

## العناصر الإثنا عشر لقدرة المنظمة

ركّزت حتى الآن على التفاصيل ما بين مهمة المنظمة والعمليات الاجتماعية - العاطفية. والتحدي الآن إيجاد نموذج موحد لوصف وقياس تأثير كل من المنظمات الرسمية وغير الرسمية على «المقدرة التنظيمية»، وأن نحدد لغة بسيطة ومتوافقة «للقدرة التنظيمية».

هناك كثير من المنظمات في القطاعين الخاص والعام لا تتمتع بشكل واضح بالفاعلية والكفاءة من أجل جعل هذه المحاولة ضرورية. إذا استطعنا أن نبدأ بإيجاد مفردات بسيطة، وبعض المعايير، «للمقدرة التنظيمية»، فسوف نحرر جانباً كبيراً من الطاقة البشرية والتعلم في عالم يحتاج هذا التعلم بشدة.

وعندما أقول «نموذج»، فأنا لا أؤكد أن «القدرات التنظيمية» الاثنتي عشرة هي تنبؤية في حد ذاتها تماماً. عند هذه المرحلة من تطور الدراسات التنظيمية نحن لا نتعامل مع علم تجريبي يبحث عن قوانين فحسب، بل نتعامل مع علم تفسيري يبحث عن المعنى. وكما رأينا في الإشارات إلى مجموعة الأنظمة المتكيفة فإن هذا قد لا يكون فكرة ثابتة «رقيقة» كما تبدو في البداية. فحتى العلم «الصلب» متكيف كما أصبحت أفكار «التشوش» و«التعقيد» أكثر قبولاً. مثل هذه المفاهيم مفيدة في توضيح التفاعلات

الاجتماعية - العاطفية للأفراد والجماعات، والتي تتعزز باستمرار بالرموز، واللغة، والسلوكيات والقيَم التنظيمية والتي بُنيت مع مرور الوقت لتكوين ثقافة وعلامة للمنظمة.

### مقدمة إلى نموذج المقدرة التنظيمية

طوّرت أنا وزوجتي سالي في أواخر الستينات نموذج «مقدرة تنظيمية»، من خلال عملنا الاستشاري والأكاديمي، إنطلاقاً من قاعدة بسيطة. طوّرنا من ستة عناصر أصلية نموذجاً أكمل من اثني عشر بُعداً يتصف بأنه ضروري وكاف لوصف أية منظمة ووصف قدراتها. ووجدنا أننا إذا أضفنا أية عناصر أخرى فإن النموذج سيصبح غير خاضع للسيطرة ويصعب تشغيله، في حين أننا إذا استخدمنا عناصر أقل، عندئذ سنفقد غنى الصورة الكاملة. وما زلنا نجرب عدداً من العناصر الضرورية كي تكون شاملة، دون إفراط في الاختبار أو الإسهاب، ولكننا وجدنا أن العناصر الاثني عشر كافية وفاعلة في وصف مؤسسات شديدة الاختلاف مثل دائرة حكومية بريطانية، وشركة متعددة الجنسيات لصناعة معدات الدفاع الجوي، ومكتب هندسة إنشائية في هونغ كونغ.

وكانت مفتاح تصميمنا فكرتا:

- ينبغي أن يقوم أساس بناء منظمة إنسانية فعّالة ومتكاملة ضمن إطار العناصر الاثني عشر.
- ينبغي أن يكون كل عنصر من هذه العناصر قابلاً للقياس كمياً وكيفياً، بحيث يتجلى، في هذه الأبعاد، الفرق بين الموقع الحالي للمنظمة في نظر المستجيبين (الموظفين، أو الزبائن، أو الممولين) وبين الموقع الذي ينبغي أن تكون فيه. هذا القياس التفاضلي، أو «تحليل الفجوة» يشكّل أساس المراجعة النقدية للمنظمة، والحوار داخلها، وتقدير الخطر وأولوية الأهداف والقيَم والرؤية الموضوعة من قبل المدراء.

ولقد صُدمنا على مدى سنوات بأن المدراء والموجهين المعنيين بالنتيجة النهائية، والأفراد الذين يركّزون انتباههم على الأرقام ضمن الإطار المالي والإنتاج وتقديم الخدمات، يميلون إلى الجزئيات عندما يُجابهنون بفكرة تقويم الأفراد والجوانب التنظيمية في مؤسستهم. وهم يعتقدون أنه من غير الممكن قياس الجوانب «الرقيقة» في منظماتهم، إلا بالمعنى المالي، مما يعني أن المعطيات الإنسانية الحاسمة لا تُؤخذ بعين الاعتبار ولا تأخذ مجراها. وهذا ما يؤدي بكثير من المنظمات إلى مناخات عاطفية سلبية، وأنا متأكد أنها وراء معظم الإخفاقات في تنفيذ الاستراتيجية، التي طلب منا وضعها كمستشارين، بنجاح.

