

الفصل الثالث

اكتساب الفريق للمعرفة عرض وتقييم لعدد من المناهج

«كانت فرقة العمل هذه متميزة عن سابقتها، إذ تحركت بسرعة ولم تترك شيئاً إلا وشككت به، وأهم مافي الأمر هو أنها أحدثت تغييراً ملحوظاً، فلو كانت بقية فرق العمل كهذه لما عانينا من الكثير من المشكلات».

من مقابلة جرت مع مؤيد لأحد المشروعات

بينت في الفصل الأخير الخطوة الأولى التي ينبغي اتباعها في البحث عن ما اصطّلحنا على تسميته الفرق الراديكالية. سنبحث في هذا الفصل مدى تأثير وجدوى تطبيق النهج الذي ندعو إليه، ألا وهو نهج تنمية المعرفة، وعلى ذلك سنعرض لعدد من الفرق التي كُلفت بدراسة مشروعات معينة وسنقوم نجاح كل منها

قمت بمعاونة فريق البحث الذي يعمل معي بدراسة عشرين فريق عمل، ينتمون إلى مختلف المؤسسات ويعالجون مشروعات متنوعة (راجع الشكل 1.1). كان تقييمنا لهذه المؤسسات مبنياً على العوامل الآتية:

* عامل السرعة: هل اتّبع الفريق منذ البداية نهج تنمية المعرفة بالاختبار والتكرار، أو أنه اتبع النهج التقليدي في إدارة المشروعات؟

* **عامل العمق:** هل تمكنت الفرق من تعميق فهمها وتعديل خططها

وإجراءاتها على ضوء التجربة والممارسة؟

* **عامل الشمولية:** هل حقق الفريق نتائج ملموسة شملت المؤسسة

ككل وأدت إلى تحولات جذرية في إدارتها وأدائها؟

نستعرض أيضاً في هذا الفصل تقييمنا لأداء عشرين فريق (فريق عمل) وكما كان متوقعاً كان أداء بعض اللجان متميزاً، ومن الأمثلة على ذلك الفرق المكلفة بإعداد خطة لتوحيد فرعين مستقلين لشركة كبرى تغطي عملياتها أمريكا الشمالية. وقد شكلت لهذا الغرض ثلاث فرق عمل فرعية: فريق التسويق وفريق خدمة الزبائن وفريق العمليات Operations Team، وقد أسفر تقييمنا لأداء كل من هذه اللجان عن تفوق فريق التسويق في المجالات التالية: السرعة والعمق والشمولية، ولبيان ذلك سنعرض بالتفصيل لهذا المثال الحي راجين منك أن تولي اهتماماً خاصاً بالأسلوب المختلف الذي عالجت به الفرق المشروع.

مشروع توحيد (دمج) فرعي شركة

تمهيد:

قررت إحدى الشركات الأمريكية الكبرى أن توحد فرعها في كندا مع فرعها الرئيسي في الولايات المتحدة، وذلك بغية تقليص النفقات لمواجهة ضغط المنافسة وعلى ذلك قام المدير العام بتشكيل لجان عدة لوضع خطط وتوحيد عمليات الشركة والولايات المتحدة. وقد ضمت هذه الفرق، فريق عمل لدراسة الجانب التسويقي، وفريق عمل لدراسة العمليات وفريق عمل ثالث لدراسة مسألة خدمة الزبائن. ولما كانت الشركة تخشى أن يشير ذلك مخاوف موظفيها في كندا إذ من المحتمل أن يترتب على ذلك تسريح بعضهم، فقد ارتأت أن تؤجل الإعلان عن دمج الفرعين إلى وقت لاحق، ولهذا السبب تضمنت فرق العمل أفراداً كنديين، كما تقرر

تعيين مشرفين اثنين لكل فريق، على أن يكون أحدهما من الطرف الأمريكي والآخر من الطرف الكندي، وكانت وظيفة المراقب الكندي أن يزود اللجان بكل ما تحتاج إليه من معلومات مفيدة تبعاً لمجال عمل الفريق، تمهيداً لوضع خطط لتوحيد العمليات في كلا البلدين.

بدأ التحضير للمشروع بعقد اجتماع تمهيدي ضم الفرق الثلاثة، حيث تم استعراض أهداف المشروع وأهميتها لمستقبل الشركة، كما أُعطي كل فريق مهلة ستة أسابيع للخروج بتوصيات عامة بالإضافة إلى ستة أسابيع أخرى يجري خلالها وضع خطط مفصلة تتناول توحيد وتنسيق عمليات كل من الشركتين، وبعد انتهاء الاجتماع شرع كل فريق بإعداد خطته، مستعيناً بالمشرف المعين إذا دعت الحاجة.

والواقع أن فريقين من الفرق لم يصادفا أي عقبات في الإعداد لمشروعيهما، في حين كان الأمر مختلفاً بالنسبة لفريق التسويق الذي صادف صعوبات منذ البداية، إذ أبدى عدداً من أعضاء هذه الفريق مخاوفهم من مغبة توحيد كافة العمليات/ الإجراءات بين الطرفين الكندي والأمريكي وأبدوا بعض التحفظات لا سيما وأن السوق الكندي يختلف في بعض جوانبه عن السوق الأمريكي، وقد تؤثر عملية توحيد الإجراءات سلباً على حجم وحركة المبيعات في كندا، وبعد بضع ساعات من التداول اتصلوا بالمشرفين الذين أكدوا لهم على ضرورة توحيد الإجراءات لأن الخسائر الناجمة عن اتباع روتينين منفصلين في الولايات وكندا، يجب تلافيها دون تردد.

عندئذ قرر الفرق الاتصال بمدير الدعاية والإعلان للحصول على بيانات بالمخصصات المالية للتسويق في كلا البلدين، وقد دُهِش أعضاء الفريق للفروقات التي لاحظوها في كيفية الانفاق على الدعاية في كل من كندا والولايات المتحدة، إذ وجدوا أن قسم التسويق في أمريكا يصرف مخصصاته على حملات إعلامية عبر شاشات التلفزيون والوسائط المطبوعة، في حين اعتمدت الشركة في نشاطها التسويقي في كندا على التسويق والدعاية عبر البريد المباشر وكانت الدلائل تشير إلى أن التسويق

عبر البريد أفضل من غيره بالنسبة للبيئة الكندية وهذا ما أكدته المدير المسؤول عن الدعاية والإعلان في الشركة.

