



محددات تحسين الأداء

[ما تعرفه وما لا تعرفه]

شهدت هذه الفترة فى نهاية القرن العشرين - ومن خلال ما يطلق عليه النظام العالمى الجديد - موجات عاتية من التغيير الذى لا يلين ، هزت بشدة الشركات الخاصة والعامة ، والتى لا تستهدف الربح ، بما فى ذلك التحديات التى تواجه الإدارة ذاتها . إذا كنت تتطلع إلى الإدارة الآن وفى المستقبل يجب ألا تضع جزءاً كبيراً من وقتك لإقناع نفسك ومن معك بأسباب حدوث التغييرات الجوهرية ، أنت وهم تعرفون بالفعل هذه الأسباب . يجب أيضاً أن تتفادى إرهابك نفسك فى وصف الخصائص الثقافية للمنظمات الناجحة أو ما يجب أن يتمتع به أفراد هذه المنظمات من مهارات وسلوكيات وعلاقات مرغوبة . أنت وهم تعرفون بالفعل هذه الخصائص . يجب أن توظف توازن وتركيز جهودك فى إدارة نفسك والآخرين لإحداث التغيير المخطط نحو تحسين الأداء Performance Improvement .

لم تعد مبادئ الإدارة والافتراضات التى تقوم عليها الأهداف المرغوبة ، لماذا ؟ لأن معدل الفشل بين المنظمات والأفراد يشير إلى أن إدارة أعضاء المنظمة : العاملين والمديرين الذين يجب عليهم فى نفس الوقت تعلم القدرات الجديدة ، وتحسين الأداء ؛ تختلف عن إدارة أولئك الذين يمتلكون بالفعل هذه القدرات المطلوبة لمواجهة التحديات القائمة . فى الحالة العادية ، يعتمد نجاحك على اتخاذ قرارات جيدة أولاً ، وخبرتك الفنية والوظيفية فى مجال الإدارة لتوجيه الأفراد الذين يطلب منهم تطبيق هذه القرارات . ولكن لن يفلح ذلك إذا كنت أنت والعاملين معك ليس لديكم المهارات والسلوكيات والعلاقات المطلوبة لإنجاز واجبات الأداء . وبالتأكيد ، يكمن جزء من الإجابة فى توضيح ضرورة

التحسين وما سوف يكون عليه شكل التغييرات المطلوبة . ولكن رؤية قمة الجبل بالعين أو السماع عنها بالأذن شيء ، وتسلق الجبل شيء آخر : ما لم تخطط جيداً كيف تقود أعضاء جماعتك التنظيمية من أجل تحسين الأداء ، فكل الرؤي وكل الاستراتيجيات ، وكل الآمال والأحلام المرجوة لمنظمتكم ، تصبح عبارة عن أصوات جوفاء ، هذا إذا كانت لها أصوات بالمرّة .

أنت تعرف - بالفعل - لماذا يحدث التغيير [تحسين الأداء]

وأنت تعرف بالفعل أنك ومنظمتك فى تصادم مع قوى التغيير . ولتتذكر على سبيل المثال ما يلى :

١ - التكنولوجيا : Technology

المعلومات العامة ، والاتصالات عن بعد ، وتكنولوجيا المواصلات ، بالإضافة إلى الكثير من التكنولوجيات المتخصصة [الطاقة - البيولوجى - الإلكترونيات] كل ذلك جعل من الممكن بالنسبة لأى منظمة أن تعيد التفكير فى قيم منتجاتها وخدماتها ، والطريقة التى تنقل بها هذه القيم إلى عملائها ، وتحت أى تكلفة ، والأسواق التى تختار أن تنافس فيها . استبدل كلمة المتفعين Ben-eficiaries بدلاً من العملاء ، وبالتالي ينطبق مفهوم تأثير التكنولوجيا على المنظمات فى القطاع العام ، والمنظمات التى لا تسعى إلى تحقيق الأرباح Not for profit sectors - مهما تكن طبيعة نشاط منظمتك ، وكيف تصنع منتجاتها ، ومع من تتنافس ، ومن هم عملاؤك ، فإن التكنولوجيا تضع كل شيء فى موضعه .

٢ - الديمغرافيا «دراسة السكان» Demographics

لا توجد المنظمات فى فراغ ، وبمقارنة بسيطة بين خصائص تركيب القوى العاملة منذ خمسين عاما وخصائصها فى القرن القادم سوف نجد : تعدد الأجناس والثقافات ، تفكك الأسرة ، انتشار الجريمة ، إدمان المخدرات والكحوليات ، سنجد أيضا ، أن سوق العمل يجمع بين أفراد فائقى المهارة [فى

الحاسب الآلى وشبكة الاتصالات المحلية والدولية] . وآخرين عديمى المهارة [غير قادرين على حل أبسط مسائل الحساب وربما يكونون أميين] ، وأخيرا التحول غير المتوقع فى دور وقوة الاتحادات العمالية ، إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل سوف لا يحضرون معهم نفس العادات والقيم والاتجاهات المألوفة ، أو التوقعات التى تعودوا عليها . نعم ، مازال الكثيرون يعتقدون فى عقود العمل التقليدية التى تربط بين الجهود والتعويضات ، فيما عدا ذلك ، لم يعد سوق العمل بالبساطة التى تفرق بين أصحاب الياقات البيضاء وأصحاب الياقات الزرقاء . White and blue collars .

٣- سياسة الحكومة : Government Policy

نتيجة لخيبة الأمل التى انتشرت من سياسات إدارة الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية أثيرت مسألة ما يجب ، وما لا يجب أن تفعله الحكومات [التخصيصية Privatization] وأيضا ما سوف تفعله [الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر] ومع كل تحول تظهر فرص و تهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول ، فى نفس الوقت ، وربما بحذق ودهاء بالغ تم تناول اللغة والأدوات القانونية التى تجعل للديمقراطية تأثيراً متزايداً على المنظمات فى كيفية إدارة أنشطتها ، حتى فى غيبة الضغوط الحكومية الظاهرة [التنوع - عدم التمييز بسبب الجنسية أو اللون - حماية المستهلك - وأفكار عن المساواة والعدالة] .

٤- الأسواق المالية : Financial markets

لم يعد رأس المال من الموارد النادرة كما كان من قبل ، نعم ! : الحصول على الأموال ليس مطلقاً أو مؤكداً ، ولكن منذ مائة أو خمسين عاماً كانت الأموال مكدسة فى صناديق التمويل ، يبحث مديروها عن فرص توظيفها عبر كل المصانع ، والشركات ، والأقاليم الجغرافية والثقافات ، لتعود على أصحاب الأموال بعائدات ضخمة ، ولذلك انهارت الحواجز السياسية والتنافسية أمام

دخول وخروج الأموال بأسرع مما كان متوقعا ، واضعة المنظمات ذات التوجه المحلي أو الوطنى أمام تهديدات تنافسية ، بل الخوف والقلق من الفشل .

ومع أنك أو غيرك قد تصنف أو تصف هذه القائمة بطرق مختلفة ، ولكن جوهر القصة يبقى كما هو : الفرصة أو التهديد ، إذا أمكن السيطرة على هذه القوى ، يصبح فى الإمكان تخفيض التكاليف فيما تقوم به من أنشطة ، وفى نفس الوقت تزيد من سرعة وجودة استجابتك للعملاء أو المتفعين . إذا أمكن فهم هذه القوى فإن التقلبات الفجائية فيما يحتاجه العملاء والمتفعون توفر مصدرا دائما العطاء من الفرص الحقيقية . وإذا تبينت هذه القوى ، أصبحت تمتلك ثمرة المشروعات الفردية والجماعية . ومع ذلك ، قد أصبحت تدرك الآن إنه إذا تم تجاهل أو سوء إدارة هذه القوى فالنتيجة انحسار الأعمال ، وانخفاض المعنويات ، والخسارة لك ولمنظمتك .

أنت تعرف بالفعل ما يجب أن تفعله منظمتك :

أنت أيضا تعرف التغييرات التى يجب أن تحدث فى منظمتك لكى تسيطر على عملية تحسين الأداء . لايهم القطاع الذى تنتمى إليه منظمتك - [خاص - عام - غير ربحى] - المهم أنك تعرف أن النجاح يعتمد على التخلص من المنظمة كآلة تتحكم فى أفكار وأفعال أفرادها . لقد كان هناك - لسنوات عديدة - من يدافع عن هذه الآلة ، ومنهجها فى الأمر والنهى ، ولكن أى مجموعة فى أى جزء من المنظمة لم يعد صعبا عليها أن تفرق بين خصائص الناجحين والفاشلين فى أدائهم ، وأنت تعرف أن منظمتك يجب عليها أن تتحول :

١ - من الاعتقاد بأن الأفراد تروسون فى آلة يجب أن تدار وتراقب .

إلى الاعتقاد بأن الأفراد بشر يستطيعون ، ويجب أن يوفر الأساس فى التميز والنجاح التنافسى .

٢- من الاعتماد كلية على محاسبة وأداء الفرد فقط ..

إلى الاعتماد على محاسبة وأداء كل من الفرد وفرق وجماعة العمل
. Teams

٣- من البحث المستمر عن تقسيم العمل Division of labour الكامل لجعل
كل الأفراد متخصصين Specialists .

إلى الحاجة إلى التوازن بين كل من تقسيم وتكامل العمل Integration
of labour بين الأفراد المتخصصين والعامين Generalists .

٤- من المراهنة على التميز الوظيفي Functional excellence فقط ..

إلى المراهنة على التميز بالوظيفة وبالعملية فى نفس الوقت .

٥- من التركيز داخليا على الرئيس The boss

إلى التركيز خارجيا على العميل The customer

٦- من التنظيم على أساس المستويات الرأسية الهيكلية الجامدة حول تدفق
القرار ..

إلى التنظيم على أساس المستويات الأفقية الشبكية المرنة حول تدفق العمل .

٧- من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لرقابة وتهديد الأفراد.

إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإتاحة المعلومات وتأهيل
الأفراد .

٨- من الطلب من المديرين للقيام بالدور البوليسى لضبط المرؤوسين غير
المعاونين والمشاغبين .

إلى الطلب من المديرين للقيام بدور القادة للحصول على مشاركة والتزام
أفرادهم .

٩- من أن تبدو أمام مرؤوسيك بأن غرضك التنظيمي هو تحقيق الأرباح والعائد للمساهمين ، وأن غرضك الشخصي أن تجمع أكبر ما يمكن من الدخل .. إلى أن تبدو أمام مرؤوسيك بأن غرضك أن تعمل مع زملاءك على إرضاء وإسعاد العملاء ، وأن تنمو كفرد ، وتؤكد من أن النجاح المالي Financial success يعود عليك وعلى منظمته ، بما في ذلك أعضاء جماعتك التنظيمية .

أنت تعرف بالفعل أنك وأعضاء منظمته يجب أن تتغيروا :

أخيرا ، أنت أيضا تعرف بالفعل أن جانب «إلى» في خصائص المنظمات الناجحة يعتمد على قدرات واستعدادات الكثير ، والكثير جدا من الأفراد ، بما فيهم أنت وزملائك ، حيث يجب أن تتعلموا الجديد من المهارات والسلوكيات والعلاقات في محيط العمل ، بالإضافة إلى أنك تستطيع أن تصف التغييرات وصفا جيدا وعلى الأخص :

-**العاملين في الخطوط الأمامية :** في المبيعات ، التسويق ، البحوث ، التصنيع ، خدمة العملاء ، الشؤون الهندسية ، وكل من يريد أن يتعلم . حل المشكلات Problem-solving ، اتخاذ القرارات ، عمل الفريق ، والمهارة في العلاقات اللازمة لإدارة الذات ، وأداء الفريق . يجب أن يتعلموا كل ما يستطيعونه من مهارات وظيفية وفنية بدلا من الاعتماد على أدوار المتخصصين ، يجب أن يتعلموا أن يكونوا قادة لفريق وجماعات العمل . يجب أن يتعلموا المهارات والزوايا المطلوبة لتحديد وتحسين عمليات العمل الرئيسية . يجب أن يتعلموا أيضا كيف يمكنهم أن يستفيدوا برؤسائهم والآخرين في حل مشكلات العملاء ، سواء الداخلية أو الخارجية .

- **أعضاء الإدارة الوسطى :** يجب أن يتعلموا كيف يكونون مدربين ناجحين وقادة فرق وجماعات عمل ، ومتخذى قرارات . ومفاوضين Del-legators . يجب أن يتعلموا كيف يتيحون المعلومات بفاعلية لأعضاء

منظمتهم ، وكيف يتخذون المخاطرة المحسوبة ، يجب أن يمتلكوا مهارات عملية فى الشؤون الفنية والوظيفية بقدر ما يستطيعون ، بالإضافة إلى المهارات والزوايا اللازمة لتعلم كيفية التمييز بين تحديات أداء الفريق وبين تحديات أداء الفرد ، مع اكتساب مهارة حل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وعمل الفريق ، ومهارة العلاقات اللازمة لكلتا الحالتين : الفريق والفرد . ويحتاجون أيضا إلى تعلم كيف يستفيدون من رؤسائهم ومرؤوسيهـم فى حل مشكلات العملاء داخليا وخارجيا .

– **أعضاء الوظائف الاستشارية :** مثل النواحي المالية ، التخطيط ، المراجعة الموارد البشرية ، والشؤون القانونية ، والذين يحتاجون لتعلم كيف يحصلون على أن يتطابق الأداء مع السياسات والتوجيهات بالأساليب والوسائل المتاحة . بالإضافة إلى مساعدة أعضاء المنظمة على تحقيق ذلك ، هم يحتاجون أيضا أن يتعلموا حل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وعمل الفريق ، ومهارة العلاقات اللازمة لأداء الفريق وأداء الفرد . إنهم يحتاجون أن يتعلموا كيف يقومون بدور **المسهل** Facilitator ، الذى يقود الآخرين إلى اكتشاف أنفسهم وكذلك دور **الخبير** Expert الذى يقدم الإجابات . وأيضاً يحتاجون لتعلم كيف يحسنون من القيمة المضافة لأداء منظمتهم ، ويعتبرون أنفسهم مسئولين عن تحقيق ذلك .

– **الإدارة العليا والمديرون العامون التنفيذيون :** يجب أن يستمروا فى فهم ما الذى يشكل تميز الأداء الوظيفى ، وكيف يشيـعون ذلك بأنفسهم فى المنظمة أو يحملون غيرهم على القيام بذلك . بالإضافة إلى أنهم يجب أن يتعلموا ما الذى يشكل تميز أداء العملية ، ويشيـعون ذلك بأنفسهم فى المنظمة أو يحملون غيرهم للقيام بذلك . يجب أن يستمروا فى فهم كيفية استخدام حل المشكلات المعتمد على الحقائق ، تدعيما لاتخاذ القرارات الحاسمة والصعبة بالإضافة إلى التفويض ، والرقابة ، والتقييم ولا ننس أن نشير إلى أنهم يجب أن يتعلموا كيف يميزون بين تحديات أداء الفريق ، وتحديات أداء الفرد . وأن يتعلموا الأنظمة المختلفة المتعلقة بكل حالة: يجب أن يتعلموا كيف يكلفون

الأفراد بمهام وواجبات وظيفية واضحة ، ثم يمنحونهم الصلاحية والقوة ويحاسبونهم على أدائهم ، يجب أن يتعلموا كيف يحددون ويزيلون العقبات أمام الأداء . يجب أن يتعلموا كيف يستثمرون وقتهم ، وانتباههم ، وسلوكهم ، فى تدعيم إتاحة المعلومات عن الأهداف والتوجيهات ، يجب أن يتعلموا كيف يقولون الصدق ، وكيف ينصتون إلى ما يقوله الآخرون .

أنت تعلم أن هذه التغيرات فى المهارات ، والسلوكيات ، والعلاقات فى مجال العمل هى الوقود للتغيير والأداء التنظيميين . لا تستطيع أى منظمة أن تكون سريعة أو مرنة ، إذا كان المديرون لا يعملون على تحريك الأفراد للالتحاق «بنحن» أولئك الذين سوف يجعلون الأداء ، والتغيير واقعا ملموساً ، بدلاً من معاملتهم على أساس أنهم غير جديرين بالثقة ، وأنهم ليسوا أكثر من تروس فى آلة الأداء يجب أن تخضع للرقابة اللصيقة . لا توجد أى منظمة تستطيع أن تحقق التميز فى الوظائف والعمليات إذا لم يتعلم أعضاؤها على كل المستويات والوظائف المهارات والعلاقات الضرورية لأداء الفرق والجماعات ، أو إذا فشل أكثر الأفراد أن يصبحوا عامين - وليسوا متخصصين - بمعنى أن يكونوا متعددى المهارات مع الاحتفاظ بقدراتهم الخاصة . ولا تستطيع أى منظمة تحقيق أى طموحات ذات معنى إذا بقى طرف من أطرافها الرئيسيين - العملاء ، العاملين ، المساهمين - مغتربا Alienated ، لأن الأفراد على كل المستويات التنظيمية لا يمكنهم عمليا توفير توازن الحاجات بين هذه الأطراف .

أنت لست متأكداً من كيفية إحداث التغيير :

لقد تقادمت أكبر أسلحتك القيادية . لم يعد يعتمد بعد على توظيف وقتك وجهودك لاختيار ماذا يجب أن تغيره ، أو لتوضيح الفروق بين «إلى» ما يجب أن تذهب إليه فى مقابل «من» الحالة التى أنت عليها الآن . الاختبار الأكثر أهمية الآن هو أن تتعلم كيف تدير ذاتك خلال فترة إحداث التغيير نفسها .