يعود معظم هذا إلى فقدان اللغة التنظيمية أو النموذج الذي يستطيع المدراء في إطاره أن يتحدثوا عن مشكلاتهم. ولا يستحيل عليهم فقط أن يقوموا بأي تحليل للمقدرة التنظيمية في هذا الوضع، بل إنهم لا يعون ما إذا كان ذلك ممكناً. ومع هذا فإن إحصائيات القيام بالقياسات موجودة منذ سنوات عديدة: الإحصاءات شبه المترية (التي يتعلمها كل مدير حديث)، يمكن استخدامها، وكذلك الإحصاءات غير الشبه مترية والتي هي غير معروفة تماماً، والتي تعالج الأمور التناسبية، والعلاقات بين البنود، أكثر مما تعالج الكم الأساسي.

عندما يواجه المدراء العامون والمدراء قرار استثمار كبير فإنهم يخصصون وقتاً في تفحص خياراتهم بعناية، ويتحدثون عن القيم الحالية الصافية، ويخصمون الدفعات النقدية الخاصة بمشاريعهم، ويقومون بتحليل دقيق لتقدير المخاطر. وهم مرتاحون لوجود اللغة والإطار الفكري للقيام بذلك.

ومع هذا فإنهم عندما يُطلب منهم القيام بمجموعة تقديرات مماثلة لإجراء تغيير تنظيمي كبير، سواء كان يتعلق ببنية جديدة، أو إنماء أو عملية

اندماج، أو ضمّ، أو تقليص أو إعطاء حجم صحيح... إلخ. فإنهم يلوذون بالصمت عادة، لأنهم يفتقرون إلى الموقف الفكري، أو الأدوات لمثل هذا النمط من القرارات الاستثمارية. لا يوجد اتفاق حول العلاقة منا بين الأفراد ورأس المال والنتائج المحتملة لكليهما. وهذا الجانب من تقويم المخاطرة يحال بشيء من النفور إلى دائرة الموارد البشرية، لا لتوقع إجابة مفيدة عادة، ولكن على أمل إيجاد شخص ما لتحمله الملامة فيما بعد. إن المنظمات هي في واقع الأمر جملة علاقات رسمية أو غير رسمية إنها مجموعة كائنات حية مترابطة فيما بينها، يمكن وصفها وقياسها معاً. والمدراء الكثيرون الذين لا يقدرّون هذا في المستقبل ينبغي اعتبارهم جهلة بشؤون المنظمات.

ما الذي يمكن فعله تجاه ذلك؟ مرة أخرى أدهشني بغرابة أن يكون الجواب المعتاد هو: «لا شيء»، رغم كل ما عُرف عبر التاريخ عن النتائج السلبية لأمية المنظمات، وفي هذا يقول غيوس بيترونيوس:

تدربنا كثيراً... ولكن بدا أنه في كل مرة كنا نشرع فيها بالانتظام ضمن فرق يُعاد تنظيمنا. وعلمت فيما بعد في الحياة أننا نميل إلى مواجهة أي وضع بإعادة التنظيم، وبأسلوب ساحر لتكوين الوهم بالتقدم في الوقت الذي لا نعبر فيه إلا عن التشوش وانعدام الكفاءة والارتباك.

هذا مكتوب في عام 65 بعد الميلاد، ولم يتحقق إلا القليل منذ ذلك الحين، بحيث يعتد به اليوم.

### نموذج المقدرة التنظيمية

العناصر الاثنا عشر هي:

- 1 - وضوح المسؤولية الشخصية.
- 2 - الوضوح التنظيمي.
- 3 - الجوائز المالية.

- 4 - المكافآت الشخصية .
- 5 - مؤشرات الأداء الشخصي .
- 6 - مؤشرات الأداء الجماعي .
- 7 - منظور جودة العمل .
- 8 - توجه المنافس .
- 9 - التكيف التنظيمي .
- 10 - توجه الزبون .
- 11 - توجه القيادة .
- 12 - المناخ التعليمي .

لا يمكن القول إن قوة المنظمة أو ضعفها في أي من هذه العناصر سيكون له نتائج مضمونة في ثلاثة مجالات أخرى مثلاً، ومع هذا ثمة شك ضئيل بأن كل عنصر من هذه العناصر مترابط مع الآخر. إنها تتشابك بعدة طرق، في التنظيم الرسمي، وبصورة غير رسمية معاً، في أذهان الأفراد. هذه العلاقات على درجة كبيرة من التعقيد بحيث أنه لا يمكن التنبؤ بالطبيعة الدقيقة لكل تفاعل أو نتائجه. فالصدفة تلعب دوراً كبيراً كشأن دور التصميم. والكثير يعتمد على العلاقة بين البيئات الخارجية والداخلية المتغيرة للمنظمة، بناها المرئية وغير الرسمية، وعمليات التعليم فيها، وطبيعة الأفراد والمجموعات التي تحددها في أية لحظة. والتناقض أن كل واحد من العناصر الاثني عشر يمكن تقويمها من خلال تحليل التفاوت (عدم التكافؤ).

