

الباب الثالث

تطبيقات

نموذج تحليل السبب والتأثير /

القوى الميدانية



قلنا فى المقدمة بأن الكتاب والنموذج الأساس فيه التطبيق ، ولذلك كان الباب الأخير كله تطبيقات ، وهو أكبر الأبواب ، وأكبر الفصول ، الفصل الأول من هذا الباب وهو الفصل السابع فى ترتيب الكتاب يتناول دراسة حالة يرويها المسهل الخبير عن مشروع وضع تسعيرة جديدة لثلاث خدمات أساسية. فى إحدى المنظمات ، تناولت الحالة ثمانية أسباب تتناول معظم المشكلات الإدارية فى المنظمات بصفة عامة ، وفى منظماتنا العربية بصفة خاصة ، عرض المسهل الخبير القوى المعوقة داخل كل سبب ، وهى أكثر من قوة فى كل الأسباب ، والقوة الدافعة لها ، والنتائج المترتبة على تطبيق القوة الدافعة [الحل المقترح].

الفصل الثامن ، عبارة عن تقرير يرفعه مساعد مدير قسم تراخيص السائقين إلى مدير عام قسم تراخيص السائقين عن دراسة تمت فى شركة [فلوريدا موتورز] طبق فيها نموذج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية بهدف تحسين الخدمة للجمهور . تشكلت ست مجموعات للدراسة وفى كل مجموعة فريقان: الفريق الأول : فريق أعمال الجودة ، والفريق الثانى : فريق حلول الجودة ، يعرض الفصل تقارير المجموعات الست تحت عناوين السبب والقوى المعوقة ، والحل [بدلاً من القوة الدافعة] .. وبالتالي قد يكون لكل قوة معوقة أكثر من حل تعرضه المجموعة ، يستخدم التقرير فى لجانه الست صيغة المستقبل ، لأن التطبيق لم يكن قد تم بعد حين عرضه ، ومن ثم الكثير من [السين وسوف].

هذا التقرير للمجموعات الست يصلح كروشته مضمونة النتائج لعلاج أمراضنا الإدارية فى منظماتنا العربية . نرجو ذلك.

الفصل السابع

دراسة حالة : يرويها المسهل الخبير



مشروع وضع طرق جديدة لتسجير ثلاث خدمات الأسباب :

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| ١ - الرقابة من أعلى. | ٢ - مستوى هوية المشروع. |
| ٣ - مستوى الاتصال. | ٤ - مستوى مشاركة الاستشاريين. |
| ٥ - مستوى تبادل المعلومات. | ٦ - مستوى اندماج موارد بعض الوقت. |
| ٧ - مستوى إسهام مدير المشروع. | ٨ - مستوى التعاون الميداني. |



مقدمة :

استخدمت منذ فترة تحليل القوى الميدانية لإدارة مشروع معقد فى إحدى الشركات . كان غرض المشروع وضع طرق جديدة لتسعير ثلاث خدمات أساسية فى نشاط المنظمة ، قد يبدو هذا عملاً سهلاً منذ الوهلة الأولى ، تمثلت التعقيدات فى : عقد المورد الذى تشير إليه السجلات منذ أربعين عاماً ، موظفين فى المركز الرئيسى على أعلى درجات التسلط البيروقراطى ، يقدم الخدمات الثلاث آلاف العاملين على المستوى القومى ، لديهم نية جعل الموقف أكثر تعقيداً.

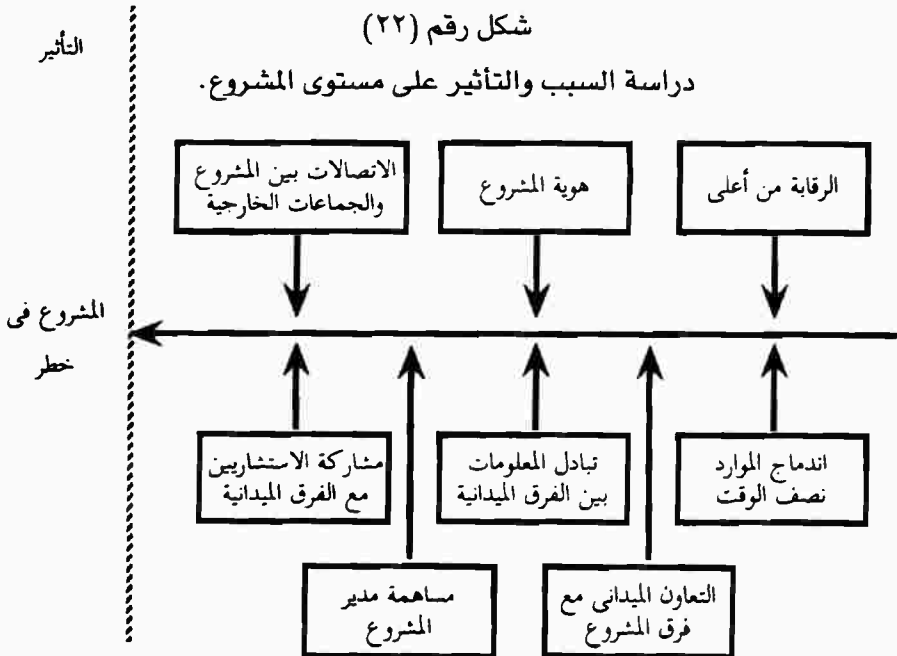
كان الغرض الأول اختيار مجموعة من الأفراد لديهم خبرة فى نظم الخدمات الثلاثة بالإضافة إلى الحصول على المساعدة من الجماعات الرئيسية بالمنظمة ، تم تعيين مجموعة من [١٨] عضواً . اجتمعت المجموعة لمدة أسبوع فى جلسات توجيه ووضع الأهداف ثم بعد ذلك انتشرت على مستوى أربعة مواقع رئيسية تابعة للمنظمة ، تخصصت ثلاث مجموعات فى كل من الخدمات الرئيسية ، وأصبحت معروفة بأنها فرق ميدانية Filed Teams أما المجموعة الرابعة فهى على مستوى المنظمة ، وعرفت بأنها المجموعة الاستشارية consulting group شرعت الفرق الميدانية فى مرحلة جمع البيانات ، وحددت بدقة شديدة كل عنصر فى الخدمات الثلاث ، وحللت البيانات لتأكيد الاتساق بين معالجة التكاليف والأسعار ، وقدمت التوصيات حول كيفية تحسين هذا الاتساق، وتم الاتفاق على أساليب وضع طرق جديدة لممارسة الأعمال مع العميل النهائى.

كانت المجموعة الشاملة تجتمع دورياً - طوال حياة المشروع - للتأكد من أن كل فريق كان يسير طبقاً للأسس الموضوعية ، وأن الغرض الشامل لا يزال فى مساره ، وأنه يحقق تقدماً.

فى بداية حياة المشروع ، شعرت بمسئولية الحاجة إلى المساعدة فى إدارته إدارة فعالة. بدأ كل فريق ميدانى يتصرف طبقاً لرؤيته الذاتية ، كان رؤساؤنا فى الشركة يحاولون بطريقة غير لائقة التأثير على المخرجات ، أعضاء معينون فى الفرق بدأوا يأتون بتصرفات مستهجنة ، والتي أثرت سلباً على المشروع ، وبدأت إدارة الموقع الميدانية تمثل عقبة أمام تقدم المشروع ، طلبت المساعدة من أحد أصدقائى .

بعد وصف كل المشكلات بالتفصيل ، اقترح صديقى استخدام تحليل القوى الميدانية ، لكى نضع أيدينا على كل مداخل المشروع ، فى خلال أسبوع استطعت أن أصنف فئات كل مجالات المشكلة القائمة ، تحت مصطلح «مستوى مرتفع جداً» أو «مستوى منخفض جداً» الذى سبق مناقشته فى هذا الكتاب ، وبدأت فى تحديد القوى المعوقة تفصيلاً.

لم أكن أعرف شيئاً عن منهج السبب والتأثير حتى تلك اللحظة . الآن أستطيع أن أفهم أن كل مجال من مجالات المشكلة تم تحديده ، كانت فى الواقع أسباب Causes ، وأن التأثير Effect يشير إلى أن المشروع كله فى خطر، يظهر الشكل التالى دراسة السبب والتأثير.



يظهر التحليل الميداني الذي طبق بعد ذلك : القوى المعوقة ، والقوى الدافعة والنتائج الفعلية للإجراءات التي اتخذت . ليس لدينا أدنى شك في ذهني أو في أذهان أولئك الذي يقومون بالرقابة ، بأن تحليل القوى الميدانية هو الذي أنقذ المشروع ، قدمت التوصيات الصادرة عن المشروع إلى جماعة السياسة في قمة الإدارة العليا للمنظمة ، وتم اعتمادها ، ومن المهم أن نشير هنا إلى أن هذه التوصيات كانت ثورية في حياة المنظمة ، حيث أصبحت الأساس الذي يقوم عليه أداء الأعمال بها الآن .

ما نريد أن نركز عليه هنا هو استخدام نموذج تحليل القوى الميدانية وليس إعطاء تعريفات بالتوصيات الفعلية . مع مرور الوقت قد تزداد هذه التوصيات أو قد تتغير بالكامل ، ومن ثم فإن استخدام تحليل القوى الميدانية يعتبر الشيء المهم الذي يجب أن يحاول القارئ أن يفهمه لبناء المنظمة الذكية واضعين كل هذه الأمور في اعتبارنا ، دعنا نفحص كل سبب وما يلزمه من قوى ميدانية بالرجوع إلى الشكل السابق .

أمثلة لتحليل القوى الميدانية:

السبب الأول : الرقابة من أعلى :

كانت هناك تداخلات بين مدير المشروع ، وأولئك الذين يوجهونه أثناء وجوده كفكرة ، وفي مراحله الأولى ، مع أن المشروع انطلق في بداية طيبة ، بعد أن عرف أعضاؤه أن الرقابة من مستوى الإدارة العليا سوف تكون في أدنى درجاتها ، وأن أعضاء المشروع يستطيعون أن يقرروا بأنفسهم الإجراءات المناسبة التي تتخذ ، حدثت تصرفات أفسدت هذا الموقف ، كان تأثيرها الشامل على المشروع مؤذيا وضارا وكان لابد من اتخاذ الإجراء الذي يزيل مشكلة «الرقابة من أعلى» ويمكن أن يوصف ذلك في لغة ومصطلحات تحليل القوى الميدانية الذي استخدم والنتائج التي تحققت .

*** القوة المعوقة Restraining Force**

بدأت الضغوط من أعلى للرقابة على المشروع فعليا ، حتى قبل البداية

التمهيدية للمشروع ، بل عند تحديد تبعية مدير المشروع ، بمعنى إلى من يجب أن يرفع تقاريره؟. كان المدخل المقترح فتح سلسلة السلطة الآمرة ، والاستفادة القصوى من استخدام أى مستوى إدارى كان يمكن أن يكون ضروريا لحل المشكلة ، واستخدام الفريق الاستشارى لحل المشكلات المتعلقة بالمشروع ، وقد قبلت هذه الاقتراحات ، وطبقت على كل أجزاء المشروع ، غير أنه من الناحية العملية أصبح المدير العام هو رئيس المشروع غير الرسمى ، ويعطى تعليماته المتعلقة بإدارة المشروع.

بعض أدلة ضغوط الرقابة من أعلى يمكن تلخيصها فيما يلى:

* ضغوط على الأفراد من الوحدة التنظيمية الراعية للمشروع لاكتشاف ماذا يجرى فى الميدان.

* اهتمام عام حول أن تبقى الإدارة العليا على علم بتقديم المشروع بصفة دائمة.

* حضور الوحدة التنظيمية الراعية الاجتماع الأول للمشروع.

* الإصرار على حضور الوحدة الراعية فى الاجتماع الثانى للمشروع ، على الرغم من إخطارهم بأن حضورهم يمثل ضرراً وأذى لتقديم المشروع.

* أثناء غياب مدير المشروع فى بداية المشروع حاولت الوحدة الراعية إثراء دور الاستشاريين فى النواحي الإدارية والرقابية بدلاً من المحتوى الفنى.

يمكن تلخيص ما ذكر سابقاً كقوة معوقة واحدة تتمثل فى الضغوط من أعلى لإجراء الرقابة الدقيقة على المشروع من منظور إدارى وموضوعى.

القوة الدافعة Driving Force

كما ذكر سابقاً ، فإن القوة الدافعة هى كل ما يؤدي إلى تخفيف الضغوط ، ومن ثم المساعدة فى تقليل مستوى الرقابة من أعلى إلى حدود مقبولة.

* مواجهة بين مدير المشروع والوحدة التنظيمية الراعية حول حضورها اجتماعات المشروع على مدى ثلاثة أسابيع متتالية . حدثت مواجهة بين مدير

عام المشروع ومدير عام الشركة ، لقد أشير بأنه إذا كان لابد من استمرار الرقابة من أعلى يصبح من الضروري تغيير الأفراد المهتمين بالمشروع . أفاد المدير العام بأنه ليس من الحكمة اللجوء إلى هذا الحل ، وأنا سوف نحسن الاستفادة بهؤلاء الأفراد الملتحقين حالياً بالمشروع بدلا من توقع حصولنا على عناصر فى قمة التميز يحلون محلهم ، أشار المدير العام إلى أنه لا توجد عليه أى ضغوط للرقابة أو توجيه المشروع بطريقة أو بأخرى.

* تمشيا مع التوضيح السابق ، تلقى مدير المشروع **قوة دافعة** أخرى ، عبارة عن إخطاره بأنه قد تم إزالة آلية الرقابة الشاملة ، التشغيل الشامل لكل الفرق وتم الارتفاع بهوية المشروع بحيث أصبح من حق الفرق أن تحدد بذاتها خطوات تحقيق أهدافها فى ضوء الجلسة التدريبية الأولى ، كان لهذا الإعلان تأثير إيجابى ودائم على كل المشروع ، وأصبحت هذه إشارة واضحة ، وأن الكرة أصبحت الآن فى ملعب المشروع لتحديد ما يراه من إجراءات . كان هناك بعض الخوف من هذا الإعلان ، أخذت جماعة المشروع على عاتقها مسؤولية تحديد طبيعة اجتماعاته المستقبلية ، ألغى أيضا نظام تقارير التقدم الأسبوعية .

Weekly Progress Reports

* تمت مواجهة بين مدير المشروع ، والمدير العام حول دور الاستشاريين ، واتفق على أن العلاقة بين الاستشاريين وسلسلة السلطة الآمرة يجب أن تهدأ بعض الشيء .

النتائج Results

* وافقت الوحدة التنظيمية الراعية للمشروع على عدم حضور اجتماعات المشروع إلا إذا دعت لذلك .

* التخلّص من الحاجة إلى الرقابة العامة ، التشغيل العام ، وهوية المشروع كان لها تأثير إيجابى على كل الفرق .

* عقد اجتماع بين ممثلين عن الفرق الميدانية الثلاثة ، ووضعوا تصوراً عن التقرير النهائى للمشروع ، وحددوا مسؤولية الأفراد عن الأقسام المختلفة التى

يتضمنها التقرير ، ووافقوا على تصميم هذه الأقسام.

* تتطور هوية المشروع بصورة طبيعية بين الفرق الميدانية الثلاثة ، تم الوصول إلى اتفاق حول المنهج العام لتحديد طبيعة الوظائف فى كل من المجالات الثلاثة الخاضعة للدراسة ، تم الوصول أيضا إلى اتفاق حول الإدارة التى تستخدم لتحديد المفاهيم ، والإجراءات ، وترتيبات التطبيق.

* عقد المدير العام جلسة مع الاستشاريين ساعدت فى توضيح أدوارهم وأبعادها على أساس أنهم يمثلون تخصصاتهم ، ويساعدون ويدعمون الفرق الميدانية ، تم تنفيذ هذا الاجتماع تمثيلاً مع توصية مدير المشروع السابق ذكرها، فى الاجتماعات التالية بين مدير المشروع [المسهل الخبير] وبين الاستشاريين ، ألقى مزيد من الضوء على دورهم ، ونقل ذلك إلى الفرق الميدانية ، أدى هذا إلى إيجابية المساهمة التى يقدمها الاستشاريون إلى المشروع.

* القوة المعوقة:

حاولت الوحدة الراعية تنظيم تمثيلها فى الفرق الميدانية الثلاثة لكى يجتمعوا دورياً ، وناقشوا كل زوايا المشروع ، وما الذى تم إنجازه فى كل فريق ، اعتبر هذا أيضا قوة معوقة تبقى على مستوى الرقابة من أعلى فى أكثر درجاتها عنفاً وخروجها عن المتفق عليه.

* القوة الدافعة:

جاءت القوة الدافعة لرفع هذا التعويق عن طريق عقد اجتماع مواجهة بين مدير المشروع والوحدة الراعية ، والذى ركز على الحاجة إلى الاتصال المباشر مع كل فريق فيما يتعلق بالمشكلات المحددة والمرتبطة بذلك الفريق بمبادرة من الوحدة الراعية للمشروع ، تمت الإشارة إلى أنه من حق الفرق أن يأخذوا هذه المبادرة عندما يعتبرون ذلك مناسباً ، ولكن اعتبر من المناسب للوحدة الراعية أن تطلب مقابلة تمثيلها فى حالة اعتبار الموضوع ضرورياً من وجهة نظرها ، تم التركيز على هذا المنهج شفها وكتابة إلى الوحدة التنظيمية الراعية للمشروع.

عرف مدير المشروع رغبة الفرق فى تداخلها مع الوحدة الراعية.

النتائج:

* وافقت الوحدة التنظيمية الراعية للمشروع على عدم التعامل مع ممثليها فى الفرق الثلاثة كفريق.

* وافقت الوحدة الراعية أيضا على التعامل مع كل فريق فى المشروع فى مجالات محددة على أساس المساهمة فى المضمون كمورد ، وليس على أساس فلسفة أو موقف عام.

القوة المعوقة:

نوقش حضور الوحدة التنظيمية الراعية الاجتماعات الشهرية للمشروع تحت ضغوط من المستويات الإدارية الأعلى لممارسة عمليات الرقابة.

القوة الدافعة:

إجراء مواجهة بين مدير المشروع والوحدة التنظيمية الراعية.

النتيجة:

لم تحضر الوحدة الراعية الاجتماعات.

القوة المعوقة:

قامت الإدارة العليا بعمل اتصالات مباشرة مع أعضاء الفريق.

القوة الدافعة:

راقب مدير المشروع المهام التى يكلف بها الأعضاء ، وكان يدعم هذه المهام عندما تكون مناسبة ، ويغيرها إذا لم تكن كذلك.

النتيجة:

استمرار المشروع فى مساره خلال طوال مدة بقائه.

القوة المعوقة:

نقص التوجيه من المدير العام أسهم فى زيادة الحاجة إلى الرقابة من

المستويات الأخرى.

القوة الدافعة:

أخذ مدير المشروع المبادأة فى أن يضع المدير العام فى صورة ما يحدث ويطلب نصيحته وإرشاده فى شئون المشروع الإدارية عند اللزوم . عوامل رئيسية كثيره مهمة ؛ أولها كان الاقتراح بأن يعقد المدير العلم مع خبير التدريب اجتماعا يحصل خلاله على رأى موضوعى يتعلق بمشكلات المشروع ومدى تقدمه ، كشف هذا الاجتماع عن دور مدير المشروع فى علاقته بالوحدة الراعية ، تناول الاقتراح الثانى توقيت الزيارات الميدانية التى يقوم بها المدير العام . وماذا يجب أن يتفحصه ، ويلاحظه أثناء هذه الزيارات ، اقترح أيضا تقديم تغذية مرتدة للمدير العام تتناول التأثير المدمر للإستشاريين على مجريات المشروع .