وبعبارة أخرى كيف تخرج من «من From» إلى «إلى To» ؟

قارن هذا التحدى الجديد أمام الإدارة مع ما كان سائداً فى القرن العشرين .
تقليدياً سيطر القلق على المديرين فيما يتعلق بالنمو أو التدهور . لقد ركزوا على
الاختيار والإمساك بفرص النمو ، من خلال إضافة الطاقات والأفراد ، بالإضافة
إلى توجيه الأعضاء ذوى القدرات إلى الاتجاهات الجديدة ، وعندما تواجه
المنظمات بحالة من الكساد أو الشدة الطارئة ، نجد المديرين يسارعون إلى
تخفيض الأصول والاستغناء عن العديد من الأفراد مع أقل ما يمكن من أضرار
للمنظمات . هذه هى الطريقة التى كانت تنمو وتنكمش بها الشركات الكبيرة
الناجحة ، بل والمنشآت الحكومية وغير الربحية . وتلخيصاً لما سبق فإن الفرص
والتهديدات فرضت على القادة أربعة اهتمامات رئيسية حددت مسار تفكيرهم
واتجاهاتهم :

الاهتمام الأول : إدارة الأصول والسياسات بعيداً عن الأفراد .

ركزت اختبارات الأداء كثيراً على كيفية تعامل المديرين مع الأصول
والسياسات أكثر من تركيزها على الأفراد . تأثير أداء المنظمات فى حجمه
واستمراريتها على : الاندماج ، التملك ، رأس المال العامل ، والتسعير ،
اقتصاديات الحجم ، مفاوضات الاتحادات العاملين ، المركزية واللامركزية . فيما
يتعلق بالموارد ، وغيرها .. التغيير ؟ نعم . ولكنه ليس على الأساس الشامل أو له
خصائص سلوكية .

الاهتمام الثانى : وضع الأفراد أصحاب المهارات والقدرات لمواجهة الفرص الجديدة :

تحديد الأسواق التى يمكن أن تنافس فيها ، والتوسع الجغرافى ، توفير قنوات
توزيع جديدة ومختلفة . مركز المنتج Product Positioning . توسيع خط
الإنتاج ، ربحية خط الخدمة والإنتاج ، التسعير ، تخفيض التكاليف ، وفعالية
تنظيم الأفراد ، تدخل كل هذه البنود فى جدول أعمال المديرين الذين يسعون
إلى الاستفادة بالإمكانات التى تحت أيديهم ، وعلاقات العمل بين أعضاء

منظمتهم . مثل هذه القرارات تتضمن بالطبع إحداث تغييرات ، ولكنها تغييرات فى الاتجاه وفى الدور ، وليست تغييرات فى المهارات والسلوكيات والعلاقات الرئيسية .

الاهتمام الثالث :استقطاب وجعل الأفراد الجدد يتعلمون من الأفراد القدامى كل ما كانوا يتميزون به من إمكانيات ومهارات .

كان الكثير من فرص النمو يعتمد على أداء نفس العمل بدلاً من أدائه مختلفاً ، وكان يجب على الأفراد أن يتعلموا ويتغيروا . ولكن هؤلاء الأفراد الجدد كان عليهم أن يتعلموا نفس المهارات والسلوكيات والعلاقات المعروفة وقتئذ بالفعل فى المنظمة . الوضع اليوم مختلف ، الأفراد الذين عليهم أن يتغيروا لديهم العديد من الخبراء الذين يعلمونهم ويدربونهم ، ويتولون قيادتهم .

الاهتمام الرابع : تخفيض قوة العمل بأقل تأثيرات سلبية ممكنة على المعنويات والتنافس .

قد كان -وما يزال - يجب على المديرين التعامل مع ما قد تتعرض له المنظمات من شذائد أو حالات فشل . وحتى أن تصبح كلمة تخفيض الحجم Downsizing من الكلمات المقبولة والشائعة . كان المديرون يباشرون عملية الاستغناء عن أعداد من العمالة كبيرة كانت أم صغيرة . هذا أيضاً نوع من التغيير ، ولكن الاختبار كان فى معاملة الأفراد إنسانياً مع المحافظة على المعنويات بين الباقين فى العمل ، فى مقابل التحدى الآن الذى يتطلب من الأفراد تعلم طرق أداء جديدة ، حتى مع احتمالات أن تفقد أنت وهم وظائفكم .

عندما يواجه المديرون تحديات مثل هذه الاهتمامات السابقة ، فإنهم قد استطاعوا الاعتماد على تجاربهم وخبراتهم للمحافظة على ثقتهم بأنفسهم وثقة مرءوسيههم فى البقاء والاستمرار ، وما يبعث على الارتياح أن كثيراً من تحديات أداء اليوم مازالت تسير الاهتمامات الأربعة المذكورة .

عندما تواجه هذه التحديات ، فإنك تستطيع ، ويجب أن تستمر فى استخدام منهج أو أكثر من المناهج الإدارية الحديثة ، التى تعرفها جيداً ، والتى يمكنك الاعتماد عليها فى العمل .

ولكن - كما تعرف- أن أكثر التحديات صعوبة التى تواجهها الآن شىء مختلف تماماً . إنها تعتمد على أن يتعلم الأفراد الحاليين مهارات . وسلوكيات ، وعلاقات جديدة ، ولكى يمكن أن تصبح منظماتهم متميزة فى شىء ما جديد ومختلف أيضاً ، غالباً تتطلب منك هذه التحديات كمدير أن تتعلم طرق عمل لم تكن سابقاً فى خبراتك أو تجاربك . ولذلك فإن السؤال الذى يطرح نفسه هو كيفية إدارة الأفراد خلال هذه التغييرات ؟

الاقتراح هنا عندما تبحث عن أساس جديد يوفر لك الثقة والرسوخ الإدارى ، لا ينبغى أن يكون فى الممارسات والمداخل التى تقوم على إدارة الأصول بدلاً من الأفراد ، أو إدارة القرارات التى تعتمد على الإمكانيات الحالية ، أو إدارة الأفراد الجدد الذين يجب عليهم تعلم المهارات القائمة .. بدلاً من كل ذلك يجب عليك أن تتبنى مجموعة من المبادئ الإدارية التى تقود اتجاهك بالتحديد إلى تحديات الأداء على أساس من إحداث التغيير السلوكى على نطاق واسع . تعالج الصفحات التالية من هذا الفصل محددات ثلاثة لتحسين الأداء ، ويتناول المحدد الرابع : مبادئ إحداث التحسين من خلال حالة تطبيقية .

المحدث الأول : فجوة الأداء

Performance Gap

لم يعد يوجد من يجادل بأن هناك فجوة فى الأداء تصدم الكثيرين كل يوم، فجوة بين الشرق الغرب ، أو بين الشمال والجنوب ، فجوة بين أداء المنظمات التى تعيش تكنولوجيا العصر وأداء من يبدون وكأنهم من أهل الكهف : لم يسمعوأ بأن هناك جديدا فى الآلات والمعدات وأساليب الاتصالات ومناهج الإدارة .

تمثل الفجوة بين قدرات الفرد وواجباته الوظيفية واحدة من أخطر فجوات الأداء فى عالم اليوم . إن ما يستطيع أن يؤديه الفرد فى وظيفته غالبا يختلف كلية عما يقوم به بالفعل ، أو بعبارة أخرى هناك فرق بين طموحات الفرد وواقعه . وهو ما يطلق عليه الاقتصاديون «البطالة المقنعة» حيث يعمل الأفراد كل الوقت ولكن ليس بكامل طاقتهم . الفكرة ليست جديدة ، ولكن هناك ما يبرر إعادة عرضها مرة أخرى ؛ لأن نتائجها الآن مؤلمة ، وتجاهلها أكثر إيلاماً . عندما يتم إقناع الفرد بأن عمله يتطلب مهارة عالية ، ويمكنه أن يثبت أنه يمتلك هذه المهارة - ولكن هناك قوى خفية تتآمر على حصار الفرد داخل مجموعة من المهام والواجبات لا تحتاج إلى مهارة عالية كما أُوهموه ، وصدق هو هذا الوهم ، بالإضافة إلى أن هذه الأعمال التى لا تتناسب مع قدرات وإمكانات الفرد لها آثار محبطة بالنسبة للقائم بها . سواء جاء التغيير عن عدم رضائه فى صورة شكاوى علنية أو تم كبته ، فالحصلة النهائية تكون سيئة فى الحالتين : مقابلة السيئة بمثلها - ويصبح الذهاب إلى العمل يوميا يشبه الذهاب إلى السجن - وكما يقول أحد العاملين تأثراً بمثل هذه الحالة : «إذا استمروا فى تكليفى بهذا العمل الكريه ، فسوف يكون أدائى كريها أيضا» . تترجم هذه المشاعر إلى الاتجاه الذى يدعو إلى العمل بأدنى قدر يجنبك المساءلة.

إنه اتجاه مضاد للإنتاجية ، الهروب من العمل سلاح آخر فى يد الفرد . يأخذ الهروب أحيانا شكل الغياب Absenteeism ، عدم وجود الفرد فى العمل يساعد على تفادى المواقف غير المريحة والظالمة ، وهذا «التكتيك» سلاح ذو حدين . فهو من جهة يخفض الضغوط الوقتية على الفرد ، ولكنه من جهة أخرى يزيدها بالنسبة لصاحب العمل أو المدير المسئول . منطقيا تتأثر مخرجات الأداء بالسالب عندما يغيب أحد أعضاء الفريق عن العمل .

توجد آلية أو ميكانيزم آخر عام للهروب يتمثل فى هزيمة النفس Self-defeating بالانغماس فى المخدرات أو الكحوليات ^(١) ، ولكن ماذا يعنى ذلك بالنسبة لفجوة الأداء ؟

تتضاعف الآثار السلبية لأساليب الهروب المذكورة سابقا نتيجة ما يترتب عليها من ضغوط تتزايد كلما طالت فترة الهروب . كما أنه سيكون لصبر وتحمل المشرف حدود لعدم التزام العامل . حيث لا يمكن قبول غياب الفرد من أى صاحب عمل أو مسئول ، كما أن هذه التصرفات غير المرغوبة التى تحسب على العامل وتسجل واقعة ، واقعة فى ملف خدمته .

لعلاج مثل هذه الأمور ، يحتاج المرء إلى معرفة الأسباب التى تجعل الأفراد يتمسكون بمثل هذه الأعمال الكريهة إلى نفوسهم . قد تكون المنظمة صغيرة - على سبيل المثال - علما بأن الغالبية العظمى من الشركات تستخدم عمالة لاتزيد على عشرين فرداً - فى المنظمات الصغيرة ، ليس هناك مخرج أمام العامل ، النقل إلى وظيفة أخرى أو موقع آخر متاح فقط فى المنشآت الكبيرة ، وإذا كانت المنظمة ناجحة ، فإن مدة خدمة العامل قد تكون طويلة رغم تواضع مستوى الأجور والخدمات . وذلك لأن الولاء والانتماء للمنظمة يزداد ، حينما يكون أعضاء المنظمة يعرفون بعضهم معرفة شخصية - [يمكن أن يكون هذا

(١) «الميكانيزم Mechanism» بمعنى الآلية أو الحيلة ، وقد أعطى أحد الباحثين سبعة عشر ميكانيزماً : الإحلال - التحول - الترميز - التكثيف - التخييل اللاشعورى - الكبت - تكون رد الفعل - الإسقاط - العزل - الامتناع عن الفعل - التحويل - الاستدماج - التقمص - الإغلاء - التبرير - الاستئمال - إشغال الحلم. (كمال دسوقي : ذخيرة علوم النفس) .

تفسيرا لتحمل فجوة الأداء كما هي بالفعل] . فى المدن الصغيرة قد يكون الهروب إلى عمل آخر نادراً ، وربما مستحيلاً ، نتيجة محدودية النشاط الاقتصادى فى مثل هذه المدن . فى المشروعات ذات الشريكين أو الزوجين ، يتعثر اقتراح أحدهما لسد فجوة الأداء بمعارضة الآخر ، الذى قد يكون راضيا عن الأداء أو مكان العمل ولا يريد تغييره إلى موقع آخر . واختصاراً فإن الحلول ليست سهلة .

لايعنى هذا أن نتوقف عن محاولة العلاج ، ولكن ذلك يتطلب إدارة لضبط الإيقاع بصفة عامة ، ووظائف القوى البشرية بالتحديد . تساعد جهود المشرفين فى التعرف على أعضاء جماعاتهم التنظيمية كثيراً فى هذا المجال : ما مؤهلاتهم ؟ والأكثر أهمية متى تم اختبارهم فى المرة الأخيرة ؟ ما طموحات كل فرد ؟ يجب تحديد مدى استعداد الفرد للتغيير سواء عن طريق المقابلة أو المناقشة إذا كان ذلك ممكناً ، فيمكن عرض الآتى ، لجعل الفرد يعطى أقصى إمكاناته :

- توسيع العمل Job enlargement [تنوع أكثر فى المهام] .

- إثراء العمل Job enrichment [زيادة المحتوى الفكرى والذهنى] .

- دوران العمل Job rotation [التحرك بين الوظائف المختلفة] .

قد يتطلب تطبيق ذلك منح العامل تفرغاً من وظيفته بعض الوقت لمزيد من التعليم أو التدريب .

تمثل هذه الحلول تحدياً حقيقياً أمام الإدارة . لا يوجد وقت كاف لعمل دراسة وافية عن الأفراد . بعض أساليب سد فجوة الأداء مكلفة ، ودائماً هناك ندرة فى الأموال . فى المشروعات الصغيرة تفرغ العامل رفاهية غير قابلة للتحقق لأن مثل هذا العامل بصفة عامة يرتدى العديد من الأحذية ، وكل حذاء يتطلب قدماً بداخله كل يوم ، وطوال اليوم .

فى الزمن الطويل تصبح الجهود العلاجية مهمة مهما كانت التكاليف ،

وخير من يصف العلاج ، أو على الأقل يشارك فى تقديمه هم أولئك الذين يعانون يوميا تحت وطأة أعمالهم الروتينية والمملة . قد يكون المخرج من هذا المأزق غير واضح ، ولكنه موجود ، على الأقل يمكن للإدارة أن تضع يدها على مجريات الأمور .

يستطيع المشرفون فى كل مستويات الإدارة أن يقولوا لمرءوسيهـم فى مثل هذه الحالات : «نحن ندرك تماما أنكم قادرون على أن تفعلوا أكثر مما تتطلبه وظائفكم الحالية . ونحن نبحث بأمانة عن الطرق التى يمكن عن طريقها توفير العمل الذى يتناسب مع مواهبكم واستعداداتكم ، ونحن نريدكم أن تفكروا ، وتبحثوا ، وتقترحوا أيضاً ، إننا إذا عملنا معا فقد نصل إلى ما قد يرضيكم ويحسن إنتاجية منظماتكم» . إذا كانت هناك مصداقية قائمة على إخلاص سابق ومعاملة جيدة تسود العلاقة بين الإدارة والعاملين ، فإن هذه العبارات العاطفية تعنى الكثير ، وقد تساعد على سد فجوة الأداء مؤقتا لحين الوصول إلى حل حقيقى .

فى المنظمات الكبيرة تقدم تكنولوجيا إدارة الأداء^(١) مصدراً غنياً من الأفكار والمناهج التى لها القدرة على إصلاح مسار الإنتاجية المتدنية لكى يعود إلى الصعود ، ومع ذلك لكى يتم توظيف هذه التكنولوجيا توظيفاً جيداً يجب أن يتم تقديمها إلى المديرين فى خط السلطة The line managers بالطريقة التى تساعدهم على فهم قيمتها .

ويمكن استخدام الخطوط العريضة التالية كأساس لتقديم تكنولوجيا إدارة الأداء إلى مديرى خط السلطة . تقود هذه الخطوط العريضة إلى تحليل الأداء ، وتوفير معلومات عن المحددات الحيوية للأداء.

(١) انظر الجزء الثانى : إدارة الأداء .

ما يجب أن يكون مقابل ما هو كائن بالفعل

What Should Be Vs- What is

هل يوجد تناقض Discrepancy فى الأداء ؟

– ما نموذج الأداء الناجح ؟

– ما أهدافنا ؟ [الحالة المثالية] .

– ما الحالة التى عليها أدائنا الآن ؟ [الحالة الحالية] .

– هل هناك فرق بين الحالة المثالية والحالة الحالية ؟

– ما الفرق بين الأهداف المخططة وأدائنا الحالى ؟

[ما يجب أن يكون ، وما هو كائن بالفعل]

– ما أداء الوحدات التنظيمية المثلثة فى المنظمات الأخرى قياسا بأداء وحداتنا الداخلية ؟

– هل هناك مؤشرات إلى وجود تناقض فى الأداء ؟

كيف يتم قياس تناقض الأداء ؟

الفجوة بين الحالة المثالية والحالة الحالية يمكن أن تقاس من خلال :

– وحدات الإنتاج
Units of Production

– الوقت المستغرق لنزول المنتج إلى السوق .

– مدى الاستفادة بالموارد المتاحة .

– تكلفة التشغيل
Operating Costs

– الجودة
Quality

– فائض التكاليف
Cost Savings

– الغياب
Absenteeism

Turn over	– معدل الدوران
Attitudes	– الاتجاهات
Productivity	– الإنتاجية
Total Revenue	– إجمالى الإيرادات
Earnings Per Share	– عائدات السهم
Return On Equity	– عائد الملكية
	– صافى الدخل كنسبة من الإيرادات .
	– تكلفة شحن الوحدة .
	– العائد بالنسبة لكل عامل .
	– صافى الدخل بالنسبة لكل عامل .
Market Share	– الحصة التسويقية

* ما العوامل التى أسهمت فى التناقض ؟

ينشأ التناقض بين الحالة المثالية والحالة الحالية كنتيجة للمحددات التالية :

* محددات الأداء الحوية Critical Determinants Of Performance .

- بيئة العمل .
- البناء التنظيمى .
- الأدوات ، المعدات ، والفراغات .

* العمليات والإجراءات Processes And Procedures .

- المعايير Standards
- الأهداف Objectives
- تحديد وتصميم العمل Job Definition and Design
- الحوافز – المكافآت – التعويضات – المزايا .

* الموارد البشرية Human Resources

- التحفيز Motivation

Commitment

- الالتزام

- المهارات - المعرفة - الخبرة .