يمكن أن تظهر العناصر الاثنا عشر في محورين: البؤرة الداخلية والبؤرة الخارجية، وبؤرة العملية العاطفية والمهمة. وعندما يجتمعان فإنهما يعطيان مربعات القدرة التنظيمية:

|                       | البؤرة الداخلية | البؤرة الخارجية |
|-----------------------|-----------------|-----------------|
| بؤرة المهمة           |                 |                 |
| بؤرة العملية العاطفية |                 |                 |

الشكل (13) إطار نموذج القدرة التنظيمية

### الإطار

يمكن ملء هذا الإطار بالبداية بعنصري التركيز الداخلي الأكثر، والتركيز على المهمة:

- وضوح المسؤولية الشخصية.
- الوضوح التنظيمي.
- المكافآت المالية.

هذه هي المسؤوليات الرسمية «الصلبة» للمدراء العامين والمدراء، الذين يحتاجون أن يضمنوا أن يجري تصميم ومراقبة الأنظمة الفعالة من خلال مراجعة دقيقة، من خلال تغذية راجعة منتظمة ودقيقة جداً لكل من العناصر الثلاثة.

ثم تأتي العناصر ذات التركيز الداخلي، والتركيز العاطفي - العناصر «الرقيقة» - التي يسيطر عليها الفرد أكثر من المدراء:

- المكافآت الشخصية.
- مؤشرات الأداء الشخصي.

### مؤشرات الأداء الجماعي

وهذه هي المسؤوليات المباشرة رسمياً للمدراء المباشرين ورؤساء مجموعات العمل، ولكنها تدار بصورة غير رسمية من قبل أفراد أو مجموعات صغيرة. وتبني الشركات الفعالة المنظمة بكفاءة على هذه الفكرة بتعيين مدرائها المباشرين مدربين لمجموعات العمل، وتطوير الأفراد لجعلهم عمالاً متعلمين.

والعناصر «الصلبة» ذات التركيز الخارجي، والتركيز الداخلي هما:

- منظور جودة العمل.
- توجه المنافس.

يحتاج المدراء العامون أن يضمنوا أن تكون الأنظمة قد وضعت على يد المدراء وتجري مراقبتها بدقة بالغة لتعطي معلومات حاسمة حول هذا المجال، والتي كثيراً ما يجري إغفالها. يمكن أن ننفر جميعاً بسهولة بالطابع الملح لأزمة راهنة. والوعي بهذه العناصر «الصلبة» يساعد على تجنب أن يسود ذلك، بالتركيز على البيئة الخارجية المتغيرة.

الجزء الأخير من المربع يُتمم بعنصري التركيز الخارجي والتركيز العاطفي «الرقيقين»:

- التكيف التنظيمي.
- توجه نحو الزبون.

قدرة الفرد ومجموعات العمل على التعاطف مع حاجات الزبون

المتقلّبة والمشكلات الفورية، مع الاستجابة في الوقت نفسه إلى البيئات الخارجية المتغيرة، هي من علامات قوة المنظمة وسلامتها.

الأرباع الأربعة وحدها غير كافية لإيجاد نموذج لأنها تفتقر إلى الدينامية أو الطاقة. ويأتي تكاملها معاً في كيان قادر هي من عنصرين:

- توجّه القيادة.
- المناخ التعليمي.

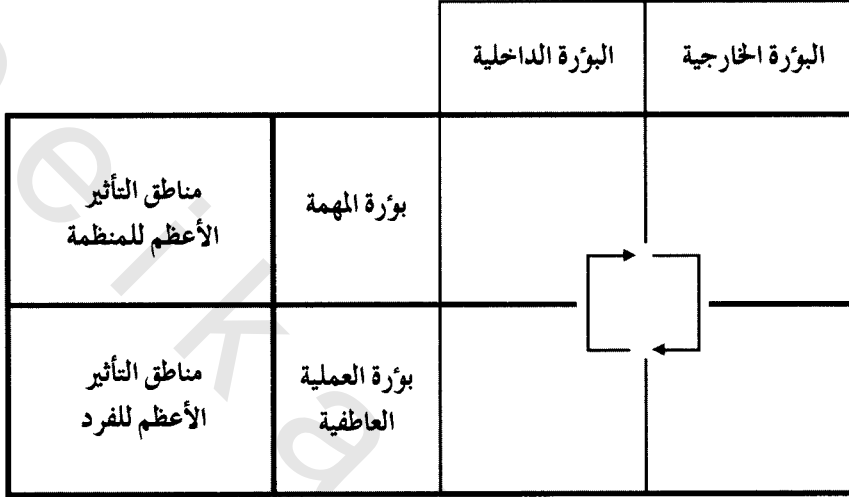
|                        | التركيز الداخلي                                                                                                                       | التركيز الخارجي                                                                                    |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بوّرة المهمة           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضوح المسؤولية الشخصية</li> <li>• الوضوح التنظيمي</li> <li>• المكافآت المالية</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• منظور جودة العمل</li> <li>• التوجه نحو المنافس</li> </ul> |
| بوّرة العملية العاطفية | <ul style="list-style-type: none"> <li>• المكافآت الشخصية</li> <li>• مؤشرات الأداء الشخصي</li> <li>• مؤشرات الأداء الجماعي</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التكيف التنظيمي</li> <li>• التوجه نحو الزبون</li> </ul>   |

