

الفصل العاشر

لماذا تفشل بعض برامج إحداث التغيير بالتطبيق على المنظمات الصناعية؟

Why Some Change Programs Fail?



أنت كمدير مسئول عن إحداث التغيير المخطط في منظمك ، وأنت الآن في مأزق ، ولكن لا تقلق ، فلست وحدك في هذا المأزق . لقد قضيت سنوات تعلم نفسك مفاهيم الإدارة بالوقت المناسب (Just - in - Time) واندماج العاملين (Employee Involvement) ولقد أخرجت إلى حيز التنفيذ برنامجا طموحا لإحداث التغيير في منظمك ، وبعد أن قفزت مؤشرات الإنتاجية بالشركة إلى أعلى ، وأدركت أنك تسير في الطريق الصحيح : وللأسف الشديد لم تدم هذه المؤشرات طويلا ، وسرعان ما أخذ منحني الإنتاجية في النزول ، أنت الآن أقل تفاعلا ، وحتى العاملون أصبحوا يعطون البرنامج اهتماما أقل ، ومثل المشروعات الفاشلة في الماضي يشار إليها الآن بالعبارة التقليدية : (مجرد برنامج آخر Just Another Program)

لقد بذلت كل ما يمكنك لبعث الحيوية والنشاط للبرنامج ولكن بلا جدوى . ما الذي قد نسيته أو تجاهلته ؟ الإجابة : في رأى خبير التغيير : أربعة تناقضات إدارية .

The Four Managerial Contradictions : التناقضات الإدارية الأربعة

يشرح خبير التغيير رأيه ويقول : إنه في عمله الاستشاري لعشرات من رجال الصناعة وجد أن أعمال ومبادرات برامج إحداث التغيير أحيانا لا تتفق مع أهدافها بطرق قد يصعب ملاحظتها . تتطلب برامج إحداث التغيير غالبا تحولات جذرية في ممارسات المديرين ، وهياكل وأنظمة شركاتهم . ولا يرى

كثير من المديرين الذين تم تعليمهم حديثا نظريات إدارة الإنتاج مدى التأثير العميق لممارساتهم اليومية . كما أنهم يفشلون فى تقدير المناخ التنظيمى الذى يحدث التغيير فى إطاره .

عندما يتم إدراك هذه التناقضات الإدارية فإن المديرين غالبا يصدمون بأنهم - وبدون قصد - عرقلوا بأيديهم مسيرة جهودهم لإحداث التغيير . وبما أن هذه التناقضات الإدارية تعرقل تقريبا كل أنشطة عمليات التحسين فى المنظمات ، وليس فقط منهج الإدارة بالوقت المناسب أو اندماج العاملين ، فإنه يهمنى أن يدرك جميع المديرين كيف أنه من السهولة أن يتعرضوا جميعهم لمثل هذه المشكلات مع كل مناهج إحداث التغيير . المديرون الناجحون هم أولئك الذين يظلون فى حالة بحث ودراسة دائمة عن جذور ومشكلات التغيير ، والأكثر احتمالا أن يكون لديهم الصبر والجلد والتقييم الصحيح لمحددات التغيير الأخرى ، والرؤية بعيدة المدى ، والحيوية لإحداث التغيير الناجح .

نقدم هنا أكثر هذه التناقضات شيوعا على شكل أربعة أسئلة منفصلة ، مع العلم فى الواقع العملى نجد أن هذه التناقضات الأربعة متداخلة . سوف نناقش كلا منها من خلال أمثلة ، ثم نتعرض لمدى الترابط بينها جميعا ، وأخيرا نقدم إطاراً إدارياً كحل لهذه التناقضات :

التناقض الأول : هل خطة إحداث التغيير تقدم استراتيجية واضحة ومعلنة للجميع . توفر مناخاً تنظيمياً جيداً وتساعد على تقدير تكلفتها وعائدها ، وتحديد أولوياتها ، وتنسق بين الإدارات من خلال هدف مشترك؟؟

مثال : الإدارة : برنامج الصيانة الوقائية :

Preventive Maintenance Program

كانت الشركة (أ) الوحيدة فى تصنيع العَجَل المعدنى Metal Wheels

إنتاجا وتوريدا . ولكن على مدى سنوات أدى التوقف المتكرر للآلات وغيوب المنتجات إلى نزول الإنتاج إلى ٦٠٪ عن الطاقة المتاحة . وأصبحت الشركة عاجزة عن تلبية طلبات العملاء المتزايدة نتيجة انخفاض أسعار البترول منذ بداية الثمانينات . انتهز أحد المنتجين الفرصة ، ودخل السوق بل إنه فى عام ١٩٨٥ وصلت حصته التسويقية إلى ٨٪ ، وأعلن عن توسعات قادمة فى شركته مقرونة بتسهيلات تسويقية .

وجاء رد فعل الشركة (أ) السابقة سريعا من خلال مدخلين استراتيجيين :
١- تقديم برنامج للصيانة الوقائية .

٢- يجب أن تزيد معدلات التشغيل إلى ٧٠٪ من الطاقة المتاحة وفى خلال ١٢ شهرا .

رحب كل من مدير الصيانة ومدير الإنتاج بالبرنامج ، الذى طالما طالبا بإدخاله ، ولكنهما لم يوافقا على الجدول الزمنى للتطبيق . يريد مدير الصيانة عشرين ساعة أسبوعيا يتوقف فيها الإنتاج حتى يمكن تركيب نظام وأجهزة الصيانة الوقائية ، ومدير الإنتاج الذى يهمله كمية الإنتاج بالدرجة الأولى يريد ألا تزيد مدة التوقف عن ثمانى ساعات أسبوعيا إلا إذا أخذ تعهدا بأن كفاءة الآلات بعد ذلك سوف تعوض ساعات التوقف . تم تسوية الخلاف على أساس (١٥) ساعة توقف أسبوعيا .

بعد مضى أسبوعين انخفضت كفاءة الآلات إلى ٥٨٪ ، وهنا هدد مدير الإنتاج بإلغاء برنامج الصيانة الوقائية . ورد عليه مدير الصيانة : بأن جميع الآلات لهذا المصنع تحتاج إلى تخريد «خردة» . طلب مدير الإنتاج تدخل مدير عام المصنع لصالحه ولكنه قال : (هذه المسألة بينك وبين مدير الصيانة ، وكل ما أرجوه هو أن يستمر تدفق عمليات الشحن ، وأن يقوى ويتعزز هذا التدفق) .

لقد أخفق البرنامج . وفشل مدير عام المصانع فى التفرقة بين الجوانب الإيجابية والسلبية للأهداف الطويلة والقصيرة الأجل . فى مثل هذه البرامج ، وفى مراحلها الأولى ، بالضرورة هناك فاقد فى ساعات الإنتاج لتنفيذ متطلبات الصيانة الوقائية . وفى مدى شهور قليلة عندما تصبح الآلات أكثر كفاءة ، يتم معالجة الأعطال الفجائية بعد معرفة أسبابها ؛ فإن عدد الساعات التى تتوافر نتيجة منع حدوث هذه الأعطال فجائيا تكون كافية لتعويض الإنتاج الفاقد طبقا لمتطلبات البرنامج . كان على مدير عام المصنع أن يدرك هذه العلاقات . هل هو الآن على استعداد أن يتحمل التشغيل تحت معدل ٦٠٪ لمدة شهرين أو ثلاثة ، يصل بعدها وفى خلال عشرة أشهر إلى ٧٠٪ . أم أنه يتدخل فى برنامج الصيانة الوقائية بشرط ألا يقل معدل التشغيل عن ٦٠٪ ، ولكنه لن يصل إلى معدل ٧٠٪ قبل خمسة عشر شهراً على الأقل .

مناقشات الخير :

يأتى الجواب على هذه الاستفسارات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجى الدقيق . حيث إن التخطيط الصحيح يوفر مناخا تنظيميا يسهل معه تحديد إيجابيات وسلبيات أنماط الأداء المختلفة . وقد قدم بعد الكتاب توجيهات عامة لكيفية التصدى لمسألة الإيجابيات والسلبيات المرتبطة باستراتيجيات الصناعة . وحددوا ثمانية مجالات :

- ١- الطاقة .
- ٢- التسهيلات .
- ٣- التكنولوجيا .
- ٤- التكامل الرأسى .
- ٥- القوى البشرية
- ٦- الجودة .
- ٧- تخطيط الإنتاج والرقابة على المواد .
- ٨- التنظيم .