بعد انتهاء الفترة التحضيرية التي استغرقت يومين قدم الفريقان الآخران خططاً مفصلة للمشروع، في حين لم يقدم فريق التسويق أو يطرح شيئاً يذكر. ولا غرو فقد شعر أعضاء الفريق بأنهم لا يمتلكون المعطيات والمعلومات الكافية عن السوق الكندية، التي تؤهلهم لوضع خطة عمل لتوحيد العمليات، وبدا لهم أن اللجان الأخرى تفتقر إلى مثل هذه المعلومات. وعلى هذا أوصت فريق التسويق بإجراء المشروع لفترة قصيرة وإعلان الشركة عن نيتها في توحيد الإجراءات وتكليف ممثلين من الجانب الكندي بالانضمام إلى كل من اللجان المذكورة، وأخيراً طلبت من الفريق السماح لأعضائها بالذهاب إلى كندا بصحبة مندوبي مبيعات لبضعة أيام يجتمعون خلالها ببعض كبار زبائن الشركة في كندا، لكن المدير العام أجاب أن تأجيل المشروع غير وارد، ودعا أعضاء الفريق للتعاون الوثيق مع المشرف الكندي للحصول على ما يريدونه من معلومات وزيادة بعض الزبائن إذا اقتضى الأمر.

بعد أن عرض كل فريق خطة عمله، شرع بتطبيق الخطة التي رسمها. كان أول ما قام به فريق التسويق إعداد استبيان لاستقصاء آراء الزبائن الكنديين، بعد الاتصال بعدد من الزبائن للوقوف على رغباتهم. واتضح أن اهتمام الزبائن لم يكن منحصراً بالأمور التسويقية بل تعداه إلى قضايا تتصل بالتوزيع والخدمة وأمور أخرى. لذلك صيغ الاستبيان بحيث شمل هذه الجوانب.

قضى أعضاء الفريق يومين أو ثلاثة في كندا وتجولوا بصحبة مندوبي المبيعات في مختلف أنحاء البلاد ودهشوا للفروقات التي لاحظوها في مختلف المناطق. وقد وصف أحد الأعضاء ذلك بقوله: "إن كندا ليست بلداً واحداً بقدر ما هي مجموعة بلاد صغيرة" أو بعبارة أخرى: كانت حاجات السوق والمستهلكين تختلف من إقليم إلى آخر، وقد توصل الفريق إلى القناعة أن هذه الفروقات الإقليمية تفسر أسباب نجاح الدعاية

باستخدام البريد العادي في السوق الكندية. وذلك لأن هذه الوسيلة تتيح استهداف الأسواق المحلية والأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل منها. اتضح أيضاً أن قضايا التسويق مرتبطة ارتباطاً معقداً بمسألة التوزيع. فالشركة كانت تدير مركزي توزيع رئيسين: الأول في مدينة تورنتو ويخدم وسط مقاطعة اونتاريو والثاني في مقاطعة كوبيك. أما فيما يخص بقية الأقاليم فقد كانوا يعتمدون على موزعين خارجيين (غير محليين)، كما هو الحال في الولايات المتحدة. وهنا تجدر الإشارة إلى أن 45 في المئة من المبيعات في كندا و60 في المئة من الأرباح كانت تأتي من هذين المركزين، كما أن مركز التوزيع في كوبيك أضاف إلى خدماته خدمة عبر الهاتف لزبائنه الناطقين بالفرنسية.

كان هذان المركزين للتوزيع يقومان بمهمة الترويج لمنتجات الشركة باستخدام البريد المباشر للوصول إلى زبائنهم. والواقع أن عدداً كبيراً من الزبائن أعلن عن أن وجود هذين المركزين الرئيسيين كان من أهم الأسباب التي دفعتهم للشراء من الشركة. وقد اعتبر الزبائن القاطنين في كوبيك أنه من المهم بالنسبة لهم وجود مركز للتوزيع في مقاطعتهم.

بعد مضي ستة أسابيع على بداية المشروع، اجتمعت الفرق الثلاثة لإطلاع المدير العام على ما تم إنجازه حتى الآن، وتبين أن فريق خدمة الزبائن وفريق العمليات قد أنجزا خططهما. وكانت هاتان اللجنتان قد اجتمعتا مرة واحدة خلال الأسابيع الستة لمراجعة المعلومات التي تم جمعها والتحضير لوضع التوصيات المناسبة، وقد توصلت هاتان اللجنتان إلى ضرورة التوحيد التام والشامل لكافة العمليات الإدارية والإجرائية بحيث تصبح العمليات في كندا على نسق ما هو معمول به في الولايات المتحدة، فعلى سبيل المثال، اقترح فريق العمليات إغلاق مركزي التوزيع الإقليميين والاعتماد على موزعين خارجيين لخدمة كافة الزبائن، أما فريق خدمة الزبائن فقد أوصى بأن تصبح خدمة الزبائن عن طريق مركز واحد للاتصالات وتوظيف عدد من الأفراد الناطقين بالفرنسية لتخديم الزبائن القاطنين في كوبيك.

لكن فريق التسويق كان له وجهة نظر مخالفة، إذ أوصى بضرورة الأخذ بالحسبان خصوصيات السوق الكندية قبل توحيد العمليات على الأسس المقترحة، وعلى ذلك قدمت صورة شاملة للسوق الكندية. ارتأت تقسيم البلد إلى أربع مناطق: منطقة تورنتو، منطقة كوبيك، الساحل الغربي، واعتبر ما تبقى منطقة رابعة، وقدم الفريق معلومات إحصائية عن كل منطقة من هذه المناطق، وتضمنت هذه المعلومات حجم المبيعات ونوعها والشرائح الاقتصادية التي ينتمي إليها الزبائن ونفقات الدعاية والإعلان كما دعم الفريق تقريره بآراء وتعليقات الزبائن التي أبرزت بوضوح آراءهم ونظرتهم لطائفة من القضايا ومن جملتها القضايا المتصلة بالتوزيع وخدمة الزبائن.