Leadership

- القيادة

Synergy and Rapport

- التعاون والتآلف

Communication

- الاتصالات

Selection and Retention

- الاختيار والاحتفاظ

ما مدى أهمية التناقض في الأداء ؟

- ما حجم هذا التناقض ؟

- ما النتائج المترتبة على عدم إزالة هذا التناقض في مجال التكاليف [الوقت
- الأموال - الفاقد في المواد - تلف المعدات - كمية العمل الذى تم إنجازه
- جودة العمل الذى تم إنجازه - الحوادث - الأعمال المفقودة - تكرار الجهود
- تعدد مستويات الإشراف] .

- ما المزايا النقدية والعينية التى سوف تزيد إذا تم إزالة هذا التناقض ؟

- من الذى يتأثر أساساً بهذا التناقض ؟ ومن الأكثر استفادة عندما يتم
إزالته ؟

ما نمط التدخلات [مناهج التحسين] التى تم توضيحها ؟

What Type (S) of Intervention is / are Indicated?

- ما الموارد المتاحة لتطبيق كل تدخل ؟

- ما تكلفة كل بديل من بدائل التدخل ؟

- ما القيمة المتوقعة من كل بديل ؟

[تعاادل = القيمة / التكلفة] يكون هناك عائد إذا زادت عن الواحد

الصحيح .

- ما التأثير المحتمل لكل بديل تدخل ؟
- إذا كان هناك أكثر من بديل تدخل متاح ، كيف يتم وضعها في قائمة أولويات ؟ Prioritized ؟
- هل التزام الآخرين يمثل أهمية كبيرة لنجاح التطبيق ؟
- [إذا كان كذلك كيف يمكن تأكيد هذا الالتزام ؟]
- من الذى يجب أن يزيل هذا التناقض ؟
- يتم تصميم فرق عمل من أفراد المنظمة الواقعين تحت وطأة تناقض الأداء يعملون فى تلاحم مع أعضاء الاستشاريين فى تخطيط وتنمية الموارد البشرية
- . Human Resources Planning and Development

المحدث الثاني : حتميات الإدارة فى القرن القادم

يحدد طريقنا فى إدارة منظمتنا المختلفة ، وخاصة المنظمات الاقتصادية ، مدى ما نحدثه من تأثير على مسيرة التاريخ البشرى بصفة عامة . وربما هذا هو الوقت المناسب - ولم يبق على القرن القادم سوى أيام معدودة - للنظر فى الأسلوب الذى يجب أن تستثمر على أساسه مواردنا البشرية ، وكيف ينبغي أن نوضع الهياكل التنظيمية ، وما خصائص القيادات المطلوبة لمواجهة تحديات المستقبل ، وتشير افتراضاتنا - بل مخاوفنا - إلى :

* إلى الآن لم يتم التوظيف الكامل للمهارات والإمكانات لأولئك الذين يقضون الجزء الأكبر من ساعات يقظتهم داخل أسوار المنظمات سواء كانوا رؤساء أو مرءوسين .

* الهياكل التنظيمية ونظم الاتصالات التى تطبق لإدارة مواردنا البشرية أصبحت متقادمة Becoming Obsolete .

* نحن لم نتفاعل بإيجابية مع التغيير : التغييرات التكنولوجية ، التغييرات فى البيئة الخارجية ، التغييرات فى نظم تطلعات وقيم أولئك الذين سوف يصبحون الرؤساء والمرءوسين فى منظمات الغد .

إذا أخذنا الجانب المتفائل ، فسوف نقف إعجابا بهذا الكم الهائل من الإمكانيات والابتكارات ، التى تطالعنا بها الشركات العالمية تقريبا كل يوم ، ويقول أحد الاستشاريين إنه يعيش حالة انبهار ، عندما يسمع الأفكار البناءة والجديدة تنساب على ألسنة الأفراد الذين يتحدث معهم فى المنظمات ، ولكن سرعان ما ينتابه الفرع أمام الحقائق المؤلمة بأن معظم هذه الأفكار المبتكرة الجيدة التى تدعو إلى إحداث التغيير تخنق فى مهدها بواسطة القواعد والعادات والإجراءات ، وكل ما يرتبط بالبيروقراطية البغيضة .

والاستنتاج المحزن ، أنك تكاد تسمع أنين منظمتنا ، وقد أصاب الشلل الكثير من أجزائها . يمكن أن يرجع السبب - إلى حد ما - إلى القرارات

الضعيفة فى المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية . ولكن الفجوة الكبيرة تكمن فى الطريقة التى تستثمر بها - وان شئت الدقة نهدر بها -مواردنا البشرية هذا بالإضافة إلى أننا نتشكك فى مدى مناسبة تصميم الآلات والمعدات فى مصانعنا للظروف المستقبلية .

سوف يجبر الإيقاع المتزايد للتغيير الإدارة على تبنى سياسات وتصميمات جديدة . ربما قد حان الوقت لإحداث تغييرات جذرية فى البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة . وعلى حد قول أحد الرؤساء السابقين لشركة «جنرال موتورز(GM)» : «إن المنظمة التى سوف تفشل فى السنوات القادمة هى التى لا تدرك بدقة كيف ترتبط بالمجتمع المحيط بها» . ويمكن أن نضيف إلى ذلك بأن المنظمة سوف تفشل أيضا ، إذا لم تنظم نفسها داخليا لكى تصل إلى أقصى فائدة ممكنة فى الموارد البشرية بها ، وخاصة المنظمات الكبيرة التى تشبه سيارات النقل الضخمه تجد صعوبة كبيرة حينما تريد أن تغير اتجاهها.

لا يدعو الموقف إلى اليأس ؛ فكثير من الشركات تتبنى الآن أنماطا وفلسفات وهياكل تنظيمية جديدة من الألف إلى الياء ، تلك الشركات اقتنعت ببعض المناهج الإدارية الحديثة ، التى حفلت بها أدبيات الإدارة فى السنوات الأخيرة . يعمل كثير من المديرين والعاملين فى منظمات يسودها الاتصالات المفتوحة والثقة ، والمشاركة - ذلك المناخ الذى يعمل على تعظيم إمكانات أعضاء هذه المنظمات وتحقيق ذواتهم .

تعطينا هذه التطورات الجديدة بعض الملامح عن الطريقة التى يجب أن تعمل المنظمات على أساسها فى بداية القرن القادم .

ما هى القوى ، فى محيط العمل ، التى سوف تتطلب تغييرات فى بناء وإدارة المنظمات ؟

هناك قوى كبيرة واضحة : تغييرات فى دور الحكومة ، ظهور تكنولوجيات جديدة ، قوى المنافسة الدولية ، وأخيراً ميزان الدفع The Balance Of Payment

بين الآخرين ، علينا أن نعد للأمر عدته ، وأن نصبح أكثر كفاءة إذا رغبنا في أن يكون لنا مكان على حلبة التنافس الدولى القوى . ولكن لا يعنى «إعداد العدة» العودة إلى نمط مبادئ الإدارة العلمية ، التى تحول الوظائف إلى روتين ممل أو بناء الهياكل التنظيمية الهرمية . العكس هو الصحيح تماما ، هجر كل الأشكال والأنماط التقليدية للإدارة سوق يكون مطلوباً وبالحاح .

تحدث الآن تغيرات ذات مغزى ومعنى فى الخصائص الديمغرافية ، ونظم القيم التى يتمسك بها الأفراد الآن . إن الذين يدخلون سوق العمل الآن أكثر تعلماً .

تشير الدراسات إلى أن أكثر من [٥٠٪] من الشباب لديهم تطلعات للدراسات الجامعية ، إنهم ينظرون إلى العمل بنظرة مختلفة تماماً ، حيث يتشككون فى نظم السلطة الجامدة التى تسود البيروقراطية الإدارية فى معظم المنظمات اليوم . إنهم يبحثون عن مزيد من الحرية والاستقلالية فى التفكير ، إنهم بالتأكيد يعملون من أجل المال ، ولكن ليس بالأموال وحدها يتم تحفيزهم . وعلى عكس ما هو شائع ، إنهم لم يفقدوا أخلاقيات العمل القديمة The Old Work Ethics - إنهم فقط يريدون إشباعاً شخصياً من العمل نفسه وليس من خلال ما يدره عليهم من أموال ؛ يريدون أن يشاركوا فى اتخاذ القرارات التى لها تأثير على وظائفهم . واختصاراً يرغبون فى أداء ولو بعض أفعال تصدر عن كامل إرادتهم ونيتهم الذاتية . إنهم لا يريدون أن يكونوا كالإنسان الآلى يؤدون وظائف روتينية تصيبهم بالملل والاكتئاب ، ويتلقون الأوامر والتعليمات من الرؤساء ، ويصبحون ترساً فى آلة ضخمة غير إنسانية . ليس فقط هذه أحاسيس ومشاعر الشباب فى الوظائف الدنيا . بل يشاركونهم فى ذلك آلاف المشرفين والمديرين فى مستوى الإدارة الوسطى الذين يعانون حالات الإحباط بعد وضعهم - إذا لم نقل سجنهم - فى صناديق الهياكل التنظيمية ، ذلك النظام المفروض عليهم ، الذى ليس لهم عليه سلطان يذكر .

لا يجب أن تكون الأوضاع كذلك . ومن المحتمل أن يحمل المستقبل تغييرا إلى الأفضل . مرة أخرى ننظر متفائلين إلى ما يجرى فى بعض الشركات الآن من خلال ما يقومون به على أنه إرهابات المستقبل . توضح بعض الأمثلة الواقعية ما نعينه بذلك . إنها تجسد ما سوف يحدث على المستوى الكبير للمنظمات المختلفة .

لتأخذ أحد مصانع «فورد Ford» فى مدينة Sharonville بمقاطعة «أوهايو» وعلى لسان أحد الاستشاريين الذين ساهموا فى عملية إنقاذ هذا المصنع . فى خلال أربع سنوات قفز المصنع من القاع إلى القمة مع سبعة مصانع أخرى فى التفوق على كل معدلات الأداء التى تم وضعها . تشكّل أكثر من خمسين فريق عمل لحل المشكلات Problem-Solving Teams تحت رعاية لجنة عليا مشتركة من الإدارة واتحاد العمال ، تعمل فى كل أرجاء المصنع . تتكون إحدى الفرق من عمال اليومية ، والمشرف عليهم بالإضافة إلى مهندس ، وممثل عن رقابة الجودة . يجتمع هذا الفريق مرة كل أسبوع لمناقشة أى موضوعات يريدونها . إنهم لا يعالجون مشكلات الإنتاج ، تاركين عبء هذه المهمة على الإدارة ، تنحصر مشاركتهم فى مجالات تخصصهم ، يتحملون مسئولية تحسين الأداء بها . ولهم حق طلب المساعدة من أى عضو فى المصنع .

يشكل أصحاب المرتبات الشهرية أيضا فرق عمل خاصة بهم . لم تزدهر الأفكار الابتكارية فقط على مستوى المصنع ككل ، ولكن تغيرت البناءات والقنوات الاتصالية ، وأصبحت أكثر فعالية . لقد تحطمت الحواجز التقليدية ، ومن ثم نال التغيير الجذرى طبقة الإدارة أيضا حيث **انخفض عدد المستويات الإدارية من سبعة إلى أربعة مستويات فقط** ؛ وتم التخلص من نصف أصحاب الياقات البيضاء عن طريق النقل أو عدم التعويض فى حالة تركهم الخدمة لسبب أو لآخر تبنت المنظمة مفهوم بناء فرق العمل^(١) Team Building(T. B) كاستراتيجية تنظيمية .

(١) انظر الفصل الرابع «تحسين الأداء ، وتكنولوجيا بناء فرق العمل» .

أصبح اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا منوطاً بلجنة من أربعة أفراد ، ومدير عام المصنع مجرد عضو فى هذه اللجنة . تحولت الإدارات الاستشارية مثل الهندسية والمشتريات إلى فرق إدارة ذاتية Self - Managing Teams ، البعض منها لم يعد فى حاجة إلى رئيس . هناك وظائف كان يشار إليها بالبنان مثل وظيفة مهندس المصنع ، ووظيفة مراقب المصنع تم إلغاؤها ، قد أدى هذا القرار إلى حالة من الذعر على مستوى المنظمة ككل ولكن الجدل حول هذا الموضوع لم يكن ناجحاً ، ولذلك تمسكت الإدارة بقرارها .

لقد قرأنا جميعاً عن المشروع المشترك بين شركة جنرال موتورز - وشركة تويوتا ، فى «مصنع كاليفورنيا» . تحدث فى هذا المصنع تغييرات جذرية وعميقة وبتأثير قوى من اليابانيين ، لقد تم تقسيم عمال الإنتاج إلى مجموعتين شبه مستقلتين ، تحت إشراف قائد تم اختياره بواسطة أعضاء جماعات العمل التى تتولى توزيع مهام العمل ، ولأن الأعضاء جميعهم مسئولون عن توصيف وظيفى واحد فإن كل فرد يستطيع القيام بالواجبات الوظيفية الخاصة بأى زميل له فى جماعة العمل . تقلصت إلى حد كبير الفروق الاجتماعية بين أصحاب الياقات البيضاء وأصحاب الياقات الزرقاء . يأكل كل فرد فى نفس «الكافتيريا» ، يعمل مديرو العموم والإداريون فى مكان واحد ، وليس فى مكاتب منفصلة ، لاتوجد أيضاً أماكن خاصة لانتظار السيارات ، تم تبسيط الهيكل التنظيمى ، الاتصالات مفتوحة فى كل الاتجاهات ، بدون حواجز تذكر نتيجة السلطة أو الأقدمية .

حقيقة أصبح المصنع جديداً !! ، وهذه التغييرات الثورية مازالت صامدة حتى الآن ، ومن ثم فإن مفاهيم : الصراحة ، الثقة ، المشاركة ، البساطة ، يعتقد أنها سوف تكون الخصائص الجوهرية التى يقوم عليها المصنع فى المستقبل .

مثال آخر من «مصانع زيروكس» Xerox Plants حيث الاعتناق الكامل لمفهوم الفريق Team Concept . لم يتم فقط تبسيط بناء الإدارة ولكن -

كما فى المثال السابق - بناء عتابر الإنتاج والورش قام على أساس فرق العمل التى تجتمع أسبوعيا لحل ما يعترضها من مشكلات ، الكثير منها كان يحول إلى وحدات خدمية منفصلة . بالتعاون بين الإدارة والاتحاد العمالى أمكن تشكيل فريق لدراسة الفعالية Study-Action Team يضم عاملين ومهندسا ومديراً ، تفرغوا بالكامل لمدة ستة أشهر ، غير مكلفين بمهام وظيفية أخرى فيما عدأ دراسة أحوال المصنع من القمة إلى القاعدة . كان الغرض المعلن من تشكيل هذا الفريق : الخروج من الدراسة بمجموعة أفكار لتحسين الجودة وعمليات التسليم وتخفيض التكاليف . ومن أشهر التوصيات التى جاءت بتقرير فريق الدراسة : خلق فرق عمل ذات الإدارة الذاتية - إجراءات عمل جديدة - أساليب إنتاج جديدة - نظم تقوم على الحاسب الآلى . فى خلال نصف عام حقق المصنع نصف مليون دولار زيادة على المستهدف وقيمته ٣,٧ ملايين دولار .

ربما تكون قد قرأت فى الترتيبات القائمة فى شركة «أبل Apple» للحواسب الآلية وخاصة فى خطوط وتجميع الحاسب الآلى الشخصى ماكتوش Mac- intosh Pc تعطى المنظمة نموذجا واقعيا للمرونة الكاملة حيث تلغى داخلها اعتبارات السلطة والرتب الوظيفية ويتمتع كل فرد بالحق فى تشكيل فرق وجماعات عمل لحل المشكلات ، ويسمح بأى ترتيبات من شأنها إثراء حالات الابتكار والتجديد وتحسين النتائج . لقد عينوا سابقا مديرا ذا خبرة فى خطوط التجميع ، ولكنه لم يستمر كثيرا ؛ لأن أفكاره فى الإدارة والتنظيم تقليدية ، لقد وضعوا بدلا منه مديرا ليس له سابق أدنى خبرة بخطوط التجميع ولكن أفكاره تتمشى مع منهج وفلسفة الشركة ، ازدهرت مساهمات شباب العاملين الابتكارية ، وجربت الأفكار الجديدة هنا وهناك ، ونجحت التجربة

منذ سنوات مضت ، وقبل أن تدخل مؤسسة الفضاء الأمريكية Nasa ، فى صعوباتها الحديثة . يقول أحد الخبراء : إنه فى أحد الأيام كان فى مقابلة مع مدير لمشروع فرعى فى العمل الفلكى فى مدينة Huntsville ، وكطلب

تقليدى فى مثل هذه المواقف سألته عن الهيكل التنظيمى للمشروع . فكان رده : **إنه لا يوجد هيكل تنظيمى** . سألته : « من هو رئيسك فى العمل » فأجاب « **متى؟** » . وجدت نفسى فى دوامة إلى أن شرح قائلاً : فى هذه الفترة يعتبر بل Bill رئيسا للمشروع لأنه الخبير المتخصص فيما نعالجه من موضوعات الآن . ومنذ شهرين كنت أنا الرئيس حيث كان المشروع قد دخل دائرة خبرتى وتخصصى ، ولذلك تتبادل سويا رئاسة المشروع . تنشأ المسئولية من الخبرة والتخصص وليس المراكز الوظيفية التى تحددها مستطيلات ، وخطوط مرسومة فيما يطلق عليه الهيكل التنظيمى . يجب أن نشغل أنفسنا بما هو أهم بدلاً من الانغماس فى مشاكل السلطات وخرائط الهياكل التنظيمية . كلنا مشاركون ، كلنا فريق عمل ، يثق كل منا بالآخر .

