاء الهيئة الإدارية العليا؟
 - هل سيتحدد موعد معين لاجتماع منظم لمناقشة المشروع. وإذا تحدد، فمتى الموعد، وأين المكان، وفي أي تاريخ؟
 - من سيحضر جدول أعمال الاجتماع؟
 - من سيدير الاجتماع؟
 - هل ستستخدم الوسائل البصرية، وإذا تقرر استخدامها، من سيجهزها؟
 - إلى من سيعزى النجاح في المحصلة النهائية؟
 - كيف سنعرف مدى التزام الإدارة بتقديم دعمها الكامل والثابت؟
- الخطوة الثانية: الإعلان**

- من سيتولى مسؤولية القيام بهذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
- كيف سيتم إعلام موظفي الشركة بالدراسة؟ عن طريق نشرة الشركة الإخبارية؟ أم لقاء يجمعالموظفين؟ أم بمذكرة عبر الإنترنت؟ أم غير ذلك؟

■ هل تتوقع الشركة التعليق على نتائج الدراسة؟ وفي هذه الحالة، كيف سيتم تحقيق ذلك؟

■ كيف سيتم إعداد - تنظيم التقرير الذي سيرفع إلى الإدارة؟

■ هل سيتضمن التقرير التوصيات المقترحة لإجراء التحسينات/أو متابعة العمل (أو كلا الأمرين معا)؟

الخطوة الرابعة: المجموعات المركزية

■ من سيتولى مسؤولية القيام بهذه الخطوة من عملية «ت. م. م»؟

■ كيف سيتم انتقاء الأعضاء المشاركين في المجموعات المركزية؟ عشوائياً؟ أم بطريقة أخرى؟

■ مم ستألف كل مجموعة مركزية؟ من الموظفين، أم البائعين، أم الزبائن، أم سواهم؟

■ من سيدير/ سيسهل أمور كل اجتماع؟ هل ستستخدم وكالة أو اختصاصي من خارج الشركة؟

■ ما هو الموضوع الذي سيتمحور حوله كل اجتماع؟

■ هل سيتم تحضير جدول أعمال رسمي؟ ومن سيقوم بتحضيره إذا تقرر ذلك؟

■ ما هي المدة التي سيستغرقها كل اجتماع؟

■ هل ستقدم المرطبات خلال الاجتماع؟

■ من هي الجهة المسؤولة عن جمع وتنظيم المعطيات والمعلومات؟

■ هل سيتم تسجيل الاجتماع أم تصويره بالفيديو؟ ومن سيتولى هذه المهمة؟

■ من سيتولى مسؤولية مراقبة تقدم أعمال الاجتماع؟ (أعضاء من الإدارة، أم المستشارون... الخ).

- كم عدد المشاركين والمراقبين الذين ستم دعوتهم إلى كل اجتماع؟
- ما هي الميزانية المخصصة لتنفيذ هذه الخطوة من مقارنة «ت. ت. م. م»؟
- كيف سيتصرف القائم على تسهيل أمور الاجتماع بحيث يشعر المشاركون بالارتياح، وبوجود حافز يدفعهم لمتابعة الحوار بحرية وسلاسة؟
- الخطوة الخامسة: المقابلات «الشخصية السرية» مع قادة الشركة غير الرسميين
- من سيتولى مسؤولية تنفيذ هذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
- كيف سيتم تحديد الأشخاص الذين يجسدون الزعامة غير الرسمية للشركة؟
- ما هي النسبة المئوية للأشخاص الذين ستم مقابلتهم ضمن هذه المجموعة؟
- كلمهم؟ أم عينة عشوائية تمثلهم؟
- كيف ستضمن سرية المعلومات المستخلصة من كل شخص؟
- كيف سيتم تشجيع المشاركين على الصدق والصراحة؟
- من سيجري كل مقابلة؟
- أين ستم المقابلات؟ (أفضل الأماكن هي تلك الواقعة خارج مقر الشركة).
- من سيتولى مسؤولية جمع المعلومات والمعطيات الناتجة عن هذه الخطوة من مقارنة «ت. ت. م. م»؟
- ما هي الميزانية المرصودة لهذه الخطوة من العملية؟
- كيف سيتم إعلام الأشخاص المدعوين للمشاركة؟
- كيف سيتم إخفاء هوية أولئك الذين يقدمون رؤى ومعلومات حساسة أو
- يحتمل أن تثير المشاكل والمتاعب؟
- هل سيستخدم جدول أعمال لكل مقابلة؟ ومن سيصممه إذا تقرر ذلك؟
- هل ستسجل المقابلات؟ وكيف سيشرح الأمر إلى كل مشارك إذا تقرر ذلك؟
- وكيف يمكن التغلب على أية معارضة قد تظهر؟