أثار تقرير فريق التسويق نقاشاً حامياً، وأبدى أعضاء الفريقين الآخرين عدم موافقتهم على النهج التحليلي الذي اتبعه فريق التسويق وأبدوا استياءهم مما اعتبروه تعدياً على صلاحياتهم. بيد أن عدداً من المشرفين الكنديين دعموا بشدة وجهة نظر فريق التسويق وبرروا ذلك بأدلة إضافية تؤيدها تجاربهم. لم يقل المدير شيئاً يذكر خلال هذه المواجهة، بل اكتفى بتشجيع جميع الأطراف على الانفتاح ثم أعلن في نهاية النقاش أنه ربما أخطأ في تقديره بضرورة توحيد كافة العمليات في السوقين الكندي والأمريكي، ولذا طلب من كل فريق إعادة النظر بالنتائج التي توصل إليها على ضوء المعلومات التي ساقها فريق التسويق. وعلى ذلك تقرر منح اللجان مهلة ستة أسابيع إضافية لتدارس الوضع وإيجاد السبل التي تضمن الاستفادة القصوى من توحيد العمليات دون المساس قدر الإمكان بقواعد التعامل مع الزبائن في السوق الكندية، إذ لا يجب أن يشعر أولئك الزبائن أن مستوى الخدمة قد هبط. ومما قاله المدير العام أيضاً هو أنه صار الآن مقتنعاً بضرورة مشاركة عدد من الكنديين في كل فريق وكذلك إطلاع موظفي الشركة الكنديين على الفور بالمشروع الذي تعتزم الشركة تنفيذه. وبعد انقضاء مهلة الأسابيع الستة الإضافية تم الاتفاق على الخطط النهائية. ونجم عن ذلك توحيد بعض العمليات التي لم تكن مشتركة في

السابق، إضافة إلى ذلك تقرر الإبقاء على مركزي التوزيع الرئيسين، وكذلك مركز الاستعلامات المخصص للزبائن في كوبيك، كما تقرر الاستمرار في التعامل بالعملة الكندية بالنسبة للمبيعات داخل كندا. لقد حقق توحيد العمليات على المستوى التنظيمي اختصاراً في النفقات بلغ 80 في المئة مما كان ممكناً توفيره لو تم توحيد كافة العمليات والمعاملات. بعد مضي عام على توحيد المعاملات أُجري استقصاء للتعرف على وجهات نظر الزبائن الكنديين، وتبين أن معظم الزبائن لم يلحظوا أي تبدل في طبيعة المعاملات، بل زاد عدد الزبائن الذين أكدوا تحسن الخدمة، على عدد الزبائن الذين أشاروا إلى أن مستوى الخدمة قد تدنى. أضف إلى ذلك أن حجم المبيعات شهد نمواً خلال هذه الفترة.

يصور الشكل 1.3 عمل فريق التسويق خلال الأسابيع الستة الأولى من دراسة المشروع. في حين يصور الشكل 2.3 الأعمال التي قامت بها اللجان الأخرى خلال الفترة نفسها. كما تبين الخرائط الفروقات الكبيرة في النهج الذي اتبعه فريق التسويق مقارنة بالفرق الأخرى.

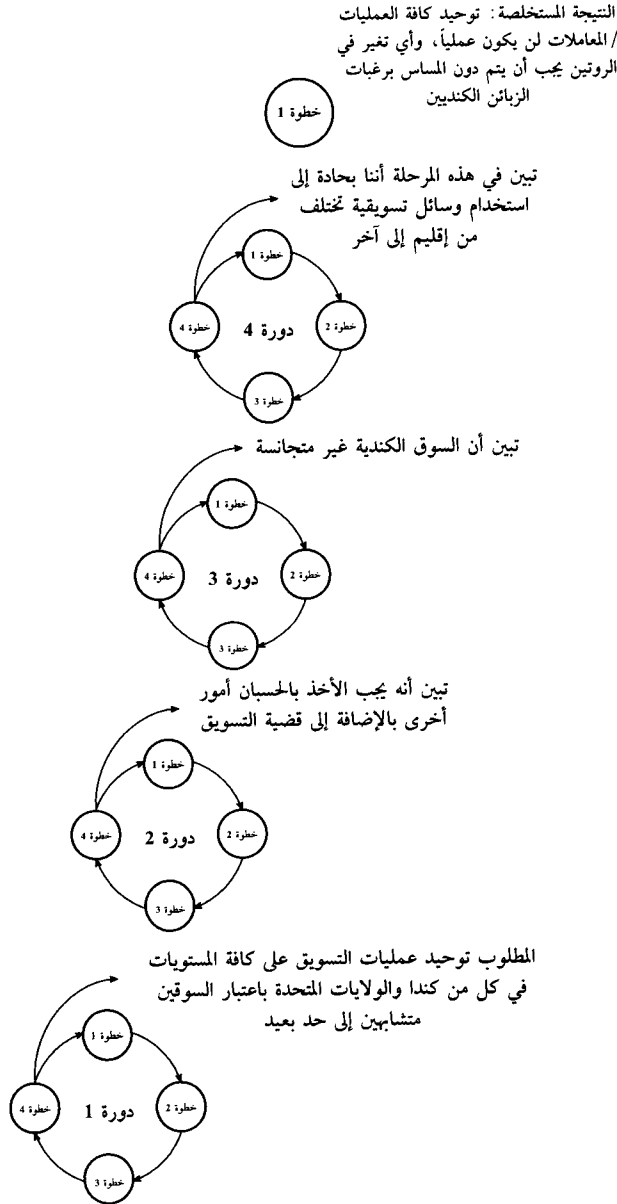
تقييم السرعة:

ذكرنا سابقاً أن مفهوم السرعة يعني مدى اعتماد الفريق على تنمية معرفته من خلال ما أسميناه دورات تنمية المعرفة وتجنب اتباع الروتين التقليدي في معالجة المشروعات. تقاس السرعة بعدد دورات تنمية المعرفة التي ينجزها الفريق في غضون دراسته للمشروع. وهنا نشير إلى أن فريق التسويق قد أنجز خمس دورات في حين أن كلاً من الفريقين الباقيين لم ينجز سوى دورتين اثنتين.