النتائج:

* قبل بداية المشروع ، أدى اهتمام وتخوف مدير المشروع إلى تأمين ترشيح مجموعة من الأفراد المناسبين لتمثيل الوحدة التنظيمية الراعية فى المشروع ، وضع هذا مثالا تحتذى به الوحدات الأخرى ، وكان له تأثير كبير فى معايير اختيار الأفراد الذين يمثلون وحداتهم أو وظائفهم فى مختلف اللقاءات .

* توفير مبررات قوية لاقتراح إحلال الأفراد ، اتخذت هذه السلسلة من الإجراءات ليس من أجل صالح تحسين الأفراد ، أو منحهم حرية أداء الأعمال بأنفسهم .

* أوضحت جلسة اللقاء مع خبير التدريب دور الوحدة التنظيمية الراعية لكى يكون لها توجه توفير الموارد للمشروع Resource-Oriented ، ودور مدير المشروع على أن يكون له توجه إدارى للمشروع Administration-Oriented ، برز دور المدير العام هنا على أنه الرئيس الإدارى والوظيفى للمشروع ، ويعتبر مدير المشروع [المسهل الخبير] مسئولا أمامه مباشرة .

* وافق المدير العام على تغيير أحد أعضاء فرق العمل .

* أكد المدير العام على أهمية أن يكون مدير المشروع على علم كامل فيما يتعلق بزياراته الميدانية قبل وبعد الزيارة ، ولكن مدير المشروع مع ذلك كان يبادر بالاتصال به فى كل المواقف .

* اتخذ المدير العام الإجراء المناسب ، وفى توقيته المناسب لتحديد دور الاستشارى .

السبب الثانى : مستوى هوية المشروع :

القوة الدافعة :

فى المراحل الأولى للمشروع ، كانت الفرق الميدانية مهتمة أساساً بالتحرك جغرافيا : الاستقرار فى الأماكن الجديدة سواء فى المنزل أو فى العمل ، تخطيط المهام الوظيفية لأفراد الفريق فى مرحلة جمع البيانات ، ومن ثم الخروج إلى الميدان لمقابلة كبار الشخصيات ، وزيارة المنظمات البارزة ، لإنجاز عملية جمع البيانات ، تطلبت هذه الأنواع من الأنشطة تنسيقا طبيعيا بين أعضاء الفرق الأربعة ، كل فرد فى مجال تخصص فريقه ، ولكن هذا التنسيق والتعاون لم يتم فى الواقع على مستوى الفرق ، مع أن هذا موقف طبيعى ولكن اعتبرت هذه الحقيقة «قوة معوقة» تنال من هوية المشروع وخاصة أنها ضرورية فى حالة تنمية وتحليل البدائل الفعلية التى قد تحدث فيما بعد .

والأدلة على المغالاة فى هوية واستقلالية الفريق مايلى :

* لاتوجد اتصالات ذات معنى بين الفرق فى الأشهر الأولى للمشروع .

* قلق بعض الفرق حول ما يمكن أن تفعله الفرق الأخرى .

* لم تستفد الفرق الميدانية بالاستشاريين إلى فترات متأخرة من المشروع .

* هيمنة أحد الفرق على الاجتماع الأول للمشروع ، دون سابق مناقشة وترتيب مع الفرق الأخرى قبل الاجتماع .

* ميل أحد الفرق إلى تجاهل ما تم تخطيطه أثناء أسبوع التدريب فيما يختص بتواريخ الجدولة والمستهدفات المطلوب إنجازها .

القوة الدافعة:

جاء رد الفعل الأولي بأن الهوية القوية للفريق تسبب أذى بالغاً للمشروع فى مراحله الأولى والأخيرة ، تأكد هذا فى الاجتماع الأولى للمشروع بعد اعتبارات ومناقشات طويلة مع مختلف مستويات الإدارة ، وإدارة التدريب الإدارى ، تم الاستنتاج بأن الهوية الذاتية القوية للفريق عملية طبيعية فى المراحل المبكرة للمشروع استناداً إلى أنواع الأنشطة المذكورة سابقاً ، وأن أى محاولة يستخدمها مدير المشروع لتنميط أفعال الفرق وجعلها متطابقة ستكون غير سليمة ، أعلن هذا الموقف فى اجتماع للمشروع ، حيث تم التخلص من الهوية العامة والآليات الرقابية ، يمكن اعتبار هذا الاعتراف والإقرار بأنه «قوة دافعة» . لقد أخذ فى الاعتبار بأن ضغوط الوقت لتطوير الحزمة النهائية ، كانت سوف تتطلب التعاون الكامل وصهر جميع الفرق فى بوتقة واحدة فى المرحلة الأخيرة من المشروع.

النتائج:

لقد زار مدير المشروع وخبير التدريب اثنين من الفرق الميدانية ، وناقشا معهما مشكلة الاتصالات بين الفرق بناء على مبادرة من الفريقين ، ونتيجة لذلك اقترح خمسة أعضاء من كل فريق ميدانى ، وحضروا اجتماعاً خاصاً يمثل الفرق الميدانية الثلاثة ، ووافقوا على الشكل النهائى لمشروع التقرير الذى يقدم إلى الإدارة ، كلفت هذه المجموعة أيضاً أفراداً معينين لكى يكونوا مسئولين عن المجالات العامة للتقرير ، وكلفت الفرق مسئولية أقسام التقرير ، التى تضم توصيات كل فريق ، إجراءات التطبيق ، وقسم التلخيص ، وافقت المجموعة أيضاً على تواريخ نهائية عن الخطوط العريضة ، المسودة الأولى ، والمسودة النهائية ، وتواريخ الوثيقة النهائية.

على الرغم من أن الاجتماع ركز فقط على مجالات عامة ، ولم يتطرق إلى أى توصيات فعلية محددة ، فإنها كانت المحاولة الأولى التى قام بها المشاركون عبر المشروع لكى يجتمعوا بدافع ذاتى منهم ولكى يعملوا من أجل نتيجة نهائية متناسقة.

النتيجة الكبيرة الثانية التى أدت إلى الارتفاع بمستوى هوية المشروع كانت متمثلة فى الدليل الواضح للمشاركة المخلصة التى حدثت فى منتصف طريق المشروع.

كان لكل فريق منهجه الخاص الذى أعطاه كل اهتمامه وتأكيد القوى فى الوصول إلى البدائل والاستنتاجات ، وضع مصفوفة تتضمن دراسة عميقة لكل العناصر بالإضافة إلى التطبيق وتقييم المشروع للبدائل كان جزءاً من المناقشات. أشارت المجموعة إلى أن الجزء الباقى من المشروع يتطلب أقصى درجات الاتصال كمسألة حيوية فى كل أجزاء المشروع ، ويجب أن تناضل كل الفرق من أجل التنسيق وتبنى منهج عام بصفة مستمرة ، أعطت الفرق الميدانية مؤشرات بأنها تلجأ فى كثير من المواقف إلى الفريق الاستشارى طلباً للمساعدة فى مجالات متعددة.

كان أهم ما يشغل مدير المشروع فى هذه النقطة إمكانية عرض فكرة التدعيم الخارجى لتعميق الاتصالات بين الفرق ، والرغبة فى بناء منهج متناسق.

القوة المعوقة:

القلق الذى يساور مدير المشروع فى التأثير على الفرق لكى تتحد معا [انظر المناقشة التى جاءت تحت عنوان السبب السادس والتى تعطى وصفا كاملاً للقوى الدافعة والنتائج].

القوة المعوقة:

تتطلب أنشطه الفرق فى المراحل الأولى للمشروع هوية ذاتية لكل مشروع والعمل على تدعيمها ، القوى المعوقة فى هذه الحالة تعتبر مناسبة.

القوة الدافعة:

احترام الهويات المستقلة كشيء حيوى فى نصف الفترة الأولى من المشروع. تقرر أن تكون هوية المشروع أكثر أهمية فى المراحل التالية .

النتائج:

نمت هوية المشروع بصفة دائمة وثابتة طوال حياة المشروع.

القوة المعوقة:

كانت الفرق مترددة فى تبنى طرق متشابهة فى خطواتها لحل المشكلات بسبب تفرد كل فريق فى تجربته فى مرحلة جمع البيانات ، وبالتالى لاتوجد حاجة حقيقية فى الاتصال بين الفرق المختلفة ، أنشئت طرق متعددة للتصدى لجمع البيانات ميدانياً.

بدأ الفريق الميدانى رقم «١» بعد فترة وجيزة مباشرة فى تحديد أنواع الأسئلة التى سوف يسألونها ، والغرض من اللقاء مع ممثلى المواقع الميدانية ومن الذى سيقوم بهذه الزيارات ، ومن الذى سوف تتم مقابلاته . ونتيجة لذلك أعطى فريق «١» اهتماماً كبيراً إلى مراجعة أسئلته ومدخله فى الزيارات الميدانية بعد زيارات الميدان الأولى ، وأصبح من المستهدف جدولة الزيارات على أن تسير خطتهم الأساسية ، ومع ذلك ، وبالنظر المتأنية ، نجد أن الفريق «١» استنتج أن الزيارات القليلة سوف تكون كافية لأداء المهمة المكلفين بها ، ولذلك نصحوا الفريق «٢» أن يراجع زيارته المخططة طبقاً لمفاهيمهم : أى الفريق «١» .

أما الفريق «٣» فقد أمضى الكثير من وقته فى وضع قائمة استقصاء مكثفة أرسلت بالتالى إلى أصحاب الوظائف الرئيسية ، تعرضت استمارة الاستقصاء هذه إلى الكثير من الاهتمام والنقد من مصادر مختلفة ومتعددة ، لهذا سحبت ، وأصبح على الفريق «٣» أن يجرى مقابلات مع كبار الشخصيات فى مواقع عملهم للإجابة عن الأسئلة والاهتمامات البارزة ، لم تكن هذه المحاولة ناجحة تماماً بسبب المدخل الذى استخدمه الفريق «٣» فى الحصول على المعلومات من الأفراد المستجوبين ، تلقى الفريق «٣» ردود فعل سلبية - التغذية المرتدة - من مدير المشروع بخصوص هذا الإجراء عند حدوثه من جهة ، ولأن الفريق كان يجرى المقابلة ميدانياً.

قرر الفريق «٢» فى الأشهر الأربعة الأولى أن يركز بالكامل على وضع أساس قوى يساعد على فهم تفاصيل الممارسات والإجراءات ، وتأثيرها على كل الوحدات التنظيمية ذات الارتباط . لقد اختبروا أفكارهم على مواقع كثيرة مختارة ، قبل الوصول إلى وضع قائمة استقصاء شاملة .

قرر الفريق الميداني «٢» زيارة كل المواقع الميدانية [٤٥ زيارة] ، تعرض الفريق «٢» لضغوط كبيرة من مدير المشروع لكي يخفض من زيارته ، التي وضعها استرشاداً بنصائح وإرشادات الفريق «١» ولذلك نزل الفريق «٢» إلى رغبة مدير المشروع بتخفيض عدد زيارته من ٤٥ إلى ٢٥ زيارة موقعية .

جاءت التغذية المرتدة من مواقع ميدانية متعددة ، بما في ذلك ، زيارة متابعة أثناء إحدى جلسات المقابلة ، تشير إلى أن التغييرات التي أحدثها الفريق «٢» في خطته لزيارة المواقع كانت فعالة ، وقيمة من حيث الكم والكيف فيما حصلت عليه من معلومات .

القوة الدافعة:

الحقيقة في أن الفرق الميدانية اختلفت في اتجاهاتها ومذاهبها أثناء مرحلة جمع البيانات ، وكانت جميعها مترددة في تبني مناهج متشابهة ، لم يتم التفكير في ذلك كعقبة أمام إنجاز عملية جمع البيانات ، على أن هذا سوف يتغير بصورة طبيعية عندما تتغير جهود كل فريق في مرحلة التحليل الفعلي وتحديد البدائل ، عرفت كل الفرق هذه الأفكار كمقترحات في أوقات مختلفة ، وذكرت أيضا بخصوص الاجتماع الذي كان سوف يعقد في منتصف حياة المشروع ، اعتقد مدير المشروع بأن النتائج الكبيرة يمكن أن تحدث عندما يعمل جميع أعضاء الفرق للوصول إلى نتائج بصفتهم الجماعة الأم وهذا هو المنهج الذي كان يجب أن يتبناه المشروع ككل في اقتراح البدائل المختلفة غير أن هناك الكثير من الأعضاء يشعرون أن النتائج الجيدة يمكن تحقيقها إذا تم تجزئة فرق المشروع إلى جماعات عمل صغيرة ، دعم هذا المشروع عددا من الأعضاء الأساسيين في الفرق ، وهو ما قد حدث بالفعل .

النتيجة:

تبنت كل الفرق طرقا متشابهة لحل المشكلات . اجتمع الفريق «١» والفريق «٣» قبل أسبوعين من اجتماع المشروع ، وكان الفريقان يتبنيان نفس المناهج ويؤكدان على التنسيق فيما بينهما .

جاء الفريق «٢» إلى اجتماع المشروع طالباً المساعدة ، على أساس التغذية المرتدة القاسية التي تلقاها من مدير المشروع كرد فعل للزيارة الميدانية التي قام بها المدير العام . جاءتهم المساعدة من النقد البناء الذى وجهه إليهم كل أعضاء الفرق الميدانية الأخرى.

القوة المعوقة:

هناك شعور بالمنافسة بين الفرق منذ بداية المشروع . سيطر شعور داخلى لدى ثلاثة من الفرق الميدانية بأن النتيجة النهائية للمشروع يجب أن تقاس على أساس ما أسهم به كل فريق ، وليس ما قدمه المشروع ككل ، أدى ذلك إلى ضعف الاتصال بين الفرق فى بداية حياة المشروع ، والرغبة فى وضع أفضل الخطط لأداء المهمة المكلف بها كل فريق.

القوة الدافعة:

كان هذا التفكير سائداً فى الأيام الأولى من حياة المشروع ، ولكن الفرق لم تتخذ خطوات جادة حول هذه النقطة ، تم الاتفاق على تبادل كل المادة المكتوبة ، واستخدام الاجتماعات عن بعد أو ما يطلق عليه اتصالات المؤتمر Conference Calls بين الفرق الميدانية وبصفة متكررة ، والاتفاق مسبقاً على عقد اجتماعات مشتركة ، وقد اقتنعت الفرق بعد ذلك بأنه كلما كان عملهم بصورة جماعية ومشتركة ، فإن ذلك يكون أكثر أهمية لتحقيق نتائج نهائية ذات أهمية كبيرة.

بدأ مدير المشروع يتحقق من المشكلات العامة التى تتطلب الاتصال بين الفرق أثناء تطورها ، كان البند الرئيسى فى هذه الحالة هو وضع الخطوط العريضة للأداء.

النتائج:

بدأت الفرق فى تبادل المادة المكتوبة ، وفى مناقشة المشكلات العامة فى اجتماعات مشتركة أكثر تكراراً . أيضاً قد وصلوا إلى اتفاق حول الخطوط العامة وإطار منهج اقتراح البدائل العملية ، اختبرت الوحدة التنظيمية الراعية

للمشروع هذا الاتجاه من الناحية الفنية ، وذلك عن طريق القيام بزيارة ميدانية لكل فريق ، قدمت اقتراحات قوية لبناء تضامن أوثق بين الفرق المختلفة حول اقتراح البدائل العملية ، تحققت هذه الرغبة ، واستمرت طوال حياة المشروع وعلى أحسن وجه.

السبب الثالث: مستوى الاتصال بين المشروع والمجموعات الخارجية مثل الاستشاريين والباحثين :

أشير في بداية الشروع في المشروع أنه سوف يكون من الممكن - بل إجباريا - الحصول على النصح والمشورة من منظمات وأفراد من خارج المشروع ، يتضمن هذا استشاريين في المجالات القانونية والأكاديمية ، يضاف إلى ذلك أنه اقترح قيام المشروع بعمل مقابلات فعلية مع شركات أخرى ، للوقوف على كيف تمت مناولة مثل هذه المشروعات ، اعتقد أعضاء المشروع بجدوى هذه الفكرة ، وأعطوا لها وزنا كبيراً في المفاضلة بين البدائل المختلفة ، كان هذا واضحا أثناء عملية التخطيط التي جرت في الأسبوع التدريبي الأول من حياة المشروع ، حيث دارت مناقشات كثيفة لتحديد ما إذا كانت هذه الزيارات من اختصاص الفرق الميدانية أم الفرق الاستشارية ، أو هي مسؤولية مشتركة بين هذين النوعين من الفرق ، كانت هناك قيود على مستوى الاتصال بين أعضاء المشروع ، والجماعات والأفراد الخارجيين ، في الشهر الأول من حياة المشروع كالآتي :

* لا مقابلات من جهات خارجية.

* لا استشارات خارجية.

* لا علاقات عامة.

نتناول فيما يلي القوى المعوقة ، والقوى الدافعة ، والتي أزلت أى معوقات اتصالية بين المشروع والمصادر الخارجية.

القوة المعوقة:

القيود القانونية.

القوة الدافعة:

مواجهة مع المدير العام لتعديل الظروف ومحاولة إزالة القيود.

النتائج:

أحدث المدير العام التعديلات القانونية للتخلص من البنود المعوقة للاتصال - غير أن هذه التعديلات لم يترتب عليها أى اتصال فعلى بين المشروع والجهات الخارجية.

القوة المعوقة :

لم تصدق الفرق التعديلات التى تمت على الرغم من أن كل المجالات حدثت بها بعض التعديلات بدرجة أو بأخرى إلا أن أعضاء المشروع لم يلمسوا أى معرفة فعلية من المصادر الخارجية فى البداية .

القوة الدافعة:

أعطت الفرق تحديداً دقيقاً لاحتياجاتها ، حاول مدير المشروع فى مناسبات عديدة حَمْلَ الفرق على الاستفادة من التعديلات ، وتقديم توصيات محددة لإشباع تلك الحاجات ، وقد طبقت كل الفرق هذا التوجيه فيما يتعلق بالموضوعات التى يمكن مناقشتها مع الخبراء الخارجيين ، طلبت الفرق الميدانية بأن عضو الفريق الاستشارى يجب عليه أن يبحث عن المعلومات التى يريدونها وعن الإجراءات بالمنظمات الأخرى من خلال أجهزة الشركة.

النتائج:

كما أشير سابقا ، تم تكليف كل عضو فى الفريق الاستشارى للحصول على المعلومات من المنظمات الأخرى ، تتبع الفريق الاستشارى تلك المعلومات وأتاح نتائجها لكل الفرق الميدانية.

القوة المعوقة:

توجد سيطرة مرتفعة جداً من الوحدة التنظيمية الراعية للمشروع بسبب حساسية المعلومات التى يسعى الفريق الاستشارى إلى الحصول عليها فقد تقرر

أن يكون المدير العام مركزاً أساسياً لتبادل مثل هذه المعلومات ، اعتبر ذلك بمثابة «قوة معوقة» على الرغم من ضرورتها.

القوة الدافعة:

احترم الجميع الرقابة على هذا المستوى كإجراء حيوى ، وشجعت الفرق على طلب احتياجاتها تحديداً ومباشرة إلى المدير العام ، ومن خلال الاستشاريين تعرضت هذه النقطة إلى محاولة جادة للتأكيد بأن هذا التداخل يعالج موضوع الاتصالات مع المصادر الخارجية ، وليس له علاقة بإدارة عمل المشروع فى حد ذاته .

النتائج:

* تعامل الاستشاريون مع المدير العام بخصوص استخدام الاستشاريين الخارجيين .

* عملت الفرق من خلال الاستشاريين .

* تعمق مستوى فهم أعضاء الفريق عن الحاجة إلى هذا النوع من الرقابة .