الشكل (14) نموذج القدرات التنظيمية الاثنتي عشر

يمثل أمام المدراء وكبار المدراء دور صعب يتجلى في قيادتهم للمؤسسة والسير بها قدماً، في الوقت الذي يراقبونها بمقدرة. والمشكلة الإدارية الكلاسيكية هي كيف نصرف الوقت في التفكير بالمستقبل وتوضيح الطريق أمامنا، فيما نحاول في الوقت نفسه أن نحافظ على الحاضر يسير على ما يرام. وهذا عنصر مهمة النظام الأعلى، الذي لا يتحقق، من دواعي التناقض، إلا من خلال الاستمرار في عمليات التعليم «الريقة». وعلى المدراء أن يكفلوا أيضاً تسهلاً اجتماعياً - عاطفياً كافياً كي يسمحوا بتنفيذ المهمات بكفاءة وفعالية. وهذا ما يتحقق على أفضل وجه بإيجاد موقف إيجابي من التعلم في المنظمات - المناخ التعليمي. وبهذا فقط يمكن «للقدرة التنظيمية» ولاستجابة المنظمة ضمن محيطها البيئي اللائق أن يتعززا. هنا نحاول أن نتوجه إلى سلوك «الظل» الغالب في المنظمات وهو إنفاق كثير من الوقت والمال في عدم التعلم - في إخفاء الأخطاء وطيها، وإذا ما اكتشفت نلقي اللوم على الآخرين في حين نرفض أن نتقبل المسؤولية عن أفعالنا.

ثمة عامل تذكير أخير في أحد أرباع المقدرة التنظيمية. عنصر المهمة - الداخلي والخارجي - يعكسان المناطق الرئيسة للمراقبة والتأثير المحفز في المنظمة من جانب المدراء والرؤساء. وعنصر العملية العاطفية - الداخلي والخارجي - هما المجالان الرئيسان للمراقبة والتأثير في المنظمة من جانب الأفراد. وكل من المهمة والعملية العاطفية عاملان حيويان في توفير منظمة مقتدرة.

الفوائد ونتائج القيمة المضافة لتكامل العناصر الاثني عشر هذه للمقدرة التنظيمية غالباً ما يجري تجاهلها من قبل المدراء الجهلة تنظيمياً. وستصبح الكفاءات الأساسية للمدراء والمدراء العامين في القرن الحادي والعشرين.



الشكل (15) مناطق التأثير في القدرة التنظيمية

### عناصر التركيز على المهمة، الداخلية

#### 1 - وضوح المسؤولية الشخصية

كثير من الأفراد لا يعرفون على وجه الدقة ما هي أعمالهم. هذا البيان الصريح هو عصارة حوالي عشرين سنة من المقابلات مع الأفراد على كافة المستويات في المنظمات في كثير من أنحاء العالم. ولا يحتاج الأمر إلا لبضع دقائق من التفكير حتى نتحقق من سبب وجود هذا السخط - معظم الأفراد يحصلون على وصف عملهم في بداية العمل. ولا تتم مراجعة ذلك أبداً وينتهي الأمر بعدم التطابق مع الواقع. وكثير من الشركات الآن باتت تتخلى عن أوصاف العمل، لأنها تعتقد أنها غير متلائمة مع وقائع المنظمات الحديثة ولا تعكس المتغيرات البيئية والبنوية بسرعة كافية.

أوصاف العمل مريحة. إنها الملاذ الأخير من أجل أن يحافظ الأفراد على مواقعهم في البحار الهائجة لحياة المنظمات الحديثة. وهي تشكّل أساس العقد القانوني للعمل. وهذا العقد، في المجتمعات المتمدنة على الأقل، يمكن الأفراد من التوجّه إلى محكمة أو منبر عادل إذا ما شعروا أنّهم يُعاملون بصورة سيئة أو إجرامية. وإن حقيقة معرفة الأفراد للمواصفات الدقيقة لعملهم - وضوح المسؤولية الشخصية - والأساس القانوني الذي تعاقدا بموجبه كانت تخدم كلاً من المنظمات والأفراد جيداً حتى وقت قريب.

ولكن ثمة طريقتان واضحتان تم بهما نفس هذا الوضوح. الأولى، إذا كان المدراء المباشرون أو رؤساء مجموعات العمل غير ملتزمين بوصف أعمالهم لتدريب المتطوعين الجدد من خلال عمليات أساسية ومتتابة، من التوظيف وبناء الكفاءة، فإن المرء سيواجه الغموض والإبهام بدلاً من وضوح المسؤولية الشخصية.