الخطوة السادسة: «تقييمات ال ٣٦٠»

- من سيتولى مسؤولية تنفيذ هذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
 - كيف سيتم تحديد من سيشارك في دراسة ال ٣٦٠ وما هي مستويات الموظفين؟ ومن هم المشاركون من خارج الشركة (موردون، زبائن... الخ)؟
 - من سيصمم استراتيجية تقييمات ال ٣٦٠ والأدوات أو الاستبيانات (أو كليهما معا)؟ واستمارات المقابلات؟
 - ما هي الفترة الزمنية التي سيتم فيها تنفيذ وإنهاء هذه الخطوة من العملية؟
 - من هم أفراد المجموعة التي ستتولى إجراء كل قسم من الدراسة؟
 - من سيتولى مسؤولية تنظيم وتجميع المعطيات والمعلومات؟
 - من سيتولى مسؤولية تحضير التقرير (أو التقارير)؟
 - من سيتولى تفسير وتقييم النتائج؟
 - ما هي الميزانية المرصودة لهذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
 - ما هي إجراءات المتابعة المتوقعة حالما يتم تحضير وتحليل التقارير؟
 - من أو ما هي المجموعة (أو المجموعات) التي ستطلع على النتائج؟
- الخطوة السابعة: مجموعات المستويات المختلفة التي تعقد لقاءاتها خارج الشركة
- من سيتولى مسؤولية تنفيذ هذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
 - من الذي ستم دعوته للمشاركة في الاجتماعات خارج الشركة؟
 - أين ستعقد مثل هذه الاجتماعات واللقاءات؟
 - هل سيطلب من المشاركين تحضير مواضيع معينة قبل اللقاء (أو اللقاءات)؟ وما هي الموضوعات إذا تقرر ذلك؟
 - هل سيشمل اللقاء أية أنشطة اجتماعية أو ترفيهية؟ ومن ستولى تنظيم هذه الأنشطة إذا ما تقرر ذلك؟

- هل سيستخدم جدول أعمال رسمي؟
 - من سيتولى فعلاً مهمة إدارة اللقاء أو تسهيل النقاش (أو كلا الأمرين معاً) خلال انعقاده خارج مقر الشركة؟
 - هل ستشمل بعض اللقاءات الموظفين من ذوي المستويات المميزة داخل الشركة؟ ومن هم؟
 - كم عدد اللقاءات المشتركة (أي التي تشمل مستويات متعددة من موظفي الشركة) التي سيتم تنظيمها؟
 - كيف سيتم إعلام المشاركين بدعوتهم إلى اللقاء خارج الشركة؟
 - هل يتطلب الأمر أي ترتيبات للسفر؟ ومن ستولى إجراءاتها؟
 - كيف سيتمكن الشخص المكلف بإدارة النقاش من تشجيع المشاركين على الصراحة والصدق وتحفيزهم على الحوار المفتوح؟
 - من سيتولى مسؤولية جمع وتنظيم المعطيات والمعلومات التي يتم الحصول عليها خلال جلسات اللقاءات الخارجية؟
 - هل سيقدم ملخص موجز عن اللقاءات؟ ولن يقدم؟
 - ما هي الملابس المناسبة لحضور كل لقاء؟ (ثياب العمل غير الرسمية تبدو أفضل الحلول) وكيف يتم إعلام المشاركين بذلك؟
- الخطوة الثامنة: التحضيرات الضرورية لكتابة التقرير والتوصيات النهائية
- من سيتولى مسؤولية تنفيذ هذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
 - من سيقوم بالتحضير الفعلي للتقرير؟
 - كيف سيتم كتابة وتنظيم التقرير؟
 - كم عدد النسخ التي ستطبع عنه؟
 - من هم أفراد المجموعة الذين سيحددون التوصيفات المرفقة بالتقرير؟
 - إلى من سيرفع التقرير؟