السبب الرابع : مستوى مشاركة الاستشاريين مع الفرق الميدانية

تلقى هذا الموضوع مناقشة مستفيضة أثناء أسبوع التدريب ، خلال ذلك الوقت كان هناك شعور قوى بين الفرق الميدانية الثلاثة بأن الاستشاريين يحاولون أن يضعوا أنفسهم فى موضع الإشراف أو الرقابة بحيث يراجعون ويقيمون أداء فرق العمل ، لم تخسم هذه المسألة أثناء الأسبوع التدريبى وبقيت تحت الدراسة للتعامل معها خلال فترة حياة المشروع ، من المهم فى هذه المرحلة تقدير الدور الذى قام بتحديده الفريق الاستشارى أثناء الأسبوع التدريبى ، والذى وافق عليه كل أعضاء المجموعة .

القوة المعوقة:

اعتقد الفريق بأنه من واجب الاستشاريين أن يراجعوا ويصدروا أحكامهم عن أنشطة الفريق ، بدأ هذا - كما ذكر سابقا - فى أسبوع التدريب واستمر ينتج

آثاره بدرجة ما طول الفترة الباقية من حياة المشروع ، غير أن الاستشاريين شعروا باستمرار بأنهم مسئولون عن الإشراف على كل أنشطة المشروع للتأكد بأن النتائج النهائية سوف تكون عملية ، هذه حجج واهية ، يمكن للأفعال والكلمات أن تجعل الفرق الميدانية تعتقد بأن دور الفريق الاستشارى دور رقابى بطبيعته أكثر منه واقعياً ، هناك بعض الأنشطة التى جذبت اهتمام الفريق الاستشارى - كما ذكر سابقا - والتى دعمت أحاسيس الفرق الثلاثة الأخرى اعتبرت هذه الأحاسيس وأفعال الاستشاريين غير الملائمة «قوة معوقة» فى الإسهام الفعلى للفريق الاستشارى.

القوة الدافعة:

يجب أن تقتنع الفرق بالدور الحقيقى للفريق الاستشارى من خلال الانصالات المهمة مع الفرق الميدانية أثناء مرحلة اقتراح البدائل ، يأتى هذا الاتصال أساساً من مصدرين رئيسيين: الضغط القوى الذى يمكن أن يمارسه مدير المشروع على الفرق الميدانية لكى تعمل على الحصول على أكبر استفادة ممكنة أثناء مرحلة اقتراح البدائل ، وعلى فريق الاستشاريين للإختراق والتغلغل مع الفرق الميدانية فى نفس المرحلة.

النتائج:

ينظر إلى الفرق الميدانية خلال هذه الرؤية على أن لهم نفس المشكلات وفى الواقع هناك اختلافات كبيرة فى الاتجاه بين الفرق الميدانية ، حيث أن البعض استفاد بالإستشاريين أقصى استفادة ممكنة وأسرع من الآخرين ، أصيبت فعالية الفريق الاستشارى بنكسة كبيرة نتيجة شك الفرق الميدانية المبكر بأن الاستشاريين كانوا يحاولون الإشراف على أدائهم ، وفى الحقيقة فإن هذا الشك تأكد من خلال أقوال وأفعال الاستشاريين ، على سبيل المثال تجاهلت إحدى الفرق الإسهامات المتوقعة لاثنيين من الاستشاريين . فى المراحل الأولى من المشروع طلبت الفرق الميدانية بعض المهام المحددة من الاستشاريين ، قد ساعد ذلك فى تحديد دور الاستشاريين بدقة.

القوى المعوقة :

كان يوجد نقص فى المهام التى تطلبها الفرق الميدانية من الاستشاريين ، كانت هذه مشكلة فى بداية حياة المشروع .

القوة الدافعة:

تزايدت المهام التى تطلبها الفرق الميدانية من الاستشاريين ، تحددت واجبات الفريق الاستشارى بوضوح.

النتائج:

وفرت الفرق الميدانية هذه المدخلات وياشر الاستشاريون الإجراءات المناسبة.

القوة المعوقة:

كان الاتصال المباشر ضعيفاً بين الاستشاريين والفرق الميدانية فى مراحل متعددة من المشروع ، كان هذا أكثر وضوحاً فى المراحل الأولى ، عندما كان أعضاء الفرق الميدانية يجرون المقابلات ويجمعون البيانات ، ثم ظهرت فى المراحل الأخيرة من المشروع فى فترة وضع البدائل ، وكان معظم النشاط موجهاً إلى الاختبار الذى يقوم به الاستشاريون لمعرفة مدى تميز البدائل من الناحية العملية وإمكانية التطبيق.

القوة الدافعة:

اتخذت إجراءات لتشجيع الاستشاريين للقيام بمزيد من الزيارات الميدانية ، وتشجيع أعضاء الفرق الميدانية للعمل مع الاستشاريين كلما كان ذلك ممكناً ، تم تكليف الاستشاريين بمهمة إعداد الحديث العام الذى سيقدمه مدير المشروع، وطلب من ثلاثة استشاريين العمل مع الفرق الميدانية.

النتائج:

كانت هناك أكثر من مشكلة مع الفريق «١» وأكثر منها مع الفريق «٢» أو «٣» حدث ذلك لأن الفريق «١» طلب من الاستشاريين أداء بعض المهام لصالحه فى بداية حياة المشروع ، ولكن الاستشاريين اعتبروها أعمالاً غير

ضرورية ، لقد قبلوا مسئولية أداء المهمة ، وطلبوا مساعدة فنية من وحدة التحليل الإحصائي بالشركة ، ثم وفروا بيانات جوهرية للفريق « ١ » والتي استخدمها الفريق كأساس للإجابة عن الأسئلة الأصلية ، خفت حدة الصراع عندما أدرك الفريق « ١ » أنه في حاجة إلى تدعيم ومساعدة ونصائح وإرشادات الاستشاريين .

القوة المعوقة:

كانت المراحل الأولى في المشروع معنية بوجه خاص بجمع البيانات ، عمل الاستشاريون في هذه المرحلة بصفة أساسية على مساعدة الفرق الميدانية في عملية جمع البيانات من مجالات تعتقد الفرق الميدانية بأن الفريق الاستشاري يمكنه أداء هذه المهام بطريقة أفضل .

القوة الدافعة:

قرر مدير المشروع الانتظار بعض الوقت إلى أن تنتهي مرحلة اقتراح البدائل ، قبل أن يقدم رؤيته فيما يجب أن يقوم به الاستشاريون من إسهامات لتحقيق نهاية ناجحة للمشروع ، كان الاعتقاد هنا أن الفرق الميدانية سوف تتحقق بأن إسهام فريق الاستشاريين مهم بالنسبة لتقدمهم الذاتي . أصبح ينظر إلى القوة الدافعة على أساس السماح لضغط الوقت بأن يأخذ طريقه حتى نهايته ، بدلاً من إقحام تداخل غير سليم وغير ملائم بين الفرق الميدانية والفريق الاستشاري .

النتائج:

- بدأ حدوث تغيير جذري في اتجاه الفرق الميدانية الثلاثة ، اعتباراً من منتصف حياة المشروع وحتى نهايته .
- ساهم الاستشاريون بفاعلية في وضع المقترحات البديلة ، وبلورتها في شكلها النهائي .
- تزايد نشاط الاستشاريين زيادة كبيرة خلال حياة المشروع في مجال اختيار مدى النواحي العملية والتطبيقية في المقترحات النهائية .

القوة المعوقة:

كانت هوية الفرق الميدانية قوية فى المراحل الأولى من المشروع ومن ثم كانت الرغبة فى التوحد مع الاستشاريين ضعيفة.

القوة الدافعة:

انظر التعليقات السابقة حول هذا الموضوع.

السبب الخامس : مستوى تبادل المعلومات بين الفرق الميدانية:

اعتقدت الفرق الميدانية - كل على حدة - أن لكل منها درجة من الاستقلالية تسمح لكل فريق بالوصول إلى مخرجاته النهائية دون التداخل مع الفرق الأخرى ، أو مع الفريق الاستشارى ، ولذلك كان الاتصال بين الفرق أقل مما كان مخططاً أو مأمولاً فى المراحل الأولى للمشروع ، وكما ذكر سابقاً، فإن هذا الوضع كان طبيعياً فى مرحلة جمع البيانات ، حيث أن هناك مداخل متعددة يمكن استخدامها لإنجاز هذه المرحلة بالذات.

تحقق المشروع فى بداية مرحلة وضع البدائل ، إن نقص الاتصالات المناسبة نجم عنه الكثير من المعوقات أمام إنجاز الأهداف النهائية ، تصف القوى التالية الاتجاهات والإجراءات الناتجة عنها ، والتي أسهمت واقعياً فى تحسين فعالية الاتصال بين الفرق المختلفة.

القوة المعوقة:

كانت هناك درجة من الشعور بالمنافسة بين الفرق ، وقد تعرضت الصفحات السابقة لوصف هذا الموضوع.

القوة الدافعة:

يجب أن تدرك الفرق الميدانية بأن الشعور بالمنافسة أمر طبيعى وأنه يجب التخلص من كل المظاهر السلبية ، وذلك عن طريق الفرق ذاتها . بدأ ظهور هذا الوضع عندما طرحت مشكلة المنافسة بين الفرق على بساط البحث فى هذا الوقت ، تم الاتفاق على أنه يجب تبادل المعلومات شفاهة و كتابة.

عندما بدأت البدائل بالنسبة للفريق «١» والفريق «٣» تأخذ شكلاً محدداً أُلح مدير المشروع على تنسيق المناهج فى هذه المناقشة مع مختلف الفرق.

النتائج:

* انخفضت حدة المنافسة إلى درجة معقولة ، وكانت أكثر وضوحاً فى النقاط الرئيسية أثناء حياة المشروع.

* بدأت الفرق الميدانية فى التزاور فيما بينها للعمل على تنسيق المناهج.

القوة المعوقة:

انشغال كل فريق بحل مشاكله الخاصة فى بداية المشروع.

القوة الدافعة:

بدأ التفكير فى أنه على كل فريق أن يجد الأسلوب المشترك لاقتحام مجالات محددة فى المراحل الأخيرة من حياة المشروع.

النتائج:

ما قام به الفريق «٣» من وضع البنود والتقسيمات المختلفة وأيضاً أسلوب تصوير البدائل فى شكل مصفوفة ، وما قام به الفريق الميدانى «٢» من تحديد مزايا وعيوب البدائل التى وصل إليها أعضاؤه ، كلها أمثلة جيدة للقوة الدافعة.

القوة المعوقة:

كان هناك شعور أساسى بوجود فروق فى الكفاءات بين الفرق ، فى الزيارات الأولى ، أصبح لدى مدير المشروع انطباع من أعضاء كثيرين فى الفرق الميدانية بأنهم يشعرون باختلافات فى مستوى كفاءة الأفراد فى الفرق الأخرى وعلى الأخص مستوى التعليم ، لدى أحد الفرق أربعة أعضاء ، أحدهم جامعى والثانى يحمل درجة الماجستير ، والاثنان الآخران مؤهلات متوسطة ، وذلك عند مقارنة هذا الفريق مع الفريق الآخر ، حيث أعضاؤه الأربعة لديهم درجة الماجستير وأن أحدها فى دراسة القانون ، ومن بين الاهتمامات الأخرى مدى نجاح أو فشل الفرق فى إجراءات المقابلات الميدانية.

القوة الدافعة:

وجد مدير المشروع أنه فى كل الحالات التى تقيّم فيها إحدى الفرق الفريق الآخر ، عادة توجد بعض المبالغة لأسباب غير معروفة بدقة ، قد تكون هذه الأسباب القوة المعوقة التى تثيرها المنافسة غير الصحية بين الفرق ، على سبيل المثال ، الاهتمام بالفروق فى المستوى التعليمى ، كان السبب الرئيسى وراء محاولة أن يستجمع كل فريق قواه لقهر الفريق الآخر ، بدلاً من اكتشاف طريقة ما تحقق الاستفادة القصوى من المستوى التعليمى المرتفع لدى الفرق الأخرى ، عندما تكون هناك حاجة إلى ذلك ، كان منهج مدير المشروع لمعالجة هذا التخوف أن يوضح إلى كل فرد لديه مثل هذا الإحساس بأن الفجوة بين كل الفرق مهما كانت ، ليست على هذه الصورة التى يتخيلها البعض ، وقد شجع على أقصى درجات الاتصال غير الرسمى سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الفرق ، وأيضاً المستوى الرسمى فى اجتماعات المشروع شجعت الفرق على وضع بنود جداول الاجتماعات بطريقة جماعية.

النتائج:

تم توظيف الطاقات القصوى لكل كفاءات المشروع فى اتجاه التقرير النهائى . كان لذلك تأثيره الإيجابى على الممثلين الميدانيين فى كل الفرق ، وأيضاً من يمثلون الوظائف والتخصصات العامة ، فى الشهور الخمسة الأخيرة ، أصبح تأثير الاستشاريين قويا وفعالاً على الفرق الميدانية ، وعلى أحاديث المدير العام ، والتقرير النهائى ، وعلى وحداتهم التنظيمية بالشركة الأم ، فيما يتعلق بجهود التطبيق.

نشأ أيضاً نمط صحى للمواجهة بين الفرق إزاء المشكلات.

القوة المعوقة :

لم تشارك الفرق بعضها فى البيانات والأفكار فى بداية مراحل المشروع ، جاء ذلك فى التعليقات السابقة.

القوة الدافعة:

تحتاج الفرق أن تدرك هذا ، تتخذ الإجراءات لحلها بأنفسها ، يمكن تقديم مثال على ذلك في المشاركة في المعلومات شفاهة وكتابة.

النتائج:

جاءت في التعليقات السابقة.

السبب السادس: مستوى اندماج موارد بعض الوقت:

يتكون أفراد موارد بعض الوقت The Part - Time Resource People من ممثلين عن ثمان وحدات تنظيمية أساسية في الشركة . كان خبير التدريب أكثر الاستشاريين لبعض الوقت اندماجا طوال حياة المشروع ، كان استشاريو بعض الوقت الآخرون نشيطين بدرجات مختلفة في كل أجزاء المشروع ، كان مستوى الاندماج موضع قلق واهتمام في المراحل الأولى من المشروع لأسباب سوف توضح في المناقشة التالية.

القوة المعوقة:

أرادت الفرق الميدانية أن تكون مستقلة في المراحل المبكرة للمشروع . كانت الملاحظة الأولى أن الفرق الميدانية ترى أنه يمكنهم تناول المهام المكلفين بأدائها بصورة أفضل بدون مساعدة كبيرة من الاستشاريين سواء كانوا يعملون كل الوقت أو بعض الوقت ، كانت هناك رغبة قوية في أدائهم العمل بأنفسهم بدلاً من الاعتماد على مساعدة الوحدات التنظيمية الأخرى.

القوة الدافعة:

كانت الفرق الميدانية في حاجة إلى من يقول لها بأن الاستشاريين لبعض الوقت يمكن أن يفعلوا لهم الكثير لتدعيم جهودهم ، كان يمكن أن يوفر الاستشاريون مصدراً جيداً للأفكار ، وأيضاً المساعدة في إعداد الطريقة المناسبة للتطبيق ، قد أشير أيضاً للفرق الميدانية بأن إسهامات الاستشاريين لم تكن في الواقع بالقدر الذي يستطيعون تقديمه.

النتائج:

أصبح كل الاستشاريين الذين يعملون بعض الوقت مندمجين بفاعلية في كل أجزاء المشروع.

القوة المعوقة:

كان استشاريو بعض الوقت مترددين إلى حد ما في عرض مساعدتهم على الفرق الميدانية.

القوة الدافعة:

عقد اجتماع مع كل الاستشاريين ، كانت السمة الغالبة في هذا الاجتماع الاتصال ذا الاتجاهين Two - Way Communication ، حضر المدير العام الاجتماع وشجع الاستشاريين على المبادرة بتقديم المساعدة.

النتائج :

لم تظهر أية مشكلات عن نقص التدعيم أو الاتصال بين الاستشاريين والمشروع ، كل الاتصالات التي تمت كانت إيجابية ، وقدمت المساعدة عند طلبها دون تأخير.

القوة المعوقة:

كان خبير التدريب مشاركا متحمساً في جلسة التدريب التي عقدت في ديسمبر في المركز التعليمي بالشركة ، غير أن جهوده التنسيقية مع المشروع كانت في أدنى حدودها في بداية المشروع ، تغير هذا كلفة بعد الضغوط التي مارسها مدير المشروع.

القوة الدافعة:

عقد مدير المشروع جلسة مع خبير التدريب مشيراً إلى الحاجة إلى مزيد من الاتصالات مع الفرق الميدانية.

أحاط مدير المشروع خبير التدريب علماً بكل المادة المكتوبة المتعلقة بالمشروع وعن طريق التليفون يطلب منه المسودة أو يقدم له النصيحة حيال نقاط رئيسية في المشروع ككل.

النتائج:

حضر خبير التدريب اجتماعا رئيسيا للمشروع ، وكان مصدر مساعدة فى توجيهه ، ونصح أفراد معينين لتحسين أدائهم ، بما فى ذلك أحدث أعضاء المشروع ، ولقد أحاط المشروع علما ، فى ذلك الوقت ، بأنه سيكون مستعدا لتقديم المشورة التى تطلب منه سواء على مستوى الأفراد أو الفرق ، لقد زار الفرق الميدانية الثلاثة ، وعرض مناقشة مشكلاتهم ومخاوفهم الاتصالية بين الأفراد فى كل فريق ، والاتصالات بين الفرق ، واعتبارات تنمية الأعضاء ، نتج عن ذلك أن استنتج كل من الفريق «٢» والفريق «٣» بأنه يفضل عقد اجتماع خاص لتصفية كل المشكلات المتعلقة بالتقرير النهائى للمشروع ، ماهى محتوياته ومن الذى يكلف مسؤولية كل قسم من أقسامه ؟

عقد خبير التدريب اجتماعا مكثفاً مع المدير العام ، تطور إلى مناقشة اشترك فيها المستويات الإدارية الأربع فى الوحدة التنظيمية الراعية للمشروع ، كانت نتيجة هذه الجلسات المشتركة أن أصبحت كل المستويات لديها فهم واضح عن دور كل فرد ، واسهاماته التى يجب تقديمها للمشروع ، وعلى وجه الخصوص، تم الاتفاق بأن يتحمل مدير المشروع المسؤولية كاملة عن الشؤون الإدارية للمشروع بما فى ذلك الخطط وجدولتها ، الأهداف ، الأفراد ، المنهج ، التدريب ، الاختيار والرقابة على المشروع ، وأن مسؤولية الوحدة الراعية للمشروع تنحصر فى المساهمة وتقييم بنود معينة ، والتى سوف تنجزها الفرق الميدانية ، سلطت الأضواء على عدم البدء فى وضع جداول زمنية لمحتويات الأداء إلا فى المرحلة النهائية للمشروع وأيضا بأن الاتصال مع الوحدة التنظيمية الراعية كان فى أضيق الحدود أثناء مرحلة جمع البيانات فيما عدا الحصول على البيانات الداخلية من الشركة ، والتى تمت على أحسن وجه ، اقترح خبير التدريب - كما ذكر سابقاً - أسلوب تحليل القوى الميدانية ، فيما يتعلق بالاهتمامات المختلفة لمدير المشروع ، والتى ساعدت فى تحديد السبب وراء مشكلات معينة ، والإجراءات التى يمكن اتخاذها لإزالة تلك المشكلات ، اعتبر هذا الاسهام حيويًا لنجاح المشروع ككل ، حيث أنه عمل على تحسين أداء

الأعضاء بصفة خاصة والفرق الميدانية بصفة عامة.

السبب السابع: مستوى اسهام مدير المشروع للفرق المختلفة:

يتطلب منهج إدارة المصفوفة Matrix Management وارتباطه بالمدخل التعاونى فى الفعل أو التنفيذ ، أن يتبنى مدير المشروع نمط الإدارة الأكثر تحجراً، أيضاً تعتبر نظرية «ص» Theory Y ملائمة بسبب طبيعة المشروع ، ومن المهم أن نعرف بعض الشئ عن هذه الأساليب.