لماذا ينبغي على لجان المشروعات الاهتمام بمسألة السرعة؟ والجواب هو أنه كلما ازداد عدد الدورات ازداد احتمال اكتساب المزيد من المعرفة والمعلومات الجديدة، ولكن ذلك بحد ذاته لا يضمن أن الفريق سيتعلم فعلاً

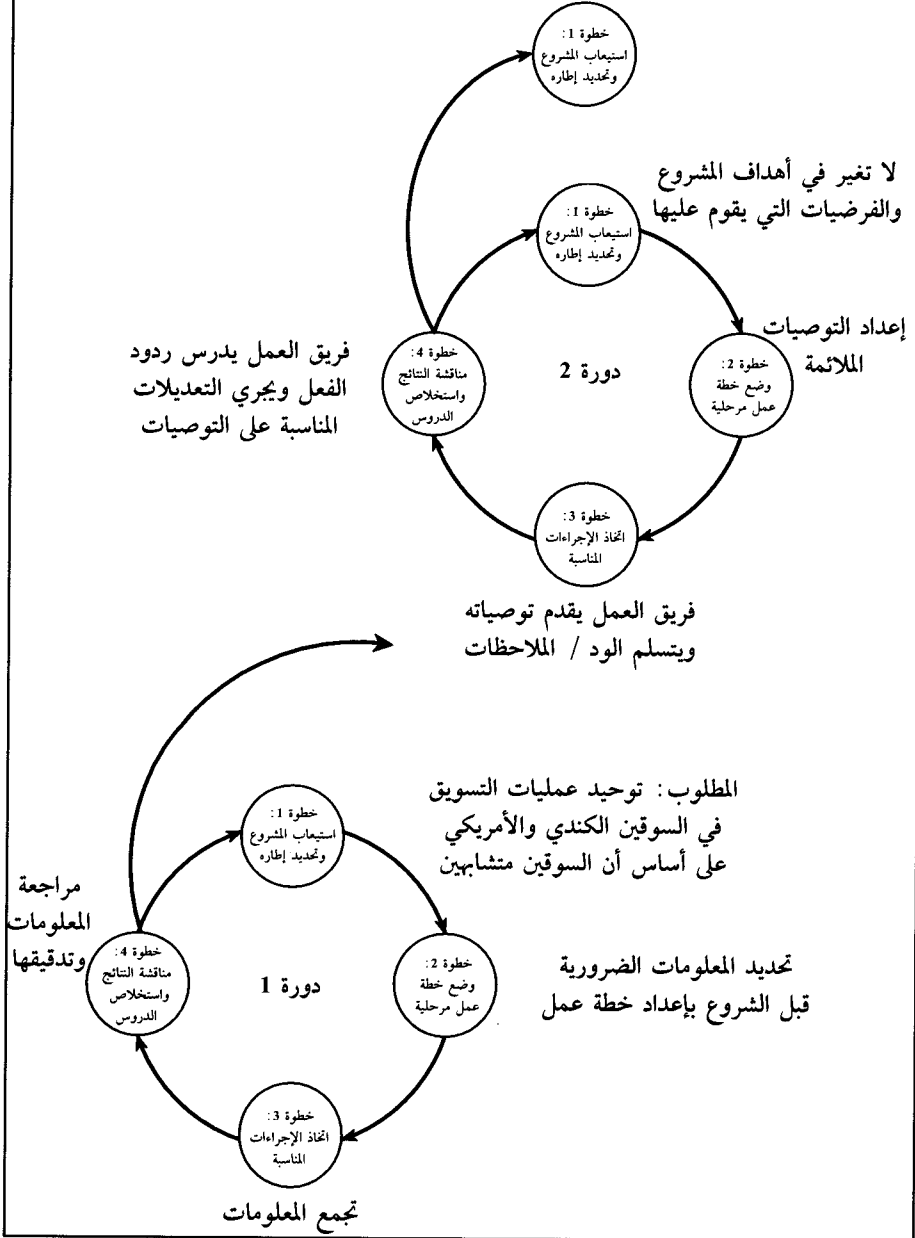
شكل 1.3

تنامي المعرفة: مشروع توحيد معاملات/عمليات
شطري الشركة، والنهج الذي اتبعه فريق التسويق



شكل 2.3

مشروع توحيد عمليات فرعي الشركة في أمريكا وكندا
النهج الذي اتبعت الفرق الأخرى والنتائج التي توصلت



أشياء مفيدة عن طبيعة المشروع. (هنا يدخل عنصر العمق الذي سبق أن أن أشرنا إليه).

قد يبدو للوهلة الأولى أن تقييم سرعة اكتساب المعرفة لا يستدعي سوى إحصاء عدد الدورات. لكن الموضوع ليس بهذه البساطة على الصعيد العملي. يكفي أن نقارن بين نهج فريق التسويق والنهج الذي اتبعه الفريقان الآخران، إذ سنجد حينها أن فريق التسويق عالج المشروع من منطلق تجريبي، استكشافي، وتمكّن بسرعة من تحديد المعلومات والمعطيات التي ينبغي أن تتوفر له قبل المضي قدماً في المشروع، والتي تتيح له اختبار الفرضيات ومدى توافقها مع المعطيات الموضوعية والمعلومات التي تم تجميعها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن إحدى سمات فرق العمل الراديكالية هي عدم التسرع في طرح الحلول إلا بعد اكتساب المعرفة اللازمة ومن ثم اكتشاف الحل شيئاً فشيئاً.

تقييم العمق

المقصود بتعبير العمق كما أسلفنا هو مدى التقدم الذي يحرزه الفريق في تعميق فهمه للمشروع بعد كل دورة. وعدم قبول أي فرضية دون تناولها بالنقد والتحليل. يقاس عنصر العمق أو مدى التعمق من خلال الإجابة على السؤال التالي: هل كان تصوّر الفريق للمشروع في النهاية مختلفاً عما كان عنه في البداية؟

لو تأملنا مشروع توحيد شطري الشركة الذي نحن بصدد، لوجدنا أن اللجان لم تطوّر نظرتها وفهمها للمشروع بعد كل دورة باستثناء فريق التسويق. وهذه اللجان قبلت المشروع بالصورة التي عُرض بها ولم تحاول أو لم يخطر في بالها أن تناقش الفرضيات التي اعتبرت بمثابة مسلمات وهذه المسلمات تتلخص في:

- * الافتراض أنه ينبغي توحيد كافة العمليات.
- * الافتراض أن الأسواق الكندية مشابهة للأسواق الأمريكية.