لأخذ مثالا آخر ، فى إحدى الشركات الضخمة ، أسند إلى مهندس شاب رئاسة مشروع « جهاز استشارى إلكترونى تحت الماء » . كان على المهندس أن يتولى المشروع من الألف إلى الياء : التصميم - التطوير - الاختبار - ثم الإنتاج . تبلغ قيمة المشروع عدة ملايين من الدولارات فى تعاقد بين الشركة والبحرية الأمريكية . تقضى سياسة الشركة التى وضعها رئيس ومؤسس الشركة بحرية رؤساء المشروعات فى تكوين ما يرونه من فرق للمشروع Project Teams يستدعون لها كل من لديه خبرة تتفق واحتياجات المشروع - عند مراجعة ملفات الأفراد لتحديد من يصلح منهم للانضمام إلى الفرق التى سوف يتم تشكيلها ظهر من بين هذه الأسماء مهندس يبلغ عمره [٣٥] عاما يعمل فى الشركة منذ وقت طويل ، من يكون هذا المهندس ؟ إنه رئيس مجلس الإدارة الذى حصل بتفوق على درجة علمية متخصصة فى حقل الاستشعار الإلكتروني تحت الماء . شكل رئيس المشروع فريق العمل ، وضم رئيس مجلس الإدارة إلى عضويته . ولمدة شهور عديدة يحضر رئيس مجلس الإدارة اجتماعات الفريق أسبوعيا بصفته عضواً ، وتحت قيادة رئيس المشروع ، عندما وصل المشروع إلى مرحلة التطوير الهندسى خرج رئيس مجلس الإدارة من عضوية الفريق .

لايعنى هذا أننا ندعو المديرين لاستدعاء المدير العام التنفيذي ، فى كل مرة يرون أنه الشخص المناسب لإنجاز هذه المهمة أو تلك . إنه فقط لإلقاء الضوء على مبادئ الاتصالات المفتوحة ، والاندماج الذى لاتعوقه الترتيبات الملزمة للتنظيمات التقليدية . إنها تجسد خصائص إدارة المنظمات فى المستقبل .

يجب العمل على تغيير نظريات أنماط الإدارة التقليدية . سوف يتغير الطراز السلطوى السائد الآن إلى الطراز الاستشارى Consultative ، الذى يعطى الفرصة كاملة للأعضاء للإسهام والمشاركة فى اتخاذ القرارات . سوف يتغير جوهر الفلسفة أيضا فى المستقبل حيث يصبح الأفراد والجماعات مراكز اتخاذ القرارات والأفعال بإرادتهم الذاتية ، وسوف يتم تنمية القيادات من خلال التفويض Delegation ، وليس الإملاء Telling ، وأيضا لن يتقيد الأفراد بمواعيد الحضور والانصراف فى المستقبل وإذا طرأت لأحدهم فكرة معينة فسوف يتم تدعيمه وإمداده بما يحتاجه لتجريبها وتطبيقها .

يجب أن تجدد الشركات العملاقة الأساليب التى تسمح للأفراد والجماعات فى أدنى المستويات الوظيفية أن ينطلقوا هم أيضا بأفكارهم واقتراحاتهم بالإضافة إلى موضوع المشاركة . وبعد ملاحظات أحد الباحثين على مجموعة من الشركات الكبيرة ، يقول : «لقد وجدت مجموعات مستقلة صغيرة ممن يتخذون الإجراءات والأفعال التخيلية Imaginative Actions لمخادعة أو حتى تخريب الأنظمة الرسمية المفترض أنها تدير الابتكار والتجديد فى المنظمة . هذه النفوس الجسورة تشكل فرقا سرية تعمل باستمرار على الخروج على قواعد توظيف موارد ومشروعات مبتكرة ، بينما الذين يحاولون ذلك باستخدام الطريق الرسمى لايزالون فى انتظار التعليمات لكى يبدءوا» .

يريد الباحث هنا أن يدعو المنظمات إلى تشجيع مثل هذا السلوك غير المألوف ولا تحاول خنقه بسلاسل الأنظمة البيروقراطية الرسمية .

قد تصل المستويات الإدارية فى بعض الشركات الأمريكية إلى (١٢) مستوى

بين رئيس مجلس الإدارة وهؤلاء الذين يتعاملون مباشرة مع أدنى الوظائف .
بينما تشير الدراسات إلى أن أكثر الشركات فى عدد مستويات الإدارة فى اليابان
لاتزيد على (٧) مستويات ، يشير ذلك سؤالاً هاماً عن مدى الاستفادة بوقت
ومهارة مديرى العموم التنفيذيين بصفة خاصة ووقت المديرين بصف عامة ،
أشارت إحدى الدراسات إلى أن ما يقرب من (٧٥٪) من وقت المديرين فى
الشركات لا يستفاد به بطريقة جيدة وأنه يمكن الإبقاء على (٢٠٠٠) فقط من
بين (١٤٠٠٠) مدير دون أن تحدث آثار عكسية . إن البنوك وشركات التأمين
أكثر المنظمات تحملاً على المديرين .

تناولت دراسة أخرى (٣٦٠) شركة صناعية ، وحددت من بينها (٤١)
شركة تعتبر الأكثر نجاحاً ، أظهرت هذه الدراسة أن عدد العاملين فى الشركات
الناجحة لكل مليون دولار يصل تقريباً إلى نصف المتوسط العام لعينة الدراسة ،
ترتبط مكافآت الإدارة بالنتائج التى تحققها وليس بعدد الأفراد الذين يديرونهم .
تشجع الشركات الناجحة اتخاذ المخاطرة حيث إنها لاتعاقب على الغلطات غير
المقصودة . وجد أيضاً أن عدد الموظفين فى المراكز الرئيسية للشركات الناجحة
أقل منه فى المتوسط العام .

يتم اتخاذ القرارات التشغيلية لامركزياً Decentralized على مستوى القسم
أو المصنع ، كل قسم أو كل مصنع يعتبر وحدة قائمة بذاتها أو مركز تكلفة
Cost Center ويعتبر تدخل الإدارة المركزية نادراً فى القرارات الموقعية .

يمكن الاستدلال بأن شركات المستقبل سوف تكون غير مهيكلية ومسطحة
Unstructured and Flat ، مرنة ، ولا مركزية . سوف تختفى الهياكل التنظيمية
بصورتها الحالية ، سوف تعتمد السلطة على المهارة والقدرة ، جماعات المهام
الإدارية المتغيرة والمؤقتة سوف يكون لها قادة يتغيرون بتغير الأهداف الموضوعية
لهذه الجماعات ، سوف يكون التركيز أكبر على ما يتمتع به الفرد من مهارات
فريدة أو كامنة يمكن تنميتها . لن يتم حصار المديرين والعاملين والإداريين

داخل مواصفات وظيفية رسمية . وسوف يتقاضى عمال الإنتاج مرتباتهم شهريا ، وسوف تحل مجموعة قيادية من أعضاء متساويين بدلاً من المدير العام التنفيذي الفرد على مستوى المنظمة . وكما قال رئيس مجلس إدارة «شركة Kopper الشهيرة» ، بأن كل الأمل فى الشركة الآن أن تتحول إلى كيانات تنظيمية متعددة حيث يصبح لكل رئيس كيان تنظيمى صلاحيات المدير العام التنفيذي ، وخاصة فى مسائل البيئة ، والعلاقات مع المجتمع المحيط بالوحدة التنظيمية .

لقد وجد أن المنظمات الكبيرة ذات النظام المركزى غير قادرة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق أو التكنولوجيا ، ولذلك فإن الشركات المتقدمة تعلمت أن تنسج من خيوطها وحدات وفرق مستقلة ، وأعطتها الضوء الأخضر لأن تتصرف بسرعة لمجابهة التغييرات ، دون انتظار قرارات واضحة من القنوات البيروقراطية السمجية وسوف يسود هذا الاتجاه منظمات المستقبل وسوف نرى أيضا أن المصانع الصغيرة هى الأكثر انتشاراً . فى مقابلة مع [٥٢] من مديري مصانع السيارات ، بعض هذه المصانع كان ضخما جداً . مصانع فيات Fiat فى تورين Turin بها [٨٠ ألف] عامل فى موقع واحد ، بينما فولكس فاجن VW فى Wolfsburg يصل عدد العاملين إلى [٦٠ ألف] عامل ، و مصنع تجميع Ford فى مدينة سنغافورة به فقط [٣٠٠] عامل . وعندما سئل هؤلاء المديرون عن حجم العمالة الأمثل الذى يجب أن تكون عليه المصانع إذا كان لها الاختيار ، ذكر جميعهم تقريبا بأن العدد لاينبغى أن يزيد على [٥٠٠] عامل .

وبالطبع سوف تجبر تكنولوجيا «الآتوميه» والإنسان الآلى Automation and Robotization الشركات على تخفيض عدد العاملين فى وحداتها الصناعية . سوف تقوم الآلات بمعظم الأعمال .

من الأمور الجوهرية أن تضع فى اعتبارك الابتكارات التكنولوجية ، وتأثيراتها المحتملة على الطريقة التى سوف تدار بها وتوضع على أساسها هياكل الشركات فى المستقبل .

لن تكون هناك حاجة إلى المنظمات الكبيرة ، والتي لها العديد من المستويات الإدارية الرأسية المتكاملة ، وذلك نتيجة ماسوف يحدث في تكنولوجيا الاتصالات واتخاذ القرارات . كثير من القرارات الروتينية سوف تعد لها برامج مسبقة ، ولن تكون في حاجة إلى تدخل بشري . سوف يكون في مقدور المديرين في وظائف السلطة المباشرة باستخدام أنظمة الحواسب الآلية ذات التشغيل الشخصي Mi-cro-Processing Systems استدعاء المعلومات التي يريدونها دون مساعدة تذكر من الوظائف الاستشارية . سوف يشهد مجال الابتكارات الصناعية تقدماً كبيراً ، إدارة المصانع ستتم في المستقبل أوتوماتيكياً . توجد مصانع الآن في اليابان بها [٣٠٠] عامل ينتجون مايساوى إنتاج [١٥٠٠] عامل ، في الوردية الصباحية معظم العاملين من رجال الصيانة والفنيين ، أما في الوردية الليلية في مصنع يعمل بنظام الإنسان الآلى كاملاً The Completely Roboticized . لا يوجد غير فرد واحد للمراقبة .

نتوقع تغيرات كبيرة في النواحي الاقتصادية في بداية القرن القادم ، وسوف يتحول الطلب على التوظيف من التصنيع إلى الخدمات والاتصالات والمواصلات .

يوجد تطور تكنولوجى آخر له آثار بعيدة المدى على المجتمع ، وعلى طريقة تنظيم العمل . لقد بدأ هذا التطور بالفعل والحاسب الآلى هو القوة المحركة . كثير مما نطلق عليه العمل سوف لا يتم عن طريق حشر عدد كبير من الأفراد في المكاتب أو المصانع ، يمكن أن يتم فى المنازل ، وذلك عن طريق توفير شاشات طرفية فى المنازل يتم ربطها بالحاسب الآلى الرئيسى The Main Computer داخل المنظمة . يطلق على هذا النوع من أداء العمل Tele Com-muting والاتجاه نحو تطبيقه فى تزايد أكبر مما يتوقعه الجمهور . أوجدت المنظمات بالفعل مكاتب مركزية صغيرة تنسق بين الأعمال التى تؤدى بواسطة الآلاف من الرجال والسيدات فى المنازل . يوجد فى الولايات المتحدة الآن حوالى [٤٥٠] شركة لها برامج رسمية أو غير رسمية تطبق نظام العمل على

مايزيد على (١٠٠ ألف) يؤدون العمل عن بعد . مثل هذا النظام فى أداء العمل يصل بتطبيق مبدأ اللامركزية التنظيمية إلى أبعد مدى .

من المدهش حقا أننا نرى التاريخ يعيد نفسه ، لتذكر جميعا النظام الذى كان مطبقا فى بداية القرن الثانى عشر ، حيث كان أصحاب الأعمال يوزعون المواد الخام ومستلزمات الإنتاج على الأسر التى يتعاقدون معها لأداء المهام المطلوبة منهم داخل منازلهم . ومع نمو الأسواق ونظم الإنتاج الكبير ، أصبح من اللازم تجميع العاملين بأعداد كبيرة داخل أسوار المصانع ، تحرك الأفراد من المزارع إلى المدن ، وتغيرت الثقافة تغيرا جذريا ، وخاصة نمط حياة الأسرة حيث يترك الأب [وأخيرا الأم أحيانا] المنزل إلى العمل .

مع ثورة الحاسب الآلى تعود الأعمال مرة أخرى إلى المنزل . الأخذ بهذا النظام فى المنظمات وفى المجتمع بصفة عامة يدعو إلى التأمل والتفكير .

يوصلنا كل ذلك إلى الاستنتاج بأن مفتاح نجاح منظمات المستقبل سوف يعتمد على الطريقة التى ينظمون ويديرون بها أنفسهم لكى يستثمروا كل الإمكانيات الابتكارية لدى أفرادهم . قد تبهرنا التكنولوجيات الحديثة بما يمكن أن تؤديه ، ولكن يجب أن نضع فى اعتبارنا أن الإنسان هو الذى سوف يظل يحرك الأنشطة داخل منظماتنا وليس الحاسب الآلى أو الإنسان الآلى .

إذا كان على المنظمات أن تعمل بفاعلية فى السنوات القادمة ، وتوفر فى نفس الوقت إثراء جيدا لحياة العمل Quality of Worklife ، فيجب أن تبحث عن الطرق التى تستخرج بها الطاقات المبدعة داخل الأفراد . يمكن أن يتحقق ذلك فقط عندما يشعر الأفراد بأنهم يسيطرون ويشاركون فى اتخاذ القرارات التى تؤثر على مظاهر حياتهم فى العمل .

المحدد الثالث

افتراضات تحسين الأداء = افتراضات إحداث التغيير(*)

يقوم هذا المحدد على افتراض أساسى بأن تحسين الأداء هو فى حد ذاته نوع من إحداث التغيير المخطط Planned Change ، والتغيير ينطلق من سلسلة من الافتراضات الصلبة والتي لا تهتز فى مجال تحسين الأداء نذكرها فيما يلى .

*** الأفراد «فقط» يغيرون المهارات والسلوكيات والعلاقات ، ويحدث ذلك «فقط» فى مجال العمل الذى يؤدونه :**

ليست الأنظمة أو الاستراتيجيات أو الهياكل التنظيمية . وليست الرؤى Vi-sions أو الثقافات Cultures أو العمليات ، ولكن الأفراد People . يمكن للتحويلات فى اتجاه أو تصميم المنظمة أن تساعد الأفراد على التمسك بالتغيير المنشود ، وخاصة إذا جسدت هذه التحويلات نماذج يمكن أن تساعد الأفراد على نقل قيم هذا التغيير على هيئة تحسين السلعة أو الخدمة إلى العملاء . ولكن الاتجاه والتصميم الجديد قد يساعد أفراد المنظمة على الالتزام بالتغيير ، فقط عندما يكون أولئك الذين يجب عليهم تغيير سلوكياتهم من حقهم المشاركة فى فهم وتشكيل طبيعة هذه التغييرات التى تستهدف تحسين أدائهم .

وإلى أن يضع المدبرون أفرادهم فى مسار العمل والتغيير فى نفس الوقت ، وفى إطار بيئة العمل الواقعية تظل مشروعات التغيير من أجل التحسين ليست أكثر من أوهام .

*** لا يستطيع أى فرد : لا الرئيس ولا المرؤوس ، ولا المورد ولا العميل أن يتحمل مسؤولية إحداث التغيير فى سلوك شخص آخر :**

يجب أن يختار كل منا أن يعمل لنفسه [إحداث التغيير مسئولية شخصية] ومن الأمور التى قد تصل إلى درجة الحقائق ، أن معظم الناس : أنت وأنا وكل

(*) يمكن الرجوع إلى كتاب «المنظمات والتغيير بين المدير والخير» أحد كتب هذه السلسلة - «سلسلة الإدارة المعاصرة» .

فرد يتردد كثيرا فى أن يتحمل مسئولية شخصية لإحداث التغيير السلوكى .
التغيير شىء مرعب للجميع . ولكن إذا لم يتحمل العدد الكافى منا مسئولية
شخصية تجاه تغيير أنفسنا فلن يحدث تغيير بل لن يحدث أداء بالمرة .

*** يغير معظمنا المهارات والسلوكيات والعلاقات فى محيط العمل
بطريقة أفضل عندما يدركون أن هناك نتائج واضحة ومحددة تعتمد على
إحداث هذه التغيير .**

توفر لنا نتائج الأداء ما يمكن أن نركز عليه ويشد انتباهنا . إنها تعطينا شيئا
ما نفعله ، بعض الدوافع ، ودرجة ما من السيطرة على الموقف الأدائى ، وألا
تعرض الأفراد إلى الاضطراب وترقب كل ما هو مخيف ، وكلما كانت
سيطرتنا أكبر على عملية التغيير ، شعر كل منا برغبة أكيدة فى التجربة الذاتية
للتغيير ، إذا كنت تتطلع إلى أن تدير أثناء فترة إحداث التغيير ، فلا بد أن تتعلم
كيف تحول التردد إلى أفعال ، وأن تحول الأفعال إلى تغيير ، وذلك بإعطاء انتباه
مباشر إلى الأفراد ونتائج الأداء الأكثر أهمية .

ولذلك من أنت ؟ أنت أى عضو فى منظمة واجهت تحديا ، يحتم عليك
أن تتعلم طرقا جديدة ومختلفة لتحسين الأداء . قد تكون أحد العاملين فى
الخطوط الأمامية الذين يجب عليهم تعلم فلسفة وممارسات الجودة الشاملة ،
والتحسين المستمر أو خدمة العملاء . قد تكون أحد الذين يمتلكون مهارات
فى الشؤون المالية ، البيعية ، التسويقية ، البحثية ، الهندسية ، أو أى مجال آخر
يجب أن تتعلم كيف توظفه لصالح تشكيلات فرق أو جماعات العمل . قد
تكون أحد أعضاء الإدارة الوسطى ، الذى يجب عليه أن يدرّب ويقدم النصح
بالإضافة إلى قيادة الآخرين فى أعمالهم . وقد تكون مسئولا عن إعادة هندسة
Reengineering عملية رئيسية فى المنظمة . وقد تكون أحد أعضاء الإدارة
العليا الذى يحتاج إلى تحويل واحدة أو أكثر من الإمكانيات الجوهرية للمنظمة
لتأكيد استمرارية التميز ، وأخيرا قد تكون المدير العام التنفيذى الذى تعتمد
رؤيته وآماله على قيادة تحويل المشروع كلية Transformation of The Entire
Enterprise .