*** إدارة المصفوفة:**

من أهم خصائص منهج إدارة المصفوفة التخلّى عن مدخل سلسلة السلطة الآمرة Chain-Of-Command داخل المشروع ذاته ، وبعبارة أخرى لا يوجد فرد له صلاحية رفع تقارير مباشرة إلى مدير المشروع فى كل فريق عمل تتعلق بنتائج أداء هذا الفريق أو ذاك ، الحقيقة التى تؤكد لها مداخل إدارة المصفوفة أن أعضاء المشروع يعملون فى إطار مناخ تنظيمى حيث لا وجود للترتيب أو البناء الوظيفى من أى نوع ، ومن ثم ، فإن تأثير مدير المشروع على الفرق المختلفة يتجه إلى أسلوب تنمية عمليات التشغيل ، وليس إلى الرقابة الصارمة ، أو العكس ، بمعنى التخلّى عن المسئولية من أجل تحقيق الأهداف . يركز أسلوب تنمية عمليات التشغيل كثيراً على نشر المعلومات Informing التحفيز ، الاكتشاف ، التنسيق ، المحاكاة ، والمشاركة فى المشكلات وحلولها ، أعطى تركيزاً بسيطاً على موضوعات مثل : السيطرة ، الإكبار ، بيع الأفكار ، أو الصراع من أجل السلطة.

*** مدخل التعاون فى الفعل أو التنفيذ:**

يجعل هذا المدخل تحقيق الأهداف من خلال جهود الفريق مطلباً أساسياً ، يعرف هذا المدخل بأنه : المجهود التعاونى حيث يكون تأثير جهود المجموعة أكبر من مجموع جهود أفرادها [كل فرد يعمل بمفرده] ، هذا - فى الواقع - هو سبب عدم وجود بناء تنظيمى داخل المشروع ذاته ، وتأمين الأفراد بأحسن المواهب التى تمثل تخصصات ومهن محددة ، تستطيع أن تتكامل ، ويعمل

الجميع بروح الفريق ، وأيضاً كمجموعة شاملة تضم [١٨ عضواً] ، يوجهون فكرهم وجهودهم إلى المشكلة المطروحة أمامهم ، ويحاولون العمل على حلها.

منهج النظرية ص: "Y" Theory :

ذكر هذا المنهج سابقاً ، وهو يشير بالطبع إلى مبتكره مكجروجر-McGre gor ، حيث يحاول أن يغير من مفاهيم المديرين عن العاملين ، تفترض هذه النظرية بأن الأفراد يرحبون عادة بتحمل المسؤولية ، وأن لديهم القدرة على التخيل الإبداعي ، والابتكار ، واكتساب المهارات ، وأنهم يستطيعون ممارسة الرقابة الذاتية ، على الرغم من أن نظريات «مكجروجر» تتحدث عن الفرد العادى أو المتوسط . ولكن الأفراد الذين تم اختيارهم للمشروع يحملون وثائق معتمدة عالية القيمة فى التعليم والخبرة ، والأكثر من هذا رغبة قوية فى المشاركة فى المشروع.

سوف نتناول فيما يلى القوى التى ظهرت ، ووقفت عائقاً أمام دور مدير المشروع إزاء المجالات المذكورة سابقاً ، والقوى التى عملت على إحداث التوازن معها بما يسمح بمزيد من تفعيل دور المشروع.

القوة المعوقة:

يعنى التوجيه من أعلى أن يمارس مدير المشروع مزيداً من الرقابة والتى تتمثل فى عمليات القهر والسيطرة . تعرض السبب الأول لمعظم المجالات التى ساد فيها هذا الوضع ، ومنها : الضغوط لمباشرة الرقابة الفعلية على الأنشطة داخل المشروع من أعلى ، رغبة وحدتين تنظيميتين مختلفتين التدخل فى مجال عمل الأفراد الذين يمثلون الوحدة الراعية داخل المشروع ، حضور الوحدة الراعية اجتماعات المشروع ، والاتصال المباشر مع أعضاء المشروع ، تميل هذه الإجراءات إلى زيادة المظاهر الرقابية من أعلى ، ومن ثم تقليل فعالية المناخ التنظيمى الذى كان يرجى له أن يساند مفهوم إدارة المصفوفة ، ومدخل التعاون فى التخطيط والتنفيذ، وأخيراً نظرية "Y" .

القوة الدافعة:

كان من الضرورى الفصل بين وظائف التوجيه وبين المشاركة فيما يتعلق

بالنشاط من أعلى ، وكما سبق ذكره فى الأسباب من الأول إلى الرابع بـذل العديد من المحاولات لاندماج الفرق فى المشاركة فى بنود المحتوى وفى أى مساعدة يمكن أن تقدمها الجهات والأفراد فى سلسلة السلطة الآمرة ، استخدم أسلوب المواجهة ، فى حالة اعتبار أى نوع من الرقابة أو الإجراءات أنه غير ملائم.

وكما ذكر سابقا ، فإن اندماج الوحدة التنظيمية الراعية للمشروع كان محدودا جداً فى المراحل الأولى حينما اعتبر غير ملائم ، وأصبح تدخل الوحدة نشيطا وملحوظا فى المراحل المتأخرة من حياة المشروع عندما اعتبر ذلك ملائما فى ذلك الوقت.

النتائج:

تشير الأسباب من الأول إلى الرابع إلى النتائج التى تحققت نتيجة القوى الدافعة السابق ذكرها . يضاف إلى ذلك أن المشروع ككل كان مسئولا مسؤولية شاملة عن وضع خطة إنجاز تتضمن أهداف المشروع وجمع البيانات من أماكن ميدانية متعددة ، اندمجت الوحدة الراعية للمشروع اعتباراً من مرحلة وضع البدائل ، واستمرت حتى نهاية حياة المشروع.

القوة المعوقة:

تصرف مدير المشروع الواضح والصريح للرقابة على أنشطة معينة تقوم بها الفرق أدى إلى إحجام الفرق الميدانية عن المساهمة والتدعيم فى المراحل الأولى من حياة المشروع.

القوة الدافعة:

اتخذ مدير المشروع قراراً بإعطاء أقصى درجات الحرية للفرق الميدانية منذ المراحل الأولى من حياة المشروع ، تقرر إسقاط الطلب المتعلق بهوية المشروع ، آلية الرقابة الشاملة ، وتبنى مناهج مماثلة أو متشابهة فى كل الفرق ، نجم عن ذلك أن الفرق الميدانية وضعت لنفسها أنظمتها الخاصة للرقابة على أنشطتها ، تم الاستغناء أيضاً عن تقرير تقدم العمل الأسبوعى بناءً على رغبة الفرق الميدانية

يعطى مدير المشروع توجيهاته إلى الأفراد ، والفرق ، وأيضا سلسلة السلطة الآمرة، وذلك عند الضرورة.

النتائج:

كما ذكر ، فإن الاستغناء عن الحاجة إلى البنود التى أشير إليها فيما سبق استقبلته الفرق الميدانية بالراحة والترحاب الشديدين .

تلقى النتائج التالية الأضواء على بعض المحاولات الرئيسية التى كانت توجيهات مدير المشروع بخصوصها فعالة وحيوية :

* خفض الفريق الميدانى «٢» من عدد زيارته إلى [٢٥] زيارة بدلاً من [٤٥] سهل هذا من الاجتماعات طبقا لخطط المشروع المجدولة.

* تم تغيير أحد أعضاء الفريق لظروف صحية ، وحل محله عضو آخر ، سهل هذا الإحلال من الاجتماعات المجدولة طبقا لخطط المشروع ، وأيضا ساعد فى المنهج ، والمحتوى ، والاختبارات النهائية للبدائل فى الفرق الميدانية «١» ، «٣» .

* قرار عدم تغيير أفراد آخرين سهل المنتج النهائى ، وساعد على اندماج الأفراد.

* تم إبراز الحاجة إلى التنسيق على أنها أساسية وملحة لكل من الفريق «١» والفريق «٣» نتج عن ذلك وضع خطة أداء قوية شارك فيها الفريقان «١» و «٣» .

* وجهت النصيحة إلى الفريق «٢» إزاء المنهج المناسب لحل مشكلة باقتراح بديل واحد فقط ، نتج عن ذلك تطوير مداخل متعددة.

* وجهت النصيحة إلى الاستشاريين عن دورهم فى وضع تقرير عن الموقف بين فترة وأخرى ، نجم عن هذا ردود فعل إيجابية من الفرق الميدانية ، وفى صالح المنتج النهائى والذى يحظى بالقبول بالإجماع.

* المعلومات التى قدمت للوحدة الراعية للمشروع نتج عنها مايلى :

* التركيز بشدة على أهمية التنسيق بين الفرق الميدانية «١» و«٣» أشير إلى هذا فى الزيارات التى قام بها المدير العام ، وكان لها تأثير ملحوظ ، نتج عنه بناء التنسيق بين الفريقين ، كما سبق ذكره .

- أشير إلى أن الفريق الميدانى «٢» يتبنى منهجا واحداً ، ويجب اتخاذ قرارات فيما يتعلق بهذا المنهج ، ترتب على ذلك تعدد المناهج التى استخدمها الفريق المذكور كما لوحظ سابقا .

- كانت هناك توصيات بزيارات المدير العام ، ورئيس الوحدة الراعية للمشروع ، وتم الترتيب لهذه الزيارات أثناء المراحل الأولى للمشروع ، وفى فترات وضع البدائل كان لهذه الزيارات تأثير إيجابى قوى على جودة العمل ، ومحتوى البدائل .

فى المراحل النهائية كانت التوصيات الموجهة لرئيس الوحدة الراعية ، لكى يعطى مزيداً من الاهتمام بمدى ملائمة البدائل من الناحية الواقعية .

- وضع المدير العام نظاما للمكافآت لتشجيع الاندماج غير الرسمى فى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل بالنسبة لكل فرد ، قابل الأعضاء هذا النظام بارتياح شديد ، حيث أنهم أدركوا بأن هناك شخصا ما على مستوى تنظيمى مرموق يهتم بوظائفهم وأهدافهم ، وأنه على استعداد لمناقشتهم والتفاوض معهم ، إذا كان ذلك سوف يساعدهم على أداء المهام المكلفين بها .

* نتيجة لطلب المزيد من اندماج الوحدة التنظيمية الراعية للمشروع ، بخصوص المحتوى ، قام رئيس هذه الوحدة بزيارة لكل فريق ميدانى ومعه اثنان من مساعديه لفحص مدى ملائمة البدائل من وجهة نظر تخصصاتهم أو وحداتهم التنظيمية .

* كل النتائج التى أشير إليها سابقا يرجع الفضل فيها بطريق مباشر أو غير مباشر إلى محاولات مدير المشروع طول حياة المشروع .

القوة المعوقة :

يقلل المنهج الصارم لسلسلة السلطة الآمرة من معايشة الفرق الميدانية تجربة

الإسهام فى المدخلات التى تحتاجها ، والمثال الصارخ على ذلك اللجوء إلى مستويات الإدارة العليا عند الحاجة إلى مدخلات مثل موافقات سابقة ، أنشطة حالية ، تفسيرات للسياسة والإجراءات القائمة .

كان هناك تردد من الأفراد والوحدات التنظيمية للمبادأة بالإسهام إلى تلبية احتياجات الفرق الميدانية ، يبدو واضحاً أن المشكلات الرئيسية هنا - كما ذكر سابقاً - تتمثل فى الاضطراب المستمر بين التوجيه بما يجب أن تفعله الفرق ، والمدخلات على هيئة مقترحات ، نصائح وإرشادات ، فقد يتعلق بالمحتوى فقط . كان موقف المشروع منذ البداية التهوين من الاتجاه الأول فى صالح الاتجاه الصارم للمشروع وتركيزه أقصى حدود التداخل مع الوحدات التنظيمية بخصوص المحتوى .

القوة الدافعة :

كان من الضرورى فك حلقات سلسلة السلطة الآمرة ومنهجها التقليدى ، والذهاب مباشرة إلى الشخص أو الأشخاص المسؤولين عن أداء العمل . يرتبط هذا الوضع مع كل الوحدات التنظيمية التى أشير إليها سابقاً على أساس موارد بعض الوقت ، وأيضاً تلك التى تعتبر من موارد كل الوقت Full time re-sources .

استخدمت المناقشات ، فى معظم الحالات ، لاقتراح أنواع الإجراءات السابق ذكرها ، على الرغم من أن هناك مبادآت تتناول الإجراءات المقابلة أو التى فى عكس اتجاه المنهج الأول ؛ لأن الاتجاهين يخدمان نفس الغرض ، فكلاهما كان فعالاً ، وأدى إلى النتائج الضرورية .

النتائج :

* نجم عن زيارة الفريق الميدانى « ١ » التحول من التركيز على تفاصيل المشكلات والاهتمامات إلى المشكلات والاهتمامات من منظور شامل .

* ركزت الزيارة إلى وحدتين أخريين على الحاجة إلى التنسيق فيما يتعلق بالمنهج بين كلا الفريقين .

* أشارت الزيارة إلى الفريق «٢» إلى عدم ملائمة منهج البديل الواحد ،
وطالبت بدلاً من ذلك بتبنى منهج تعدد البدائل Multiple-alternative ap-
proach .

* وضّحت الزيارات التي قامت بها الوحدة التنظيمية الراعية للمشروع إلى
الفرق الميدانية مشكلة فهم البدائل الفعلية المقترحة من حيث الاعتمادية
والقابلية للتطبيق ، وهى النقاط التي تركز عليها الوحدة الراعية .

* التقدم فى التداخل والاتصالات بين الفرق الميدانية ، وبين كل الوحدات
التنظيمية التي تعمل كل الوقت أو بعض الوقت ، كانت نتيجة التحسين فى
فهم البدائل .

* ساعدت الزيارات التي قامت بها الإدارة العليا على توفير فى الوقت
والأموال المخصصة للمشروع ، وذلك لاستفادة أعضاء الفرق القصوى من
التوجيهات الحكيمة التي قدمها لهم هؤلاء المسئولون الكبار . استخدم مدير
المشروع فى هذه الحالات الأساليب التي تحقق تكثيف الاتصال بين من
يقومون بالزيارة وبين من يستقبلون الزائرين . تضمن هذا التفسيرات التوضيحية
من كلا الجانبين ، مثل : ما الذى تمت مناقشته؟ ، ولماذا؟ ، وما هى
الإجراءات التي يجب اتخاذها للتطبيق؟.

القوة المعوقة :

تعرض الأفراد والفرق لضغوط شديدة فى أوقات معينة للعمل فى مجالات
محددة ، والتي قد تكون أو لا تكون ملائمة ، والأمثلة على ذلك :

* طلب من الاستشاريين زيارة الفريق الميدانى «٢» ، وتحديد ملائمة تبادل
البيانات ، والتداخل المتزايد مع وحدة تنظيمية أخرى من المفترض أنها تدرس
مشكلات المشروع والفريق الميدانى «٢» .

* طلب من أحد الاستشاريين القيام بأداء مهمة معينة كان مدير المشروع
قد كلف بها ولكنه لم يتمها بعد .

* حاولت الوحدات التنظيمية الأخرى توظيف الأعضاء الممثلين للوحدة الراحية للمشروع والمتواجدين فى الفرق الميدانية الثلاثة لغرض رفع تقارير مباشرة إليهم عن تقدم ونتائج أداء الفرق .

* توسع الاستشاريون فى أدوارهم ليشمل الإجراءات الإدارية .

* تقديم أحد المديرين الجدد تسبب فى بعض الارتباك حول دور إدارة الفريق فى المشروع . كان هذا الارتباك مؤقتا واستمر لمدة أسبوعين .

القوة الدافعة :

فى كل المواقف كانت هناك محاولات لإنجاز النتائج ، والتخفيف من حدة الضغوط على الفرق فى نفس الوقت . فى حالات كثيرة ، أصبح واضحاً ما كان مطلوباً بالفعل ، وتمت الإحاطة بالإجراء أو الحاجات المحددة .

النتائج :

قرر الاستشاريون بأن الفريق الميدانى «٢» ضمن المدخلات الضرورية التى تجعله على علم بأنشطة المنظمة الأخرى ، ووجدت أن الفريق قد اختير لتحقيق اليد الطولى فى العلاقة ، ذلك لأن هذا الفريق قد التزم بمنهج معين ، والذى اعتبر فى النهاية من بين المناهج المقبولة فى المشروع عند تقييم المناهج المختلفة . ناقش الاستشاريون بصورة دائمة الوظائف التى تعطى لهم ، وتأكدوا من عدم وجود فردين يؤديان نفس العمل . تم تحقيق التداخل مع الوحدة الراحية للمشروع من خلال أساليب أخرى ، بدلاً من التعامل المباشر مع ممثلى الوحدة الراحية فى الفرق الميدانية ، والطلب غير المناسب بكتابة تقارير دورية إلى تلك الجهات . أُلقيت الأضواء بشدة على نزوع الدور الاستشارى إلى ممارسة النشاط الإدارى ، وتم تغيير هذا الاتجاه . للإمساك بزمام هذا الموقف ، أجريت المناقشات مع الاستشاريين واقترحت بعض التكاليفات التى تحقق التداخل مع كل فريق فى الإعداد لعمل معين .

تم توضيح الدور الجديد ، وبقي متمشياً مع الدور السابق إنشاؤه .

القوة المعوقة :

اعتبر القيام بالدور التوجيهي أثناء الاجتماعات غير مناسب وغير ملائم في تحقيق النتائج المرجوة ، يوجد ميل طبيعي لدى رئيس أى اجتماع أن يتدخل بقوة لكي يسيطر على الموقف ، عندما يرى أن الأمور لا تسير على ما يرام ، وأن الموقف أخذ في التأزم .

القوة الدافعة :

التكرار والإلحاح على المشاركة فى المشكلات Problem sharing والحض على المناقشات فى كل مناسبة متاحة .

النتائج :

بعض الاجتماعات كانت أكثر إنتاجية من غيرها ، ولكن الاتجاه العام كان إيجابيا فى إحاطة الأعضاء علما بتحديد ، والمشاركة ، وحل المشكلات بطريقة أكثر كفاءة . بمضى الوقت لم يكن هناك فروقات عميقة بين أنواع المشكلات والمواجهات التى عايشها الأعضاء للوصول إلى الحلول أثناء الأسبوع الأول من التدريب ، وتلك التى قابلتهم بعد ذلك على مدى حياة المشروع .

بقى تفرد شخصية كل فرد تمثل قوة ضخمة فى المشروع فى مقابل الإجماع الكامل حول أى موضوع يعرض على بساط البحث ، لا يلغى هذا كيان الجماعة ككل فى تحديد المشكلات ، الوصول إلى حلول ، تحديد الأهداف ، تخطيط تفصيلي للأنشطة التى تحقق الأهداف ، والتى يترتب عليها نتائج جيدة .

القوة المعوقة :

كان هناك باستمرار سوء فهم لدور الاستشاريين من جانب الفرق الميدانية ، ومن جانب الاستشاريين أنفسهم . استمرت هذه المشكلة طوال حياة المشروع ، المشكلة الأساسية هنا والحقيقة الثابتة فى أن الاستشاريين كانوا لا يمثلون فقط تخصصاتهم المهنية ، ولكنهم بالضرورة يندمجون مع مشكلات عامة من وقت إلى آخر ، تلك المشكلات التى لها طبيعة شاملة فى المشروع . كان هذا

ضرورياً، لأنه لا يوجد فى المشروع أى فرد يمثل نظاماً علمياً معيناً ، يمكن أن يكون مطلوباً ، أو أن المشكلة كانت عامة فى مداها ، وتتطلب نمط استجابة أو حل فنى كان الاستشاريون قادرين على تقديمه فى يسر وسهولة .