- هل هناك موعد محدد لرفع التقرير؟
- كيف ستضمن في التقرير سرية بعض المعلومات وهوية أولئك المشاركين في كافة خطوات الدراسة؟
- هل سيحدد موعد لاجتماع يخصص لمناقشة تفاصيل النتائج التي تم التوصل إليها؟ ومن سيتولى مسؤولية إعداد الترتيبات الضرورية؟ ومن سيدعى للحضور؟

- من سيتولى إدارة هذا الاجتماع؟
- ما هي النتائج المتوقعة من هذا الاجتماع؟
- ما هي إجراءات المتابعة المتوقعة في المستقبل بعد الاجتماع في إطار الجهود المبذولة للحصول على الحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن دراسة «ت. ت. م. م»؟

خلاصة وجوهر البحث

- قبل أن يصبح بالإمكان تغيير ثقافة الشركة، ينبغي تحليلها وتقييمها. ومن الضروري فهم الثقافة السائدة حاليا وتحديد ماهية المشكلات القائمة ومدى تأثيرها في الإنتاجية، ونوعية المنتج أو الخدمة، والروح المعنوية للعمال، والفاعلية العامة للمؤسسة.
- الإدراك حقيقة في وعي المدرك.
- الخطوة الأولى في تغيير ثقافة الشركة هي تحديد مدركات الموظفين فيما يتعلق بثقافة شركتهم.
- المعطيات المادية الثابتة - حجم المبيعات، الحصة السوقية، التكاليف، الأرباح، العائد على الاستثمار - تخدم جميعا غرضا هاما، لكنها بحد ذاتها لا تحدد

العديد من المشكلات الخفية التي تشكل مصدر تهديد للشركة. ومن أجل الحصول على تقييم واقعي علينا الغوص إلى بعد أعمق، ومقاربة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» توفر الأداة المناسبة لتحقيق ذلك.

■ لكي تكون مقاربة «ت. ت. م. م» أكثر فاعلية وكفاءة، ينبغي أن يشارك بها كافة مستخدمي الشركة من جميع المستويات، بدءا بكبار المدراء وانتهاء بالعمال على مستوى القاعدة.

■ أفضل ست تقنيات للحصول على المعطيات الضرورية لإجراء تشخيص «ت. ت. م. م» هي:

١. لقاء المدراء والموظفين بعيدا عن جو الشركة.

٢. تشكيل مجموعات مركزية.

٣. استخدام مسوحات مواقف الموظفين وإبقاء أسمائهم مجهولة.

٤. المقابلات الشخصية مع الموظفين من كافة المستويات.

٥. إجراء تقييمات الـ «٢٦٠» على المدراء الرئيسيين.

٦. عقد لقاءات متعددة المستويات خارج مقر الشركة (بمصاحبة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية).

■ ينبغي تحضير برنامج تغيير الثقافة بكل عناية. واتباع ورقة المذكرة والمراجعة لفريق «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» يمكن التأكد من تغطية كافة جوانب ومقومات عملية التحضير.