عندما تفشل الإدارة العليا فى تحديد الأولويات الاستراتيجية فى خطة إحداث التغيير فإن الإدارات المختلفة بالمنظمة يمكن أن تقحم مجموعة قرارات قد تكون متضاربة بين إدارة وأخرى ، وهذا من شأنه أن يؤدى إلى

بطء في التنفيذ ، ويزيد من الصراعات الداخلية . وفي مصنع العجل المعدني على سبيل المثال كانت إدارة الإنتاج وإدارة الصيانة كانتا مهتمتين بحجم الأداء ، ولكن فريق المهندسين أمضى ستة أشهر في دراسة الإلكترونيات في الصيانة الوقائية ، وكان اهتمامهم الرئيسي المرونة في التغيير الإلكتروني تتصف استراتيجية التغيير الجديدة بأنها تربط بين الإدارات من خلال غرض مشترك وأولويات واضحة وكيفية اتباع هذه السياسات كما أنها تحدد الأنشطة قصيرة الأجل لكل إدارة في ضوء استراتيجية التغيير ، وحتى تتفق جميع الأنشطة مع أهداف المنظمة طويلة الأجل .

وتتمتاز الاستراتيجية جيدة الإعداد ببعدين رئيسيين :

البعد الأول : إنها لا تحدد فقط الأهداف التي يجب العمل على تحقيقها . بل ما هي الأهداف التي يكتنفها بعض الصعوبات ، على سبيل المثال ، ما هو هدف الإنتاج الأكثر أهمية ، ثم تبين الخطة الاستراتيجية أيضا ما هي الصعوبات التي تواجه تحقيق هذا الهدف ، ما هي الأهداف التي يمكن أن تتصارع مع هدف الإنتاج ، وكيف يتم ترتيب الأهداف المتصارعة

البعد الثاني : إن الخطة الاستراتيجية جيدة الإعداد تعبر عن أهدافها بطريقة كمية ، مثلا إن الإنتاج سوف ينخفض في بداية تطبيق مشروع الصيانة الوقائية إلى ٥٨٪ لمدة شهرين ثم يرتفع بعد ذلك بمعدل ١,٥٪ شهريا ولمدة ثمانية أشهر . هذه الأبعاد الجوهرية مهمة لأربعة أسباب :

١- عندما تتأثر الأهداف في المستويات الأدنى من قائمة الأولويات ، فسوف يدرك الجميع أن ذلك كان متوقعا ، وبدلا من التحول عن قائمة الأهداف ، يستمر الالتزام بالبنود الأصلية قائما .

٢- تصبح الإدارة قادرة على مواجهة وتقييم مشروعها لإحداث التغيير ، وأن تجيب على هذا السؤال : هل نحن مستعدون للتضحية بهذه التكاليف لتحقيق الأهداف المرجوة ؟

٣- عندما يرى العاملون أن الإدارة تدرس وتشخص تأثير البرنامج فى جميع أنحاء المنظمة بتفصيل ودقة شاملة يتأكدون بمدى تمسك الإدارة بنجاح مشروع التغيير وهذا يدفعهم إلى أخذ المشروع بجدية أكبر مما سبقه من تجارب ومحاولات تحسين . كما أن المتابعة اليومية والأسبوعية تكتشف فى الوقت المناسب أى الأنشطة تراجع وتراجع الأهداف سوف تتأثر . وبذلك تزداد وتتضح المسئولية والمحاسبة . ويدفع هذا الوضوح العاملين لمراجعة أعمالهم ومراقبته ذاتيا .

٤- يساعد وضع الأهداف الكمية وبدرجة من التفاصيل الإدارة على عمل الترتيبات والاستعدادات اللازمة التى كان من الممكن تجاهلها .

(إن الخطة الاستراتيجية الواضحة والمحددة أمام الجميع تحمل بذور تحقيق ذاتها .)

تستطيع الإدارة أن ترى رؤيتها واقعا ملموسا ، ويتحدث جميع أعضاء الإدارة العليا لغة واحدة ومحددة يحترمها ويقدرها جميع العاملين . وينظر العاملون إلى مشروع التحسين ليس على أنه (مجرد برنامج آخر) ، وإذا ردد بعض العاملين ذلك فلن ينال من الالتزام والثقة التى يتمتع بها المدبرون . والسؤال المهم :

إذا كان التخطيط بهذه القوة من المنطق لماذا يتجاهله المدبرون ؟

يعارض المدبرون بطريقة متشابهة تقريبا الالتزام بأعباء التخطيط بحجة أنه ليس لديهم الوقت الكافى أو أن التغييرات التنظيمية الداخلية والخارجية أسرع من أن يلاحقها التخطيط من الوجهة الأكاديمية . هذه الحجج تجعل التخطيط صعبا ، ولكنها مشكلات يمكن التغلب عليها . يمكن إضافة عقبتين كثيرا ما تصادفها عملية التخطيط فى واقع المنظمات .

أ - عدم القدرة على التعايش مع المحددات أو الحقائق الصعبة : وخاصة فى أوقات الأزمات حيث يتضاءل تدعيم مجلس الإدارة ،

والمستثمرين ، والبنوك ، وغيرهم . بل قد تمارس هذه المؤسسات ضغوطا مالية ، وتفرض نوعا من الركود ، وتقاوم التوقعات المتفائلة لتخلي نفسها من أى مسئولية أو التزام . وعندما تتضاءل ثقة هذه المؤسسات فى المديرين ، يفقد المديرون ثقتهم فى أنفسهم وفى بعضهم بعضا . ويفقد الثقة والتدعيم الخارجى ، يصبح المديرون غير قادرين على مواجهة الأزمات التى تمر بها منظماتهم ليس فى الواقع فحسب ولكن فى أذهانهم أيضا ، يمكن أن يصبح التخطيط فى مثل هذه الظروف غير مرغوب فيه ويفضل المديرون حينئذ الحلول الوقتية السريعة .

ب - نمط إدارة القطيع : يعتقد بعض المديرين فى أن إدارة القطيع وخاصة فى أوقات الأزمات تؤدى إلى جهود أكبر ونتائج أفضل . إذا تشكك المدير فى إمكانية تحقيق بعض الأهداف فإنه يستمر فى التمسك بها ، معتقدا أن ذلك يحفز العاملين على بذل مزيد من الجهد ، ولكن لهذا المنهج مشكلاته أيضا . إنه يشجع بمرور الوقت على المغامرة والخداع فى عملية التخطيط ويقلل من مصداقية المعلومات المالية الحساسة ، والتى قد تؤدى إلى أخطاء باهظة التكاليف . ويوجه هذا المنهج جهود المنظمة إلى الأهداف المتمثلة فى تحسين العملية والتعليم . إذا وضع المديرون أهدافا صعبة التحقيق ، فإنهم يجعلون مرءوسيهم يتشككون فى قدراتهم والتزاماتهم ، لأن لسان حالهم يقول : إن العامل الكفاء هو الذى يستطيع إنجاز هذه الأهداف . يدفع هذا الوضع العاملين إلى الاهتمام بالدفاع عن أنفسهم وحمايتهم ذاتيا بدلا من الاهتمام بمشكلات منظماتهم ومحاولة إيجاد الحلول الملائمة لها . والنتيجة الحتمية للعقبين المذكورتين فى أ ، ب أن يصبح العاملون مغتربين فى منظماتهم ولا يعرفون القيود والحدود التى تؤثر على أدائهم وأداء زملائهم ، وتصبح المغامرة والارتجال ظاهرة شائعة فى سلوك وتصرفات الرؤساء والمرءوسين . والمديرون أيضا الذين لا يدركون

أخطاء وعيوب هذه المداخل فى عملية إحداث التغيير يفقدون بالتبعية اقتناص الفرص المهمة التى قد تظهر لزيادة فعالية عمليات إحداث التغيير .

التناقض الثانى : هل أفعال الإدارة تتفق مع الأهداف الجديدة ؟ وهل أصبحت الإدارة على استعداد كامل وملتزم من أجل تحقيق هذه الأهداف ؟

يمكن أن تكون الإدارة بدون قصد منها أسوأ أعداء البرنامج كما فى المثال التالى :

المثال (١) : الإدارة : الاتصالات والاجتماعات Communications Meetings

أصبح «لمعى» المدير العام المسئول عن تصحيح مسار المصنع Turnaround Manager ، فقد بدأ «لمعى» عمله والمصنع مثقل بالخسائر المتراكمة سنويا ، والمعنويات فى أدنى حالاتها ولذلك وضع كل مسئوليات الإدارة المختلفة فى يده ، وأخذ يصدر تعليماته وقراراته على هذا الأساس . بدأت الأمور تتحسن بعض الشيء ووصلت اقتصاديات المصنع إلى نقطة التعادل .