* الافتراض أن توحيد العمليات والمعاملات لن يكون له أثر سلبي على الزبائن الكنديين.

لكن فريق التسويق تحدى هذه الفرضيات واستطاع أن يعمّق فهمه للمشروع شيئاً فشيئاً من خلال المراحل أو الدورات التي شرحناها، بحيث تمكّن في وقت مبكر من اكتشاف فروقات هامة في طرق التسويق والدعاية المتبعة في كل من كندا وأمريكا. وبعد زيارات عدة إلى كندا توصل الفريق (فريق التسويق) إلى نتيجة مفادها أن توحيد المعاملات قد لا يتمشى مع رغبة الزبائن وربما تؤثر سلباً على المبيعات.

تقييم الشمولية:

إن المعني بكلمة «شمولية» هو مدى استفادة الأقسام الأخرى في الشركة من المعرفة المكتسبة، إذ من الواضح أن المعرفة التي يكتسبها فريق المشروع ستكون أكبر قيمة إذا عمّ نفعها جميع أنشطة المؤسسة.

والواقع أن فريق التسويق تصرف تبعاً لهذا التوجه وتطرق إلى قضايا متشعبة تبين بأنها ذات صلة بالمسألة المطروحة. وبعض هذه القضايا يقع ضمن مجال عمل الفريقين الآخرين، أي مجال خدمة الزبائن ومجال العمليات. خلاصة القول أن فريق التسويق تمكن في النهاية من تغيير توجه الشركة برمته.

إن مسألة الشمولية مسألة دقيقة. فهي ليست مجرد عملية تعميم للمعلومات والنتائج التي توصل إليها الفريق على العاملين في مختلف أقسام الشركة. إنها في الواقع أكثر من ذلك. إن بعض ما يميز اللجان (أو فرق العمل) الراديكالية عن غيرها هو سعيها لأن تطال جهودها قدر الإمكان أنشطة الشركة كافة وبالتالي كشف النقاب عن العلاقات المعقدة بين أمور قد تبدو لأول وهلة مستقلة عن بعضها البعض.

تحدثت حتى الآن عن ثلاثة عناصر: السرعة والعمق والشمولية، وهذه

العناصر ليست مستقلة عن بعضها البعض كما قد يبدو فالسرعة تتمثل في عدد الدورات ومدتها، والمعرفة المكتسبة من خلال هذه الدورات، أما العمق فيتمثل في نوعية هذه المعرفة وجدواها، في حين أن الشمولية تتمثل أو تقاس بالقدر الذي تطال به مرافق الشركة أو المؤسسة كافة، من الواضح إذن أن هذه العناصر مجتمعة تؤثر على بعضها البعض. فازدياد السرعة يؤدي إلى المزيد من العمق (أو التعمق) والمزيد من التعمق يؤدي بدوره إلى المزيد من الشمولية في معالجة القضايا المطروحة، بمعنى أنه كلما تعمقنا في دراسة القضايا المطروحة، كلما اتسع نطاق التغييرات المطلوبة لتطال مختلف الأنشطة الروتينية للمؤسسة وأنظمة العمل التي تقوم هذه الأنشطة على أساسها.

تقييم النتائج :

يبين مشروع دمج شطري الشركة الذي عرضناه التفاوت الكبير في السرعة والعمق والشمولية بين اللجان الثلاث، وهذه اللجان من ضمن فرق العمل العشرين الذين درسناهم في محاولة لتقييم مدى توفر العناصر الثلاثة، أي (1) سرعة اكتساب المعرفة، (2) عمق هذه المعرفة (3) شمولية هذه المعرفة. وجميع المشروعات التي سنعرض لها لاحقاً تحقق شرطاً أو أكثر من الشروط التي يجب أن تتوافر في أي مشروع راديكالي، أي المشروع الذي يتصف حسب تعريفنا بإحدى الصفات التالية :

- * أن يستهدف المشروع تحقيق نتائج حاسمة وليس مجرد إجراء تحسينات إضافية.
- * أو أن يكون المشروع معداً لمعالجة أحوال وقضايا لم يسبق للشركة أو المؤسسة أن تعرضت لمثلها.
- * أو أن يكون المشروع من المشروعات التي حاولت المؤسسة في السابق إنجازها ولم تفعل.

استغرق تنفيذ كل مشروع مدة تتراوح بين شهرين وستة أشهر، وفي معظم الحالات عيناً مراقباً خبيراً مهمته حضور الاجتماعات كافة التي تعقدتها الفرق المكلفة بدراسة المشروع ومن ثم كتابة تقرير يتضمن وصفاً لمختلف جوانب المشروع، وفي بعض الأحيان استخدمت أشرطة تسجيل ونسخات عن الملاحظات التي دونها أعضاء الفريق خلال مناقشاتهم للمشروع موضوع البحث، وتم استخدام ما توافر من معلومات كمؤشرات يستفاد منها في تقييم سرعة وعمق وشمولية المعلومات المكتسبة التي امتاز بها كل فريق (فريق المشروع).

شملت دراستنا تقسيم الفرق إلى زمر، بحيث تتألف كل زمرة من ثلاثة أو ستة فرق عمل متشابهة من حيث طبيعة المشروع والظروف المحيطة به والمدة المخصصة لتنفيذه أو بالأحرى الخروج بنتائج وتوصيات للعمل بموجبها. كانت الزمرة الواحدة في أغلب الحالات تتألف من فرق عمل مكونة من أفراد من نفس المؤسسة.

واعتمدنا في قياسنا للسرعة والعمق والشمولية على المؤشرات التالية:

مؤشر السرعة: ويتمثل في عدد الدورات المنفذة. وهنا ينبغي الإشارة إلى التباين الكبير في أداء مختلف اللجان من حيث عدد الدورات التي نفذها كل فريق، وقد تراوح عدد الدورات هذه من صفر إلى سبعة.