بعض المشكلات التى ذكرت فى الصفحات السابقة ترتبط بسوء الفهم ، ولكن كان يوجد أيضاً مشكلة المنافسة ، وهوية الفريق القوية ، والتى أضعفت دور الاستشاريين بدلاً من تدعيمه ، حتى أن بعض الاستشاريين طلب إعفائهم من العمل فى ذلك المشروع .

القوة الدافعة :

كان على القوى الدافعة الضخمة - لكى يمكنها الوقوف فى وجه هذا النمط من القوى المعوقة - أن تعمل على توضيح دور الاستشاريين لدى الفرق الميدانية عند الضرورة ، وبصفة دائمة ومستمرة ، وأيضاً اقتراح بعض الإجراءات للاستشاريين بصفتهم الفردية أو كفريق فى الوقت المناسب ، تدعيم الإجراءات المناسبة التى تقوم بها الفرق الميدانية أو الاستشاريين ، والتى تكون فى صالح حل هذه المشكلة ، أو المحاولة فى تقديم النقد البناء عند الضرورة .

النتائج :

أشعرت الفرق الميدانية الاستشاريين بأن وجودهم وإسهاماتهم كانت حيوية للمشروع أثناء أسبوع التدريب ، والمراحل التالية للمشروع ، اعتقد اثنان من الاستشاريين أثناء أسبوع التدريب بأن جهودهم غير مطلوبة ، وتطوعوا لإجهاز المشروع . لم يحدث هذا على الإطلاق نتيجة التفاعل الذى حدث بين الفرق الميدانية والاستشاريين ، الذى لوحظ من قبل . حدث نفس الشعور من نفس الاستشاريين السابق ذكرهما بعد فترة وجيزة . اتخذت الإجراءات لتوضيح الدور مرة أخرى . تطلب ذلك إجراء مناقشات مع كل من أعضاء المشروع ، والمدير العام ، والوحدات التنظيمية التى يمثلها هؤلاء الاستشاريون . نجم عن ذلك جمع الأعضاء الاستشاريين معاً خلال الفترة الباقية من المشروع ، والاستفادة من الأفراد المشتركين .

يجب كما ذكر سابقاً أن يحدد الدور الاستشارى ، ويتم توضيحه للمستفيدين به . تم إنجاز هذه المهمة وأحيطت بها كل الفرق الميدانية وأصبح موقف الاستشاريين أكثر قيمة وأعمق تأثيراً .

(انظر السبب الرابع الذى يتحدث بالتفصيل عن دور الاستشاريين) .

القوة المعوقة :

عجز عدد قليل من الأعضاء عن توجيه ذواتهم أو تناول الصراعات التى تلازم «إدارة المصفوفة» كانت قوة معوقة أخرى . كان لهذا الاتجاه سلبى فى إعاقة تقدم الفرق أحيانا ، عندما أعطى اهتماما بالغاً للمشكلات الفردية بدلاً من أهداف المشروع . يضاف إلى ذلك وجود بعض الارتباك عندما لا يجد أعضاء الفرق مسئولاً فنيا يذهبون إليه لحل مشكلة فنية تواجههم . أبدى أعضاء الفرق بعض التردد - فى مراحل المشروع الأولى - فى عرض المشكلات الفنية على وحداتهم التنظيمية للمساهمة فى حلها . أدى ذلك إلى الماطلة وإضاعة الوقت ، ولكن لم يكن له تأثير سلبى كبير على إنجاز النتائج النهائية .

ترتب على حقيقة وضع كل أعضاء المجموعة معاً فى وقت واحد أن نشأ صراع بينهم نتيجة عملية التحول لكى يساير كل منهم الآخر ، فى المراحل الأولى من المشروع كان على المجموعة أن تضع قيمها وقواعدها وبناءها غير الرسمى بنفسها .

عدم الوضوح فى مهمة المشروع ذاتها خلق بعض التوتر بين أعضاء الفرق ، مع أن الجميع تعرضوا لنفس نوع التوتر ، ولكن هناك عدد كبير أظهر قدرة على تخطى هذه الحالة أسرع من غيرهم .

اهتم البعض فى بداية مراحل المشروع بالمكافآت والمزايا العينية . مرة أخرى يمثل هذا نسبة ضئيلة من الأعضاء ، ولكن بصفة عامة لم يحظ الموضوع باهتمام كبير .

بالإضافة إلى ذلك ، كان يوجد سوء فهم لمنهج إدارة المصفوفة ، حيث التركيز على الجوانب السلبية وليس الإيجابية ، النيل من فعالية دور مدير

المشروع ، محاولات ترك العمل فى المشروع قبل انتهاء المهمة المكلف بها العضو، الاهتمام بتجزئة المجموعة إلى أربع مناطق جغرافية منفصلة بدلاً من واحدة ، ومحاولة لإذابة جميع الأعضاء (١٨) أو جزء منهم فى موقع جغرافى واحد فى مرحلة سابقة لأوانها .

القوة الدافعة :

لم يتم الاحتفاظ بسجل أحوال خاص بالاتصالات المتكررة مع الأفراد والفرق التى تميل إلى : إما إلى حل المشكلات التى تتجاوز النمط العادى ، أو إبقائها على الحياد على الأقل . كل الإجراءات يمكن تصنيفها إما مواجهة مع الأفراد إذا كان ذلك مناسباً ، والعمل من خلال الأعضاء الأساسيين فى أحد الفرق لحل المشكلات النمطية بالنسبة لذلك الفريق ، أو المواجهة مع كل أعضاء فريق ما . حصلت كل الفرق على أقصى استفادة ممكنة من إسهامات خبير التدريب الذى اشترك مع مدير المشروع فى مناقشات ضمت الفرق الميدانية، وعقد جلسات خاصة مع بعض أعضاء الفرق اتجهت إلى المحافظة على مسار كل نشاط المشروع فى اتجاهه الصحيح .

النتائج :

بقيت الفرق الأربعة على حالها جغرافياً خلال فترة عام كامل ، وحقت كل أهدافها ، نجم عن الإجراء السابق العديد من النتائج المحددة ، ومنها نتائج شخصية ومعظم المجالات التى نوقشت فى كل من الاهتمامات الثمانية لها بصماتها على القوى الدافعة المذكورة هنا .

القوة المعوقة :

كان يوجد لدى كل المجموعات ميل إلى عقد الاجتماعات ، والوصول إلى اتفاقات وبعد ذلك لا تتم متابعتها ، أو اتخاذ الإجراء المناسب الذى يتعلق بهذه الاتفاقيات . يتعلق هذا الوضع بانخفاض مستوى الاتصال ولكنه يختلف من حيث أنه بند يرتبط باتفاقيات تم إنجازها فى الاجتماعات ثم لا أحد يعرف ماذا تم بشأنها . يرجع ذلك فى بعض الحالات إلى ضعف الاتصال ، ولكن لا يمكن اعتباره كسبب أساسى .

القوة الدافعة :

تم عمل متابعة مستمرة لتأكيد الإجراء المناسب فى الأوقات المناسبة فيما يتعلق بالعديد من الموضوعات ، تلقى الأضواء على هذه الإنجازات تحت عنوان «النتائج» التالى .

النتائج :

*بقى التخطيط المبدئى الذى وضع أثناء أسبوع التدريب لتحقيق أهداف المشروع ثابتا وقويا خلال حياة المشروع . الخطط التفصيلية للوصول إلى ذلك والتي وضعها كل فريق اختلفت من حيث اتباع الخطة العامة حرفيا إلى تجاهلها كاملاً ، مع اختلاف الدرجات بين هذين النقيضين ، غير أن الخطط التفصيلية تم وضعها ، ومراجعتها ، ومراقبتها لكى تحقق التواريخ والأهداف التى التزم به المشروع ككل .

* حظى موضوع تحديد مستوى المعلومات المطلوبة فى كل مرحلة من مراحل المشروع باهتمام كبير ، وكان يتم الاتفاق عليه فى الأوقات المختلفة ، وعلى الرغم من كثرة المناقشات ، وتعدد التعديلات ، إلا أنه تم الوصول إلى المستوى المرغوب ، وقد قدم تقرير مرض بدرجة عالية .

* كان موضوع الاختبار موضع اهتمام ومحاولات عديدة لتحديده ولكنها باءت بالفشل . تطلب هذا عملاً مستمراً وجهوداً كبيرة مع كل فريق ، ومع سلسلة السلطة الآمرة ، للوصول إلى تحديد وتعريف مرض ومقبول .

* حظى شكل التقرير النهائى باهتمام زائد فى المراحل الأولى للمشروع ، وعندما اجتمع الأعضاء من كل فريق ميدانى لتحديد الشكل النهائى اتفقوا على معظم أجزائه . بقى ما اتفق عليه الأعضاء بدون تغيير حتى المراحل النهائية عندما أصبح التقرير النهائى يمثل حالة من الأهمية القصوى والملحة .

* كان على الاستشاريين أن يقدموا الدليل عن الموضوع الذى تم الاتفاق عليه ، ولم تتم متابعته بعد ذلك . تفجر هذا الوضع فى السبب الرابع

الذى أشار بالتفصيل إلى الخطوات التى اتخذت لإزالة سوء الفهم حول دور الاستشاريين . كانت النتيجة تحقيق النجاح فى حالات محددة فقط ولكن المشكلة العامة بقيت قائمة طوال فترة حياة المشروع .

* مثال آخر على هذه الظاهرة ، يوضحه اختيار مجموعة للعمل على وضع توصيات حول النقاط التى يجب أن يحتويها ملخص التقرير . تدرج هذا الإجراء من لجنة تضم (٨) أعضاء إلى لجنة تضم (٤) أعضاء ، ومن مشروع يستمر لمدة (شهر) إلى مشروع يستمر لمدة (يوم واحد) من (إقامة كاملة) للأفراد والأسر إلى (عدم وجود إقامة) بالمره ، ولكن على الرغم من كل هذه التغييرات والتحويلات ، تم الوصول إلى بدائل وتوصيات عن ملخص تقرير المشروع .

السبب الثامن : مستوى التعاون الميدانى مع فرق المشروع

يشمل هذا كل الوحدات التنظيمية التى لها ارتباط بالمشروع سواء مباشر أو غير مباشر ، يتضمن هذا أيضا من يعمل كل الوقت ، ومن يعمل بعض الوقت . أجابت كل الوحدات التنظيمية عن الأسئلة المباشرة بطريقة أو بأخرى ، من منطلق أنه من الضرورى الإجابة عن الأسئلة بطريقة رسمية ، ولكن توجد وحدتان تنظيميتان غالبا تقدمان مبادرات إجرائية بدافع الرغبة فى المشاركة فى المشروع .

يضاف إلى ذلك أن خبير التدريب الإدارى اندمج ذاتيا فى المشروع بنفس الطريقة ، كما ذكر سابقا ، بما يعنى أنه يستجيب حينما تطلب منه النصيحة والمساعدة ، ليس فقط وأيضا يشارك بالمبادرات والاقتراحات الإيجابية . وأحسن الأمثلة على ذلك الوقت الذى قضاه خبير التدريب مع الأفراد لمساعدتهم على فهم موقفهم الحالى ، والذى يؤدى إلى تعميق إسهامهم بطريقة أكثر إيجابية فى المشروع . ساعدت هذه الجلسات الأفراد أيضا على النمو قصير الأجل ، وطويل الأجل .

القوة المعوقة :

كان موقف الوحدات التنظيمية المرتبطة بالمشروع ، فى معظم الحالات ، يتمثل فى الانتظار إلى أن تتصل الفرق بهم قبل الاستجابة لحاجتهم . وقد لوحظ هذا فيما سبق ، حيث أشير إلى مشكلة الانتظار ، بدلاً من المبادرة بالإجراء لمساعدة فرق المشروع عند الضرورة .

القوة الدافعة :

تم تشجيع الاتصالات فى اتجاهين ، عندما يكون ذلك مناسباً ، لقي هذا الموضوع تركيزاً كبيراً من مدير المشروع ومن المدير العام ، مع كل الاستشاريين الذين يعملون بعض الوقت مع المشروع . حقق ذلك بعض النجاح إلى حد ما ، ولكن فى معظم الحالات بقيت هذه مسئولية المشروع أن يحصل على الإجراءات من الوحدات التنظيمية المعنية بطريقة أو بأخرى .

عندما يحدث أن يكون رد فعل إحدى هذه الوحدات التنظيمية إيجابياً يسارع الفريق الميدانى ، أو مدير المشروع ، أو حتى المدير العام بالتقدير والثناء على هذا الدور وتلك المشاركة . عمل هذا على تحقيق مستوى معقول من التعاون خلال حياة المشروع .

النتائج :

* تعاونت معظم الوحدات التنظيمية الميدانية والمراكز الرئيسية بالكامل مع فرق المشروع فى كثير من المقابلات التى حدثت فى مراحل جمع البيانات .

* كانت وحدة التدريب الإدارى بالشركة تقدم المساعدة الدائمة للمشروع وللفرق الميدانية ، وأيضاً للأفراد ، سواء بناء على طلب هذه الجهات أو كمبادرة ذاتية .

القوة المعوقة :

كان الفريق الميدانى «٢» هو آخر فرق المشروع الذى خرج فى مرحلة جمع

البيانات إلى الميدان . اعتبر هذا معوقا لسببين ، السبب الأول : عدم معرفة الفريق المذكور مستوى التعاون الذى يمكن أن يحصل عليه من الميدان ، والسبب الثانى ، أن توقيت الخروج كان غير ملائم للبدء فى مثل هذا النوع من الاتصال .

القوة الدافعة :

قرر مدير المشروع التراجع بعض الوقت قبل أن يمارس ضغطا على الفريق الميدانى «٢» للقيام بالزيارات الميدانية . يرجع السبب فى ذلك أن الفريق كان يقضى الكثير من وقته فى تحديد المنهج الصحيح ، وتصميم استمارة استقصاء شاملة لكل شىء ، وسوف تغنى عن القيام بزيارات متابعة فى المستقبل . وبعبارة أخرى أراد الفريق أن يقوم بعمل متميز داخليا ، قبل أن ينزل إلى الميدان .

النتائج :

* أنهى الفريق الميدانى «٢» خطته للزيارات ، ونفذها بدقة فى أوقاتها المحددة كانت هذه الزيارات جيدة بالنسبة للتواريخ التى يستهدفها المشروع ، على الرغم مما قد سببه ذلك من ضغوط على الفريق «٢» فى مرحلة وضع البدائل المختلفة.

* أظهر الفريق الميدانى «٢» أعلى درجات الاستعداد ، ومن ثم إنجاز نسبة كبيرة فى كل زيارته الميدانية ، وذلك من واقع الزيارات التى قام بها مدير المشروع للمواقع الميدانية مع الفريق «٢» ، والتغذية المرتدة الإيجابية التى جاءت فى التقارير التى رفعها المديرون فى المواقع المختلفة إلى المدير العام . لقد حسن ذلك من الصورة الذهنية للمشروع ، وأنجز مرحلة جمع البيانات بطريقة مرضية تماما .

القوة المعوقة :

كانت هناك حالة من عدم الرضاء فى الميدان مع منهج الفريق الميدانى «٣» فى المرحلة الأولى من عملية جمع البيانات . تلقى مدير المشروع تغذية مرتدة سلبية من مصادر متعددة تشير إلى عدم الرضاء تحديداً مع منهج الفريق «٣» .

القوة الدافعة :

أحاط مدير المشروع الفريق الميداني «٣» علماً بهذه التغذية المرتدة السلبية أثناء زيارته الميدانية ، استمع مدير المشروع إلى وجهة نظر الفريق حول هذا الموضوع ، وقد اختبره بناء على طلب الفريق مع وحدة تنظيمية تمت مقابلتها حديثاً .

النتائج :

كان الشعور الشامل أن منهج الفريق الميداني «٣» أسهم بالفعل في المشكلة، ثم أعادوا صياغة خطتهم في التحرك الميداني ، وذلك للتخلص من أى مظاهر سلبية في الزيارات المستقبلية .

القوة المعوقة :

أبدت بعض الوحدات التنظيمية حاجتها إلى مزيد من المعلومات عن المشروع . ظهر هذا واضحاً في المراحل الأولى من حياة المشروع .

القوة الدافعة :

تقرر إحداث عملية إشباع لكل الوحدات الميدانية كضرورة مهمة من خلال عملية الاتصال الشفهية . شارك في إنجاز هذا العمل فرق المشروع ، مدير المشروع ، المدير العام فى ندواته ومؤتمراته ، وأيضاً عن طريق الاتصالات غير الرسمية مع منظمات المشاركة على أساس العمل بعض الوقت .

النتائج :

كانت معظم المنظمات متعاظفة ومتعاونة بطريقة فعالة مع فرق المشروع المختلفة .

التلخيص :

أشار أحد الباحثين الحاليين فى علم الإدارة بأن دور المدير الجديد هو : التدريب ، التعليم ، والتربية To Coach, to Teach, to Nurture ويضيف الكاتب إليها التسهيل To Facilitate . تعتبر «النتائج» التى ذكرت فى هذا

الفصل أمثلة لما يمكن أن يحدث ، عندما توضع هذه السمات موضع التنفيذ .
لقد قال دكتور «ديمنج Dr. Deming» بأن الأرقام غير المعروفة ، وغير القابلة
لأن تعرف هي الأكثر شيوعا وانتشاراً . فى هذه الحالة ، لا يعرف ما الذى كان
يمكن أن يحدث إذا لم تتخذ الإجراءات كما ظهرت فى القوة الدافعة. إن
الاحتمال الأكبر أن المشروع كان سوف يتعرض للفشل ، وكانت الثروة من
المعلومات والبيانات والتوصيات التى جمعت سوف تضيع .

فى هذا النظام الاقتصادى الجديد ، أصبح الآن من ألزم الضروريات على
المدير أن يأخذ خطوة ونظرة إلى الوراء إلى ما تقوم به منظمته من أفعال وأقوال
ويحدث تغييرات سريعة نحو المنظمة الذكية The intelligent organization
لكى يضمن عودة روح الولاء بل والافتخار إلى كل أماكن العمل .

لقد قبلت توصيات هذا المشروع أجهزة صنع السياسة فى منظمات عالية
المستوى التنظيمى والاقتصادى ، وما زالت تطبقها حتى الآن . نسمع الآن
مناهج مثل : إعادة الهندسة ، المشاركة ، الأداء بدون أخطاء ، والصدق مع
النفس . يشير هذا الكتاب إلى كل هذه المفاهيم فى كل أبوابه وفصوله .
البعض سوف لا يفهم أو يقبل مثل هذا المنهج ، والبعض سوف يرحب به .
نأمل أن يسود عدد الفئة الأخيرة بمضى الوقت .

الفصل الثامن



تقرير عن نتائج تطبيق تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية
في إحدى شركات النقل : [شركة فلوريدا موتورز]

المجموعة الأولى :

- ١- مستوى إدارة السجلات منخفض جداً .
- ٢- حجم السجلات / ضغوط العمل .
- ٣- مستوى التدريب منخفض جداً .
- ٤- مستوى جعل الجمهور غير قادر علي ضبط مواعيده مرتفع جداً

المجموعة الثانية :

- ١- مستوى الإشراف الضعيف مرتفع جداً .
- ٢- مستوى التدريب منخفض جداً .
- ٣- مستوى الاتصالات منخفض جداً .
- ٤- مستوى عدم اكتشاف مصدر الأخطاء مرتفع جداً .

المجموعة الثالثة :

- ١- مستوى المسؤولية مرتفع جداً .
- ٢- مستوى المشرفين الذين لا يعرفون واجباتهم الوظيفية مرتفع جداً .
- ٣- مستوى الروح المعنوية منخفض جداً .
- ٤- مستوى التدريب منخفض جداً .
- ٥- مستوى المخلفات المتراكمة مرتفع جداً .