ولكنه لم يعد يستطيع أن يعمل خمسة عشرة ساعة يوميا : يشرف على كل عملية صيانة ، ويعد كل جداول التوقيتات ، ويراقب الجودة ، ويتخذ قرارات حفظ النظام . يريد مرءوسوه من المديرين الآن أن يستردوا صلاحياتهم الإدارية ، بعد سنوات من اللوم المستمر عن المشكلات ، وإهمال آرائهم ومقترحاتهم ، ومعاقبتهم إذا دافعوا عن أنفسهم . إنهم باتوا يشعرون بالمرارة والإحباط . اعتقد «لمعى» أنه يمكن تحسين معنويات مرءوسيه ومشاركتهم إذا أتاحت لهم فرصة إخراج ما فى صدورهم . رتب «لمعى» عقد اجتماع أسبوعى مع هؤلاء المديرين ليوفر لهم وسيلة التعبير عن إحباطاتهم ، ويتقدموا بما يرونه من أفكار ومقترحات .

فى الأسبوع الثالث أصيب «لمعى» نفسه بالإحباط (هؤلاء أجبن من عملوا معى فى حياتى الوظيفية ، إنك تسألهم إذا كان لديهم ما يريدون الحديث عنه !! يحملقون فقط فى وجهك !! إذن ليس لديهم مشكلات ، هل تريدون أن تتحملوا مسئوليات إداراتكم ؟ لا يجيبون عن شىء !! المشكلة أنهم لا يصلحون أساسا كمديرين) .

يقول الخبير : إن «لمعى» طلب منه حضور الاجتماع القادم معه . جلس المديرون الستة فى دائرة حول مكتبه الضخم ، وبدأ لمعى يناشدهم : (أريد أن أسمع كل ما يقلقكم ، أعرف أن لديكم بعض المشكلات ، أريد أن أسمعها منكم ، ولن أستطيع أن أعمل شيئا دون أن أسمع ما يجول بخواطركم) . لم يبدأ أحد فى الكلام . وهنا بدأ «لمعى» يضع بعض القواعد والمبادئ للاجتماع (يهدف الاجتماع إلى توفير فرصة لكى تظهروا ما بداخلكم من اهتمامات وقلق . ليس هناك أى مخاطرة . وإذا لم أسمع منكم شيئا ، فسأعرف أنكم راضون عن كل شىء . ولذلك دعونى أجتول فى المكتب وسوف أدعو كل واحد منكم باسمه) .

يظهر المدير العام اهتمامه بمشكلات مرءوسيه ويريد مساعدتهم ، ولكن هناك مسائل تتعلق بمنهجه فى الإدارة His Management Approach أكثر من أى شىء آخر - لا يستطيع «لمعى» رؤيتها - أرسلت إشارات معينة ومتناقضة إلى أعضاء الاجتماع . مع أن المدير العام يفكر جديا فى مشاركة مرءوسيه ؛ إلا أن جوهر الاجتماع فى شكله ، وموضوعه يحمل معنى السلطة والتهديد (*) (إذا لم أسمع منكم شيئا فسأعرف أنكم راضون عن كل شىء) مع أن النية سليمة ولكن اللهجة مهددة . إنها فقط تذكر الحاضرين بأنهم مرءوسين ، وأنه يتمتع بسلطات الرئاسة فى تحديد مصير الأعمال والأفراد . بل قد ينطوى الاجتماع على بعض التحدى . مع أن «لمعى» ادعى أنه لا توجد أدنى مخاطرة أو خوف فى هذا الاجتماع ، ولكن

من الواضح أن المديرين غير مقتنعين . كان على «لمعى» لكى يخلق مناخا آمنا حقيقيا أن يقول : (إننى أدرك أنه من الصعب عليكم أن تكونوا صرحاء معى ، حيث يجب أن تخشوا كيف سيكون رد الفعل منى أو من أى شخص آخر . أو قد يكون لكم اهتمامات أخرى فهل أنتم على استعداد لمشاركتى معكم هذه الاهتمامات ؟)

*** وضع قواعد ومبادئ الاجتماع :** كان يقصد «لمعى» مساعدة مرءوسيه على تخفيف معاناتهم من خلال حرية التعبير عنها . ولكن الأكثر فعالية أنه كان يجب أن يسألهم عن الأسلوب والشكل الملائم لهم ، فقد يفضلون اجتماعات على أساس مجموعات صغيرة ، أو قد يفضلون كتابة مشكلاتهم على الورق ثم تقديمها لكى يدرسها «لمعى» على انفراد .

*** إقامة الاجتماع فى مكتبه :** يجسد مكتب المدير العام فى هذا المصنع رمز السلطة والقوة وهو مالا يخطط له «لمعى» . كان يمكن أن يذهب المدير العام إلى مكاتب مرءوسيه طلبا لمقترحاتهم وأفكارهم أو على الأقل يعقد الاجتماع فى حجرة الاجتماعات .

*** السماح للمواقف السلبية :** كان يستطيع «لمعى» خلق شكل تنظيمى يجبر المديرين على المشاركة والمبادأة . ولكنه يستدعيهم أسبوعيا إلى مكتبه ، وسمح لهم بأن يكونوا سلبيين ، وأن يدعو غيرهم يتحدث عنهم ، وأن يحتفظوا بمشكلاتهم لأنفسهم ، ولسان حالهم يقول : إذا ساءت الأمور أكثر من ذلك فسوف نناقشها فى الاجتماع القادم .

المثال (٢) : الإدارة : جلسات جماعة حل المشكلات

Group Problem - Solving Sessions

إن السلوك الإدارى الأكثر مكررا وخبثا من نمط المدير تلك الاتجاهات الصامتة غير المعلنة تجاه الآخرين وتجاه ممارسات الإدارة ذاتها . تستطيع هذه

الاتجاهات أن تخط من شأن روح ومصداقية المبادرات الجديدة . تظهر هذه المشكلة بوضوح فى مثل مشروعات اندماج العاملين . يعمل « جاد » مديراً فى مصنع يعانى كثيرا من مشكلات مزمنة فى الجودة ، لقد قرأ « جاد » عن مناهج اندماج العاملين ، وفكر فى إقامة برنامج أطلق عليه برنامج أنشطة اندماج المجموعات الصغيرة *Small Group Involvement Activities* والتي من خلالها تسعى الإدارة إلى الحصول على إسهامات العاملين . وكلما قرأ أكثر شعر بمدى تقصيره فى عدم الاستفادة بالقوى العاملة فى المصنع . طبق « جاد » منهج اندماج العاملين على أمل أن يتقدم العاملون بحلول محددة ، ويصبحوا أكثر اهتماما بالجودة نتيجة لاندماجهم فى المشاركة ، بدأ البرنامج بضجة إعلامية كبيرة فى المصنع . اشترك فى هذه الجماعات عمال تشغيل وميكانيكيون وخراطون ، قدموا مجموعة من الاقتراحات والتوصيات عملية وقيمة ، لدرجة أنه فى خلال شهرين أصبحت قائمة انتظار تنفيذ مشروعات الاقتراحات التى قدمها العاملون فى كاملها . كان مهندسو إدارة المشروعات مشغولين فى تنفيذ أربعة مشروعات رأسمالية . وليس لديهم وقت لدعم جهود الجماعات الصغيرة .

تقدم العاملون بعد ذلك بتوصيتهم الكبيرة ، لقد شعر أعضاء هذه الجماعات أن جداول توزيع الأعمال والتوقيعات تساهم فى مشكلات الجودة، واقترحوا مشاركة أحد عمال التشغيل فى عملية وضع هذه الجداول .

شكر « جاد » استجابة العاملين ، ومع أنه لا يريد أن يفقد تدعيمهم ، لكنه شعر بأن عليه بعض الضغوط : أولاً أنه ليس على استعداد لتأجيل العمل فى المشروعات الرأسمالية السابق الإشارة إليها ، وبالتالي لا يمكن توفير دعم هندسى لتنفيذ أفكار واقتراحات العاملين كما أنه غير مستريح لمشاركة العاملين فى عملية اتخاذ قرارات الجداول ، إنه لا يتشكك فى

رغبتهم فى المساعدة ولكنه يرى أن وضع الجداول عملية معقدة ووظيفة حساسة أكبر من إمكانيات واستعداد العاملين .