تفسّر عملية التوظيف للفرد المهمات الفنية «الصعبة» - ما هو عملهم، ما هو حجم ونوعية الأهداف، كيف يعمل نظام المكافآت والمكاسب، وما هي إجراءات «الصحة والسلامة أثناء العمل»، وما هي القواعد التنظيمية الرسمية. ونظام التوظيف يعالج جيداً عادة، ولو بشيء من الآلية، في معظم المؤسسات وصولاً إلى مستويات المدير الأعلى والمدراء التنفيذيين، حيث يتبخر. ويبدو وكأن هناك مؤامرة عالمية تضمن ألا يخصص وقت أو ميزانيات نقدية لهذه النشاطات الحاسمة على هذه المستويات وما دونها. ويفترض بهؤلاء المدراء، أنهم يحيطون بكل شيء علماً!

عملية التوظيف أكثر دقة، وغالباً ما يتجاهلها المدراء المباشرون الحريصون على الوصول إلى الأهداف وتحقيق النتائج النهائية بسرعة. ولكن من المهم أن يتحقّق وضوح المسؤولية الشخصية. والتوظيف هو العملية

«الرقيقة» الأساسية التي يصبح الفرد من خلالها بسرعة وفعالية عضواً فعالاً في مجموعة العمل. وهذا ينطبق على عضو مجلس الإدارة كما ينطبق على الحارس الأمني الذي يعمل وقتاً جزئياً. وإذا أمضى المدير المباشر ما بين 5 - 10 دقائق في اليوم في تدريب الموظف الجديد من خلال التأهيل للمهام وعمليات التكامل الاجتماعي، ويبين بذلك لمجموعة العمل الطاقة الإضافية التي أتى بها إلى المجموعة، عندئذ يمكن لكفاءة هذا الفرد أن تتطور بسرعة، مما يكون عائداً مالياً واجتماعياً لهذا الاستثمار. وإذا لم يتحقق ذلك عند نقطة معينة خلال الأسابيع الستة حتى التسعة الأولى فإن هذا الداخل الجديد قد يبتعد اجتماعياً عن مجموعة العمل. وهذا لا يعني أنه سيستبعد تماماً. إنه مثال سترك في الإهمال والنسيان في المنظمة، حالة من النسيان أو العذاب المؤقت، وهي حالة لا تظهر أبداً لو أنهم انضموا إلى مجموعة العمل وبقوا داخلها. والتوظيف، على الرغم من أنه عملية اجتماعية - عاطفية «رقيقة» إلا أنه له صفات «صلبة»، إذ بدون التجنيد والتضمين يصبح تحقيق المهمات صعباً إذا لم يكن مستحيلاً. إن العضو الجديد يمكن أن يتلاءم مع مواصفات العمل بصورة كاملة وأن ينال كافة المهارات التقنية الضرورية وأكثر، ولكن بدون قبول عاطفي من جانب مجموعة العمل فإنه لا يستطيع أن يمارس مهاراته. التوظيف صفة نوعية من صفات مجموعة العمل. وهي صفة أساسية لذا نجد المدراء المباشرين والاختصاصيين بشؤون الموظفين يتفهمون هذه الحقيقة ويستخدمونها عندما يضعون تصميم البنى والعمليات التنظيمية.

تعتمد عملية التضمين وصيغتها على الفرد كما تعتمد على المدير المباشر، وإن كان الأخير يعتبر مسؤولاً عن حدوثها. ويمكن أن يكون التضمين حاداً أو خلاف ذلك. يمكن أن يكون لطيفاً أو يتضمن احتفالات غريبة. يمكن أن يعني الائتلاف الاجتماعي مع مجموعة العمل، والانضمام إلى النشاطات الرياضية، أو القبول في بعض النوادي والجمعيات. وفي شرق

آسيا كان رئيس إحدى الشركات الكبرى يضبط مجلس الإدارة عن طريق إعطاء بعض مدرائه، وليس جميعهم، بعض قطع الجبن المصنوعة منزلياً في كل عيد من أعياد الميلاد. المدراء كانوا جميعاً من الأغنياء، وكانوا يستطيعون بسهولة أن يشتروا من أنواع الجبن ما يشتهون في حياتهم، ولكن لم تكن هذه هي الفكرة. المسألة الحقيقية هي من الذي كان يميّزه رئيس الشركة بوصفه قام بأداء جيد ذلك العام؟ من الذي كان ضمن العملية؟ وكان المدراء مذعنين بصورة غير عادية خلال الأشهر الثلاثة قبل عيد الميلاد. وكان الرئيس يمارس سلطاته في تلك الفترة من خلال فرض سياساته واستراتيجياته الخاصة على جدول أعمال مجلس الإدارة، عارفاً أنها لن تلقى معارضة من أحد. وكان المدراء جميعاً راغبين في الانضمام إليه والعمل تحت رايته. وهذا المثال يعطينا إلى حد ما توضيحاً نموذجياً للطبيعة غير الشفافة لمسؤولية المدراء الشخصية، ودورهم المشوّش في هذه الشركة الدولية.