المجموعة الرابعة :

- ١- مستوى المعنويات منخفض جداً .
- ٢- مستوى التعاون بين مكتب التشغيل الميداني ومكتب تحسين أداء السائقين منخفض جداً .
- ٣- مستوى الاتصالات ضعيف جداً .
- ٤- مستوى التدريب منخفض جداً .
- ٥- مستوى عدم الالمبالاة مرتفع جداً .
- ٦- مستوى التماثل والتشابه منخفض جداً .

المجموعة الخامسة :

- ١- مستوى معنويات الأفراد منخفض جداً .
- ٢- مستوى الاتصالات ضعيف جداً .
- ٣- مستوى مقاومة التغيير مرتفع جداً .
- ٤- مستوى التدريب المستمر منخفض جداً .
- ٥- مستوى البالغ المخصصة للتدريب منخفض جداً .
- ٦- مستوى سياسة إطفاء الحرائق مرتفعة جداً .

المجموعة السادسة :

- ١- مستوى الاتصالات منخفض جداً .
- ٢- مستوى المسئولية مرتفع جداً .
- ٣- مستوى المعنويات منخفض جداً .
- ٤- مستوى التدريب منخفض جداً .
- ٥- مستوى الرقابة علي الجودة منخفض جداً .
- ٦- مستوى مشكلات الحاسب الآلي مرتفع جداً .

الفصل الثامن

تقرير عن نتائج تطبيق تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية
في إحدى شركات النقل : [شركة فلوريدا موتورز]



تقرير المجموعة الأولى

إلى : مدير عام قسم تراخيص السائقين .

من : مساعد مدير عام قسم تراخيص السائقين .

الموضوع : تقرير فريق حلول الجودة ("1" QRT) : المجموعة الأولى

لقد ناقش فريق حلول الجودة - المجموعة الأولى - بدقة كل المقترحات التي قدمها فريق أعمال الجودة ("1" QAT) - المجموعة الأولى ، لتحسين جودة خدمة الجمهور في قسم تراخيص السائقين .

فيما يلي الحلول : أمثلة .

السبب (١) : مستوى إدارة السجلات منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : لا يتم ترحيل البنود الجديدة صحيحة أو في الوقت المناسب .

الحل : سوف يعمل رئيس مكتب السجلات على إعادة تدريب أفراد «الفيديو» ، للتأكد بأنهم سوف يضعون أرقام رخص القيادة على D-6 ، وشهادة المرور الموحدة ، بحيث يكون التأكد مائة في المائة بأن الرقم يطابق الفرد الذي على التذكرة أو على D.6 ، قبل أن يوضع على وثيقة الاسترجاع .

سوف يعمل ذلك على التخلص من وضع البيانات في أماكن غير صحيحة هذه السياسة تؤتي ثمارها مباشرة . الجودة أكثر أهمية من الكمية .

الحل : كل رؤساء المكاتب المختلفة سوف يبادرون بعقد جلسات تدريب داخل كل مكتب ، ليبقى العاملون على علم بالتغييرات الجديدة في السياسات أو القانون .

السبب (٢) : حجم السجلات / ضغوط العمل

الحل : يرجع ذلك إلى كمية العمل الضخمة المطلوبة من المراجعين في إدارة المسؤولية المالية ، وإدارة تحسين أداء السائقين ، حيث أنه يجب على هؤلاء المراجعين أن يبذلوا جهوداً كبيرة طوال ساعات اليوم ، وكل يوم لتقديم أفضل خدمة ممكنة .

يلتزم المشرفون في خطوط العمل المباشرة ، في كلا المكاتبين ، بالتعرف على اتجاهات العاملين ، ويناضلون من أجل أمثلة لجودة الخدمة .
يؤكد دكتور «ديمنج» بأنه على الإدارة أن تقود الطريق . تستطيع الإدارة وحدها أن تقدم مبادرات التحسين في الجودة والإنتاجية .

السبب (٣) : مستوى التدريب منخفض جداً

القوة المعوقة : نقص الاتصال مع مكاتب تراخيص القيادة .

أ - فشل المشرفين في إدارة تراخيص القيادة في توصيل التدريب المتاح إلى العاملين .

ب - فشل الجهة المختصة في التأكد من توزيع التغييرات المكتوبة على العاملين .

الحل : كل رؤساء المكاتب سوف يضغطون على كل المستويات الإشرافية لتأكيد أهمية توزيع المعلومات المكتوبة [تغييرات القوانين ، تغييرات السياسة-النشرات .. إلخ] ، لكل العاملين . سوف يحدث هذا تأثيراً سريعاً .

الحل : سوف يقدم مكتب التشغيل الميداني ، ومكتب تحسين أداء السائقين سياسة تدعو كل العاملين في الميدان للقراءة ، وتلقى رسائل من المراكز الرئيسية للشركة .

السبب (٣) : مستوى وعي الجمهور منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : الجمهور غير واع بالتغييرات في القانون .

- لا يصل البريد إلى الجمهور بسبب تغييرات العنوان .

الحل : طبع منشورات إعلانية تحتوى معلومات عن القوانين الجديدة ترسل بالبريد فى مذكرات التعطيل أو التعليق التى ترسلها إدارات المسئولية المالية ، وتحسين أداء السائقين ، وأيضا مكاتب التراخيص .

القوة المعوقة (٢) : عدم قيام إدارة المستخدمين بشرح القوانين للجمهور .

الحل : سوف يجتمع مديرو التدريب العاملون فى مكاتب الشركة الخمسة من وقت إلى آخر ، عند قيام الحاجة إلى ذلك ، لتوحيد جهودهم ، مواردهم ، مهاراتهم ، معارفهم ، وقدراتهم ، فى وضع برامج تدريب تحسن الخدمة للعاملين فى الأقسام المختلفة ، وشرح القوانين المتعلقة بالجمهور .

السبب (٤) : مستوى جعل الجمهور غير قادر على ضبط مواعيده مرتفع جداً

المعوق (١) : عدم إعطاء معلومات كافية أو إعطاء معلومات خاطئة .

أ - معلومات غير كافية Insufficient information

ب - معلومات جزئية Partial information

الحل : كل المكاتب سوف تخطر العاملين بها الذين يردون على مكالمات الجمهور عبر التليفون ، أنه عليهم عندما يحولون المكالمات إلى قسم آخر اتباع الآتى بكل دقة :

١- عرّف نفسك إلى الفرد الذى تحول إليه المكالمات .

٢- أعط ملخصا سريعا عن مشكلة فرد الجمهور أو احتياجاته .

٣- أخبر فرد الجمهور بأنك لا تستطيع أن توفر له المعلومات الصحيحة وأنك يجب أن تحول المكالمات إلى فلان ، وفلان .

٤- عندما تكون المكالمات قد حولت ، وأن المسئول الذى حولت إليه المكالمات وتلقى ملخصا عن الموضوع ، عليه أن يخبر فرد الجمهور : «لقد حُولتْ مكالمتك إلىّ ، واسمى كذا ... ، هل يمكننى مساعدتك؟» .

الحل : سوف يبدأ التدريب على الخدمة بأسرع ما يمكن بالنسبة للعاملين في كل الأقسام على واجبات الوظيفة ، وتكليفات الوظيفة ، مع وجود الهدف في أذهاننا بأن ندرب العاملين على أن يصبحوا سائقين حصلوا على تدريب جيد ، الأفراد الذين لديهم معرفة كافية سوف يكونون قادرين على تقديم خدمات جيدة للجمهور .

الحل : دليل التدريب والخطوط العريضة للتدريب في إدارة المسؤولية المالية ، تراجع الآن بهدف تحديثها وتنقيحها . سوف يبدأ التدريب بعد ذلك .

الحل : كل العاملين في إدارة تراخيص السائقين سوف يعاد تدريبهم ، وإحاطتهم علماً بتمسكنا الشديد بجودة خدمة الجمهور . الخدمة هي كل ما نملك تقديمه للجمهور . إذا جاهدنا من أجل مساعدة أى فرد يطلب المساعدة، أثناء مكالمته لنا تليفونيا ، بدلاً من تحويله إلى مسئول آخر ، أو إرسالهم إلى مكتب ميداني وإذا استطاع المكتب الميداني مساعدة فرد الجمهور وهو داخل المكتب . حينئذ نكون قد خطونا خطوة عملاقة في اتجاه تلك الخدمة الجيدة .

تقرير المجموعة الثانية

إلى : مدير عام قسم تراخيص السائقين .

من : مساعد مدير عام قسم تراخيص السائقين .

الموضوع : تقرير فريق حلول الجودة ("2" QRT) : المجموعة الثانية

لقد ناقش فريق حلول الجودة - المجموعة الثانية - بدقة كل المقترحات التي قدمها فريق أعمال الجودة ("2" QAT) ، لتحسين جودة خدمة الجمهور في قسم تراخيص السائقين .

فيما يلي الحلول : أمثلة .

السبب الأول : مستوى الإشراف الضعيف مرتفع جداً

القوة المعوقة (١) : لا تقدير أو ثناء / ولا تشجيع .

(٢) لا ينسب الفضل لمن يستحقه .

(٣) التداخل فى الواجبات والاختصاصات .

الحل : سوف يتلقى المشرفون من المستوى الأول والثانى تدريباً إشرافياً إضافياً على «المبادئ الأساسية للإدارة الإشرافية» . سوف يستعين رؤساء كل المكاتب بالآراء الاستشارية لمدير التدريب المركزى فى وضع هذه البرامج التدريبية . وسوف يبدأ التدريب بأسرع ما يمكن .

الحل : للتأكد بأن العاملين يحصلون على التقدير والتكريم عند التميز فى الأداء يتم تشجيع المشرفين على منح ثقتهم واعترافهم بالفضل لمن يستحقونه سوف يسجل المشرفون تقديرهم كتابة عن خطابات التزكية التى ترد من الجمهور فى صالح أحد العاملين . سوف تضم صور من هاتين الوثيقتين إلى ملف خدمة العامل . قد يكون خطاب التزكية مجرد عبارة : «نشكرك على حسن أدائك» . سوف يبدأ كل رؤساء المكاتب هذه الممارسات فى الحال إذا أمكن ، أو اعتباراً من أول الشهر القادم .

القوة المعوقة (٤) : يخشى المشرفون من الشكاوى .

الحل : سوف يدعى المشرفون فى أول الشهر فى كل المكاتب لحضور اجتماعات الموظفين فى جميع المواقع .

الحل : سوف تتلقى جميع مستويات الإشراف ١ ، ٢ ، ٣ تدريباً إضافياً على سياسات الأفراد ، مثل الإجازات ، الحضور ، معايير إجراءات الانضباط ، التعامل مع الاتحادات العمالية ، وبصفة عامة اللوائح والقواعد المنظمة للعمل . سوف يساعد ذلك على تخفيض الخوف من شكاوى العاملين لدى المشرفين . سوف يتصل كل رئيس مكتب بمدير التدريب المركزى لوضع جدول أعمال التدريب .

القوة المعوقة (٥) : اضطراب وارتباك يتعلق بمعايير وواجبات العمل .

الحل : سوف يتأكد كل رئيس مكتب بأن كل المشرفين قد تلقوا تدريباً تنشيطياً فى تقييم أداء العاملين .

سوف يراجع كل رئيس مكتب نماذج التقييم Evaluation forms ، للتأكد بأنه قد تم تقييم الواجبات الوظيفية الصحيحة ، وأن التقييم لم يتناول واجبات أكثر مما يجب ، وأن التكليف بالمهام الوظيفية فى الحدود المعقولة .

القوة المعوقة (٦) : عدم التنسيق فى منح الأفراد الراحة الأسبوعية والإجازات .

الحل : يتم تحذير المشرفين من خطورة منح عدد كبير من الأفراد . فى نفس الوقت ، ومن نفس القسم أذن بالتغيب عن العمل لسبب أو لآخر متناسين أولويات العمل لتحقيق تغطية سليمة لعملية التشغيل . يتمثل الحل الأكثر أهمية لهذه المشكلة بأن العاملين سوف يتدربون على مهام وظيفية فى أقسام أخرى غير أقسامهم ، والتي تعتبر ضغوط العمل بها حساسة وحرجة ، حتى يسهل تغطية العجز عند الضرورة .

القوة المعوقة (٧) : يتعلق بالمعوق (١) .

(٨) : وصول التعليمات متأخرة .

(٩) : المشرفون لا يصغون باهتمام .

(١٠) : توجيه / تعليمات غير مناسبة .

الحل : سوف تعمل كل المكاتب داخل إدارة تراخيص السائقين على عقد اجتماعات أسبوعية لمشرفى المستوى الأول فى هذه المكاتب وذلك يوم الإثنين صباحاً فى بداية كل أسبوع . تبدأ الاجتماعات مباشرة واعتباراً من الأسبوع القادم .

القوة المعوقة (١١) : اللوم والتوبيخ العام والعلنى للمجموعة وليس للفرد على حدة .

سوف يتلقى المشرفون فى المستويات المختلفة تدريباً إضافياً على «المبادئ الأساسية للإشراف» [انظر الحل على المعوق «١»] .

المعوق (١٢) : التنافس الحاد بين المشرفين والأقسام .

الحل : سوف يتولى المديرون الإداريون فى قسم تراخيص السائقين إعادة تدريب المشرفين تحت سلطتهم المباشرة للتأكد من معرفة مضمون وحدود أعمال ووظائف الأفراد .

السبب الثانى : مستوى التدريب منخفض جداً

القوى المعوقة (١) : التعليمات المكتوبة التى تعطى للعاملين محددة جداً ، وعلى كل عامل أن يحاول ويجرب بنفسه .

(٢) : التدريب غير مناسب .

(٣) : المبالغة فى اندماج العاملين .

(٤) : ليس لدى المشرف وقت لمساعدة العامل الجديد .

الحل : سوف يخصص كل رؤساء المكاتب داخل قسم تراخيص السائقين أحد الأفراد ليقوم بتدريب كل العاملين الجدد فى الأقسام المختلفة .

- سوف يتم تعديل التوصيف الوظيفى لوظيفة هذا الفرد لكى يضاف إليها المهام التدريبية .

- سوف يتم الاستعانة بمدير التدريب المركزى لتوفير برامج تدريب المدرب "Train the Trainer" لمثل هؤلاء الأفراد .

القوى المعوقة (٥) : عدم الحصول على التعليمات المكتوبة فى الوقت المناسب .

الحل : سوف يتم توزيع أحدث المعلومات على كل العاملين فى الاجتماعات الأسبوعية التى يعقدها المشرفون ، سوف يوفر هذا قناة اتصال ممتازة مع كل العاملين ، ويعطى لكل فرد فرصة مناقشة أحدث التغييرات التى تناولتها السياسات والتعليمات .

القوى المعوقة (٦) : المناخ التنظيمى لا يساعد على التدريب الناجح .

الحل : سوف يعطى الفرد المكلف بالتدريب صلاحية استخدام الإمكانيات المتوافرة فى الإدارة : حجرة الدراسة ، قاعة الاجتماعات ، وحجرة المؤتمرات

والحجرات الهادئة الأخرى للتدريب . سوف يتعاون كل المشرفين الآخرين مع هذه الجهود .

الحل : سوف تنشئ كل المكاتب برامج توجيه العامل الجديد -New Em- "ployee Orientation" داخل كل مكتب لتعريف العامل الجديد بالإدارة والقسم وبعض المكاتب . سوف يعطى هذا صورة شاملة عن عمل وأهداف الإدارة وسوف تبدأ البرامج سريعا .

القوى المعوقة (٧) : لم يتم تحديث أدلة التدريب .

الحل : سوف يراجع مشرفو الأقسام أدلة التدريب ، ويتخذون الإجراءات التصحيحية للتأكد من تحديثها . يجب على المكلفين الجدد بالتدريب تقديم المساعدة في هذا المجال .

القوى المعوقة (٨) : نقص التدريب المشترك مع الإدارات والأقسام الأخرى .

الحل : كما سبق القول تحت السبب الأول ، سيبدأ هذا النوع من التدريب بأسرع وقت ممكن .

السبب الثالث : مستوى الاتصالات منخفض جداً

القوى المعوقة (١) : نقص التعليمات .

(٢) : الاتجاه السلبي من المشرفين فى عدم إعطاء إجابات .

(٣) : خوف العاملين .

(٤) : نقص الاستيعاب والفهم .

(٥) : عدم الإصغاء إلى اقتراحات العاملين .

الحل : عقد لقاء لمدة نصف ساعة صباح كل يوم إثنين . يدير هذا اللقاء مشرفو المستوى الأول ، وسوف تتوافر فسحة من الوقت للنقاش المفتوح يستمع فيها المشرفون إلى مشكلات العاملين واقتراحاتهم حول تحسين جودة الخدمة . سوف يستخدم المشرف هذه الفترة لمناقشة أحدث المعلومات والتغييرات داخل المكتب .

القوى المعوقة (٦) : عدم قبول المسؤوليات : Not Accepting Re- sponsibilities .

- اتجاهات سلبية : Negative Attitudes .

- نقص التخطيط المسبق : Lack of Preplanning .

الحل : هذه أعراض عدم فهم الواجبات الوظيفية : أعد تدريب المشرفين والعاملين على وظائفهم أثناء العمل . وليبدأ التدريب سريعاً .

السبب الرابع : مستوى عدم اكتشاف مصدر الأخطاء مرتفع جداً

القوة المعوقة (١) : عدم اكتشاف مصدر الخطأ .

أ - التذاكر : لا ييذل المشغلون للنظام جهوداً كافية لاكتشاف السجل الصحيح .

ب - تسجيل حالات تعليق التعليمات على السجلات غير الصحيحة .

الحل : لقد وضعت سياسة جديدة موضع التنفيذ في قسم «الفيديو» الباحث عن المعلومة، كما سبق القول . سوف يتم مطابقة اسم الراكب بالكامل وتاريخ ميلاده مع سجل السائق ، قبل إعطائه رقماً في الملف ، في وثيقة المتابعة .

إذا كان هناك أدنى شك في الاسم ، أو لم يتطابق مع البيانات المتوافرة لا تضعه في السجل . سوف يعمل هذا النظام على التخلص من أخطاء «الفيديو» ، ومخالفات حركة المرور في حالة التسجيل الخطأ لكل فرد . نفذت هذه السياسة بمجرد اعتمادها .

القوة المعوقة (٢) قبول الأخطاء كشئ طبيعي ، بدلاً من تصحيحها .

الحل : سياسة «الفيديو» الباحث عن المعلومة السابق ذكرها ، سوف تقضى على كثير من الأخطاء ، استمرار تدريب العاملين في كل المكاتب على «الرقابة على الجودة» وتحسين الجودة» سوف يساعد على التخلص من مفهوم قبول الأخطاء على أنها من الأشياء الطبيعية.

تقرير المجموعة الثالثة

إلى : مدير عام قسم تراخيص السائقين .

من : مساعد مدير عام قسم تراخيص السائقين .

الموضوع : تقرير فريق حلول الجودة ("3" QRT) : المجموعة الثالثة

لقد ناقش فريق حلول الجودة - المجموعة الثالثة - بدقة كل المقترحات التي قدمها فريق أعمال الجودة ("3" QAT) ، لتحسين جودة خدمة الجمهور في قسم تراخيص السائقين .

فيما يلي الحلول : أمثلة .

السبب الأول : مستوى المحسوبية مرتفع جداً

القوة المعوقة (١) : يقيّم العاملون على أساس بنود لا ترتبط بوظائفهم .

الحل : كل رؤساء مكاتب تراخيص السائقين سوف يراجعون كل توصيفات الوظائف Job Descriptions ، للتأكد بأنها تساير التكاليف الوظيفية وعمل التصحيحات اللازمة عند الضرورة .

الحل : إعادة تدريب المشرفين في المستويات الأولى والثاني والثالث على تقييم أداء العاملين Performance Appraisal .

الحل : يجب أن يقيّم المشرف العامل على أساس المهام الوظيفية التي أدت بالفعل . سوف يتم تدريب المشرف ، وتصدر إليه التعليمات ، للعمل مع أفرادهم وتقديم النصح لهم عن كيفية تحقيق مستوى أداء البنود المتوقع منهم بل وتجاوز هذا المستوى .