أصدر «جاء» مذكرة يشرح فيها عدم قدرته على الاستجابة المرضية للاقتراحات المعروضة عليه ، ثم كرر ما سبق أن رده فى مناسبات كثيرة أنه يقدر ويدعم مساهمات الجماعات الصغيرة فى حل المشكلات ، وأن أعضاء هذه الجماعات هم الأكثر قرباً ومعرفةً بمشكلاتنا فى الجودة .

أصيب العاملون بالارتباك والإحباط . بدأ الأعضاء فى عدم الانتظام فى حضور اجتماعات جماعة حل المشكلات ، وكان رد الفعل من العاملين يتمثل فى إدراكهم لنفاقه وعدم إخلاصه وجاءت تعليقاتهم : (لقد طلب منا الإسهام بآرائنا وأفكارنا ، وأخبرنا بأنه يقدرها ، ويعتز بها ، ولكنه لم يستخدمها) .

وسرعان ما أصبحوا غير واثقين بالإدارة بصفة عامة ، والذى يعتقدون أنها لا تقدر للعاملين آراءهم أو أفكارهم . (لا يريدون أن يكون لنا مشاركة فى القرارات ، وحينما ندعى لاجتماع أو خلافه فإنهم يدعون أنهم يعرفون كل شىء) .

(إن عمق منهج مشاركة العاملين الاقتناع بأنهم يمتلكون قدرات حل المشكلات والإدارة الذاتية التى غالباً ما تتجاهلها الإدارة بل وتضعها) .

إن عمال التشغيل يمكن معاملتهم على أنهم قادرون على اتخاذ قرارات فى حل مشكلات التشغيل قد تفوق جودتها ما قد يصل إليه مهندسو العمليات من مكاتبتهم . إن برامج الإدارة بالمشاركة تتضمن احتراماً وتقديراً لأفكار وإمكانيات العاملين .

ولكن لا يبدو أن هذا هو اعتقاد «جاء» ولو كان كذلك ، فإنه كان عليه أن يستجيب لمطلبهم للمشاركة فى وضع جداول التشغيل ، والنظر إليها

على أنها فرصة . وكان عليه أيضا أن يجرب مقترحاتهم باهتمام كبير . ولو أنه نظر بعين التقدير إلى عمق تفكيرهم في مشكلات الجودة لانهالت عليه الأفكار الجيدة التي تعالج كثيرا من مشكلات المصنع . إنه كان في إمكانه أن يعين مهندسا جديدا كل أو بعض الوقت تكون مهمته مثل هذه المشروعات الواردة من العاملين .

لم يكن «جاد» جادا في تطبيق مبادئ المشاركة واندماج العاملين كما ادعى .

المنافشات : الخبير : كيف يستطيع كل من «المعى» و «جاد» بدون علم منهما أن يعرضا مصداقيتهما للتدنى بتصرفهما بطريقة تتناقض مع أهدافهما المعلنة ؟

لقد درس كثير من الباحثين في علم الإدارة هذه المعضلة الإدارية ، ولقد كتب أحدهم⁽¹⁾ : (يخلق المديرون على كل المستويات وفي كل المنظمات بأيديهم وباختيارهم مناخا تنظيميا معاكسا لكل ما قالوا : إنهم يفضلونه ، ومضادا للمبادئ الإدارية التي أعلنوا أنهم متمسكون بها . إنهم يدون كما لو كانوا مقيدين بسلاسل - مجموعة من السلوكيات - تمنعهم من تغيير ما يعتقدون أنهم يجب أن يغيروه) .

لقد اكتشف هذا الباحث من ملاحظاته أن هناك اختلافا بين السلوك الذى يناصره المديرون ويدعون إلى تأييده (يعتقد المديرون أنهم يستخدمون هذا السلوك) والسلوك الذى يستخدمونه بالفعل . يعزو الباحث هذه الاختلافات إلى الاستنتاج والحجج الدفاعية المتكررة ، التى تدفع المديرين إلى التمسك بافتراضات هناك شك كبير فى صحتها ، ويكونون استدالات ، لا تقوم بالضرورة على تلك الافتراضات ، ويصلون إلى استنتاجات ،

(1) C. Argyris . **Overcoming Organizational Defenses : Facilitating Organizational Learning** (Boston, Allyn, 1990) .

يعتقدون أنهم قاموا باختبارها ، ولكنهم لم يفعلوا ذلك . ولكن ما يبعث على الارتياح أن هذه الأخطاء قابلة للعلاج ببرامج تدريبي جيد . لقد قام الباحث ومجموعة من زملائه بتدريب بعض المديرين على ملاحظة الاختلافات فى سلوكهم لكنى يعدلوا من هذا السلوك ليتفق مع ما يريدونه . ولقد حققت هذه البرامج نجاحا لا بأس به .

ينشئ المديرون التنفيذيون مجموعة من العادات الإدارية على مدى سنوات منها : طرق عقد الاجتماعات وردود الفعل للمواقف المتأزمة ، وكذا التوسط فى الصراعات بين الإدارات أو الأشخاص ... وهكذا يتكون نمط المدير من إجمالى هذه العادات . وبمضى السنوات تستطيع هذه السلوكيات أن تصل فى أعماق نفس المدير إلى درجة استخدامها لا إراديا ، ولا يناقش مدى مناسبتها لمواقف معينة ، وقد يلاحظ الآخرون بعض الاختلافات بين أقوال وأفعال المديرين ، وهم لا يدركون ذلك .

يعتقد العاملون أن أفعال المديرين تعكس نواياهم ، وأن بياناتهم تعبر عن كذب ادعاءاتهم وعدم مصداقيتهم . يصدق ذلك - لسوء الحظ - على «لمعى» الذى أراد بصدق خلق جو آمن للمديرين الذين يرأسهم ، ولكنه لم يعرف كيف يتصرف بدون إيماءات التهديد . يمكن أن ينشأ عدم الثقة حتى إذا لم يكن هناك تناقضات فى سلوك المدير . يعمل المديرون فى ضوء محددات غالبا تكون بعيدة عن إدراك الغالبية العظمى من العاملين ، يفسر أحيانا العاملون هذه المحددات على أنها سوء نية من الإدارة . على سبيل المثال ، إذا توقع «جاد» تدفق الأفكار الجيدة فلم تكن لديه الأموال المعتمدة فى الخطة لتعيين مهندس جديد . ومما يضاعف هذه المشكلة أن تقديم مثل هذا البرنامج الطموح لمشاركة العاملين رفع توقعاتهم إلى مستويات غير حقيقية .

كيف يستطيع المدير أن يمنع الشعور بعدم الثقة من أن ينشأ ؟

من الأمور المحيرة أن العاملين حينما يشعرون أن هناك اختلافات في سلوك المديرين يلتزمون الصمت ولا يعلنون ذلك صراحة ، يفسر بعض علماء الإدارة السلوكيين هذا الميل لدى العاملين إلى قيم ومعتقدات المجتمع التي علمتنا تفادى المواجهة والصراع المحتمل^(١) . وهنا يصبح إلزاميا على المدير أن يحاول بمهارة إغراء العاملين على إخراج إدراكاتهم والتحدث عنها.

الخطوة الأولى في هذا الاتجاه هو أن يقبل المدير أن إدراكات الآخرين عن سلوكه ومواقفه سوف تكون مختلفة وربما أكثر صحة منه شخصيا . كان على «لمعى» أن يسأل مساعديه إذا كانوا على استعداد لمناقشة مخاوفهم في أن يكونوا صرحاء معه ، لنفرض أنهم أجابوا بالنفى (لا) ، لن نشعر بالارتياح إذا قلنا ذلك) ، أو أسوأ من ذلك في أنهم لم يستجيبوا بالمرّة . عندها يجب أن يقول «لمعى» : (ماذا يوجد في علاقاتنا يمنعكم من أن تكونوا صرحاء معي ؟ ما هي أفعالي السابقة التي جعلتكم تعتقدون في أنني لا أريد هذه المناقشات على الرغم مما أقوله ؟ مثل هذا الاستفسار يسمح «للمعى» أن يحدد السلوك الذي لا يعرفه عن نفسه ، ومن ثم يوضحه لمساعديه أن يدرك الخلاف بين ما يقوله وما يفعله . لا بد أن يكون «لمعى» قد تعلم أنه إذا كانت هناك ضرورة جعلته يجمع السلطات والمسئوليات في يده أولا ، فكان عليه أن يعد مساعديه لتحمل المسئولية بل والمبادأة ، ويعلن ذلك مبكرا ، في أنه لا ينوى أن يستمر في الاستحواذ على السلطة وأن هذه فترة مؤقتة فقط .