وبعبارة أخرى قد تكونون أى عدد من الأفراد فى أى عدد من الوظائف تواجهون مهمة إحداث التغيير فى سلوكياتكم الخاصة أو إدارة التغيير مع الآخرين فى مقابل النجاح الشخص والتنظيمى . عدد كبير من أعضاء المنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها يواجهون اليوم هذه التحديات .

*** القادة الذين حققوا أكبر النجاحات فى منظمات اليوم هم الذين - بصرف النظر عن وظائفهم أو مستوياتهم - عرفوا وخططوا جيدا لإدارة الأفراد خلال فترة التحول ذاتها :**

يستطيع الكثيرون وصف المهارات والسلوكيات والعلاقات فى محيط العمل اللازمة للنجاح فى السنوات الباقية من هذا القرن والسنوات الأولى من القرن القادم . نعم ، نحن قادة لهم رؤية تبعث فىنا الطموحات من خلال المصداقية والجاذبية إلى بعض حالات المستقبل ولكن الكثير من هذه الرؤى سوف تظل فارغة من أى معنى ما لم وإلى أن نجد المديرين - على كل مستويات المنظمة - الذين يستطيعون قيادة الأفراد خلال التعلم والتدريب اللازمين لمواجهة تحديات الأداء التى تتضمنها هذه الرؤى .

*** تستخدم مقاومة التغيير غالبا كمبرر للفشل أكثر من استخدامها كقوة دافعة لتحقيق النجاح :**

لا أنت ، ولا أنا ، ولا كثير من الناس يرحبون بتغيير سلوكياتهم بصفة منتظمة حتى إذا كان هذا التغيير فى صالحهم وصالح منظماتهم . وفى الحقيقة الكثيرون يكرهون التغيير وخاصة إذا كان يحمل أى تهديد لأمننا الاقتصادى ورفاهيتنا الشخصية . يشكل هذا التردد الطبيعى - مع ذلك - إمكانية كامنة قوية فى صالح إحداث التغيير ، عندما نعتقد أن التغيير ضرورى ، عندما نعرف نحن والآخرون بعقولنا وقلوبنا أننا يجب أن نغير ، فإن قليلين هم الذين يبقى لديهم دافع للمقاومة ، وقد نجح الكثيرون فى ذلك ، إنه الجهل بطبيعة تردنا ، وماذا يجب أن نفعل حياله ، وليس التردد فى حد ذاته هو الذى يقتل التغيير فى الأفراد وفى المنظمات .

* يجب أن يدار تغيير السلوك والمهارة فى المنظمات إدارة مباشرة :

لا أحد يستطيع أن يغير سلوكيات ومهارات شخص آخر ، على الكبار أن يتعلموا ذلك بأنفسهم . ولكن الكثيرين من الكبار سوف يفشلون ، ما لم يياشر شخص ما آخر إدارة جهودهم لإحداث التغيير . وللأسف هناك فكرة قفزت منذ سنوات عديدة مضت ، وانتشرت كما تنتشر النار فى الهشيم ، بأن الأفراد يستطيعون التعلم فقط فى مناخ ديمقراطى متحرر بالكامل من كل توجيه أو إشراف إدارى . هذا فى الحقيقة « كلام فارغ » . فى الواقع وقف الكثيرون فى أماكنهم عاجزين عن الحركة فى اتجاه التغيير لأن رؤسائهم رفضوا أو لم يعرفوا كيف يديرون التغيير فى حد ذاته . فبدلاً من توفير مناخ تنظيمى يدعم ويساند كلا من التغيير والأداء ، تركوا مرءوسيتهم فى فراغ ملأته الأيام بالفشل والإحباط ، ومزيد من الواجبات والمهام كما هو معروف فى مثل هذه المواقف .

يحتاج الأفراد إلى توفير مساحة من الوقت يتعلمون فيها الطرق الجديدة لأداء الأعمال ولكنهم يحتاجون إلى عطاء رؤسائهم من التوجيه والفرصة والطاقة .

* فى ظل غياب تحديات الأداء الضاغطة ، فلن يتعلم الأفراد أن يغيروا طريقتهم فى كيفية أداء أعمالهم :

تتمثل اللحظة السحرية الأولى فى مسيرة الفرد إلى التغيير عندما يجبر على الربط بين التغيير وأسلوبه فى أداء العمل ، قبل هذه اللحظة يكون التغيير مجرد أقوال لا أفعال . ولنتذكر ، على سبيل المثال ، تكدسنا أمام المحلات أو شبايك بيع الخدمات أو استلام السلع ، إلى أى مدى يتجاهل معظمنا الوقوف فى طوابير منتظمة إلا إذا وجد رجل الأمن أو البوليس الذى يجبرنا على ذلك .

تجعل الظروف والتحديات المهددة كلا من الأداء والتغيير أكثر فعالية مما تفعله الفرص أو النوايا الحسنة ، وفى عالم المنافسة الشرسة بين المنظمات الآن تصبح الفرص المتاحة اليوم تهديدات المستقبل غداً ، يمكن أن توجد باستمرار

النتائج القهرية للأداء ، ولكنها تحتاج منك أن تبذل الجهود فى البحث والاتصالات ، والسير فى اتجاهها .

* ثلاث كلمات تعتبر الأكثر قيمة بالنسبة لتحديات السلوك والمهارة هي :
(نحن - كلا - واو العطف) - وثلاث أخرى تعتبر الأكثر ضرراً هي :
(هم -إما -أو) .

تعكس كل القدرات فى المنظمات ذات الأداء المرتفع فى نهاية التسعينيات وبداية القرن القادم مفهوم (كلا -و) Both/and . لقد فهمنا منذ عشر سنوات تقريباً أن المنظمات لا يمكن أن تعتمد فى اختياراتها على مفهوم (إما -أو) Ei-ther/or كأساس فى وضع استراتيجيتها [انخفاض التكاليف أو ارتفاع القيمة] ، أو عند التركيز على الأداء [حقوق المساهمين أو العملاء أو العاملين] ، يعتمد نجاح المنظمات الآن على تقديمها للعملاء كلا من القيمة المرتفعة و التكلفة المنخفضة ، وذلك من خلال إمكانيات المنظمة فى كلا من السرعة واتساع نطاق الأداء ، وأيضاً بتوظيف التميز فى كلا من العمليات الوظيفية ، وعبر الوظائف المختلفة ، يتطلب هذا - فى المقابل - أن يصبح لدى الأفراد على مستوى المنظمة المعنى لكل من كيفية اتخاذ القرارات - كانت سابقاً حق المديرين فقط - وتنفيذ المهام الوظيفية - كانت سابقاً تمثل الواجبات الوظيفية للعاملين على خط المواجهة الأول - الآن يجب علينا جميعاً كل من أن نفكر وأن نعمل ويجب أن يتم ذلك فى بيئة تنظيمية تعتمد بصفة متزايدة على كل من الفرد و المسؤولية المشتركة . ولسوء الحظ ، وعلى مدى ما يقرب من مائة عام ظلت العادات والسلوكيات التنظيمية تجيز خاصية (إما -أو) فى مجالات اتخاذ القرارات ، وتنفيذ الواجبات ، ذلك الاتجاه الذى هدم الدعائم التى يقوم عليها بناء العمل الجماعى ، والمخاطرة اللازمين لتغيير السلوك والمهارة .

«نحن» الذين يجب عليهم إحداث هذا التغيير . «نحن» فقط نستطيع التعامل مع تحديات الأداء ، تلك الممارسة التى تقدم لنا بوتقة الانصهار لكى نتعلم تغيير «هم» ، الآخرون لا يستطيعون فعل ذلك من أجلنا . إذا نحن انتظرنا هم لكى يقدموا لنا طريقة أخرى لوضع الاستراتيجية . أو مجموعة من

الخصائص الثقافية أو علاقة جديدة فى التسلسل الوظيفى أو طرق مبتكرة لحساب مستحقاتنا المالية ، «فنحن» نكون فى هذه الحالات قد أضعنا من أيدينا الفرصة والوقت ، فى المقابل نجد أن قادة التغيير لا ينظرون إلى أعضاء منظماتهم على أساس - «هم» - كتجريد بعيد عنهم ، ولكنهم ينظرون إلى المسألة على أنهم جزء من «نحن» ، ويعرفون جيداً - أو يجب أن يعرفوا - أننا «نحن» وليس أى فرد آخر يستطيع أن يجعل الأداء والتغيير واقعا ملموساً .

*** إن إدارة كل من نتائج الأداء ، واحداث التغيير فى نفس الوقت على أساس شامل أكثر صعوبة من إدارة الأداء فى حد ذاته :**

إدارة المنظمات للعمل تحت أى ظروف يعتبر من التحديات القاسية . ولكن عندما يجب تغيير المهارات والسلوكيات والعلاقات فى محيط العمل لكثير من أعضاء المنظمة لكى يتم تحسين واستمرارية الأداء ، هنا يختلف دور المدير جذريا عما كان عليه من قبل . انشغلت المنظمات خلال الجزء الأكبر من القرن العشرين بعملية الإمساك بالفرص واختيارها من خلال إضافة أفراد ، وتوسعات جديدة ، لقد نما المشروع الخاص بهذه الطريقة . وهذا ما فعلته أيضا الهيئات الحكومية والمنظمات الخيرية . فيما يتعلق بالأفراد ، كان الهدف البحث عن أحسن الطرق لكى يتوافر للأفراد الجدد من خلالها التعلم من الأفراد القدامى : مهاراتهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم الحالية والمتميزين بها . أما الآن - على العكس - فإن التحدى القائم هو فى أن نتعلم كيف نجعل الأفراد القدامى والجدد معا وعلى كل المستويات ، يتعلمون المهارات والسلوكيات ، والعلاقات الجديدة . أثر هذا التحول بعمق فى وظيفة الإدارة .

لم يعد المديرون يستطيعون بعد وضع الاستراتيجيات والاختيارات القوية دون الأخذ فى الاعتبار إمكانات واستعدادات الأفراد لتطبيق ذلك . ولم يعد فى إمكانهم - وهم آمنون - تعديل القرارات التى اتخذوها فيما يتعلق بالتطبيق أو التغيير فى حد ذاته .

*** بسبب المخاطر التى تتضمنها إدارة تعديل السلوك على نطاق واسع ، فإن أى منهج آخر لتحسين الأداء أكثر تفضيلا .**

يوجد العديد من البدائل أمام المديرين لتحسين الأداء : الدمج Mergers ، التملك Acquisitions ، التحالفات الاستراتيجية Strategic alliances ، التسعير ، تقديم منتجات جديدة ، اقتصاديات الشراء ، تخفيض التكاليف ، واختيارات أخرى ، بالإضافة إلى أن المديرين يمكنهم بناء المهارات التنظيمية من خلال تعيين أفراد جدد بدلاً من العمل على تدريب وتغيير سلوكيات ومهارات أعضاء المنظمة القدامى ، ولكن جميع هذه البدائل ليست سهلة .. ومن ثم تشير التجربة إلى أن كل بديل له احتمالات نجاح بتوقيت وفعالية معينة أكثر ضماناً من اللجوء إلى تحويلات أداء الأعضاء القدامى عن طريق تعلم مهارات وسلوكيات مختلفة جديدة ، في معظم المنظمات الآن مهما اختلفت أحجامها أو طبيعة نشاطها ، يعتمد تحسين الأداء على الوصول إلى أحسن الطرق التي لا تتطلب تعديلاً في السلوك بالإضافة إلى تلك التي تعتمد في نجاحها على الأعضاء الموجودين لكي يتعلموا طرق أداء جديدة .

*** منهج تحسين الأداء الذي يبنى على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تمت البرهنة على نجاحها يمكن أن يساعد الكثير من الأفراد والكثير من المنظمات لمقابلة تحديات الأداء وتغيير السلوك على نطاق واسع^(١)**

تساعد هذه المبادئ المديرين على أن يكونوا أكثر فعالية في إدارة تغيير السلوك والمهارات . لا تعنى هذه المبادئ أى شىء محدد عن الجودة الشاملة أو التحسين المستمر ، أو المنافسة التي تعتمد على الوقت ، أو جوهر الأهلية أو أى أساليب أخرى لتحسين أداء المنظمات ، ولكنها تعنى أن كل هذه المناهج أو المبادئ ، التي تتطلب إسهامات كثيرة من الأفراد من القمة إلى القاعدة وفي كل أنحاء المنظمة يتعلمون المهارات والسلوكيات والعلاقات الجديدة ، سوف يرجع نجاحهم أو فشلهم إلى مدى التزامهم بهذه المبادئ .

(١) سوف تعرض لهذه المبادئ في المحدث الرابع من خلال حالة تطبيقية تعمق مفاهيم هذه المبادئ .

المحدث الرابع : مبادئ إحدات التخيير لتحسين الأداء

من خلال حالة تطبيقية

• الحالة : شركة «إبريان موتورز Iberian Motors» تواجه تعدى تقديم خدمة ممتازة إلى عملاءها .

شركة «إبريان موتورز» تتكون من عائلتين . وتقوم بتوزيع المعدات الصناعية بالإضافة إلى تصريح خاص بتمثيل عدد كبير من المنتجين فى كل من إسبانيا والبرتغال . جاء نشاط «إبريان» اعتماداً على اللوائح الحكومية حيث تمنع كل من إسبانيا والبرتغال المنتجين الأجانب من التوزيع أو البيع المباشر فى بلادهما ، والمنظمات التى ترغب فى ذلك عليها أن تدخل فى اتفاقيات خاصة مع الشركات الوطنية فى هذه البلاد .

العائلتان اللتان أسستا الشركة «إبريان» : إحداهما إسبانية والأخرى برتغالية للاستفادة بقوانين الدولة الأم لكل منهما . على مدى سنوات طويلة استطاعت الشركة أن تنشئ العديد من شبكات ومستودعات البضاعة ، بالإضافة إلى التجارة المحلية لبيع المعدات وتوفير الخدمات والصيانة لعملائها . وفى نهاية الثمانينيات أصبحت هاتان العائلتان من الأثرياء ، ووصلت ثروتهما إلى ما يقرب من مليار دولار .

عندما تحركت أوروبا الموحدة اقتصاديا لخلق سوق أوربية واحدة فى الفترة الأخيرة من الثمانينيات ، ألقت هذه الظروف بظلالها على أعمال «إبريان» . إذ سمحت كل من البرتغال وإسبانيا للمنتجين الأجانب بالتوزيع المباشر فإن الامتياز الذى حصلت عليه «إبريان» سوف يتقلص .

ناقش المديرون التنفيذيون الأسباب التى تجعل من المغرى للمنتجين الأجانب الاستمرار فى أوضاعهم الحالية ، حتى فى غياب القيود القانونية لكلا الدولتين : أولا : يجب على أى شركة أجنبية أن تستثمر أموالاً ضخمة إلى

حد ما ، إذا أرادت أن تتفوق على إمكانيات «إبريان» فى البنية التحتية من تجارة ومستودعات وخدمات إصلاح وصيانة . ثانياً: أصبح لدى «إبريان» رصيد على مدى سنوات من المعرفة والخبرة عن حاجة العملاء المحليين من المعدات والخدمات . ثالثاً: يحمل العملاء أنفسهم ولاء وانتماء «لإبريان» ، لماذا يذهبون إلى الآخرين ؟

مع أن كثيراً من العملاء أجابوا عن هذا السؤال الأخير ، ولكن شركة «إبريان موتورز» كانت شركة احتكارية . ككل الشركات الاحتكارية ركزت «إبريان» أكثر جهودها على إنتاج الثروات لأصحابها ، بدلاً من تحسين الجودة والقيمة لعملائها .

كان تسليم المعدات الجديدة أو مجرد استبدال قطع الغيار أو الإصلاحات البسيطة تأخذ شهوراً لإتمامها بدلاً من أسابيع أو أيام أو حتى ساعات .

ومع أن غالبية أعضاء الشركة يعتقدون أنهم يقدمون خدمة متميزة ، ويمكن الاعتماد عليها ، إلا أنهم يتصرفون كما لو كانوا يقومون بدور من يخصص الموارد النادرة للمحظوظين من العملاء بدلاً من العمل على تعظيم رضا العميل .

يوجد الوقت الكافى لكى نحل «إبريان» هذه المشكلات ، حيث إن كلا من الحكومة الإسبانية والبرتغالية لم يجريا أى تعديلات جديدة فى سياساتهما أو قوانينهما بعد . وحتى إذا فتحت هذه الأسواق فإن المنتجين الأجانب كانوا سوف يحتاجون إلى وقت لاتخاذ قرار دخولهم كمنافسين . اعتقد المديرون التنفيذيون وأصحاب الشركة من العائلتين ، أنهم يمكنهم العمل ضد دخول منتجين جدد إلى أسواق تميزهم طالما أن شركتهم تستطيع أن توفر أفضل خدمة للعميل وبأقل تكلفة ممكنة مقارنة بما يمكن أن يقدمه أى منتج آخر .

أدرك قادة «إبريان» أن تحقيق ذلك يحتاج إلى إحداث تغييرات سلوكية على نطاق واسع لأنه :

* كان على الشركة أن تصبح فى أعلى درجات الجودة فيما يتعلق بالخدمة الشاملة للعميل من جهة وإدارة تسليمه قيمة عالية بتكلفة منخفضة من جهة أخرى ، ولم تكن شركة «إبريان» على درجة من التميز فى أى منهما : الخدمة والقيمة .

* كان على الكثير من العاملين المتواجدين بالشركة أن يتعلموا المهارات والسلوكيات ، وعلاقات محيط العمل ، حتى إذا كانت الشركة تفكر فى إضافة دماء جديدة للقوى العاملة .

* كان على «إبريان» أن تتبع إنجازاتها فى الأداء المتميز ، وفى نفس الوقت تعمل على إحداث تغيير فى السلوكيات والمهارات الأساسية فى هذا الأداء .