سوف يتم استشارة مدير التدريب المركزي في هذا التدريب الخاص وسوف تبدأ العملية بأسرع ما يمكن .

القوة المعوقة (٢) : ممارسات التعيين Hiring Practices

الحل : يتم تعيين الأفراد في كل مكاتب قسم تراخيص السائقين لشغل

الوظائف الخالية طبقاً لتوجيهات وإرشادات إدارة الأفراد . نستخدم أسلوب المقابلة عند التعيين لتقييم معرفة ، ومهارة ، وقدرات الفرد المرشح للوظيفة . فى حالة موافقة لجنة المقابلة على صلاحية الفرد للوظيفة ، يسجل رئيس اللجنة [المشرف] توصية اللجنة بصلاحيته ومستوى هذه الصلاحية فى تقرير النتيجة العامة للجنة .

النتيجة العامة للجنة المقابلات ترسل إلى المدير المباشر للمشرفين ، ثم إلى رئيس المكتب للمراجعة ، ترسل قائمة الأسماء المرشحة للوظائف الشاغرة ، وعليها تعليقات رئيس المكتب إلى مدير الإدارة المختص ، الذى يختار الذى سوف يشغل الوظيفة من بين قائمة المرشحين .

القوة المعوقة (٣) : لا تعبر الألقاب عن وصف الوظيفة .

الحل : سوف يراجع رؤساء المكاتب توصيف الوظائف ويجرون التصحيحات اللازمة . قد يسند إلى الأفراد مهام مختلفة من وقت إلى آخر ، ولكن لا يجب أن تخرج هذه الأعمال عن نطاق الواجبات الوظيفية المعتمدة فى التوصيف الوظيفى بأكثر من ثلاثين يوماً فى العام .

القوة المعوقة (٤) : لا توجد حوافز للأفراد الذين يتجاوزون معدلات الحصص الموضوعة لهم .

الحل : يجب أن يحضر مشرفو المستوى الأول برامج تدريب المشرفين فى «المبادئ الأساسية للإشراف» وبالتالي يتعلمون مهارة تحفيز أفرادهم من بين البنود الأساسية فى هذا المجال ، توجيه الشكر والثناء للعاملين الذين يحسنون أداء أعمالهم . يجب أن يصبح هذا التدريب متاحاً بأسرع ما يمكن .

يجب أن يعمل المشرفون مع أفرادهم لمساعدتهم على أداء معايير البنود التى يقيمون على أساسها بل وتجاوزها .

من يأتى بتقييم أدائه متجاوزاً المعدلات المطلوبة منه ، يصبح مؤهلاً للحصول على علاوة تشجيعية . يحدث هذا عندما يتفوق أداء الفرد على معدلات أداء الفرد العادى أو المتوسط ، ويكون أدائه له آثار إيجابية ملموسة على تحقيق

أهداف قسمه أو مكتبه أو إدارته .

القوة المعوقة (٥) : لا توضع حصص ومعايير الأداء على أساس عادل

الحل : سوف يعيد رؤساء المكاتب تقييم الحصص للتأكد بأنها عادلة وأن الحصص قابلة للتحقيق . سوف ينفذ هذا قريباً .

بعد أن يتم إعادة تقييم الحصص يجب أن يناقشها المشرفون مع أفراد جماعتهم التنظيمية .

السبب الثانى : مستوى المشرفين الذين لا يعرفون واجباتهم الوظيفية مرتفع جداً

القوة المعوقة (١) : تعيين المشرفين من خارج الإدارة .

الحل : من فضلك انظر الحل تحت عنوان «السبب الأول» القوة المعوقة «٢» .

نحن نحاول اختيار أحسن العناصر لشغل الوظيفة الإشرافية بصرف النظر عن سابق خبرته وطبيعة عمله ، وأحياناً يختار شخص من خارج الأقسام التابعة للإدارة لشغل وظيفة مشرف . يمكن أن يكون التبرير لهذا الإجراء أن المشرف الجديد سوف يحتاج إلى العمل بجد واجتهاد لكى يتعلم وظيفته ولكى يكون قادراً على أن يعطى إشرافاً متميزاً لمرءوسيه الخبراء فى أعمالهم اليومية .

سوف يدرّب قسم تراخيص السائقين المشرفين الجدد على «المبادئ الأساسية للإشراف» بمجرد أن يتم اختيار المشرف الجديد .

القوة المعوقة (٢) : التخلي عن المسئولية Passing the buck .

الحل : عندما يتخلى المشرف عن مسئولياته الوظيفية ، بحيث لا يعطى إجابة أو حلاً عن المشكلة ، فإن هذا يعنى أن الوظيفة غير معروفة له جيداً . سوف يدرّب المشرف وتصدر إليه التعليمات بأن يطلب المساعدة عند الضرورة من المستويات الإشرافية الأعلى . يجب أن تعطى الإجابات للعاملين عند طلبها بأسرع ما يمكن .

السبب الثالث : مستوى الروح المعنوية منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : لا يوجد تنوع كبير فى العمل .

الحل : سوف يبدأ التدريب المشترك لأفراد الوحدات التنظيمية المختلفة فى أوائل الشهر القادم . يطبق هذا الحل على كل المكاتب . وسوف يساعد فى القضاء على الملل الناشئ عن أداء نفس الشئ ساعة بعد أخرى .

يعطى التدريب على وظائف مختلفة عمقا فى معرفة العاملين . كما أنه يوفر للإدارة مورداً ممتازاً تلجأ إليه عند حدوث عجز أو نقص فى القوة العاملة فى أحد الأقسام ، تلجأ إلى رصيدها لدى الأقسام الأخرى من العاملين الذين تدربوا على وظائف ذلك القسم .

السبب الرابع : مستوى التدريب منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : نقص المعلومات التى يقدمها المشرفون . عدم إعطاء المعلومات الحيوية [التغييرات ... إلخ] على أساس التوقيت السليم .

الحل : سوف تساعد اجتماعات النصف ساعة صباح كل يوم إثنين على توزيع النشرات Bulletins ، التغييرات ، وغيرها على أساس التوقيت المناسب . توفر هذه الاجتماعات فرصة جيدة لاتصال العاملين ببعضهم من جهة وبرؤسائهم من جهة أخرى .

السبب الخامس : مستوى المخلطات المتراكمة مرتفع جداً

القوة المعوقة (١) : الاحتفاظ بتذاكر غير ضرورية .

الحل : جدول الاحتفاظ بالتذاكر طبقاً للسياسة المعتمدة مدته ثلاثة أشهر بالنسبة «للتذاكر الزرقاء» ، ولابد أن نحصل على إذن من «أرشف الدولة العام» للتخلص منها . يجب أن نطلب هذا الإذن فى توقيت مناسب .

القوة المعوقة (٢) : تخزين الأثاث البالية ، والتذاكر القديمة أو الملغاة .

الحل : توجد بين هذه الأثاث كراسى ليست بالية . إنها كراسى إضافية محفوظة فى المخازن لاستخدامها فى الصيف [المصايف ومحطات الانتظار] .

الحل : يجب الاحتفاظ بالتذاكر الملغاة إلى حين الحصول على إذن بإلغائها
تنظر الإدارة فى اقتراح بتمزيق هذه التذاكر بدلاً من إرسالها إلى مخازن
النفائات، يوفر التمزيق الوقت وتكرار المجهود .

تقرير المجموعة الرابعة

إلى : مدير عام قسم تراخيص السائقين .

من : مساعد مدير عام قسم تراخيص السائقين .

الموضوع : تقرير فريق حلول الجودة ("4" QRT) : المجموعة الرابعة

لقد ناقش فريق حلول الجودة - المجموعة الرابعة - بدقة كل المقترحات التى
قدمها فريق أعمال الجودة ("4" QAT) ، لتحسين جودة خدمة الجمهور فى
قسم تراخيص السائقين .

فيما يلي الحلول : أمثلة

السبب الأول : مستوى المعنويات منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : نقص التقدير والتكريم / Lack of Recognition .

الحل : كل رؤساء المكاتب سوف يعيدون تدريب كل المشرفين فى برنامج
مدير الدقيقة الواحدة "One Minute Manager" ، وجعل المشرفين يركزون
ملاحظاتهم على الأفعال الجيدة التى يقوم بها العاملون .

الحل : سوف يتأكد بأن المشرفين يتلقون التقدير والتكريم على الأعمال التى
يحسنون أداءها .

الحل : سوف يحيط المشرفون أفراد جماعاتهم التنظيمية علماً بالتفاصيل
الكاملة لبرنامج نظام الاستحقاق The Merit System . يحتاج الأفراد إلى هذه
المعرفة بشدة .

الحل : سوف يحيط المشرفون أفراد جماعاتهم التنظيمية علماً ببرنامج جوائز
ومكافآت الهيئة Agency Awards Program ، وكيف تتحقق .

السبب الثانى : مستوى التعاون بين مكتب التشغيل الميدانى ومكتب تحسين أداء السائقين منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : الواجبات الوظيفية والمسئوليات ليست واضحة بين المكاتب - لا تعمل المكاتب بأسلوب جماعى .

الحل : اعقد اجتماعات للمشرفين العاملين فى كلا المكتبين : مكتب التشغيل الميدانى ، ومكتب تحسين أداء السائقين ، وبصفة منتظمة .

القوة المعوقة (١) : تنتشر مشاعر الحقد والعداوة بين المكاتب .

الحل : الحل الذى جاء تحت القوة المعوقة (١) ، سوف يساعد على تدعيم العلاقات الطيبة بين المكتبين .

الحل : يجب تشجيع كل فرد على إقامة جسور جيدة للاتصال مع زملائه فى مجموعة مكتبه ومع مجموعات المكاتب الأخرى ، وإبداء الاستعداد للتعاون والمساعدة . سوف يستفيد الجمهور عندما تتحسن جودة الخدمات .

السبب الثالث : مستوى الاتصالات ضعيف جداً

القوة المعوقة (١) : نقص الاجتماعات بين مكتب التشغيل الميدانى ومكتب تحسين أداء السائقين .

الحل : انظر الحل السابق . سوف تزيد هذه الاجتماعات من فرص تحسين الاتصالات بين المكاتب .

القوة المعوقة (٢) : الاتصالات بين الإدارة والعاملين .

- بطء الإدارة فى الاستجابة لاقتراحات العاملين .

الحل : الاجتماع الأسبوعى الذى يديره المشرف سوف يقلل من بطء الاستجابة إلى اقتراحات العاملين . سوف تعطى هذه الاجتماعات فرصة ممتازة لاتصالات العاملين برؤسائهم .

السبب الرابع : مستوى التدريب منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : لم يعط التدريب قبل تطبيق الإجراءات .

- طبقت القوانين قبل التدريب عليها .

الحل : سوف ينشئ مكتب تحسين خدمة السائقين تدريباً على الخدمة في المواقع الميدانية . سوف يتم إخطار المدربين الذين يتم اختيارهم لتقديم المساعدة للتدريب الميداني . سوف يتلقى هؤلاء المدربون برامج «تدريب المدربين» بأسرع ما يمكن .

القوة المعوقة (٢) : لا يوجد تدريب مشترك كاف بين الأقسام والإدارات المختلفة .

الحل : أنشئ تدريب مشترك في كل مجالات الأنشطة ، بحيث يستطيع العامل أن يعمل في أكثر من قسم .

الحل : سوف يكون المدربون في إدارة المسؤولية المالية جاهزين للعمل في جلسات التدريب الميداني ، ويفضل أن يكون العدد كبيراً ، لكي يتناسب مع تكلفة سفر ووقت المدربين .

القوة المعوقة (٣) : لا توجد مراجعة متابعة بعد التدريب .

الحل : تعليمات إلى كل المشرفين لمراجعة كل حالات التدريب .

السبب الخامس : مستوى عدم الالامبالاة مرتفع جداً

القوة المعوقة (١) : ضعف الاتجاهات والمعنويات .

الحل : سوف يساعد ما سبق ذكره من اجتماعات المشرفين الشهرية ، واجتماعات العاملين نصف الشهرية ، وبرامج التدريب على أداء الخدمة للمشرفين وللعاملين ، سوف يساعد كل ذلك على إحداث تغييرات إيجابية في الاتجاهات والمعنويات . سوف تساعدنا المعرفة على أداء أعمالنا بطريقة أفضل وسوف تكون النتيجة جودة الخدمة إلى الجمهور .

الحل : نستطيع عن طريق الاتصالات التى تتم داخل هذه الاجتماعات ، أن نتزع الخوف الذى يحتمل أن يكون موجوداً . عندما يكون الفرد خائفاً من عمله ، خائفاً من رئيسه ، أو خائفاً من المجهول ، يكون ذلك على حساب جودة الخدمة . يجب ألا يخشى العاملون أن يطلبوا مزيداً من التعليمات وتوضيحها ، أو أن يدعو إلى الانتباه إلى الأشياء التى قد تتداخل مع جودة الخدمة ، يجب أن نتحسن جميعاً . يقول دكتور «ديمنج Deming» : «سوف يختفى الخوف ، عندما تتحسن الإدارة وعندما يثق العاملون فى الإدارة» .

القوى المعوقة (٢) : يعتقد العاملون أن رئيسهم لا يبالى بشيء .

(٣) : المشكلات الشخصية غير محلولة .

(٤) : يغطى الرئيس نفسه فقط .

الحل : تضع الحلول السابقة لقاءات بين العاملين وبين المشرفين فى المستوى الأول ، والتدريب على الخدمة للعاملين والمشرفين . سوف تقام أيضاً برامج تدريب خاصة فى الإدارة للمشرفين . سوف تساعد هذه الحلول على التخلص من الثلاث قوى المعوقة السابق ذكرها .

الوظيفة الأولى للمشرف أن يقود مرءوسيه ويساعدهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل . سوف يؤكد التدريب الصحيح على تعاطف ومشاعر المشرف تجاه مرءوسيه .

الحل : سوف يحيط المشرفون العاملين علماً ببرنامج القسم لمساعدة العاملين Employee Assistance Program ، ويؤمنون الأفراد فى حصولهم على المساعدة عندما يكونون فى حاجة إليها .

القوة المعوقة (٥) : لا يدعم الرئيس مرءوسيه - يخشى المرءوسون كسر حلقة تسلسل السلطة ، عندما لا يحصلون على إجابات مقنعة .

الحل : لا يجب أن يخشى العاملون التعبير عن أفكارهم أو أن يسألوا رؤسائهم ، وكما ذكر سابقاً يشجع العاملون على تقديم اقتراحاتهم ، والإدارة سوف تصفى إليهم ، نعود مرة أخرى إلى دكتور «ديمنج» حيث يقول:

«للخوف تكاليف باهظة ، الخوف فى كل مكان يسرق من الناس اعتزازهم بأنفسهم ، يؤذيهم ويحرمهم من فرصة المساهمة فى تحسين منظمتهم ، لا يمكن تصديق النتائج التى تحدث عندما يزول الخوف من الأفراد» .

يجب أن نعمل على إزالة الخوف من قسم تراخيص السائقين . نحن نعتقد بأن اجتماعات العاملين المستمرة والمجدولة سوف تمثل الخطوة الأولى فى طريق الفهم المشترك بين المشرفين ومرءوسيههم .

السبب السادس : مستوى التماثل والتشابه منخفض جداً

القوى المعوقة (١) : تختلف الإجراءات من مكتب إلى آخر .

(٢) : تختلف الأولويات من مكتب إلى آخر ، ومن مشرف إلى آخر .

الحل : سوف يتلقى العاملون تدريباً على الخدمة يركز على التطابق مع السياسات الموضوعية ، كما يحددها «دليل المختبرين Examiners Manual ، ودليل عمل قسم تحسين أداء السائقين ، من المهم اتباع الإجراءات الموحدة .

تقرير المجموعة الخامسة

إلى : مدير عام قسم تراخيص السائقين .

من : مساعد مدير عام قسم تراخيص السائقين .

الموضوع : تقرير فريق حلول الجودة [QRT.5] : المجموعة الخامسة . لقد ناقش فريق حلول الجودة - المجموعة الخامسة - بدقة كل المقترحات التى قدمها فريق أعمال الجودة [QAT.5] ، لتحسين جودة خدمة الجمهور فى قسم تراخيص السائقين .

فيما يلى الحلول : أمثلة :

السبب الأول : مستوى معنويات الأفراد منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : مشكلة البناء التنظيمي .

أ : لا يوجد احترام No respect .

ب : لا يوجد تقدير No recognition .

الحل : خبراء قسم تراخيص السائقين ليسوا على خط السلطة ومن ثم لا ينالون أى احترام أو تقدير من المشرفين أو المختبرين . سوف يقدم طلب إلى رئيس القسم لكي يضع هؤلاء الخبراء فى سلسلة السلطة الآمرة Chain of Command . سوف يوفر لهم ذلك سلطة الإشراف ، اتخاذ قرارات إدارية ، ويصبحون أكثر فعالية للمدير الإدارى فى المواقع المختلفة .

القوة المعوقة (٢) : الكبت والضغط التى يتعرض لها العامل .

الحل : تتولى «فرق أعمال الجودة» إجراء تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية فى كل المواقع حول هذه المشكلة [القوة المعوقة] . على كل «فرق أعمال الجودة» أن تبدأ بأسرع ما يمكن .

الحل : سوف تخفض الاجتماعات الدورية المنتظمة بين العاملين والمشرفين من مستوى الكبت الذى يعاينه العاملون . تعطى هذه الاجتماعات فرصة عظيمة للأفراد لكي يعبروا عن أفكارهم ومقترحاتهم ، ويسألون رؤساءهم .

القوة المعوقة (٣) نقص عمل الفريق Lack of teamwork .

الحل : سوف تدعم الاجتماعات الدورية المنتظمة بين العاملين والمشرفين عمل الفريق . نحن نعتقد أن الاتصالات المفتوحة سوف تزيد من مستوى المعنويات ، وبالتالي تعتبر إضافة إلى روح الفريق "Team spirit" فى المكتب ، والنتيجة النهائية تحسين جودة الخدمة .

القوة المعوقة (٤) : سلسلة السلطة الآمرة .

أ - تقف عند مستوى المواقع الميدانية .

ب - غير فعالة Not effective .

ج- تفشل فى الاتصالات .

الحل : ما جاء فى الحلول السابقة يطبق هنا .

الحل : لقد اختير خبراء قسم تراخيص السائقين وتمت ترقيةهم ، لما يتمتعون به من معرفة ، وخبرات ، وقدرات . إنهم يعرفون عن وظائف تراخيص السائقين الميدانية ، كما يعرفها كل فرد فى قسم التراخيص ، إنهم الخبراء ، حيث يجب على المشرفين فى المواقع الميدانية أن يستشيروهم فى كل ما يواجهونه من مشكلات . يجب أن تصدر التعليمات إلى المشرفين بسؤال الخبراء لديهم بدلاً من الاتصال بالمركز الرئيسى . سوف يساعد هذا الإجراء على أن يقف الخبراء على الحاجات التدريبية ونقص المعرفة لدى المشرفين .

القوة المعوقة (٥) : الخوف من الانتقام وتصفية الحسابات .

الحل : سوف لا يسمح رئيس قسم تراخيص السائقين بمباشرة أى أنواع الانتقام أو تصفية الحسابات من أى مشرف فى أى مستوى تنظيمى .
عندما يكون العامل خائفاً من العمل ، خائفاً من رئيسه ، أو خائفاً من المجهول سوف تتأثر جودة الخدمة سلباً من هذا الخوف .

قال دكتور «ديمنج» فى كتابه الخروج من الأزمة Out of the crisis : «لا يمكن أن يصل أداء أى فرد إلى ذروته ما لم يكن آمناً . الأمر يعنى عدم وجود الخوف ، لا يخشى من التعبير عن أفكاره ، لا يخشى أن يوجه أسئلة إلى رؤسائه . يأخذ الخوف أشكالاً متعددة ، ولكن يظل له شكل واحد عام ، فى كل وقت ، وفى كل مكان ؛ إنه الضياع الناتج عن ضعف الأداء وهزال الأرقام» .