أيضا كان يستطيع «جاد» أن يستفيد بمثل هذه الاستفسارات . يجب أن يكون قد تعلم أنه قد أوجد جو التوقعات الكبير لدى العاملين بتقديمه المشروع الطموح الذي لم يستطع فيما بعد أن يفى بالتزاماته . يجب أن

(١) المثل الشعبي (ابعد عن الشر وغنى له) .

يعلن المدير صراحة ليس فقط الوعود التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها ، ولكن محددات وقيود التطبيق .. كان على «جاء» أن يوضح القيود التي على موارده ، وكيف تتخذ القرارات ؟ وما هي القرارات التي لا يسمح فيها بالمشاركة ؟ وما هي المتابعة المتوقعة لخطوات تنفيذ البرنامج ؟ لو عرف العاملون في بداية البرنامج كل الحدود والقيود اللازمة للتطبيق لأدى ذلك إلى ارتفاع درجة المصادقية في البرنامج وفي المدير العام .

كلما كانت الاتصالات سريعة ، ومباشرة ، وصريحة بين الأطراف المعنية بها ، سواء كانت المعلومات سارة أو سيئة - كانت هناك ثقة كاملة ومتبادلة بينهم .

وأيضاً كلما قرأت ردود أفعال الآخرين بعناية - وكان لك اتجاهات تقبل النقد ، ولا تميل إلى الأسلوب الدفاعي - أصبحت أكثر معرفة بنفسك Self-aware ، وسوف تكون خبيراً في مراقبة وتعديل سلوكك ذاتياً ، كلما تطلب الأمر ذلك .

التناقض الثالث : هل تتصادم الحوافز مع أهداف البرنامج ؟

المثال : الإدارة : نظام تقارير أداء العناصر والورش

Reporting System Shop-Floor

يعانى مكتب «إنتاج وتوزيع اللوحات المعدنية» نقصاً متكرراً في إنتاج اللوحات الخفيفة . بينما يشكو من تكديس اللوحات الثقيلة ، لم تسفر الدراسات والبحوث التي تمت لهذه الظاهرة الغريبة عن تفسير منطقي ، تتشابه عمليات الإنتاج لكلا النوعين من اللوحات وتتقاسمان تقريباً المعدات والأفراد . أشارت دراسة تالية أن المشكلة غير متعلقة بعمليات التشغيل . بعد ذلك تم فحص جداول التشغيل ، وفي إحدى العمليات الرئيسية المشتركة والتي تتكون من عدد ١٥ وحدة تشغيل يتم تخصيص عشر وحدات لإنتاج

اللوحات الثقيلة وخمس فقط للوحات الخفيفة . ولكن متطلبات الإنتاج كان يجب أن تكون ٦ إلى ٩ لمقابلة ارتباطات السوق . وهنا تم اكتشاف أن نظام تقرير الإنتاج هو مصدر المشكلة لأن المصنع ينتج مقاسات مختلفة كثيرة من اللوحات ، أما تقرير الإنتاج فإنه يقيس أوزانا إجمالية لاتفرق بين اللوحات الخفيفة والثقيلة . هذه الطريقة تتم بالسهولة والبعد عن نظام تقرير معقد . ولأن اللوحات الثقيلة تزيد تقريبا ضعف اللوحات الخفيفة لكل لوح منهما فإن تحويل المواد الوسيطة إلى الوحدات الثقيلة يحسن من رقم الإنتاج اليومي في معظم الأيام تلبية طلبات العملاء من خلال عملية التخصيص ٥ إلى ١٠ وحدات تشغيل لصالح اللوحات الثقيلة . هناك فقط بعض الأيام مع بعض مشكلات التشغيل تصبح الوحدات الخمس غير كافية لمواجهة طلبات اللوحات الخفيفة .

سئل مدير الإنتاج عن إمكانيات العمل بنظام تخصيص ٦ إلى ٩ إذا ما كان يحسن موقف اللوحات الخفيفة - «يقلل من العجز» - ولا يعوق كفاءة إنتاج اللوحات الثقيلة . كان رده يدعو للدهشة ، فمع أن الفكرة لم تخطر بباله إلا أنه أعلن أنها غير قابلة للدراسة والتفكير لأنها غير واقعية ، كما لو كانت ستهدم الميثاق الأخلاقي للمصنع ، قال : (لقد تم شراء آخر وحدتين منذ ستة أشهر تقريبا ، وتم تخصيصهما لإنتاج اللوحات الثقيلة ، ولا أعتقد أنه يمكن تغيير هذا الوضع الآن) . وبمضي الوقت أصبح تخصيص الوحدات لإنتاج اللوحات الثقيلة من المقدرات في المصنع . إن مجرد اقتراح بسيط واضح لإجراء بعض التعديل في جدول تشغيل الآلات لم يخطر ببال أحد من المسؤولين عن الإنتاج الذين أصبحوا مبرمجين على التفكير بالطن / يوم في تقارير الإنتاج . إن مجرد نظام لتقارير الإنتاج اليومي خلق وضعاً وأصبغ عليه الشرعية والأهمية الزائدة لإنتاج اللوحات الثقيلة . لقد أوجدت طرق القياس نظاماً قيمياً Value System استطاع أن يسيطر

على تفكير المنظمة إلى درجة أن أحدا لم يلاحظ التمييز الواضح بين اللوحات الثقيلة واللوحات الخفيفة .

اشتكى الموظفون في المركز الرئيسى إلى مدير الإنتاج من نقص اللوحات الخفيفة ، وتكدس اللوحات الثقيلة ، وأنه يجب أن يتم التدخل لمعالجة هذا الوضع . ولكن لم يظهر بند اللوحات الخفيفة مستقلا أبدا فى تقارير الإنتاج . كان يتوقع مدير الإنتاج أن المركز الرئيسى لم يتابع ما يثيره من شكاوى ولذلك عندما وجد فى أحد الأسابيع أنه لن يحقق حصة الإنتاج من اللوحات الخفيفة طلب إضافة وحدة إنتاج أخرى إلى اللوحات الثقيلة ، على أساس أنه طالما لم يحقق المستهدف من اللوحات الخفيفة ، فإن زيادة كمية الأطنان المنتجة فسوف تحسن على الأقل المظهر العام لإنتاج الأسبوع ، فإن موظفى المركز الرئيسى - كما يدعى - لا يرون غير أرقام الأطنان ، ولذلك يبدو فى نظرهم أنه أسبوع جيد .

يبرز هذا المثال نقطتين فى غاية الأهمية :

أولا : أن أعضاء الإدارة العليا أمثال مدير الإنتاج قد يتجاهلون التوافق بين نظام التقارير واحتياجات التشغيل .

ثانيا : يضع هذا التجاهل المرءوسين فى حالة من الإحباط ، وعدم تقدير جهودهم ماديا . إنهم ضحايا تداخل وتصارع رسائل المنظمة . هذا كله لأن الحاجة الفعلية تتطلب شيئا ، ونظام التقارير يتطلب شيئا آخر .

أنظمة تقارير التكاليف التقليدية :

يمكن أن تشكل التقارير بالمنظمة طرق التفكير ، وتوفر نظاما للقيم ضيق الأفق . ومن هنا تقلل نظم تقارير التكاليف التقليدية عادة من أهمية برامج المشاركة فى الإدارة . تعتمد هذا البرامج على عمل الفريق والمشاركة فى المسؤولية ، ولكن معظم نظم تقارير تكلفة العنابر والورش تحمّل تكلفة

الإنتاج أو الخدمة على إدارة واحدة . على سبيل المثال ؛ حينما يكون هناك آلة تحت الإصلاح فإن تكلفة إصلاحها تضاف على إدارة الصيانة ، مع احتمال أن يكون العطل بسبب سوء عمليات التشغيل أو إعداد غير سليم لبداية التشغيل . يتناقض مبدأ مسؤولية إدارة واحدة عن التكاليف مع مبدأ عمل الفريق Teamwork وهذا معناه أن المسؤولية تقع على العديد من الأطراف . وبدلاً من الترويج للعمل التعاوني ، فإن النظام التقليدي يحرض على الخلاف والتصارع . وفي ظل هذا المناخ التقليدي نجد الإدارات بدلاً من أن تنغمس في الكشف عن المشكلات ومحاولة حلها ، تجرى وراء البحث عن أخطاء الإدارات الأخرى ، وتقدم المكافآت للمدير الذي يكتشف خطأ زميله .