* كثير من الأعضاء فى كل أجزاء الشركة .. من القمة إلى القاعدة ، ينقصهم الفهم الواضح عما يجب تغييره ، والإحساس بأن هناك ضرورة لسرعة إحداث هذا التغيير .

اقتناعاً بخطورة هذا التحدى ، أصدر عضو مجلس الإدارة المنتدب - بعد تدعيم كلتا العائلتين قراراً بتشكيل فريق عمل من (١٢) عضواً من المديرين التنفيذيين ليضطلعوا بالمهام التالية :

١ - تصميم وتطبيق منهج إدارة الوكلاء التجاريين لمساعدتهم على التحول من القيام بدور تخصيص الموارد إلى التركيز على إرضاء العملاء وتحقيق الأرباح .

٢ - البحث عن أحسن طريقة لتقديم الخدمات والإصلاحات .

٣ - بناء ثقافة تنظيمية دعامتها الجودة والخدمة الشاملة للعميل فى كل أنحاء شركة «إبريان» .

عندما اجتمع المديرون التنفيذيون سجلوا اعترافهم بالحاجة إلى مستويات جديدة للأداء ، كل واحد من هؤلاء الأعضاء كان حماسه على مستوى حماس أصحاب الشركة وعضو مجلس الإدارة المنتدب . فيما يتعلق بفتح

أسواقهم صرح أعضاء الفريق بأن الإشاعات التي تقول : إن العائلتين يخططان لبيع الشركة انتشرت بين العاملين ، أكد لهم عضو مجلس الإدارة المنتدب بأن هذه الشائعات غير صحيحة ، ولكن ذلك لم يبدؤ جو عدم التأكد المتزايد حتى بين أعضاء فريق الدراسة . أراد العديد من أعضاء الفريق الحصول على وعد صريح من أصحاب الشركة بأنهم ليس لديهم نية البيع . رأى البعض بأنه إذا لم يخفض المالكون من توقعاتهم الربحية ، فلن تستطيع «إبريان» إحداث التحسين ، وفي كل الأحوال كانت مناقشة الأعضاء المشاركين في الفريق جيدة وصریحة.

وبعد أن طرح الأعضاء الاثنا عشر مخاوفهم ، اتفقوا على بذل كل جهودهم للوصول إلى مجموعة من التوصيات لإحداث تغيير من أجل تحسين أداء الشركة ، ومن ثم قرروا تقسيم أنفسهم إلى مجموعات عمل فرعية تتولى كل مجموعة دراسة مهمة محددة من المهام التي تم تشكيل الفريق من أجلها ، وانطلقوا للعمل .

The Dealer Initiative: مبادرة الممثل التجاري

حدد قادة مبادرة الممثل التجاري بسرعة ، الأفراد الذين كان يجب أن تتغير مهاراتهم وسلوكياتهم .: الممثلين التجاريين ، ومن ترفع إليهم تقارير الممثلين التجاريين ، ورؤساء المناطق التي تتفاعل مع هؤلاء الممثلين التجاريين . كان لدى أعضاء فريق الدراسة أفكار قوية عن كيف يجب أن يتغير الممثلون التجاريون ومن يرفعون إليهم التقارير ، لتفادي العادة السيئة من العمل كمخصصين للموارد النادرة ، فعلى الأفراد والمستهدفين من التغيير أن يضيفوا إليهم مهارات في التسويق ، والبيع ، خدمة العميل ، إلى ما لديهم من مهارات بالفعل في العمليات والتوجه إلى التكاليف ، كان يجب على الممثلين التجاريين أن يصبحوا مديرين عامين فعالين ، ورجال أعمال محليين متميزين ، يعرفون كيف يوازنون بين زوايا مختلفة متنافسة .. وأخيراً اعتقد فريق الدراسة أنه كان على الممثلين التجاريين أن يغيروا علاقتهم في محيط العمل مع الذين يرفعون إليهم التقارير من الأوامر والسيطرة إلى التعاون والعمل بروح الفريق .

لقد تشكك الفريق بأن معظم الممثلين التجاريين ، والذين يرفعون إليهم التقارير كانوا سيقاومون هذه التغييرات ، وحيث اعتقد أعضاء الفريق - حقيقة- أن هناك ممثلاً تجارياً واحداً هو - «جوز ميونز Jose Munos» أظهر أنه متحرر الفكر والفعل وذلك بدفاعه عن التغيير ، ولكن ستة آخرين كانوا على وشك الاستقالة ، حيث اعتقدت الجماعة أنهم غير قابلين للتغيير ، أما الثمانية عشر الباقين فكان المتوقع أنهم سوف يقاومون التغيير لأسباب مختلفة ، كان البعض سوف يرفض اعتقاداً منه بأن الحكومات سوف تفتح الأسواق أمام الجميع . والبعض الآخر لاعتقاده بأنهم على مستوى عال من الأداء وليسوا في حاجة إلى تغيير . وهناك مجموعة أخرى لا يُقدِّمون على عمل شيء ما لم تصدر إليهم تعليمات صريحة وواضحة من مستويات أعلى . وكانت هذه المجموعات جميعها وعلى كل المستويات لا ترى أن العائلات أو الإدارة العليا جادة في إحداث هذه التغييرات .

وكان الجميع سوف يشيرون إلى أن الموازنات التقديرية السنوية ، والخطط ، وإجراءات تعويضات الأفراد تركز بصفة رئيسية على الأرباح ، وليس حصة الشركة التسويقية أو خدمة العميل . أخيراً - فى رأى أعضاء فريق الدراسة من قادة المنظمة - لا أحد من الممثلين التجاريين فيما عدا «ميونز» كان مستريحاً لفكرة العمل التعاونى مع المسؤولين عن التقارير التى يرفعونها إليهم .

لتوضيح كيف تكون ردود الأفراد بشكل أفضل ، قرر فريق الدراسة إجراء مقابلات مع مجموعة من الممثلين التجاريين ومن يتصلون بهم اتصالاً مباشراً فرداً فرداً ، لقد اكتشفوا - بمزيد من الدهشة - أن معظم الأفراد لديهم تقرير أكثر دقة وجودة عن كيف يمكن «لإبريان» أن تستجيب بنجاح إلى تهديد الأسواق المفتوحة ، مما توقع أعضاء فريق الدراسة أنفسهم ، ولقد أكد هؤلاء الذين تمت مقابلتهم على الحاجة إلى تغييرات هامة فى : خدمة العميل ، التسويق ، المبيعات ، مهارات الإدارة العامة ، بالإضافة إلى أداء تعاونى أكبر بين الممثلين التجاريين ، والتقارير المباشرة .

ومع أنه تقريبا كل الأفراد المستجوبين أبدوا درجة من الشك بصراحة عن جدية الإدارة العليا حول خططها لإحداث التغييرات إلا أن نصفهم على الأقل أبدى استعدادا لممارسة أداء أعمالهم بطريقة مختلفة ،وكما تطلب منهم الإدارة العليا ذلك . الآن وعلى غير المتوقع ظهر أن ثلاثة ممثلين تجاريين بالإضافة إلي «ميونز» كانوا يمكن أن يروجوا للطرق الجديدة لإدارة الممثلين التجاريين .

مبادرة الخدمة والإصلاحات :

تسببت هذه المبادرة في معركة كبيرة بين أعضاء فريق الدراسة . اعتادت شركة «إبريان» أن تدير وظيفة الخدمة والإصلاحات إدارة مركزية . انتهز الدارسون هذه الفرصة لاقتراح التحول إلى اللامركزية في الترتيبات بين مديري الخدمة والإصلاحات المحليين ، الذين كان يجب عليهم أن يعملوا تحت الرئاسة المباشرة لرؤساء الفروع . لم يعجب هذا الاقتراح المدير العام المسئول مركزيا عن الخدمة والإصلاحات ، ولذلك اعترض على هذا الاقتراح بحجة أن سوف يزيد من التكاليف ويقلل من الجودة .

عندما اشتعلت المعركة وتحددت أطرافها بدقة ذهب كل فريق لتدعيم وجهة نظره . لقد أجروا مقابلات مع أعضاء من الشركة في كل أجزائها ، وقاموا بإجراء تحليلات اقتصادية لتحديد التكلفة المحتملة لكل بديل ، ومن خلال هذا الإجراء أقيمت القصص الكثيرة المخيبة للآمال عن الأداء الضعيف المدير العام المركزي للخدمة والإصلاحات ، بأنه لابد أن تصبح الوظيفة أكثر توجها إلى العملاء والجودة .

أخذت المجادلة بين المسئول المركزي وبين أولئك الذين يؤيدون اللامركزية تتحول إلى اتجاه شائق ، وافق كلا الطرفين - وبصرف النظر عن الطريقة التي نظمت بها الشركة وظيفة الخدمة والإصلاحات - على أن المخرج الوحيد لتحسين أداء الخدمة والإصلاحات يتمثل في إنفاق المزيد من الأموال عليها ، وأن الطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك تتمثل في زيادة الأسعار . ومن ثم وافق

الجميع على أن ذلك يثير مجموعة من الأسئلة والاستفسارات عن استراتيجية الشركة ، والتي لا يستطيع غير أعضاء العائلتين وعضو مجلس الإدارة المنتدب الإجابة عليها .

مبادئ خدمة العميل والجودة الشاملة :

اعتقد أعضاء اللجنة المكلفة بدراسة مبادئ خدمة العميل والجودة الشاملة المنبثقة عن الفريق الرئيسى أن نجاحهم يعتمد بالدرجة الأولى على تغيير المهارات والسلوكيات فى خط الدفاع الأول من العاملين والمشرفين ، وعبر كل وظائف الشركة : المحاسبة - قطع الغيار - الإصلاحات - التوزيع - المبيعات - الخدمة . لقد قرروا استخدام مزيج من المقابلات ، وجماعات التركيز والمسوحات الميدانية لاكتشاف المزيد من مستويات الاستعداد والمقاومة مع العاملين فى خط الدفاع الأول .

لقد تعلموا الكثير ، مع أن نسبة كبيرة من العاملين على خط الدفاع الأول قد سمعوا عن منهج الجودة الشاملة ، فإن أقل من (١٠٪) منهم لديهم معلومات عملية عن فلسفة وأدوات تطبيق هذا المنهج ، ومع ذلك كان يوجد أكثر من نصف أعضاء جماعات التركيز وكذلك كان لدى المستجيبين للمسوحات اقتراحات مجددة عن كيفية توفير خدمة أفضل للعملاء .. جاءت الأفكار الجيدة من أفراد فى كل الوظائف وباستثناء جهاز المبيعات بالشركة . حيث كانت المقاومة شديدة ، فقد وجد فريق الدراسة الصورة أكثر تفاؤلاً مما توقعوا ، عندما وجدوا أن ما يقرب من ٢٥٪ من الأفراد فى وظائف أخرى كانوا على استعداد لتجريب ما هو جديد فى أدائهم ، وهناك كثيرون أيضاً لهم بعض التحفظات مثل : سوف أفعل ذلك حينما يخبرنى به رئيسى المباشر ، أود أن أرى بعينى ذلك يحدث أمامى . اعتقد قادة المبادرة بأنه عندما تضع الإدارة العليا فى «شركة إيريان» خدمة العميل والجودة على قائمة أولوياتها فى الصدارة فإن الكثير من حالات التردد حول التحرك إلى الأمام يمكن إزالتها .

بعد ثلاثة أشهر من العمل الشاق ، عندما وضع الفريق بكل أعضائه توصياته النهائية طفت على السطح الاهتمامات الرئيسية لكل القادة أعضاء الفريق ، كان الكل أكثر اقتناعاً من أى وقت مضى بأن فتح الأسواق يتطلب من الشركة أن تصبح فى موقف أفضل فى مجال خدمة العميل ، وتقديم قيمة متميزة بأقل تكلفة ممكنة ، ولكنهم تشككوا فى جدية العائلتين ، وأعضاء الإدارة العليا ، ومع أن القادة الاثنى عشر فى فريق الدراسة ، اعتقد معظمهم بأن عضو مجلس الإدارة المنتدب ملتزم بإحداث التغيير المخطط ، ولكنهم كانوا يشكون فى استعداده لإنفاق ما كانوا يشعرون أنهم فى حاجة إليه من أموال . اقتنعوا بأن العائلتين لن يعتمدا له استثمار الأموال فى إحداث التغييرات المقترحة . الأكثر من ذلك ، استمر كل منهم فى تخوفه من نوايا أصحاب الشركة فى أنهم يعدونها للبيع .

أخيراً انتابهم الخوف حول أنفسهم . لقد عرف كل الأعضاء بعضهم بعضاً منذ سنوات ، وفى أكثر من مرة خلال فترة الدراسة تشككوا فى احتمال أن يكونوا هم أنفسهم قد وصلوا إلى درجة من الجمود لا يصلحون معها لقيادة التغيير . بل إنهم اعترفوا أنهم كانوا غير متأكدين بأنهم قد فهموا كل المهارات ، والسلوكيات والعلاقات الجديدة التى كان تعلمها مطلوباً ومع ذلك بقيت كل هذه المناقشات فى حرص وحذر شديدين . نعم إذا أعلن أعضاء العائلتين والعضو المنتدب عن الاتجاه الجديد بصراحة ووضوح ، وطلبوا منهم القيادة ، فكانوا سيفعلون كل ما يستطيعونه . ولكن حتى الاجتماع الأخير لم يتأكد لأعضاء فريق الدراسة مدى ما يمكن أن يقدموه هم أنفسهم من دعم عاطفى لمشروع إحداث التغيير .

* بدأ الاجتماع باقتراح الفريق أن تستأجر شركة «إريان» خدمة منظمة استشارية خارجية لوضع أفضل المناهج الاستراتيجية لمواجهة تحديات الخدمة والإصلاحات . بمجرد إتاحة الاستراتيجية فى متناول يد الجميع ، كان فى إمكان الفريق مناقشة أحسن هيكل تنظيمى ، والمركزية فى مقابل اللامركزية . كان الفريق أكثر تحديداً فيما يتعلق بالمبادرات الأخرى .

استجابة إلى تحدى إدارة الممثل التجارى جاءت توصيات فريق الدراسة تطلب من شركة «إبريان» أن تعمل على :

* إضافة تفضيلات العملاء وتقييم الجودة إلى الربحية كمقاييس رئيسية لنجاح الممثل التجارى .

* إعادة تصميم الميزانية وعملية التخطيط لكى تتضمن الاهتمام بخدمة العميل ، الأهداف التسويقية ، وتكلفة التسليم .

* إضافة ما قد يصل إلى عشرين مليون دولار استثمارات جديدة فى الإعلانات وخدمة العميل .

* إنشاء إدارة جديدة للتدريب فى الموارد البشرية تهتم بتنمية المهارات .

* إعادة تصميم سياسة استحقاقات المرتبات والأجور لكى تتضمن الأهداف الجديدة .

* البدء فى إدارة مراجعات شهرية للممثل التجارى لمراقبة مدى تقدمه فى خدمة العميل ، تخفيض التكاليف ، وتحقيق الأرباح .

* إعادة تنظيم مناطق التمثيل التجارى لخلق مناطق كنماذج خاصة ، تتضمن «جوز ميونز» والثلاثة الآخرين من الممثلين التجاريين المستعدين للدخول فى تجربة إحداث التغيير المخطط .

* إعادة تحديد ملامح التعيينات الجديدة على مستوى الممثلين التجاريين ومن يرفعون تقاريرهم إليهم لتعكس السلوكيات الجديدة المرغوبة .

وفى استجابة الخدمة الشاملة والجودة الشاملة للعملاء ، اقترحوا الآتى :

* يتم تعيين رئيس جديد لإدارة جودة الخدمة والإصلاحات ، والذي كان سوف يتبع مباشرة عضو مجلس الإدارة المنتخب .

* إنشاء وظائف «جودة الخدمة والإصلاحات» للعميل فى كل وظيفة رئيسية

يتبعون إداريا لرؤسائهم المباشرين فى كل إدارة ، ووظيفيا إلى رئيس إدارة جودة الخدمة والإصلاحات للعملاء .

* إنشاء مجلس جودة Quality Council يعمل مع عضو مجلس الإدارة المنتدب وغيره من قادة الإدارة العليا بالشركة لبناء رؤية حول جودة الخدمة والإصلاحات للعميل لشركة «إبريان» .

* التعاقد من أجل خدمة منظمة استشارية خارجية لتدريب كل أفراد الشركة بما فى ذلك أعضاء الإدارة العليا فى فلسفة وأدوات وأساليب الجودة الشاملة.

لقد تركت هذه التوصيات انطباعاً جيداً لدى أصحاب الشركة وأعضاء الإدارة العليا عندما وافقوا على أن مسألة الخدمة والإصلاحات لها أهمية استراتيجية كبيرة .

واعتبروا اقتراح الاستفادة بخدمة منظمة استشارية خارجية فكرة جيدة . ومن ثم اعتمدوا كل التوصيات المتعلقة بجودة الخدمة والإصلاحات للعملاء ، ولكنهم حذروا من أن المبالغ التى تخصص للتدريب يمكن أن تكون متواضعة . وأيضاً استجابوا إيجابياً لمعظم المقترحات المتعلقة بالتمثيل التجارى . على وجه الخصوص وافق أصحاب الشركة على إجراء تعديل على أهداف الأداء الخاصة بالممثلين التجاريين ، وإعادة عمل الميزانيات ومشروعات استحقاقات العاملين ، ولكن لم يتأكد لديهم أن الفريق قد وصل إلى أحسن الإجابات فيما يتعلق بكيفية وضع التوصيات موضع التنفيذ ، ولذلك طلبوا من أعضاء فريق الإدارة العليا إعادة دراسة الموضوعات بصورة أعمق . ولقد وافق أصحاب الشركة وأعضاء الإدارة العليا على خلق مناطق نموذجية تتفق مع توصيات الفريق فيما يتعلق بالتبعية الإدارية والمسائل التنظيمية الأخرى ، شجعوا أيضاً الفريق على الاستمرار قدماً فى خدمة مراجعة الأداء الشهرية ، وعلى تغيير متطلبات التعيينات للممثلين التجاريين الجدد ، وتبعتهم الإدارية .