وعلى نحو مشابه، دعيت إلى العمل في مجلس إدارة شركة بريطانية، وفي الاجتماع الأول قدم مدير شاب، مضى على وجوده في مجلس الإدارة عامان، بطاقة دعوة صغيرة. كان سعيداً، وكان أعضاء المجلس سعداء. لم أستطع في البداية أن أعرف فحوى البطاقة. ثم تبين أنها دعوة رسمية للمدراء لنادي سبارز لكرة القدم. لم يكن مغزى التضمين هنا من كان أعضاء مجلس الإدارة، بل من الذي كان مدعواً إلى مقصورة المدراء.

وعلى نحو معاكس فإن وضوح المسؤولية الشخصية يمكن أن يكون سلاحاً ضد التكامل التنظيمي، وخاصة في بعض المؤسسات الهرمية والثقافات الوطنية. والخصائص المميزة للعمل وتقويمات العمل لدى مثل هذه الثقافات أنها لا تُعين بدقة ما ينبغي عمله فقط، بل تعين أيضاً ما لا ينبغي القيام به. وهذا ما يدل على الحكمة بالنسبة لأمر تتعلق بالصحة الشخصية، والسلامة، والجودة. إذ ليس من الحكمة، على سبيل المثال،

بالنسبة لمهندس شركة الطيران أن يُحمّل المحرك أكثر مما هو محدد من قبل الصانع، أو أن يتجاوز مدير مصرف مثلاً حدود الإقراض المحددة، أو أن يزيد مجلس إدارة ما من طاقاته الاحتياطية أو بنود المزاملة.

جميع هذه الأمور تحدث، ولكن إذا كانت بنية المنظمة ومناخها العاطفي بيروقراطياً أساساً، عندئذ يكون الالتزام الصارم بمواصفات العمل مفتاح نجاة المنظمة. ثمة شكوى عامة تفيد بأن البيروقراطيات غير ودية مع الزبائن وغير قادرة على التجاوب مع متطلبات معينة. هذه طبيعتها، ومن أجل تغييرها لا بد من تغيير البنية، والقيَم، والموقف الفكري، والعمليات الاجتماعية، والمناخ العاطفي. وهذا عادة توقع مبط جداً بالنسبة لأي فرد. لذا لا بد من عمل جماعي على صعيد العمل السياسي: مثل تخصيص مؤسسة حكومية بحيث تكون موثوقة مالياً ومعتمدة من قبل الزبائن، أو اتخاذ تصرف فردي على صعيد البيئة الخارجية للتأثير في المنظمة غير الرسمية. ثمة ثلاثة طرق لتغيير العقل البيروقراطي في المنظمة غير الرسمية:

- التهديد، أو استخدام، بالقوة البدنية.
- استخدام الروابط العائلية والشخصية.
- تمرير الرشاوى غير القانونية.

نمت في كثير من البلدان «النامية» ثقافة تجمع ما بين هذه العناصر الثلاثة من أجل تحقيق أي شيء. في مثل هذه البلدان يشعر الأفراد أنهم لا يملكون أية إمكانية لتغيير البنى الرسمية غير المتجاوبة. ومواصفات عملهم، أو افتراضات العمل، لا تسمح بالتأكيد بأي شيء كهذا. ويشمئز كثير من رجال الأعمال الغربيين من هذا الوضع، ويشكون بمرارة مطالبين بإسقاط هذه البيروقراطيات المعيقة، وبإيجاد مجتمع مدني على الفور يتمسك بـ«حكم القانون». وهم ينسون غالباً أن الفساد يحتاج إلى شخصين على الأقل كي يوجد. وفي ألمانيا تُخصم الرشاوى التي تدفع في الخارج من الضريبة، وهذا ما ينطبق على المملكة المتحدة في بعض الحالات.

والبيروقراطيات غير المتجاوبة لن تهتم بالإصلاح طالما أن الغرب يكيل بمكيالين في مثل هذه الأمور.

حتى في أوروبا والولايات المتحدة المتطورتين ما زلنا نواجه قضايا بيروقراطية كما سيكتشف كل واحد حاول أن يتعامل، على سبيل المثال، مع مكتب الضرائب الشخصية المحلي. والقيام بعمل تجاري في إيطاليا إلا إسبانيا، أو بشكل خاص فرنسا وبلجيكا، يمكن أن يقود الغافل غير المطلع إلى كوابيس بيروقراطية، حيث تبدو وكأنك تطأ دروباً لا نهاية لها في رواية كافكا (القلعة) وأنت تبحث عبثاً عن شخص ما يستطيع أن يتخذ قراراً أنت تحتاجه لكي تحقق الغرض الذي تسعى إليه. كل موظف لديه رؤية واضحة لمسؤوليته الشخصية، ولا يبدو قادراً على التعامل مع حاجتك الخاصة - فهم إما في أسفل السلم الوظيفي أو في أعلاه بحيث لا يستطيعون اتخاذ قرار كهذا. إنهم واضحون بالنسبة لما يستطيعون، وبصورة خاصة بالنسبة لما لا يستطيعون، لأنهم مقتدون بالأنظمة، التي ليس بوسعك أبداً أن تطلع عليها.