أنظمة استحقاقات العاملين : Compensation Systems

تعمل أنظمة استحقاقات العاملين أيضاً على التقليل من شأن برامج إحداث التغيير بطريقة قد لا تكون محسوسة أو من الصعب إدراكها ، وخاصة أن هذه النظم تتسم بالغموض .

تقف أنظمة الاستحقاقات حجر عثرة أمام التقدم والتحسين ، ليس فقط لأنها تتصادم مباشرة مع أهداف برامج التحسين ، ولكن أيضاً إذا فشلت هذه النظم في تدعيم تلك البرامج ، على سبيل المثال ، يشجع مديرو المبيعات رجال البيع للبحث عن عملاء جدد ، والدفع بالمنتجات الجديدة . وهذا النشاط غالباً محبط ، ومستهلك للوقت . فإذا لم تكن العمولة مرتفعة بالنسبة للحسابات الجديدة - وهذا لا يحدث غالباً في معظم الشركات - فمعنى ذلك أن رجال البيع يدفعون فاتورة تحسين أداء المنظمة . إن عدم التناسق بين نظام الاستحقاق وبين أهداف برامج إحداث التغيير يمكن أن يكون محطماً وخاصة في وظائف البيع التي يلعب فيها رجل البيع الدور

الرئيسى واليومي فى تحديد الأولويات ، ومن ثم يعتبر التحفيز مفتاح النجاح .
المناقشات : الخبير : تلقى هذه الأمثلة الضوء على ثلاث زوايا مهمة فى موضوع التحفيز المادى .

الزاوية الأولى : إن التحفيز المادى من وجهة نظر العاملين يلعب دورا كاملا ومنطقيا وعقلانيا ، ولكنه من وجهة نظر المنظمة ليس على هذه الدرجة من الفاعلية .

الزاوية الثانية : غالبا من الصعوبة معالجة مشكلات التحفيز . على سبيل المثال ، إن القياسات التى تتضمنها تقارير الإنتاج تصبح جزءا لا يتجزأ من أنظمة الشركة واتصالاتها ، وأى تغيير فى وحدة القياس فى نظم تقارير التكاليف يجعل من الضرورى إعادة كل العمليات فى النظام المحاسبى ابتداء من تقارير الورش والعنابر حتى إدارة الميزانية ، مروراً بإعادة تدريب جميع الأفراد المعنيين بالتغيير . إن وحدة القياس تكون متأصلة فى لغة وتفكير كل العاملين بالمنظمة إلى درجة أن مجرد اقتراح تغييرها يفسر على أنه إجراء غير عادل ويدل على سوء نية الإدارة .

الزاوية الثالثة : إنه من الصعب جدا محاولة تتبع عملية الربط بين أنشطة العاملين وأنواع معينة من الحوافز المادية . أو تحديد أنواع الحوافز المادية التى تعمل ضد تحسين الإنتاجية ، إن ذلك يحتاج إلى قدرات فائقة لرؤية العالم بعيون ووجهة نظر العاملين . ولكى نلقى الضوء على الحوافز التى تعمل ضد الإنتاجية ، فإن إحدى الطرق تلزم أن نفترض أن نظم الاستحقاقات ونظم التقارير يترتب عليها تعويد أعضاء المنظمة على سلوكيات معينة ، ضع نفسك مكان مرؤوسيك وتخيل ما الذى يؤثر عليهم ، واسألهم كيف يتأثرون ببعض المؤثرات . ثم اسأل نفسك بعد ذلك : (هل هذا هو الاتجاه والتفكير الذى أريد أن أشجعه ؟) إذا لم يكن كذلك ، فإنه قد حان الوقت لكى تفكر فى نظام جديد .

إن تصميم أنظمة إدارية تساند أهداف المنظمات فن تسلط عليه الآن الأضواء ، ولكي تؤتي هذه الأنظمة ثمارها فإن على المديرين أن يتعرفوا بعمق على جذور مشكلاتهم التنظيمية والقوى المساعدة والقوى المعوقة وطبيعة عمليات منظماتهم في ضوء بيئة تنظيمية ديناميكية ومعقدة . وعلى أن يجيبوا عن أسئلة مثل :

- متى يكون لنفس الفعل تأثير مختلف في الأجل القصير وفي الأجل الطويل ؟

- متى يكون لنفس الفعل مجموعة من النتائج محليا ومجموعة مختلفة في مواقع أخرى من النظام ؟

- متى لا يترتب على التدخل الواضح لتحسين الأداء نتائج غير واضحة ؟ وهذا ما قاله أحد الباحثين في علم الإدارة⁽¹⁾ :

(عندما نتحدث عن « البناء التنظيمي المنظم Systematic Structure ، فيجب أن نفهم أننا لا نقصد بهذا المصطلح بناءً خارج إطار الفرد . إن طبيعة التكوينات في الأنظمة الاجتماعية طبيعة مراوغة لأننا كبشر جزء من هذه التكوينات . وهذا يعنى أننا غالبا لدينا القوة لتغيير التكوينات الاجتماعية التي نعمل في إطارها . ولكن في الواقع وفي حالات كثيرة لا ندرك هذه القوة ، نحن عادة لا نرى كيف تعمل هذه البناءات التنظيمية . فقط نجد أنفسنا مجبرين على أن نعمل بطرق محددة) .

يتطلب تصميم نظم إدارية تنسجم مع أهداف المنظمة إدارة عليا تتمتع بالصبر ، وطول النفس ، وإدارات تعمل بروح الفريق ، ومنهج إحداث تغيير يتم تحديده وتكراره عندما يلتزم المديرون بمعرفة كيفية تأثير نظمهم الإدارية على السلوك داخل المنظمة . فإن هناك احتمالا كبيرا أن يكتشفوا مصدرا قويا لتعزيز مناهج إحداث التغيير بمنظمتهم .

(1) P . Senge , The Fifth Discipline (New Yark : Double day , 1990).

التناقض الرابع : هل تتفق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والبناء التنظيمى مع حتميات الإنتاج ؟

مثال : الإدارة : تنظيم العملية وتنظيم المنتج Product & Process

فى مصنع لإنتاج سيارات النقل بأنواعها الخفيفة والمتوسطة والثقيلة ، تقوم إحدى الإدارات بتصنيع إطار «الكاوتش» ، وتقوم إدارة أخرى بتصنيع القرص المعدنى ، ثم تتولى إدارة ثالثة عملية لحام العجلة . وجدت إدارة الشركة أمام تكلفة مديونيتها المتصاعدة أنه لابد من وضع معدلات صارمة للجودة ، ولكن مع ذلك زاد معدل عيوب المخرجات ، لجأت الشركة إلى أساليب الرقابة الإحصائية Statistical Process Control وإلى طرق حل المشكلات . أثبتت الدراسات التحليلية أن السبب الرئيسى فى هذه المشكلة يكمن فى عدم التوافق بين القرص والإطار .

وضع مديرو الإدارات برنامجا لتقليل معدلات عدم التوافق ، مؤداه أن تسحب عينات كل ساعة من إدارة تصنيع القرص وإدارة تصنيع الإطار ترسل إلى إدارة لحام هذه الأجزاء ، حيث يتم اختبار مدى التوافق ، أو يرسلوا بتقاريرهم لإجراء ما يرونه من تعديلات على عمليات التصنيع وبذلك يضمن البرنامج ألا تزيد نسبة المعيب عن إنتاج ساعة واحدة فقط فى اليوم . تفرغ أحد مهندسى الجودة لعملية تنسيق العينات فى توقيتات محددة ، وبعد بضعة أشهر انخفضت نسبة المعيب والخردة إلى ٨٠٪ عما كانت عليه قبل البرنامج .