مؤشر العمق: ويتمثل في الشوط الذي قطعه الفريق في تطويره لفكرة المشروع أو بعبارة أخرى إعادة تأطير المشروع Reframing. وهنا تجدر الإشارة إلى أن كافة المشروعات تم اختيارها على أساس أنها قد تحتاج إلى إعادة تأطير، وعلى الرغم من ذلك لم يُقدم سوى سبع فرق من أصل عشرين على إعادة النظر بالإطار الذي يحدد المشروعات المناطة بهم دراستها.

مؤشر الشمولية: ويتمثل في مدى تأثير النتائج التي توصل إليها فريق المشروع على بقية أنشطة الشركة.

وقد اخترنا من كل زمرة من الزمر الخمس فريق العمل الذي كان ترتيبه

الأول على زمرته استناداً إلى المقاييس الثلاثة التي اعتمدها، أي السرعة والعمق والشمولية. ونشير أخيراً إلى أن فرق العمل التي جاء ترتيبها الأول تتمتع بصفات فرق العمل الراديكالية حسب تعريفنا لكلمة راديكالي كما وردت في هذا الكتاب.

نعرض الآن الزمر الخمس التي درسناها وفرق العمل التي كان ترتيبها الأولى على الزمر التي تنتمي إليها.

الزمرة 1: 1¹

يبين الشكل 3.3 نتائج تقييمنا لأداء فرق العمل الستة التي تنتمي إلى هذه الزمرة. وقد شارك في هذه الدراسة البحثية طلاب جامعيون يحضرون لنيل شهادة الدكتوراه، وقد راعينا أن تكون هذه المشروعات متشابهة من حيث المبدأ كي تكون المقارنة منصفة. كما استغرق إنجاز كل مشروع اثنا عشر أسبوعاً.

كان الفريق الفائز بالمرتبة الأولى حسب تقييمنا: فريق رقم 2، أي الفريق الذي عهد إليه حل مشكلة تكاثر الطلبات الملغاة. كان أداء هذا الفريق متميزاً عن بقية الفرقاء، إذ تجاوزت سرعته (خمس دورات) بكثير وسطي سرعات الفرق الأخرى (6.1 دورة). لاحظ أيضاً أن إحدى هذه الفرق جرى تقييمها على أساس أنها لم تعتمد مبدأ الدورات لتنمية معرفتها، وذلك لأنها خلال دراستها للمشروع المناط بها لم تسعَ قط لتجميع أي معلومات مفيدة، كما لم تقم قط بأي إجراءات للحصول على تلك المعلومات التي يفتقر إليها أعضاء الفريق. ولم يتعد الجهد الذي بذله الفريق سوى جمع بعض التوصيات

1 تألف فريق البحث الذي درس الزمرة 1 من عدد طلاب الدراسات العليا في جامعة Northern Illinois ومن ضمنهم الأفراد التالية أسمائهم: لوريل جيريس، اريك مكلارين، إيلين مكماهون ولوسيل كولمان، بالإضافة إلى الأساتذة: جون نيمي ووالف كتالانيلو اللذان أسهما في وضع أسس هذا البحث ويمكن الحصول على معلومات إضافية حول البحث بالرجوع إلى المؤلفين.

عما يجب عمله معتمدة في ذلك على أهواء ورؤيا أعضاء الفريق. في حين أن فريق الطلبات الملغاة كان الوحيد الذي أعاد تأطير المشروع وطرحه بصورة مختلفة، أي بعبارة أخرى تعمق في دراسته للمشروع. وأخيراً خرج بنتائج وتوصيات تعدت الأهداف المباشرة للمشروع وكان لها أثرٌ بعيد المدى.

الزمرة 2: 2²

يبين الشكل 3. 4 نتائج تقييمنا لأداء فرق العمل الأربعة التي تنتمي إلى هذه الزمرة، وقد شكّلت هذه الفرق بالتنسيق والتعاون في إطار برنامج أعد لتدريب مدراء الأقسام. وقد استغرق إنجاز كل مشروع مدة تراوحت من ثمانية إلى اثني عشر أسبوعاً.

كان الفريق الفائز بالمرتبة الأولى: فريق رقم 8، أي الفريق الذي عُهد إليه وضع برنامج عمل لتخفيض النفقات (راجع الفصل 5 للإطلاع على تفاصيل هذه الحالة) لاحظ أن اثنين من الفرق الأربعة تمكّنا من طرح مشروعيهما بصورة مختلفة أدت إلى نتائج تعدت الأهداف المباشرة للمشروع. ولكن اختيارنا في النهاية وقع على «فريق تخفيض النفقات» وذلك لتفوقه في عنصر السرعة، إذ أكمل ست دورات خلال مدة المشروع، فضلاً عن تفوقه من حيث النتائج التي أحرزها، والتي فاقت التوقعات وأدت إلى ابتكار وسائل لتخفيض النفقات عم نفعها معظم أرجاء الشركة.

الزمرة 3: 3³

يبين الشكل 3. 5 نتائج تقييمنا لفرق العمل الأربعة التي تنتمي إلى هذه

2 شكلت دراسة هذه الفئة جزءاً من «مشروع تقييم» نفذه معهد التعلم الاستراتيجي لمصلحة المؤسسة الإستشارية Partners for the Learning Organization وهنا لا بد من توجيه الشكر إلى جودي أونيل التي تعمل في المؤسسة المذكورة وكذلك لوريل جيريس للدعم الذي قدمه المذكورين خلال إعداد هذه الدراسة.

3 قام بدراسة وتحليل الزمرة 3 معهد التعلم الاستراتيجي، ونشكر في هذا الصدد ريتشارد كام المسؤول عن قسم التعليم في مؤسسة Ball Institute.

الزمرة، والجدير ذكره أن فريقين اثنين من هذه الزمرة تم اختيارهما من مدرستين ابتدائيتين كجزء من دراسة مولتها مؤسسة تربوية لرفع مستوى تعليم الرياضيات في المدرستين المذكورتين، وقد استغرق إنجاز المشروعات المعنية مدة تراوحت من فصل دراسي Semester إلى سنة دراسية كاملة.