بعض التعبيرات عن الخوف جاءت على ألسنة الأفراد كما يلى : «يعتقد رئيسى فى أهمية سلاح الخوف . كيف يدير مرءوسيه إذا لم يضعهم فى حالة من الرعب ؟ الإدارة تعنى توقيع العقاب» .

- «النظام الذى أعمل داخله لن يسمح لى بالتوسع فى استخدام قدراتى» .
- «أود أن أفهم بصورة أفضل أسباب بعض الإجراءات فى شركتى ، ولكنى لا أجرؤ على سؤال أحد من أعضاء الإدارة» .
- «نحن لا نثق فى الإدارة . لا يمكننا تصديق إجاباتهم عندما نسألهم لماذا نؤدى هذا العمل بهذه الطريقة» .

يجب أن نزيل الخوف من نفوس العاملين فى قسم تراخيص السائقين .

السبب الثانى : مستوى الاتصالات ضعيف جداً

القوة المعوقة (١) : نقص الاتصال بين مكتب تحسين أداء السائقين ، وبين أفراد التشغيل الميدانى Field Operators .

الحل : سوف يعقد كلا المكتبين اجتماعات مشتركة بين المشرفين والعاملين ، بالإضافة إلى جلسات التدريب على الخدمة . سوف يبدأ ذلك فى أسرع وقت ممكن .

القوة المعوقة (٢) : ضعف التنسيق :

أ - فى التدريب .

ب - فى عمل الفريق .

ج - فى التعبير عن الأفكار والمشاعر .

الحل : يتعين على مكتب التشغيل الميدانى أن يعقد برامج تدريبية فى الخدمات للمشرفين ، إنهم يحتاجون إلى تدريب أكثر مما يحتاجه العاملون .

الحل : سوف تفتح الاجتماعات الدورية المنتظمة بين المشرفين والعاملين الباب على مصراعيه للاتصالات ، وتساعد على صراحة التعبير عن الأفكار والمشاعر لكل الأفراد فى العمل الميدانى .

الحل : سوف يبذل مكتب التشغيل الميدانى جهوداً مخصصة لنشر المعلومات الأساسية فى توقيتات مناسبة ، حيث يحتاج العاملون إلى الحصول على التغييرات التى تحدث فى السياسات والإجراءات بمجرد اعتمادها .

السبب الثالث : مستوى مقاومة التغيير مرتفع جداً

القوة المعوقة (١) : الفشل فى تبنى الإجراءات الجديدة .

أ - المشرفون يعرقلون: «أنا لا أهتم بما قالوه لك فى قاعات التدريب أو فى المركز الرئيسى . سوف تؤدى العمل بالطريقة التى أريدها أنا فى مكتبى» .

ب - المشرفون وبعض الأفراد الميدانيين لا يشجعون على التدريب .

الحل : سوف يعطى كل رؤساء المكاتب أولوية قصوى للتدريب . كما أن المديرين الإداريين فى كل المواقع الميدانية لن ييخلوا على نفقات التدريب . يبدأ تغيير الاتجاهات وقبول التغييرات من حجرات التدريب مروراً بالمعلومات عن التغييرات فى السياسات والتغييرات فى اللوائح والقوانين . لا يمكن التصديق بأن المديرين لا يستطيعون رؤية القيمة العظيمة للتدريب . تعتمد جودة الخدمة على الأفراد الذين حصلوا على مستويات عالية فى التدريب .

الحل : سوف يشجع المشرفون أفراد وحداتهم التنظيمية فى قسم تراخيص السائقين على حضور الدورات التدريبية .

السبب الرابع : مستوى التدريب المستمر منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : لا يوجد وقت للتدريب .

الحل : التدريب مهم جداً . سوف يعطى التدريب أولوية قصوى فى كل مواقع العمل . سوف يدعم المديرون الإداريون التدريب فى كل المواقع .

القوة المعوقة (٢) : نقص الأدوات Lack of tools .

أ : المناهج التدريبية .

ب : وحدات تليفزيونية متنقلة .

جـ : لا تحديث للمواد التدريبية .

الحل : سوف يطلب مكتب التشغيل الميدانى من مدير التدريب أن يبدأ فى إعداد المناهج التدريبية المناسبة .

الحل : سوف يعطى اهتماما لشراء معدات تدريبية إضافية ، فى حدود الميزانية سوف يضع مكتب التشغيل الميدانى أولويات رأس المال العامل ، وبالتالي تدخل بنود معدات التدريب فى قائمة الأولويات .

السبب الخامس : مستوى المبالغ المخصصة للتدريب منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : صوت أكثر فعالية فى التشريعات .

أ - لا توجد اتصالات تشريعية كافية على المستوى المحلى .

الحل : تشجيع العاملين لعمل الاتصالات اللازمة مع نواب دوائرهم فى المجالس التشريعية، لشرح الاحتياجات مثل : دفع العلاوات ، التعيينات الجديدة... إلخ ثم طلب تدعيمهم فى اعتماد المبالغ المطلوبة .

الحل : سوف يتأكد مكتب التشغيل الميدانى بأن معلومات ميزانية القسم قد سلمت إلى المديرين الإداريين فى المواقع مع توجيهات خاصة بعرضها على المشرفين فى المكاتب .

القوة المعوقة (٢) : لا توجد معلومات حول تعديل مسار أو إحلال المعدات المتقادمة .

- ما هو العمر الافتراضى للمعدة لكى يتم تغييرها ؟

الحل : لدى المديرين الإداريين فى المواقع معلومات كاملة عن المعدات الإضافية التى تحت تصرفهم . سوف يحيطون كل المشرفين علماً بهذه المعلومات .

الحل : كل ما على المديرين الإداريين أن يفعلوه هو استيفاء نموذج طلب شراء لإحلال معدة جديدة مكان معدة مستهلكة . إذا كانت الميزانية تسمح سوف يتم شراء المعدة الجديدة.

السبب السادس : مستوى سياسة إطفاء الحرائق مرتفع جداً

القوة المعوقة (١) : ضعف التخطيط .

الحل : التخطيط حيوى بالنسبة للقسم ، لكى يحقق أغراضه . لقد وضع كل المديرين الإداريين فى المواقع خطة خمسية لكل موقع . يتم تحديث هذه الخطة سنويا .

القوة المعوقة (٢) : لم يتم وضع أولويات للاحتياجات .

الحل : سوف يشترك كل من المديرين الإداريين ، وخبراء قسم تراخيص السائقين والمشرفين فى وضع أولويات الاحتياجات فى كل موقع . يعتبر هذا العمل الجماعى ونمط الاجتماعات ميزة إدارية .

الحل : سوف تعطى أولوية قصوى للتدريب فى كل المواقع .

تقرير المجموعة السادسة

إلى : مدير عام قسم تراخيص السائقين .

من : مساعد مدير عام قسم تراخيص السائقين .

الموضوع : تقرير فريق حلول الجودة [Q R T : 6] : المجموعة السادسة

لقد ناقش فريق حلول الجودة - المجموعة السادسة - بدقة كل المقترحات التى قدمها فريق أعمال الجودة [Q A T : 6] ، لتحسين جودة خدمة الجمهور فى قسم تراخيص السائقين .

فيما يلى الحلول : أمثلة

السبب الأول : مستوى الاتصالات منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : عدم وجود استعداد للاتصالات بين مشرفى المكاتب والعاملين .

الحل : سوف تعقد اجتماعات العاملين شهريا فى كل مكاتب تراخيص السائقين وفى كل المواقع ، وفى جميع أنحاء الأقاليم . سوف يدير هذه الاجتماعات المشرف المحلى لكل مكتب . سوف تبدأ هذه الاجتماعات حالا .

الحل : سوف نتزع الخوف من كل العاملين فى قسم تراخيص السائقين .

سوف يساعدنا التدريب والاتصالات على تحقيق جودة الخدمة التي نتطلع إليها. نحن فى حاجة إلى عاملين على مستوى عال من التدريب والإعداد ، ومن ثم يوضع تركيز قوى على التدريب ، وعلى كل رئيس مكتب ومدير إدارى أن يطلب برنامجاً تدريبياً معداً إعداداً جيداً .

القوة المعوقة (٢) : تغييرات مستمرة غير ضرورية . يوجد الكثير من التغييرات غير الضرورية فى السياسات ، والإجراءات ، والتي تسبب ارتباكاً وفوضى تنظيمية .

الحل : سوف يبحث مكتب التشغيل الميدانى فى تأثير التغييرات ، قبل وضعها موضع التنفيذ . وسوف يضم رئيس المكتب الأفراد الميدانيين فى التغييرات التى تؤثر على مجال عملهم ، ويطلب منهم مراجعة التغييرات المقترحة فى السياسة أو الإجراء ، وذلك قبل التطبيق .

القوة المعوقة (٣) : الاتصالات بين المكاتب إما إنها قليلة أو غير موجودة .
- لا تنتقل التغييرات من مكتب إلى آخر ، بينما يكون لها تأثير على جميع المواقع الميدانية.

الحل : كل رؤساء المكاتب تم إحاطتهم علماً بأن أى تغييرات تحدث فى سياساتهم قد تؤثر على المكاتب الأخرى ، وعلى عملياتهم التشغيلية ، ولذلك يجب مناقشة كل التغييرات مع كل مكتب من المكاتب الأخرى . سوف تبدأ هذه الممارسة حالاً .

السبب الثانى : مستوى المسئولية مرتفع جداً

القوة المعوقة (١) : حجم الأعمال الورقية كبير جداً .

أ - توجد بعض التقارير ليس لها معنى ، يقوم بها خبراء قسم التراخيص دون غيرهم .

ب - كثير من الأعمال الورقية المرتبطة بإدارة المسئولية المالية فى المواقع الميدانية مطولة فى تكرار وإسهاب ممل ، ويمكن تحسينها وزيادة فعاليتها .

ج - الإسراف والحشو فى الأعمال الورقية .

الحل : سوف يتقدم خبراء تراخيص السائقين بمقترحاتهم حول الأعمال الورقية فى إدارة المسئولية المالية ، وإلى المديرين الإداريين فى المواقع المختلفة ، والتي تدعو إلى إمكانية دمج النماذج المتداولة فى نموذج واحد أو أقل عدد ممكن ، ثم التخلص من الأشكال التى لم تستخدم أو غير الضرورية .

القوة المعوقة (٢) : نقص القوى العاملة / lack of manpower .

أ - يترتب على هذا المعوق مشكلات معنوية ، وضغوط عمل ، ويخلق أو يزيد من معدل دوران العاملين .

ب - مشكلات تخصيص الوقت اللازم لإجراءات التعيينات الجديدة .

الحل : استخدام أسلوب الوظائف الشاغرة المتوقعة Anticipated عند الإعلان عن شغل الوظائف .

الحل : تحدد اللوائح والتشريعات تخصيص العمالة كل عام مالى . لقد طلبنا عمالة إضافية مرة أخرى هذا العام ، وسوف نبذل كل جهودنا لإقناع جهات اتخاذ القرار بالحاجة الضاغطة والماسة إلى تلك العمالة .

السبب الثالث : مستوى المعنويات منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : اتجاهات رديئة Bad attitude

أ - إشراف ضعيف .

ب - معدات غير كافية للتدريب .

ج - مناخ تنظيمى محبط .

د - معدلات الأجور منخفضة .

الحل : مطلوب إقامة جلسات تدريب إدارى لكل المكاتب .

الحل : اطلب من المديرين الإداريين فى المواقع أن يتقدموا بطلبات شراء المواد التدريبية التى يحتاجونها ، وسوف تخصص الأموال على أساس الأولويات فى الميزانية .

القوة المعوقة (٢) : نقص التدريب ، يؤدي هذا إلى ارتفاع معدل دوران العمالة ، بعض المكاتب تقول إنه ليس لديهم وقت للتدريب بسبب ضغوط العمل .

الحل : التدريب فى غاية الأهمية . بالنسبة لقسم تراخيص السائقين ، نحن نحتاج إلى تدريب أفرادنا جميعهم : العمال والمشرفين والمديرين . نحن لا نستطيع أن نجلس شخصا ما أمام حاسب آلى ، أو آلة تصوير ، أو آلة كتابة ، ونقول لهم : باسرو أعمالكم ، وتأكدوا من جودة الأداء ، دون أن نقدم لهم التدريب الصحيح . تعتمد جودة الخدمة على مهارات عمالنا ، سوف يتم تدعيم التدريب من كل المديرين الإداريين والمشرفين فى المواقع .

القوة المعوقة (٣) : لم يتم إحاطة المشرفين علماً بما يحدث فى القسم / أو الموقع .

الحل : سوف يتم تفقد توصيف الوظائف ، وتقييم العاملين ، بفرض إمكانية إجراء المراجعة ، يوجد العديد من المهام التقويمية ، التى يجب العمل على تقييمها .

الحل : سوف يصدر رئيس مكتب التشغيل الميدانى تعليماته إلى كل المكاتب الميدانية لتطبيق برنامج تبادل الزيارات بين المشرفين ، والعمل فى مكاتب أخرى غير مكاتبهم الأصلية ، وذلك على مستوى جميع الأقاليم . سوف يحقق ذلك تدريباً مشتركاً Cross - training ، للمشرفين فى المكاتب والأقسام المختلفة .

السبب الرابع : مستوى التدريب منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : نقص الوقت Lack of time

أ - يحتاج عدد كبير للتدريب بسبب زيادة حجم المسؤوليات .

ب - التغييرات المتكررة فى السياسات والإجراءات .

الحل : سوف يسمح المديرون الإداريون وخبراء قسم التراخيص بمزيد من الوقت فى جدول العمل للأنشطة التدريبية .

الحل : سوف ينشئ المديرون الإداريون فى المواقع برامج تدريب تنشيطية ويدعمون سياسة التدريب فى الخدمة القائمة الآن ، سوف يتفقد رئيس مكتب التشغيل الميدانى جداول التدريب لكى يتأكد من تنفيذها .

القوة المعوقة (٢) : ليس التدريب من أولويات الإدارة .

الحل : التدريب من أهم أولويات الإدارة . قد أعطى رئيس قسم تراخيص السائقين تدعيمه الكامل لتدريب الجودة لكل العاملين داخل قسمه ، إن العاملين الذين لا يحصلون على تدريب الجودة ، لا يمكنهم تقديم جودة الخدمة [فاقد الشيء لا يعطيه] .

القوة المعوقة (٣) : نقص التماثل أو التشابه فى الهوية أو الموضوع .

- يؤدى إلى العديد من المشكلات والاضطرابات على كل المستويات .

الحل : سوف تتولى سكرتارية المديرين الإداريين فى المواقع الميدانية تدريب خبراء تراخيص السائقين على استخدام الآلات المكتبية الحديثة كما أنهم سيقدمون خدمة أعمال السكرتارية إلى هؤلاء الخبراء عند طلبها ، هنا تطبيق مفهوم عمل الفريق Teamwork will work .

السبب الخامس : مستوى الرقابة على الجودة منخفض جداً

القوة المعوقة (١) : يختلف أداء الإجراءات من منطقة إلى منطقة ، ومن مكتب إلى مكتب ، ومن مختبر إلى مختبر .

الحل : سوف يدعم المديرون الإداريون فى المواقع المختلفة عمليات تشغيل المكتب الميدانى ، وسياسات قسم تراخيص السائقين حرفياً . نريد أن نكون متماثلين فى كل المناطق والمكاتب على مستوى الأقاليم .

القوة المعوقة (٢) : لا توجد معايير للجودة : No standard of quality

أ - لا توجد معايير جودة لطالبى التشغيل . يؤدى هذا إلى ارتفاع نسبة الأخطاء .

ب - لا توجد إصدارات عن جودة المنتج .

ج - النماذج والخطابات تكتب بطريقة مجموجة لا تقرأ وبالتالي يصعب فهمها .

الحل : سوف يخطر المدربون فى الأقسام كل العاملين بأن معايير الجودة تعنى أداء الأعمال خالية من الأخطاء بنسبة [١٠٠ %] مائة فى المائة ، سوف يكون التركيز على الجودة بدلاً من الكمية . لن ينظر فى قبول أى معيار يسمح بأى أخطاء فى الأداء . لابد أن نناضل من أجل جودة الخدمة ، كل التدريب فى المستقبل سوف يركز على منتج وخدمة بلا أخطاء .

السبب السادس : مستوى مشكلات الحاسب الآلى مرتفع جداً

القوة المعوقة (١) : الأجهزة غير كافية .

- عدم استطاعة نقل أجهزة الحاسب الآلى من مكتب إلى مكتب آخر ، ترك الأجهزة عاطلة ، بينما يمكن استخدامها فى مكاتب أخرى .

الحل : يسمح بنقل أجهزة الحاسب الآلى إلى أى مكتب . لدى المديرين الإداريين فى المواقع معلومات لإيجاز إجراءات النقل ، فإنهم يتلقون المساعدة من مكتب مساعدة الرؤساء . إنها فكرة ممتازة ، لإعادة توزيع الأجهزة الاضافية وبالتالي الحصول على أحسن استخدام لموارد وأصول منظمتنا .

القوة المعوقة (٢) : تطبيق البرامج الجديدة بطريقة هوجائية .

أ - مذكرات قصيرة عن التغييرات .

ب - لا توجد أبحاث كافية عن البرامج الجديدة أو التغيير فى الإجراءات .

الحل : تم تخصيص أحد المكاتب المسئولة عن تراخيص السائقين كأول مكتب يتحول إلى النظام الآلى فى التصميم باستخدام الحاسب فى عمليات تراخيص السائقين ، سوف يستخدم ذلك المكتب كنموذج استكشافى لكل البرامج الجديدة ، سوف نتأكد من أن كل عيوب وأخطاء التشغيل الآلى قد تم عزلها قبل تعميم التطبيق .

سوف نتحرك ببطء خلال المناطق المختلفة من مكتب إلى مكتب للتأكد بأن كل الأنظمة والبرامج تعمل فى سلاسة وسهولة . نحن نتوقع مدة ستة أشهر

حتى يمكن تغطية كل المكاتب لكي تتحول إلى النظام الآلى الجديد . سوف يبذل كل جهد ممكن ليكون لدينا نظام خالٍ من العيوب Flawless بنسبة مائة فى المائة .

القوة المعوقة (٣) : مشكلات المورد .

- طول وقت انتظار الفنيين .

الحل : عندما تواجه المكاتب الميدانية هذا النوع من المشكلات مع الموردين يجب على مشرفى المكاتب الميدانية أن يخطرأوا مساعد رئيس مكتب التشغيل الميدانى أو خبراء ترخيص السائقين عن المشكلة . سوف يرسل أحد أفراد أى من الجهتين مذكرة إلى رئيس القسم لعمل اللازم .

سوف يبذل رئيس القسم قصارى جهده لكي يتأكد بأن المورد يفى بالتزاماته التعاقدية على أكمل وجه .

نحن نريد جودة الخدمة منهم أيضا .

المراجع الرئيسية

A. Books

المراجع الأساسي

- 1- A. Donald Stratton : An Approach to Quality Improvement that Works, [ASQc Quality press, Winsconsin,], 1991 .

المراجع الفرعية

- 2- Hitoshi kume : Statistical Mothoods for Quality Improvement, [AOTS, Tokyo], 1985 .
- 3- Kaoru Ishikawa : Guide to Quality Control [APO, Tokyo,], 1986 .
- 4- William N. Yeomans : 1000 things you Never Learned In Business School, [Mentor, Benguin Books, New york,], 1985 .

B - Journals

- 5- Robert G. Stien et al. : “Building an Intelligent Organization”, As-sociation Management, November, 1995. PP: 32-44 .