روى الصحفي والمراسل الحربي جيمس كامبيرون قصة ذات مغزى رائع حول طبيعة البيروقراطيات وتعليمات العمل، وصلاحياتها. رأى حُلماً متكرراً بأنه وقع في فخ في طقس بارد ولم يكن يرتدي إلا ملابس خفيفة. قام برحلات عدة إلى فيتنام الشمالية أثناء حرب فيتنام. ولم يكن الترحال منها وإليها بالأمر الهين. وكان عليه أن يسلك طرقاً غريبة عبر رحلات جوية أكثر غرابة. وفي إحدى الرحلات من هانوي صادفت الطائرة مشكلة وتحول مسارها إلى بيكين الماوية. لم يكن لديه سمة دخول إلى الصين، وجعله موظف الهجرة يعاني الكثير من القلق برفضه لاستخدام صلاحياته الكاملة. وقال إن جيمس لا يستطيع أن يدخل البلاد، كما أنه لا يستطيع المغادرة، لأنه لا يحمل تأشيرة خروج. وسأل كامبيرون ماذا بوسعه أن يفعل. أجابه الموظف بأن عليه أن يأخذ سيارة أجرة (تاكسي) إلى المدينة - وهي رحلة طويلة في تلك الأيام - ويحاول الحصول على تأشيرة خروج، ولكن هذا

سيكون صعباً لأنه لا يتحدث لغة البوتونغهوا، ولم يكن قد تبقي سوى ساعتين ونصف على إغلاق المكتب قبل عطلة نهاية الأسبوع. وانطلق مرتدياً ثيابه الخفيفة في جو زمهريري في رحلة مأساوية عبر قاعات وزارة الهجرة. وبعد ساعات من البحث العثي لم ينجح، وعاد إلى المطار وهو كان يتجمد من البرد، محبطاً غير قادر على التفكير في ما يستطيع أن يفعله بعد ذلك.

واقتيده، وهو في غمرة اليأس والحنق، إلى الموظف ذاته الذي راجعه قبل ذلك. أخيراً نطق الموظف: المشكلة من صنع يديك يا سيد كاميرون. عندما وصلت سألت: «ماذا ينبغي أن أفعل؟» وكان من الحكمة أن تسأل: ماذا ستفعل أنت؟». وعندئذ ختم جواز السفر مع تأشيرة الخروج.

بعيداً عن البيروقراطية، إن أولئك الذين لديهم توصيف للعمل، سيقومون بتحديد أعمالهم بأنفسهم ومن الممكن أن يكون هذا أمراً جيداً جداً إذا قاموا بذلك بتعاون وثيق مع رؤية المنظمة وقيمتها، وخاصة المنظمات الأصغر، حيث الحاجة إلى مستويات رفيعة من التكيف تتطلب الإدارة الذاتية للأعمال الموصوفة وإدراك الأدوار، أما في المنظمات الكبيرة فإن مثل هذه الإدارة الذاتية تمثل مشكلة للمدراء المباشرين. إذ أن جانباً مهماً من عمل هؤلاء المديرين أن يضمنوا مراقب تعليمات العمل وبالتالي وضوح المسؤولية الشخصية بانتظام، والتكيف بسرعة عند تغير الظروف للمحافظة على سلامة المنظمة.

## 2 - الوضع التنظيمي

رسوم المنظمة البيانية، التي ترسم خريطة الطريق أمام أعمال المنظمة، كما رأينا، ذات علاقة ضئيلة بالواقع اليومي للحياة العملية.

معظم الأمور تبدأ من المدير الإداري، أو الموظف الإداري الأول. وبهذا يمكن تجنب مسألة الصلة ما بين الملكية، والنفوذ، والسلطة، والمسؤولية والمحاسبة النهائية - قضايا مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة. وهذا

يعني أن المخططات البيانية للمنظمة يطلع عليها غالبية الأفراد بدقة بوصفها الخريطة التقريبية لعمليات الشركة. وهذا ما يرسم على الورق كتراتبية هرمية كلاسيكية، وعلى رأسها المدير الإداري والشكل التنظيمي الأشد تواضعاً في القاع. ويقوم المدراء بمراجعة دقيقة منتظمة يسيرة لخارطة المنظمة، الذي لا يظهرون غالباً على المخطط ولا يُشجعون من قبل الرئيس على طرح أسئلة ساذجة من مثل: «هل تعكس هذه البنية واقع المنظمة في الوقت الحاضر؟»، ما هو التصميم التنظيمي الأساسي: هرم كلاسيكي، هرم مقلوب، رأس سهم، مركز/ أطراف، قالب، اتحاد، منظمة تعليمية، مجمع نظام متكيف؟».