كان الفريق الفائز بالمرتبة الأولى: فريق رقم 12، أي الفريق الذي عُهد إليه إيجاد وسائل لرفع مستوى أداء الطلاب في مادة الرياضيات. والواقع أن سرعة اكتساب المعلومات التي حققتها هذه الزمرة كانت عالية قياساً بالزمر الأخرى. بيد أن الفريق 12 كان الفريق الوحيد الذي أعاد تأطير المشروع وتمكّن من اكتشاف الوسائل الناجعة التي ضمنت تحسين أداء الطلاب في مادة الرياضيات في مدرسة ابتدائية تقع في منطقة فقيرة. وفي خلال سنتين من وضع توصيات الفريق موضع التنفيذ احتلت المدرسة المذكورة المرتبة الثانية في اختبارات الرياضيات بعد أن كانت تحتل المرتبة قبل الأخيرة من مجموعة تتألف من خمس عشرة مدرسة. وهنا نسأل: ما هي المعرفة التي اكتسبها الفريق؟ كيف اكتشف الفريق أن كثيراً من المعلمين لا يمتلكون الخبرة الأساسية والدراية اللازمتين لتدريس الرياضيات، أضف إلى ذلك أن توصيات الفريق كان لها أثر مفيد شمل مدارس المنطقة.

الزمرة 4: 4⁴

اشتملت هذه الزمرة على ثلاث فرق عمل اختيرت من شركة صناعية متوسطة الحجم، كما هو مبين في الشكل 6.3.

احتل الفريق رقم 16، أي الفريق الذي عُهد إليه تنظيم وجدولة الإنتاج (تجدد في الفصل السابع تفصيلاً أكثر). هنا تجدر الإشارة إلى أن فريقين من الفرق الثلاث التي درسناها كان تقييمهم جيداً من حيث السرعة والعمق والشمولية، بيد أن اختيارنا وقع على الفريق الذي عُهدت إليه دراسة تنظيم

4. قام بدراسة وتحليل الزمرة 4 معهد التعلم الاستراتيجي Institute for Strategic Learning

وجدولة وترشيد الإنتاج وذلك لتفوقه في مجال السرعة. إذ نفذ سبع دورات مقارنة بخمس دورات نفذها الفريقان الآخرا. بدأ هذا الفريق بمعالجة مشكلة محدودة وانتهى إلى توصيات شملت هيكل الشركة برمته وأدت إلى إعادة النظر بقواعد العمل والعادات المعمول بها في الشركة Corporate Culture . والدلائل حتى الآن تبشر بالنجاح، إذ ازداد عدد الشحنات التي تم تأمينها في المواقيت المحددة وطبقاً لخطة الإنتاج.

زمرة 5: 5⁵

ضمت هذه الزمرة فرق العمل الثلاث التي تولت مهمة توحيد شطري شركة من أمريكا وكندا وقد عرضنا هذه الحالة في هذا الفصل . يبين الشكل 7.3 النتائج التي تمخضت عنها الدراسة وتقييمنا لكل فريق.

احتل الفريق رقم 18 المرتبة الأولى في تقييمنا، وهو الفريق الذي تولى وضع خطة تسويق موحدة. كان هذا الفريق هو الوحيد الذي نبّه إلى أن إتباع روتين موحد قد يؤثر سلباً على المبيعات وكذلك على خدمة الزبائن ونتيجة لذلك تم تعديل الخطة الأصلية التي كانت ترمي إلى توحيد الروتين الداخلي دون الأخذ بالاعتبار الظروف الخاصة بالسوق الكندية. وقد أدى العمل بتوصيات الفريق المذكور إلى تقليص النفقات في حين تابعت المبيعات نموها. أسفر تقييمنا للفريق العشرين عن اختيار خمس فرق كانت في نظرنا تمثل أبرز الصفات التي تميز الفرق الراديكالية. لاحظ أن كل فريق بدأ معالجته للقضية المطروحة باكتساب المعلومات واستخلاص الدروس، ومن ثم أعاد طرح المشروع بصورة أكثر عمقاً ودقة.

سنتناول في الفصل المقبل بتفصيل أكثر أساليب العمل التي تتبعتها الفرق الراديكالية وما يميز هذه الفرق عن غيرها من الفرق وسنستخلص بالتالي الخطوات العملية التي يمكنك تطبيقها بالتعاون مع فرق العمل في شركتك أو مؤسستك لتحقيق النتائج المرغوبة.

5. قام بدراسة وتحليل الزمرة 5 معهد التعلم الاستراتيجي، Institute for Strategic Learning

شكل 3.3

الزمرة 1 : تحليل عناصر السرعة والمق والشمولية

النتائج	الشمولية		المق		السرعة (عدد الدورات)	المؤسسة (مجال العمل)	الفريق (طبيعة المهمة)
	إذا كان الجواب نعم اشرح الوضع	هل أدى الحل المقترح إلى تغييرات خارج إطار الخطة الأصلية	إذا كان الجواب نعم اشرح الوضع	هل أعيدت صياغة المشروع؟			
لم تطبق التوصيات ، تم تشكيل فريق جديد خلال ستة أشهر.		لا		لا	1	تعليم عالي (ما بعد الثانوي)	1 - إعادة هيكلة وتنظيم الإدارة* 2 - دراسة ظاهرة إلغاء العطلات
نجح الفريق في التهورز بالشركة وتحسين وضعها التنافسي وبالتالي زيادة المبيعات	أدى الحل المقترح إلى إعادة النظر باستراتيجية الشركة وتم وضعها في السوق	نعم	تعدت الإصلاحات المشروع الأصلي إلى قضايا تتعلق باستراتيجية التسويق	نعم	5	دار نشر	
لم يتوصل الفريق إلى أي نتيجة		لا		لا	0	شركة صناعية	3 - تحسين الأداء العام
لم تُعرف النتائج		لا		لا	2	خدمات مالية	4 - التوسع الجغرافي
لم تُعرف النتائج		لا		لا	2	تعليم عالي	5 - إيجاد مصادر تمويل
رُفقت التوصيات المقدمة		لا		لا	3		6 - تطوير القيادة