بعد الاجتماع شعر أعضاء الفريق بالتفاؤل المشوب بالخطر . تميزت المناقشة بدرجة أكبر من المعتاد فى تركيزها على الحقائق ، وبالتحديد الصارم للأمور . استطاع أصحاب الشركة التصريح - على سبيل المثال - بأنهم يقدرّون الصورة التفصيلية التى قدمها الفريق عن مدى الاستعداد والمقاومة التى تسود أعضاء الشركة ، لقد شعر كل أعضاء الفريق بالمرارة ، وعلى درجة الخصوص من الاعتراضات القليلة التى أبدّاها أصحاب الشركة وأعضاء الإدارة العليا ، اعتقد فريق الدراسة بأن القرارات التى اتخذت فى الاجتماع تمثل خطوات محددة وواضحة لإحداث التغيير .

بعد ثلاثة أشهر من الاجتماع تم تعيين رئيس جديد لإدارة جودة الخدمة والإصلاحات ، وأصبح عضواً فى مجلس الإدارة ، وتم إنشاء وظائف الجودة الأخرى وتعيين الشاغلين لها . تشكل مجلس الجودة ، ويعمل على توفير الرؤية المطلوبة ، قامت منظمة التدريب بتنفيذ ثلاث جلسات حول الجودة الشاملة حضرها عدد لا بأس به من أعضاء المنظمة . هذه كانت الأخبار السارة - أما الأخبار السيئة فتتمثل فى أن رئيس إدارة جودة الخدمة والإصلاحات للعملاء ، وجد صعوبة كبيرة فى جذب انتباه رؤساء الإدارات الأخرى ، والذين جاء سلوكهم - بينما كانوا يقولون كلاماً جيداً - يشير إلى أنهم ينظرون إلى الجودة على أنها لا تأتى فى أولويات اهتماماتهم ، فقط رئيس إدارة جودة الخدمة والإصلاحات للعملاء ، الذى أبدى التزاماً بأهداف محددة فى سنوات الميزانية والخدمة القادمة . وفى الواقع تداولت الشركة الكثير من قصص نقص التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة لدرجة أنه بانتهاء السنة المالية اقتنع رئيس إدارة جودة الخدمة والإصلاحات بأنه فى حاجة إلى أن تكون له سلطة خطية مباشرة وليست غير مباشرة على جميع أفراد خدمة العملاء .

أثناء ذلك ، وتحت ضغوط الأحداث الجديدة ، فقدت معظم المبادرات الأخرى قوة الدفع إلى الإنجاز ، بعد ستة أشهر من اللقاء اندمج اثنان من أكبر موردى المعدات إلى شركة «إبريان» . طلب الموردون المندمجون إعادة التفاوض

حول كل العقود المبرمة مع الشركة ، مما تسبب في تفرغ عدد من قادة الشركة وأعضاء الإدارة العليا وآخرين لإجراء هذه المفاوضات . توقف العمل في مشروع إحداث التغيير المخطط عند مناهج إعادة تصميم الميزانية ، التخطيط ، وتعويزات العاملين ومن المواقف التي تشد الانتباه ، أن الموردين أبدوا اهتماماً كبيراً بجودة خدمة العميل ، ونتيجة لذلك طلبت الإدارة العليا من أفراد الشركة في كل الأجزاء ، وعلى كل المستويات أن يكون لدى كل منهم تصور ، وتعبئة كاملة عن كيفية تحقيق المعاملة الحسنة لعميل «إبريان» .

في منتصف إجراء عملية التفاوض مع الموردين الجدد أعلنت الحكومة الإسبانية عن قانون ضرائب معقد له تأثيرات سلبية كبيرة على ربحية الشركة المتوقعة للعائلتين المالكتين ، تم تشكيل فريق عمل خاص من المحامين والمحاسبين لدراسة هذا القانون . قرر أعضاء الفريق الخاص إعادة كتابة العديد من السياسات المحاسبية في الشركة . بعد عدة شهور من الجهود تم اعتماد آلية إحداث التغيير وإتاحة معلوماتها للمتأثرين بها .

برزت إلى السطح أيضاً بعض المفاجآت والعقبات التي كانت في غير صالح المبادرات المختلفة . بعد مرور أكثر من ثمانية عشر شهراً على تشكيل فريق الدراسة حدثت بعض تغييرات أساسية محدودة في «شركة إبريان» أسفرت جهود مدير جودة خدمات العملاء ، وكذلك مجلس الجودة عن انتشار الوعي في كل أجزاء الشركة حول الجودة الشاملة ، ورؤية ما تعنيه بالنسبة لـ «إبريان» . يتناقل أعضاء الشركة فيما بينهم قصص نجاح بعض الأفراد الذين جربوا أدوات الجودة الشاملة وحققوا تحسينات ملحوظة في أدائهم ، ومع ذلك ، يرى الكثيرون أن جودة وخدمة العملاء بقيت أسيرة نقص التعاون بين رؤساء الإدارات المختلفة .

سارت المبادرتان الأخريّان على نفس المنوال ، جاء الجانب الإيجابي من الممثل التجاري «چوز ميونز» وزملاؤه في الفروع النموذجية ، حيث ابتكرت

أساليب مختلفة لتقديم خدمة متطورة للعميل وتكلفة أقل . ومع ذلك فإن إنجازاتهم قوبلت بمزيد من الشكوك أكثر من التفاؤل . ظهرت حالة من الهياج والإثارة بين الممثلين التجاريين والمشرفين على أدائهم حول جدية مواجهة التحدى الذى يترتب على فتح الاسواق بعد أن ظهر أن تجربة «ميونز» ورفاقه لم تحقق أى اختلافات ملموسة ، وكانت تعليقات بعض الممثلين التجاريين كما يلي :

- «لقد أدى الانشطار الذى تم بين الأرباح والحاجة طويلة الأجل إلى خدمة العميل إلى تمزيقنا إلى أجزاء متناثرة» .
- «إن الوضع أصبح أسوأ مما كان» .

- «هل سوف يتمسك أصحاب الشركة بذلك إلى أن نفشل جميعا؟!» .

استمر القلق يراود أصحاب الشركة وعضو مجلس الإدارة المنتدب ، وآخرين من أعضاء الإدارة العليا حول الحاجة إلى التغيير ، وتصاعدت درجة القلق إلى حد طلب تدخل منظمة استشارية خارجية لتضع للشركة استراتيجية وتنظيما يمكنها من النجاح فى الأسواق المفتوحة . لقد كانوا مسرورين بالتقدم الذى تم فى المناطق التجريبية التى قادها «ميونز» ورفاقه الثلاثة ، ولكنهم كانوا غير متأكدين من كيفية التوسع فى تكرار هذه التجربة . ونتيجة لمواجهتهم المستمرة بالشكوى من أنهم لا يستثمرون الأموال الكافية لإحداث التغيير ، شعروا بخيبة الأمل حيث يرون أن أعضاء شركتهم ليسوا متحمسين لنجاح إحداث التغيير فى المستقبل . ولقد لخص أحد أعضاء الإدارة العليا الموقف بقوله : «ليس لدينا بالضبط الأفراد المناسبون فى الوظائف المناسبة» .

ماذا حدث فى «إبريان موتورز»؟

لسوء الحظ تكرر شركة «إبريان موتورز» نفسها فى كثير من المنظمات التى تواجه إدارة إحداث التغيير فى كل من الأداء والسلوكيات على نطاق واسع .

سوف يتعرف معظمكم على التفسيرات التالية التي أعطتها الإدارة العليا بشركة «إيربان» والممثلون التجاريون وآخرون عندما سئلوا ما الأخطاء التي حدثت في تجربة الشركة المذكورة ؟

- «لم يكن أصحاب الشركة والإدارة العليا بها ملتزمين حقيقة لعمل كل ما يجب لإحداث التغيير المطلوب» .

- «نحن لم نستطع أبداً التغلب على مقاومة تطبيق منهج الجودة الشاملة» .

- «أصبحت المبادرات المختلفة سريعة الإيقاع ، إنها مجرد شيء ما آخر تؤديه» .

- «ليس لدينا عدد كاف من أمثال «جوز ميونز» ليأخذنا إلى التغيير» .

- «كانت الخطط جيدة . ولكن الأحداث غير المتوقعة جرفتنا بعيداً» .

كل عبارة تقييمية من العبارات السابقة صحيحة جزئياً . كان بعض أفراد العائلتين وأعضاء الإدارة العليا غير ملتزمين بإحداث التغيير . وقفت مقاومة بعض رؤساء الوظائف للجودة الشاملة حجر عثرة في طريق إحداث التغيير ، أصبحت المبادرات على هامش إدراك كثير من الأفراد . واستغرقت الأحداث غير المتوقعة الكثير من وقت بعض الأعضاء .

ومع ذلك فقد اكتشفت فرق الدراسة بخلاف «ميونز ورفاقه» الكثير من الأفراد الذين كانوا على استعداد أو مترددين قليلاً للدخول في تجربة الجديد والمختلف من مناهج الأداء . ظل عضو مجلس الإدارة المنتدب ملتزماً ، كثير من الأفراد كانوا على استعداد لتجريب إدارة الجودة الشاملة . بعض الأفراد - مثل رئيس إدارة جودة وخدمة العميل - ظلوا مركزين بالكامل على مبادراتهم الخاصة ، وآخرين مثل رئيس الخدمة والإصلاحات ، يريد بطريقة غير سليمة تحسين الجودة ، الأكثر من ذلك أن الكثيرين من أفراد «إيربان» لم يشتركوا في الاستجابة إلى حالة تشتت الفكر التي سادت الكثير من أجزاء الشركة . في ضوء ذلك ، كان يجب أن يحدث الكثير من التقدم في «إيربان» .

ويمكن القول بأن ما سبق ذكره من تفسيرات للأداء الضعيف فى مشروع إحداث التغيير ، مع أنه مقبول ، ولكنه تبرير أكثر منه تفسير . يعزى فشل «إبريان» ليس إلى مسائل الالتزام والمقاومة ، ولكن إلى أسلوب الأفراد فى إداراتهم لأنفسهم وللآخرين أثناء فترة (١٨) شهرا . انظر بإمعان إلى مابين سطور التعليقات والقصة نفسها ، وسوف تجد مجموعة من المعتقدات الإدارية الراسخة فى فكر الإدارة التى وقفت حائلا أمام تحرك مبادرات إحداث التغيير :

* يجب أن يركز المديرين وخاصة أعضاء الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الجيدة والفعالة .

* الإدارة العليا هى المسئولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ككل .

* الاستراتيجية ، البناء الهيكلى ، استحقاقات العاملين ، والعناصر الأخرى فى تصميم المنظمة وخاصة إذا كان للتركيز قوة وفعالية اتخاذ القرارات ، تعتبر آليات جوهرية لمقابلة أى تحديات هامة .

* محاسبة الأفراد تشجذ الهمم نحو تحسين الأداء ، وتبدأ بالرؤساء .

* تعتبر الخبرة الفنية والوظيفية ، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمى أساس السلطة الإدارية Managerial Authority .

* يتعلم الأفراد عن طريق التدريب .

* الأموال والاستثمارات موارد نادرة للتقدم .

كل من كان له دور مؤثر فى المبادرات الثلاث لإحداث التغيير : أصحاب الشركة ، الإدارة العليا ، أعضاء فريق الدراسة ، رئيس إدارة جودة وخدمة العميل ، قادة مجلس الجودة يديرون طبقا لهذه التحيزات والمعتقدات . ولماذا لا ؟ لقد اختبرت هذه المناهج على طول الزمن وأثبتت بالنسبة لهم نجاحا وفعالية فى مواجهة التحديات الحالية التى تواجههم . ولكن كما تحكى قصة الشركة ، فإن هذه التحيزات لم تناسب تحديات إدارة الأداء والتغيير فى شركة «إبريان» .

مبادئ إدارة كل من التغيير والتحسين :

كان يمكن أن يتغير مسار قصة شركة «إبريان» تغيراً إيجابياً وجذرياً ، لو أن قاداتها طبقوا مجموعة المبادئ التالية لإدارة الأداء ، وتغيير السلوك الشامل للمنظمة .

نقدم فيما يلي مبادئ عشرة ، ونوضح كيف كان أداء «إبريان» بعيداً عن الالتزام بمضمون وتوجهات هذه المبادئ .

المبدأ ١ - اجعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة

والسلوك 1- Keep Performane Results The Primary of objective of behavior And Skill Change.

قليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير ، وخاصة في المنظمات ، ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء منظماتهم ، وإسهاماتهم الشخصية في النتائج على هذا التغيير . ولذلك يجب عليك أن تتأكد بأن كل فرد يعطى اهتماماً مستمراً إلى نتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل ، وإلا سوف لا يحدث تحسين أو تغيير .

لقد أضع المديرون في شركة «إبريان» الكثير من وقتهم في التركيز على اتخاذ القرارات والتصميمات وليس الأداء - على سبيل المثال - لم تتضمن قائمة توصيات فريق الدراسة أيًا من أهداف التحسين المتعلقة بخدمة العميل ، الجودة ، تخفيض التكاليف ، أو وقت دورة الإصلاح . بدلاً من ذلك ركز فريق الدراسة على تصميم الهيكل التنظيمي ، ومناهج استحقاقات العاملين ، ومشروعات الميزانية ، والتخطيط وما شابه ذلك ، ولقد ساد هذا النمط الإداري خلال الثمانية عشر شهراً ، على سبيل المثال عندما شعر رئيس خدمة وجودة العميل بالحاجة إلى التغيير اتجه مباشرة إلى الحل عن طريق تصميم المنظمة وليس إلى المناقشة الحرة والالتزام بأهداف التحسين .

**المبدأ ٢ - اعمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركونك
المسئولية فى إحداث التغيير
Individuuls Joining you in taking responsibility for Change .**

لا يستطيع أن يغير شخص ما سلوك شخص آخر . يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسئولية إحداث تغيير سلوكهم ، ولكنك يمكن أن تفعل كل ما تستطيعه لتسجيل أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يلتزمون بتحمل هذه المسئولية . يجب أن يتحدد هدفك فى تشكيل ذاتك وتشكيلهم فى مجموعة متماسكة تستخدم الضمير «نحن» الذى يمكن أن يجعل التغيير والأداء واقعا ملموساً . يتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهمله التغيير أكثر ، ما المهارة ، السلوك ، والعلاقات التى يجب أن يتعلموها ، وما علاقتها بالأداء ؟ وهل هناك تقدم يتم تحقيقه ؟

لقد أنجزت «إبريان» عملاً متميزا عندما حددت الأفراد الذين يهتمون بالتغيير أكثر من غيرهم ، ومن منهم الأكثر استعداداً مقابل المترددى فى تقبل التغيير .

و بالفعل قد وجدوا أن عدد الذين على استعداد للتغيير أكبر مما كانوا يتوقعون ، ولكنهم تجاهلوا ذلك . الـ «نحن» الوحيدة التى برزت فى «إبريان» كانت «جوز ميونز» ورفاقه الثلاثة فى المناطق التجريبية المختارة . وليس غريباً أن هذه الـ «نحن» قد حققت تغيرات ملحوظة فى المهارة ، والسلوك والعلاقات .

انتظر المديرون الآخرون أعضاء الإدارة العليا وأصحاب الشركة ليظهروا التزامهم بمشروع التغيير من خلال اتخاذ العديد من القرارات وإنفاق الكثير من الأموال . بينما كان هؤلاء ينتظرون ، فإن أفراد خط الدفاع الأول الذين لديهم أفكار لتحسين الأداء مثل الممثلين التجاريين ، والمشرفين عليهم الذين كانوا يريدون تجريب شىء مختلف ، رئيس الخدمة والإصلاحات الذى يرغب فى تحسين الجودة ، والكثير من الأفراد الذين كانوا على استعداد أو لديهم القليل

من التردد للدخول فى تجربة التغيير - مروا دون أن يلاحظهم أحد . بعد مرور عام ونصف عام على بداية المبادرات ، عدد قليل جدا فى شركة «إبريان» أخذ على عاتقه مسؤولية التغيير والتحسين .

المبدأ ٣ - تأكد بأن كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أدائه وتغييره على غرض ونتائج المنظمة ككل
3- His Or Ensure Each Person Always Knows Why Her Performance And Change Matters to the Pupose And Results Of The Whole Organization .

لماذا أتحمل معاناة ومشقة تعلم السلوكيات الجديدة فى العمل ، ما لم يكن هناك فائدة تعود على من ذلك ؟ وكيف أستطيع أن أثق أن لى دورا ذا قيمة ما لم أفهم مدى إسهاماتى فى نتائج المنظمة وصورتها العامة ؟ إذا تطلعت إلى إدارة التغيير فيجب عليك أن تساعد الأفراد باستمرار على ربط جهودهم بالصورة العامة للمنظمة . يعنى هذا فهم المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها المنظمة ، ومكوناتها الرئيسية . وما المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها الأفراد الذين يتحملون مسؤولية تغيير أنفسهم . تستطيع فقط بالمحافظة على النتائج الممكنة - من الفرصة إلى التهديد - حاضرة فى الأذهان وضاعطة على أن تأمل فى قيادة نفسك وقيادة الآخرين خلال الفترة القاسية لإحداث التغيير ذاتها.

فشل قادة «إبريان» فى هذه المهمة ، لقد أرسلوا تعليماتهم الإجبارية قبل وبعد المشروع . فيما عدا ذلك سمحوا لآلة الإشاعات أن تعمل بين أعضاء الشركة ، ولذلك فإن الأفراد فى كل أنحاء الشركة - من الذين يعملون على خط الدفاع الأول إلى قمة الإدارة العليا - لم يفهموا تماما اتجاهات أصحاب الشركة تجاه بيع «إبريان» أو ماذا يمكن أن تفعله الإدارة العليا تجاه فتح الأسواق. ولم يفهموا أيضا ماذا يمكن أن يقدموه للمساعدة . فإذا أخذنا فى الاعتبار كمية المعرفة البسيطة التى لدى أى مدير عن دوره فى إحداث التغيير ، لأدركنا على الفور حجم الفراغ الذى تعيشه «إبريان» وآثاره السيئة . وكما قال

أحد المديرين بالشركة : «لقد دخلت «إبريان» . فى حالة من انخفاض الروح المعنوية ، لقد طلبوا منهم أن يعملون بجهد وبحماس أكبر ولكن الجميع ليس لديهم فكرة إلى أين تتجه كل هذه «الجهود» .