ولكن سرعان ما ظهرت بعض المعوقات التى قللت من فعالية البرنامج المذكور ، برغم الجهود التى بذلت . ومن أهم هذه المعوقات بعد المسافات بين الإدارات المعنية ، ومدى التعقيدات فى عملية التنسيق بين أنشطة ستين عاملا يعملون تحت ثلاث قيادات مختلفة .

المناقشات : الخبير : كان ذلك مصنعا كبيرا ، ولذلك يتحتم تنظيمه فى أجزاء صغيرة ، ولكن التنظيم القائم طبقا لخطوات العملية لا يتناسب مع ضروريات الإنتاج . أدى التنظيم طبقا لخطوات العملية إلى أن تتحرك المنتجات الوسيطة تابعا وليس فى كميات كمنتج نهائى لكل مرحلة تنقل فى مجموعات إلى المرحلة التالية . الآن كل جزء وسيط يتم الانتهاء من تصنيعه يتحرك إلى المرحلة التالية إلى أن يصل إلى قسم التجميع طبقا للمنتج النهائى وليكن النقل الخفيف ، رغم أن كل مرحلة بها القوى العاملة المتخصصة فى الجزء المنتج أكثر اتصالا ببعضهم وأكثر قربا ويمثلون ثلث القوة العاملة على خط الإنتاج ، وتحت إشراف مدير واحد .

وحتى إذا حسنت النيات ، وأظهر الجميع روحا تعاونية للعمل معا ، وأن هناك مداخل ونماذج لتحسين الأداء ، فإن هذا البناء التنظيمى يتعارض مع التدفق المرن والاقتصادى للإنتاج . إنه من الصعب جدا إدراك عدم تناسب العلاقات التنظيمية فى مثل هذه الأنماط حيث تتضمن الهياكل التنظيمية بداخلها وبطريقة خفية أولويات الأداء ، كما تظهر هذه الأولويات أيضا فى العلاقات الرئاسية ، التصميم الداخلى للمصانع أو للمكاتب ، وبعض تصميمات التسهيلات الأخرى . يعتبر تنظيم هذا المصنع تنظيما تقليديا ، وربما كان المخططون مهتمين أكثر بالاستغلال الأمثل للآلات ومخرجاتها ، وبأقل ما يمكن من الاستثمارات الرأسمالية . بينما يقدم التنظيم طبقا للوظيفة مرونة أكثر من جداول التشغيل لأنه فى هذه الحالة يمكن تحويل أى آلة إلى أى منتج من الأجزاء عليه طلبا أكبر سواء كان خاصا بالسيارات الثقيلة أو الخفيفة أو المتوسطة . لقد اختار المخططون بدلا من ذلك التنظيم طبقا لما يسمى خلية العمل Work Cell التى يتم على أساسها تخصيص آلات الإطار والقرص لمنتج نهائى واحد ، ولنقل : إنه سيارات النقل الثقيل . سوف تصبح هذه الآلات معطلة فى حالة عدم وجود طلب على هذا النوع

من السيارات . كما أن وضع معدلات صارمة للجودة جعل من المحتمل إعادة التنظيم وتحقيق مزايا اقتصادية في صالح الجودة ولكن على حساب الاستخدام الجيد للآلات . هذه الجوانب الإيجابية والسلبية في أنواع الاستراتيجيات التنظيمية تكون غير مرئية داخل جدران المنظمات . إن المنتج الذى يضع خدمة العميل في أولوياته يقيم مصانعه بالقرب من العملاء . أما إذا كان مهتماً أكثر بالتكاليف فسوف يفضل القرب من المواد الخام .

(من المهم أن نفهم أننا إذا أردنا معرفة أولويات الأداء ، فيجب أن تكون لنا مهارة قراءة ما وراء سطور الهياكل التنظيمية للمنظمات .)

التلخيص : لماذا تنشأ غالباً الصعوبات أمام برامج إحداث التغيير ؟

– التحول الكلى : A Total Transformation

في كتابه «الخروج من الأزمة» ، أورد ديمينج Deming⁽¹⁾ أربع عشرة نقطة يجب أن يلتزم بها المديرون إذا أرادوا أن يحدثوا ثورة في الجودة داخل منظماتهم ، وجاء في النقطة العاشرة :

– ما هو الخطأ في النصائح والإرشادات المعلقة في لوحات الإعلانات ، وفي طرقات المنظمات ؟ إنها تحمل رسائل مرسلة إلى غير أصحابها . يعتقد مرسلوها من المديرين أن عمال الإنتاج بمجرد قرائتهم لهذه الرسائل سوف يذهبون إلى أعمالهم ويحققون ماتطلبه هذه المعلقات : مخرجات ليس بها عيوب Zero Defects . بجودة مرتفعة وإنتاجية متزايدة وهذا هو المطلوب ، ولكن هذا اعتقاد خاطئ ولن يلغى الحقيقة التى تقول : إن معظم المشكلات تأتي من داخل النظام ذاته .

(1) W.E. Deming : Out Of The Crisis (Cambridge Massachusetts, 1986) .

ديمنج أحد علماء الإحصاء الأمريكيين ، لم يتفهم مجتمع المنظمات الأمريكية أفكاره عن الجودة في نهاية عقد الأربعينيات ، على عكس اليابانيين الذين استدعوه إلى اليابان في عام ١٩٥٠ ، وأصبح أبا الجودة في اليابان وأصدروا جائزة باسمه أطلقوا عليها جائزة ديمينج فى الجودة Deming Prize . مازالت حتى الآن .

من هنا تبرز أهمية التغيير الشامل فى تحويل المنظمة بكاملها من الأداء الضعيف إلى الأداء الذى له إمكانيات التحسين المستمر . وكما رأينا فى المثال السابق فإن نظم التقارير وسياسات التعويض المادى والهيكل التنظيمية كلها تدعو إلى السلوكيات التى اتفقت عليها قيادة المنظمة ، وفى الوقت نفسه قد تأتى أفعال واتجاهات المديرين متناقضة مع الوثائق والإجراءات المعتمدة ، ولا ينبغي أن ننسى أن العاملين حساسون ومستقبلون جيدون ، ولذلك فإنهم فى الأجل الطويل - وبرامج إحداث التغيير ضمن أدوات الأجل الطويل - سوف يدركون الاختلافات القائمة من خلال التزام المديرين فى أفعالهم وسياساتهم واتجاهاتهم .

يترتب على الفشل فى التخلص من هذه التناقضات فشل مشروعات إحداث التغيير ، ولقد رأينا مديرين سمعوا أو قرأوا عن مناهج تحسين استولت على عقولهم وقلوبهم ، ولذلك قاموا بتطبيق برامج متشابهة فى منظماتهم . ومع أن نياتهم كانت صادقة فى إحداث التغيير فقد فشلوا فى مهمتهم لأن برامج إحداث التغيير ليست مجرد إجراءات .

يحمل برنامج التحسين فى طياته آراء المدير فى نوع المشكلات القائمة وأين توجد . إن المدير الذى يفوض إلى رئيس جماعة عمل مسئولية وضع جدول التشغيل ، يعكس اقتناعه بقدرات هؤلاء العاملين على إنجاز مهمة تغيير من ضمن اختصاصات المستوى الإشرافى ، ومع ذلك فقد تفشل مثل هذه المشروعات إذا لم يتوافر لهؤلاء العاملين البيانات والصلاحيات اللازمة لاتخاذ مثل هذه القرارات ، وإلا تصبح عملية التفويض بلا معنى ، وهناك أربعة مبادئ أساسية لعملية تفويض المسئولية من واقع التجارب والممارسات :

- ١ - أعط حق اتخاذ القرارات لأولئك الذين لديهم المعلومات الكافية لمثل هذه المهمة .

- ٢ - خذ فى اعتبارك رد فعل الذين أخذت منهم هذه المسئولية ، وحاول

إعادة تحديد وترتيب أدوارهم وكسب تأييدهم حتى لا يصبحوا عناصر مقاومة للتغيير ، على سبيل المثال فإن المشرف الذى كان سابقا يتخذ مثل هذه القرارات يصبح مدربا لمؤوسيه على كيفية القيام بأعباء المهمة الجديدة المنوطة بهم .

٣ - يجب أن تسند المهمة الجديدة إلى العامل فى وضوح تام ، وأن تجيب عن كل الأسئلة المثارة لأى عضو أو طرف له علاقة بهذه المهمة .