* احل هذا الفريق المرتبة الأولى في الزمرة التي ينتمي إليها

شكل 4.3

الزمرة 2: تحليل عناصر السرعة والعمق والشمولية في أداء كل فريق

النتائج	الشمولية		العمق		السرعة	المؤسسة	الفريق
	إذا كان الجواب نعم اشرح الوضع	هل أدى الحل المقترح إلى تغييرات خارج إطار الخطة الأصلية	إذا كان الجواب نعم اشرح الوضع	هل أعدت صياغة المشروع؟	(عدد الدورات)	(مجال العمل)	(طبيعة المهمة)
لم تعرف النتائج		لا		لا	2	مراقب عامة	7 - منح الموظفين صلاحيات أوسع*
تخفيض التكاليف بنسبة 30 %	أدى الحل المقترح إلى إعادة النظر باستراتيجية الشركة وتموضعها في السوق	نعم	تطور المشروع من معالجة قضايا تتصل بالمواد وطرق الإنتاج إلى إعادة النظر بأسلوب الإدارة وعلاقات العمل	نعم	6	مراقب عامة	8 - تخفيض التكاليف
تم إجراء التحسينات المطلوبة واعتماد إجراءات أكثر فعالية		لا		لا	3	مراقب عامة	9 - رفع سوية العمل الوظيفي
		لا	بدأ المشروع بدراسة النشاط التجاري للشركة وانتهى إلى	نعم	4	مراقب عامة	10 - تخفيض عدد العمليات التي تتكرر

* احتل هذا الفريق المرتبة الأولى في الزمرة التي ينتهي إليها

شكل 5.3

الزمرة 3: تحليل عناصر السرعة والعمق والشمولية في أداء كل فريق

النتائج	الشمولية			العمق		السرعة (عدد الدورات)	المؤسسة (مجال العمل)	الفريق (طبيعة المهمة)
	إذا كان الجواب نعم اشرح الوضع	هل أدى الحل المقترح إلى تغييرات خارج إطار الخطة الأصلية	إذا كان الجواب نعم اشرح الوضع	هل أُعيدت صياغة المشروع؟				
ارتفعت معدلات التلاميذ بنسبة 20 في المئة في المواد الأدبية.	أدى الحل المقترح إلى تعديل أسلوب التعليم في مدارس أخرى	نعم		لا		6	مدرسة أهلية	11 - رفع مستوى الكتابة والتعبير
ارتفعت معدلات التلاميذ بنسبة 65 في المئة في مادة الرياضيات المقترحة	تبنت مدارس أخرى الحلول المقترحة	نعم	تبين أن التركيز يجب أن يكون على أسلوب التعليم إضافة إلى معرفة المدرس بالمادة	نعم		7	مدرسة أهلية	12 - رفع مستوى الأداء في مادة الرياضيات *
لم تكن النتائج مجدية		لا		لا		5	مدرسة أهلية	13 - تحسين القراءة
لم يتوصل الفريق إلى نتيجة وتم إغاثته من مهامه		لا		لا		3	مدرسة أهلية	14 - إشراك ذوي النشاط التربوي

* احتل هذا الفريق المرتبة الأولى في الزمرة التي ينتمي إليها

شكل 6.3

الزبرة 4: تحليل عناصر السرعة والعمق والشمولية في أداء كل فريق

النتائج	الشمولية		العمق		السرعة	المؤسسة	الفريق
	إذا كان الجواب نعم اشرح الوضع	هل أدى الحل المقترح إلى تغييرات خارج إطار الخطة الأصلية	إذا كان الجواب نعم اشرح الوضع	هل أعيدت صياغة المشروع؟	(عدد الدورات)	(بجوال العمل)	(طبيعة المهمة)
لم تشر المؤشرات إلى أي تحسين، تم تشكيل فريق جديد بعد انقضاء ستة		لا		لا	4	خدمات تسويق	15 - إدارة جرد المواد (الموجودات)
تم إحراز تقدم ملحوظ في تأمين الطالبات والتفديد بمواعيد التسليم	تم إعادة تنظيم وهيكله الشركة	نعم	تناول المشروع أيضاً الهيكل التنظيمي والإداري للشركة	نعم	7	خدمات تسويق	16 - جدولة الإنتاج*
من المبكر تقويم النتائج في هذه المرحلة	تم إنشاء شعبية جديدة باشرت نشاطها على الفور	نعم	تطور المشروع من إطلاق منتج جديد وانتهى بإنشاء شعبية جديدة	نعم	5	خدمات تسويق	17 - إطلاق منتج جديد

* احتل هذا الفريق المرتبة الأولى في الزمرة التي ينتمي إليها

شكل 7.3

الزمرة 5: تحليل عناصر السرعة والمعمق والشمولية في أداء كل فريق

النتائج	الشمولية		المعمق		السرعة	المؤسسة	الفريق
	إذا كان الجواب نعم اشرح الوضع	هل أدى الحل المقترح إلى تغييرات خارج إطار الخطة الأصلية	إذا كان الجواب نعم اشرح الوضع	هل أُعيدت صياغة المشروع؟	(عدد الدورات)	(مجال العمل)	(طبيعة المهمة)
تضاعف حجم المبيعات في السوق الكندية في غضون ثلاث سنوات كما ازدادت حصة الشركة في السوق	تطور المشروع من مجرد خطة لتوحيد الروتين المحتج في الشركة شطري الشركة إلى خطة شملت تنشيط المبيعات	نعم	تم التخلي عن فكرة توحيد كافة العمليات دون تمييز	نعم	4	إنتاج وتوزيع	18- قضايا تتصل بالإدارة والتسويق ^(*)
لم تحظ التوصيات الأولية بالقبول وعُهد إلى الفريق وضع خطط بالاستناد إلى معطيات فريق التسويق		لا		لا	2	إنتاج وتوزيع	19 - قضايا تتعلق بخدمة الزبائن
لم تحظ التوصيات الأولية بالقبول وعُهد إلى الفريق وضع خطط بالاستناد إلى معطيات فريق التسويق		لا		لا	2	إنتاج وتوزيع	20 - توحيد عمليات شطري الشركة

* احتل هذا الفريق المرتبة الأولى في الزمرة التي ينتمي إليها