المبدأ ٤ - ضع الأفراد فى مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل ، ووفر لهم المعلومات والتدعيم فى الوقت الذى يحتاجونه للأداء

4 - Put People In a Position to Learn by Doing and Provide them the Information And Support Needed Just in Time To Perform .

تغيير السلوك والمهارة ليس عملاً سلبياً ، يتعلم الأفراد من خلال الفعل والبحث والنجاح والفشل . يجب أن تعمل باستمرار على خلق مناخات ، والتزامات الأداء التى تعطى الأفراد فرصة لكى يعيشوا تجربة التغيير . يجب أيضاً أن تشجع فى المنظمة المساعدة المتمثلة فى : المعلومات ، التدريب ، النصح ، التدعيم ، وخاصة حينما يحتاجونها لمقابلة أهداف محددة ، وليس قبل أن تكون لهم أهداف .

لم يحدث أى شىء يمكن أن يقال عنه إنه ديناميكى أو بناء داخل «إبريان» لقد وقع رئيس جودة وخدمة العميل فى المصيدة التقليدية حيث الانغماس الكثيف لتدريب المستويات من أعلى إلى أسفل ، انتشرت بعض المصطلحات عن فلسفة وأدوات منهج الجودة الشاملة ، ولكن لم يحدث شىء عملى نتيجة لذلك . لم يطلب أحد من الأفراد الالتزام بتحديات تحسين محددة تتطلب منهم استخدام ما يفترض أنهم قد تعلموه ، لقد نسى معظمهم الكثير مما قيل لهم فى التدريب ، التمسك بتحديات أداء محددة ثم السماح للأفراد بحرية الحصول على التدريب فى الوقت الذى يحتاجونه لتحقيق النجاح . أفضل كثيراً مما لجأت إليه «إبريان» .

المبدأ ٥ - اعتنق إحداث التحسين كأحسن مسار إلى الأداء والتغيير

5 - Embrace Improvisation As The Path To both Performance And Change .

إذا لم يكن لديك أو لدى أى فرد آخر المهارات ، والسلوكيات و العلاقات المطلوبة حالياً للأداء ، فكيف تستطيع أن تتوقع الاعتماد بنوع خاص على ما تعرفه بالفعل ؟

يتطلب التغيير أن تعد العدة ، وتجرب أشياء معينة ، وتعرف ماذا يمكن أن ينجح ، وماذا يمكن أن يفشل ، وتحدثون كثيراً بين أنفسكم ، وبلغة أخرى : إحداث التحسين ، والفعل وإحداث التحسين والفعل ، وهكذا...

يختلف إحداث التحسين عن التحفظات القانونية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية ، والتصميم التنظيمى . ولأن القادة فى شركة «إيريان» ركزوا على مثل هذه الأشياء ، فليس مستغرباً أننا نجد الكثير من الأفراد يهتم بالحصول على الإذن بدلاً من الالتزام بالأداء والتغيير . وعلى الرغم من وضوح الأفكار حول الاستجابة لفتح الأسواق ، فإن «إيريان» استمرت فى اللجوء إلى الأساليب التقليدية : مجموعة القرارات التصحيحية ، الاتجاهات ، الاستراتيجيات ، التصميمات ، السياسات ، والإجراءات .

ومما يلفت النظر ، أن هذه العادات الإدارية وضعت غشاوة على أعين الأفراد فلم يروا الإذن المعلن للجميع بمشروع إحداث التغيير ، ولنتذكر أن أصحاب الشركة والعضو المنتدب قد وافقوا تقريباً على كل توصيات فريق الدراسة ، هناك مساحة كبيرة من الحل أمام كل فرد يركز على الأداء ومستعد لإحداث التغيير فى طريقة تطبيقه . ويقدم الدليل على ذلك **ميونز ورفاقه** ، فهم الذين استثمروا هذا الترخيص ، ولم يعترض أحد على سلوكهم ، لا أصحاب الشركة ، ولا العضو المنتدب ، ولا أى فرد فى الإدارة العليا . على العكس من ذلك ، إنهم باستمرار يمدحونهم .

المبدأ ٦ - استخدم أداء الفريق لتدفع التغيير عندما يكون ذلك مطلوباً :

6 - Use Team Performance To Drive Change Whenever Demanded.

لا يوجد ما هو أحسن أو أقوى من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير ، لتكن عارفاً - مع ذلك - بأن تحديات الأداء - وليس الرغبة في مجرد إنشاء فريق - هي التي تخلق الفريق المتماسك الحقيقي ، وليس أى تحدٍ للأداء يتطلب وجود فريق ، الكثير من المهام يفضل أداؤها تقليدياً عن طريق الجهود الفردية ، ومن ثم إذا رغبت أن تدفع إلى الأمام أداء وتغيير المنظمة ، يجب أن تحدد هذه الفرص الأدائية حيث يمكن لفرق العمل أن يكون لها الأفضلية على أداء الفرد . ثم وظف هذه الفرق لمثل هذه الفرص .

في شركة «إبريان» أدرك أعضاء «مبادرة الممثل التجارى» الحاجة إلى بناء فريق عمل جيد Build Better Teamwork يتشكل من الممثلين التجاريين ، والمشرفين عليهم .

ولكن هناك فرقاً بين فريق العمل ، وفريق الأداء . وهذا ما لم تفهمه «إبريان» لقد استمرت الأغلبية فى الاعتقاد - فى الواقع - بأن وجود فرق عمل شىء جيد ولكن المحاسبة الفردية لا يمكن الاستغناء عنها . ولقد قال أكثر من عضو فى الإدارة العليا : «إننى لأعتقد - إلى أن أدفن فى قبرى - أنه يمكن إدارة العمل عن طريق فريق» هذا التحيز سبب الكثير من المشكلات فى أحيان كثيرة . عندما تم إنشاء وظيفة الجودة وخدمة العميل - على سبيل المثال - شجعت الإدارة فى الشركة فكرة أن مسؤولية الجودة أصبحت مهمة شخص آخر .

المبدأ ٧ - ركز تصميمات المنظمة على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكونه من سلطة اتخاذ القرارات

7- Concentrate organization design on the work people do, not the decision-making authority they have .

عندما يعتمد أداء المنظمة على السلوكيات والمهارات الجديدة ، فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك ، عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل . يمكن للتصميمات الجديدة - وخاصة تلك التي توضح رؤية مختلفة في كيفية أداء الأعمال - أن تحث الأفراد على تحمل مسؤولية إحداث التغيير .

أثرت العادة على كثير من المديرين فعملوا على خروج التركيز بعيداً عن الرؤية والخط المرسوم للعمل ليجادلوا حول سلطة اتخاذ القرار . وكانت النتيجة أن الأفراد الذين هم من الأهمية بمكان أن يتغير سلوكهم تجمدوا في أماكنهم ، وانغمست القلة الباقية في صراعات القوى المكلفة والمضيعة للوقت . وعندما انقشعت الغيوم ، جاءت التصميمات الجديدة لتتحدث أكثر عن اتخاذ القرارات منها عن العمل .

أعطت نظم اتخاذ القرارات ذات الكفاءة قوة مخيفة لأولئك الذين يمتلكون بالفعل دفة توجيه الأمور . وبالطبع أثرت القرارات سلباً على إحداث تغيير في السلوكيات . وعندما لم يكن أفراد الشركة بالفعل قادرين على إحداث التغيير فإن ازدواجية اتخاذ القرار تحولت إلى قيمة ، وأصبحت تحتاج إلى أن تركز رؤية التصميم على هذه القيمة .

بدلاً من أن نعد الأفراد لتحسين العمل الفعلي الذي يؤدونه ، بذل مديرو شركة «إيريان» معظم وقتهم في جدل حول التصميمات : كيف يضعون الميزانية والخط ، ومن ثم يتخذون قرارات جيدة ؟ ولذلك - على سبيل المثال - لا يهم أن تكون وظيفة الخدمة والإصلاحات مركزية أو لا مركزية ، طالما أنها تقدم الخدمة والإصلاحات بسرعة أكبر وبأخطاء أقل ، وبطريقة ودية للعميل . استثمار وقت وانتباه المديرين في تصميم منظمة ذات توجه لاتخاذ القرارات بدلاً من التركيز على الأفراد الحقيقيين وطريقتهم في أداء أعمالهم يعتبر من الأخطاء التنظيمية الكبيرة .

المبدأ ٨ - اعمل على خلق وتركيز الطاقة واللغة ذات المعنى لأنها من أندر الموارد خلال فترات إحداث التغيير

8 - Create And Focus Energy And Meaningful Language, because They Are The Scarcest Resources during Periods of Change

لا أحد يجادل تقريبا في أهمية الأموال والموهبة . ولكن إحداث تغيير سلوكي عمل صعب يتطلب من الأفراد الذين يلتزمون به في العمل الكثير من تركيز الطاقة لجعله واقعا ملموساً .

يحتاجون أيضا إلى الثقة التي تنبعث من اللغة ، والصور ، والمبادرات ، والأفعال الفردية ، التي توظفها لوصف الغرض والمنهج من مشروع التغيير . وبالطبع فإن قوة الرؤية المتاحة للجميع تأتي مما تحركه في الأفراد من الرشد والعاطفة . إن الرؤية التي تلهم معاني : «ماذا ، ولماذا ، وكيف» لمشروع إحداث التحسين تجعل الطاقة المطلوبة مركزة ومنسجمة لإنجاز الأداء والتغيير السلوكي تعطى اللغة الجديدة الحياة لماذا وكيف يمكن للتغيير أن يكون ذا قيمة للأفراد وللأداء . لايمكنك -على سبيل المثال - إفساد القوة الكامنة في الكلمات الجديدة [مثل إعادة الهندسة Reengineering] ، وتوقع أن تعطى معنى للأفراد بعد ذلك .

* كانت كل التحيزات الواضحة المديرين في «إبريان» كالآتي :

«لايمكن أن يحدث التغيير هنا ما لم ينفق أصحاب الشركة المزيد والمزيد من الأموال» : ميزانيات للتدريب ، والتسويق ، الإعلان ، خدمة العميل ، والجودة والعمل الاستشاري سوف ترفع قيمته بدرجة كبيرة . في الحقيقة ، رغم ذلك فإن نجاح الأفراد في تعلم الجديد من المهارات والسلوكيات ، وعلاقات محيط العمل يعتمد أكثر فأكثر على الطاقة التي يبذلونها منها على الأموال التي تنفق على تعليمهم أو تنظيمهم . وهذا ما أثبتته «ميونز» ورفاقه ، الذين حققوا ما حققوه من نجاح دون أن يطلبوا أموالا إضافية للإنفاق .

وأخيراً ، يحدث دائماً أحداث وصعوبات غير متوقعة مثل اندماج الموردين أو قانون الضرائب أثناء فترات إحداث التغيير ، والبديل المتاح ليس فى تجاهلها ولكن فى تخطيط كيفية تحويل غير المتوقع إلى طاقة للتغيير . على سبيل المثال ، كان يمكن للمديرين فى شركة «إيربان» أن يوظفوا ضغوط الموردين الجدد من أجل معلومات خدمة العميل كفرصة لتدعيم المراجعة الشهرية لأداء الممثل التجارى ، العمل فى مناطق التميز التجريبية . ومبادرة جودة وخدمة العميل . كان يمكنهم ذلك ولكنهم لم يسألوا أنفسهم : «كيف يمكننا أن نوظف هذا لترقية الأداء والتغيير ، بالإضافة إلى مقابلة أهداف التفاوض والجداول التى أمامنا؟» .

المبدأ ٩ - اجعل التغيير القائم على السلوك مهضوما ومستمرا عن طريق انسجام المبادرات فى كل أنحاء المنظمة

9 - Stimulate and sustain behavior driven change by Harmonizing initiatives throughout the Organization .

لا توجد منظمة حتى الآن قد كسبت جولة تحديها للأداء وإحداث التغيير القائم على السلوك دون تدعيم مجموعة من المبادرات التى تتحرك فى نفس الوقت من أعلى إلى أسفل ، ومن أسفل إلى أعلى ، وعبر الحدود التنظيمية القائمة ، ولا توجد منظمة حتى الآن قد كسبت جولة تحديها للأداء وإحداث التغيير ، دون توفير مجموعة من المبادرات تسمح للأعضاء الحقيقيين أفراداً كانوا أم فرقاً وجماعات على كل المستويات المساهمة لتحقيق غرض المنظمة ، ويجنون ثمار ذلك المعنويات المرتفعة والمكافآت عن هذا الإسهام . يحدث هذا الانسجام والتدعيم فقط إذا بحثت عنهم بوعى وبجدية لتوظيفهم فى كل برامجك ومبادراتك ؛ عند البداية أو التوقف أو التعديل .

تقريباً كل مبادرات شركة «إيربان» كانت من أعلى إلى أسفل ، وحتى المنهج الذى اتخذه رئيس جودة وخدمة العميل كان معتمداً على التوجيه من

أعلى . لقد فقد المديرون فى «إبريان» فرصة استخدام الجودة ؛ فرق الممثلين التجاريين ، وخدمة العميل لخلق العشرات من الأفكار والاقتراحات من أسفل إلى أعلى لإحداث التغيير وتحسين الأداء . لقد فقدوا أيضا فرصة مبادرة الإصلاح عبر الوظائف المختلفة من خلال إعادة هندسة العمل ، بدلاً من إعادة تحديد الاستراتيجية أو إعادة تنظيم المسؤوليات ، وأخيراً ، وكما ذكر سابقاً ، لم يدرك المديرون فى «إبريان» أهمية توظيف المبادرات لوضع أيديهم على الأفراد الحقيقيين فى كل المستويات ، بما فيهم المديرون أنفسهم ، لتحمل مسؤولية إحداث التغيير والتحسين .

المبدأ ١٠ - مارس القيادة التى تعتمد على شجاعة أن تعيش بنفسك التغيير الذى ترغب فى إحداثه

10 - Practice Leadership based On The Courage To Live The Change You Wish To bring About .

التغيير هو ما يحدثه التغيير . القيادة الجيدة من مستوى الفريق إلى قمة المنظمة يجب أن تتمسك ، وتصر بلا هوادة على ما يريدون أن تكون عليه منظمتهم . ولكن لوضع ذلك موضع التنفيذ ، يجب عليهم أن يجعلوا المبادئ التى بواسطتها يصل الأفراد إلى ما يريدون واضحة جلية ، وأن يذعن الجميع - وعلى رأسهم المديرون - إلى ما ترشد إليه هذه المبادئ ، يتطلب ذلك التنقيب عن كل فرصة ممكنة لممارسة المهارات والسلوكيات وعلاقات الأداء الجديدة ، فى نفس المبادرات والبرامج المتاحة والتى نأمل من خلالها إحداث التغييرات المخططة . يجب أن يكون لك أيضاً الشجاعة للتغلب على شكوكك ومخاوفك ذلك لأنه إذا لم تكن لديك الشجاعة لكى تعيش فترة وحالة التغيير ، فكيف تتوقع أن يفعل الآخرون ما لا تستطيع أن تفعله أنت ؟

تحمل المناهج التى سار عليها المديرون فى «إبريان» إلى الاستقرار أكثر منها إلى التغيير ، ونتيجة لذلك ركزوا على القرارات بدلاً من الأفراد ، وعلى الاستراتيجيات والتصميم بدلاً من العمل الحقيقى ، وعلى ممارسة ما يعرفونه من

مهارات وسلوكيات ، بدلا من الجديد المخطط - فيما عدا «ميونز» ورفاقه - استمر كل أفراد «إبريان» فى إدارة الأداء كما تعودوا على ذلك بدلا من اللجوء إلى الطرق الجديدة فى إدارة تحسين كل من الأداء والسلوك الشامل لكل المنظمة .

الاستنتاج : Conclusion

«تحسين ما يعود عليك من النجاح»

هذه المبادئ العشرة فى بساطتها ، وراثتها ، وخاصية تدعيم بعضها بعضا تكون فيما بينها نظام ضبط «Discipline»^(١) لإدارة تغيير السلوك الشامل وهذا يشبه ما تقوم به قوى العرض والطلب فى ضبط الاقتصاديات ، أو «الأكل القليل والرياضة الكثيرة فى رقابة وضبط النفس» - رجم معين Diet - لإدارة النظام الغذائى الخاضع له الفرد .. بالإضافة إلى أن هناك ارتباطاً مباشراً بين درجة التمسك بالمبادئ العشرة المذكورة سابقا ، وبين تحقيق النجاح . ومن الأخبار السارة فى هذا المجال أن الأفراد الذين مارسوا هذه المبادئ أعطوا أنفسهم فرصة حقيقية للتغيير وتحسين الأداء - ولكن الأخبار السيئة فى أى جهود لإحداث التغيير كما حدث فى شركة «إبريان» - تتجاهل واحداً أو أكثر من هذه المبادئ تنتهى بالفشل وخيبة الأمل . نمط الممارسة والتطبيق هو المدخل الوحيد لتعليم هذه المبادئ .

إذا أردت أن تقود التغيير من أجل تحسين الأداء فى منظمتك ، لا يختلط عليك التحدى المسبق فى إدارة الأصول ، وتوجيهات الاستراتيجية ، أو العاملين الجدد .

إذا كان لديك عدد كثير من العاملين القدامى ، فأنت أمام اختبار صعب ذلك الاختبار يعدك بمكافأة غنية ، ولاتقدر بقيمة محددة . إنها النجاح فى إحداث تغيير وتحسين أداء الآخرين .

(١) هذا المصطلح Discipline يرد بمعان مختلفة : أ - فرع معرفة . ب - رقابة المرءوسين . ج - التأديب والتهذيب . د - ضبط النفس لغرض التحكم فى الدوافع غير المرغوب فيها .