٤ - اعمل على توفير برنامج تدريبى لتسهيل عملية التحول أو التغيير ، ولا تتوقع أن تتغير العادات والعلاقات المستقرة من تلقاء ذاتها .

إن تقديم برنامج جديد يساوى تماما عهدا جديدا . لا يجب ألا يحمل ثناء أو تعاطفا مع العهد القديم ، وإنما يجب أن تتم إزالة جذور الأساليب القديمة فى التشغيل والإدارة والمعلومات وتفسح الطريق أمام الإجراءات الجديدة . فى برامج إحداث التغيير يكون البرنامج المعلن هو قمة جبل الثلج أما الجزء الأكبر من الجبل الذى لا يرى ، فإنه يتكون من الثورات التى اجتاحت الأفكار والمناهج .

نظرة جديدة إلى الأخطاء : A New Outlook on Faults

إذا استطعت أن تقرأ ما وراء سطور الهيكل التنظيمى وتأثيراته التى تعوق برامج التحسين ، فـ يجب أن تبحث عن أين تقع هذه المعوقات ، وسوف تكتشف أنك - وبدون قصد - أسهمت فى صنع العقبات التى تتصادم مع توجهاتك المعلنة ، وسوف تصل إلى أن العاملين كانوا على حق فى كثير من أفعالهم وسلوكياتهم رغم أنها تتعارض مع أفكارك وتوجهاتك ، وسوف تدرك لماذا يتمسك مدير إنتاج اللوحات بإنتاج اللوحات الثقيلة على حساب اللوحات الخفيفة رغم أن الأخيرة مطلوبة أكثر ، وسوف ترى أن المنافسة بين المديرين إذا لم يكن لديهم هدف مشترك تقود إلى التصادم وليس التعاون وعندما تدرك أن أى شخص فى موقعك الوظيفى يمكن أن يقع فى

هذه المصيدة ، عندها تكون قد تعلمت أن تقرأ ما وراء السطور .

يقع المديرون دائما تحت إغراء أن ضعف أداء الآخرين يرجع إلى كسلهم أو عدم كفاءتهم . هذا الاستنتاج يعتبر تبسيطاً مخلاً لمجموعة من الحقائق المعقدة ، ويرى بها المدير ساحة من الأخطاء ، ولكن لكي تفهم بدقة لماذا يأتي أداء بعض العاملين ضعيفا أو ليس على المستوى المطلوب ، فلا بد أن تفترض أن هناك سببا وجيها لذلك ، ومن ثم حاول معرفة جذور هذا السبب .

ثورة ٢١ تطوير: Revolution or Evolution

لقد لوحظ أن المديرين الذين يكتشفون تناقضاتهم السلوكية في نمطهم الإداري يسارعون دون ما تريث أو تمهل إلى إحداث تغيير ثوري في منظماتهم . يريد هؤلاء المديرون أن يبيعوا أفكارهم جملة واحدة - كتجار الجملة - لإحداث تغيير شامل وجذري وسريع لكل من الهياكل التنظيمية والأنظمة القائمة قبل معرفة أى أنواع التغييرات مطلوبة لظروف منظماتهم ، كما لو كان هناك ما يؤرقهم من الإحساس بالذنب ، ويريدون أن يتخلصوا من هذا العبء النفسى وعمل ما يثبت أنهم قد وعوا الدرس وفهموا الاتجاهات السليمة لإحداث التغيير ، ومع أن هناك شركات كثيرة تحتاج إلى إحداث تغييرات ثورية بها إلا أن المفاهيم المطلوبة لا بد أن يدركها المديرون عامة وأعضاء الإدارة العليا خاصة لكي يتم تطبيق برامج التحسين فى يسر وسهولة - يحتاج اكتسابها وهضمها إلى تطور طبيعى مقصود ومخطط ، ولقد توصلت مجموعة من الباحثين تتبعوا برامج التحسين فى ست شركات كبرى إلى التقرير التالى :

(عندما لا ينجح أحد برامج التحسين تحاول الإدارة العليا تجربة برنامج آخر ، وتتوالى البرامج واحداً بعد الآخر . ولكن هذا الأسلوب يؤدى إلى تفاقم المشكلات التنظيمية ، إن هذه البرامج رغم أنها مصممة لتخاطب كل فرد

وتعالج كل شيء تنتهى دون أن تصل إلى أى فرد أو أى شيء . إنها عبارة عن حزم جاهزة لعلاقة لها بالحقائق والأحداث اليومية مع الأفراد أو الوحدات التنظيمية ، ويردد المديرون كلمات رنانة مثل :

١ - الجودة Quality .

٢ - المشاركة Participation .

٣ - التميز Excellence .

٤ - منح الصلاحية للعاملين Empowerment .

٥ - القيادة Leadership .

ولكن مهما كان عمق معانى هذه الكلمات فإنها لاتغنى عن الفهم العميق لواقع العمل فى المنظمات بل والتدريب الجيد ، والتغييرات فى نظم الأجور أو الهيكل التنظيمى أو فى فلسفة المنشأة Corporate Philosophy يمكن أن تلعب دورا حيويا فى تدعيم وتكامل جهود التغيير ، نطفو المشكلات عندما تستخدم هذه البرامج بمفردها وكأنها العصا السحرية التى تنشر التغيير فى كل أرجاء المنظمة بمجرد أن تمسك بها .

ينصح عادة بأن تبدأ مشروعات التحسين فى وحدات تنظيمية مستقلة على سبيل التجربة فإذا نجح المشروع يتم تعميمه على باقى أجزاء المنظمة .

(نحن نريد مديراً ذا ثبات وجلد واحتمال ولا نريده عداء قصير المسافات) .

كراهية المواجهة : Aversion To Confrontation

نوجه الآن سؤالاً إلى المدير بعد أن وصل إلى مرحلة فهم ما وراء السطور. لماذا نعتقد غالباً كمديرين أن المرءوسين هم المقصرون بينما قد يكون فى نمطنا القيادى وفى سلوكنا ؟

ذلك لأنه رغم معرفة معظمنا أين توجد المشكلات وكيف يمكن تحسين الأداء إلا أننا نبقى هذا سرا شخصيا ، لانريد أن يغضب بعضنا بعضاً أو نسيء إلى علاقاتنا الشخصية ، ولذلك نتفادى الحديث عن ضعف الأداء أو أى مسائل يمكن أن تهدد أعضاء الإدارة بطريق مباشر أو غير مباشر ، كما لو تم اعتماد مشروع لتحسين الأداء لا نرى أنه فعال ، فمأساة هذه النظرة مزدوجة :

أولا : لو أننا لاحظنا أن شخصا ما أسهم فى خلق مشكلة كبيرة ، ولكننا لم نواجه هذا الشخص ، فلن نتاح له فرصة لمعرفة أخطائه ، ولن يتحسن الموقف .

ثانيا: إذا لم نختبر آراءنا فقد نكون على خطأ ولانعرف ذلك . قد نسيء تفسير موقف أو نعمم حكما اعتمادا على تقرير لواقعة محددة واحدة .

فإذا كانت مداخلات حل المشكلات تقوم على سوء الفهم ، فهذا يعنى أن المشكلات لن تحل بالتأكيد ، والأسوأ من ذلك أننا لن نتعلم ، ولن يحدث تصحيح للموقف . وإذا لم يواجه بعضنا بعضا كمديرين وكممرضين فيما نعتقد أنه الأضوب أو الأسلم ، فلن نتوقع تصحيحا لأخطائنا بل سوف نشعر أننا بلا صلاحية وعاجزون ، وينمو داخلنا اتجاه سلبي تجاه المنظمة .

أسأل نفسك ، كيف تسهم أنت أو نظامك الإدارى فى خلق المشكلات؟ وركز فيما يجب أن تفعله بمفردك لتحسين الوضع ، إنك حينما تفعل ذلك فسوف لاتلقى باللوم على المرءوسين ، ولو مؤقتا . وحينما يشعر المرءوسون أنهم ليسوا فى قفص الاتهام فسوف يشعرون بالحرية فى الانضواء تحت علم قيادتك ، بل ويبحثون عن مجالات تقصيرهم ويحاولون إصلاحها . إن تفكيرك كمدير من خلال هذه التناقضات الأربعة يجب أن يحسن من معرفتك لذاتك ، ويزيد من حساسيتك تجاه الآخرين ، وكلما رأيت كيف يسير العالم من حولك بمنظار مرءوسيك زادت فعاليتك ونمت ثقتهم فى قيادتك .