إذا كان المخطط لا يُظهر المنظمة بوضوح، ما الذي يمكن فعله عندئذٍ كي تتوضح علاقات العامودي بالأفقي - السلطة والتكامل؟ إحدى الطرق لتوفير ذلك أن يُكلف كبار المدراء برفع تقارير منتظمة إلى مجلس الإدارة حول تطور بنية المنظمة وعملياتها ومدى ملاءمتها. وهذا ما يمكن أن يبدأ بمسح بسيط يتضمن كل جانب من جوانب المنظمة:

- المهمات الرئيسة.
- المهمات الثانوية.
- مستويات السلطة (بالترايط مع القوى الاحتياطية لمجلس الإدارة).
- علاقات «الخط المنقط».
- مجالات الخلاف مع الدوائر الأخرى، وخيارات التحسين.
- مجالات النشاط المفقود في المعلومات الشاقولية أو الأفقية وسير العمل.

المراجعة الدقيقة ما هي إلا مهمة إدارية بسيطة، ومع هذا فهي نادراً ما تجري بشكل منتظم ودقيق. وأعتقد أن هذا يعود بالدرجة الأولى إلى نقص الوعي لدى المدراء تجاه الحاجة لها. مثل هذه المراجعة حاسمة كي نضمن وضوحاً تنظيمياً مستمراً، وبالتالي إنتاجية نموذجية.

من دواعي الدهشة أن قليلاً من برامج التوظيف تأخذ الفرد من خلال عملية التصنيع الكامل أو تقديم الخدمات. بدون هذه العملية من الصعوبة بمكان الاستجابة للعلاقات الأفقية والعمودية في المنظمة، والمطالب المتغيرة لكل منهما. وإذا لم يتحقق ذلك يتغير المناخ العاطفي مما يجعل الأفراد أكثر انطواءً، وعدوانيين تجاه الدوائر الأخرى، ويرغبون في إخفاء الأخطاء وإلقاء اللوم على الآخرين.

من أجل تحسين الوضوح التنظيمي لا بد أن نضمن أولاً أن تعكس وثائق التوظيف بدقة النموذج التنظيمي الذي وضعه المدراء وكبار المدراء، ويرغبون في الحفاظ عليه. ثانياً، لا بد من وصف العلاقة الداخلية المترابطة لكل مجموعة عمل، ودائرة وقسم، ومراجعتها بدقة وانتظام وشفافية من قبل جميع الموظفين. إنهم لا يحتاجون أن يروا فقط مثل هذه النتائج كأحجام عملهم ومعايير الجودة، ولكن أن يروا التأثير على حجم ونوعية عمل الآخرين.

هذه الفكرة عن القياس «الشفاف» لعمل المجموعة - حيث يعي جميع الموظفين المعطيات في كافة مراحلها - هي بداية النمو السريع في الوقت الذي تقبل فيه المنظمة أن تكون أكثر تكاملاً وتكيفاً.

#### النماذج التالية:

- سلسلة الخدمة/ الربح.
- سلسلة القيم.
- لوحة الأرقام المتوازنة.
- المؤسسة الأوروبية للإدارة النوعية، نموذج «العمل الممتاز».

موضوعة لمجابهة هذه المشكلة وسوف يجري بحثها بتفصيل أكبر في الفصل التالي. يؤكد كل نموذج على الحاجة إلى وضوح تنظيمي وعلى الصلات الداخلية ما بين المنظمات الحديثة وهذه الضغوط تتزايد ونحن

ندخل القرن الحادي والعشرين.

### 3 - المكافآت المالية

تعتبر هذه عادة المسألة الأكثر مثاراً للخلاف من بين المسائل التنظيمية، وهي تمثل مشكلة كلاسيكية بالنسبة للمدراء وكبار المديرين. وهي تبدو جزءاً من الوضع الإنساني، حيث يرغب كل فرد أن يكون في «الربع الأعلى» في شركته أو صناعته. فإذا كانت منظمة ما تدفع ضمن الربع الأعلى، عندئذ يكون الوضع جيداً للمساهمين، وللحكومات الوطنية في كثير من البلدان. أما إذا كان الدفع يقع في المربع الأدنى عندئذ سيشعر الموظفون بالقلق وعدم الارتياح. كان من المعروف في أرجاء العالم أن العاملين في الخدمة العامة يقاوضون فوائد مالية أقل بضمان استمرار استخدامهم، ولكن في عالم اليوم غير المستقر فإن هذا الوعد بضمان توفير العمل أصبح موضع شك.

كانت النقابات في بريطانيا في الستينات والسبعينات تلعب لعبة «الفروق التفاضلية» باستمرار وبصورة ناجحة. وقد تأكد لها بسرعة، أنه نظراً لعدم وجود «سعر للسوق» يهتدى به، فإن النظام كله يمكن أن يُدفع بسرعة إلى وضع مناف للعقل. كل مجموعة عمل كانت تحاول أن تقفز من فوق ظهر المجموعات الأخرى «للمحافظة على فروقنا التفاضلية» وتهديد العمل إذا ما رُفضت. وما أن تحدث هذه الدورة الشريرة فإنها يمكن أن ترفع أجور العمالة إلى مستوى يدفع أصحاب الصناعات والخدمات إلى خارج السوق، ويبدأ نظام الضرائب بالتراجع عن تمويل القطاع الخاص، وتعزز الدورة الشريرة نفسها إلى أن تستخدم الأسواق «يدها الخفية».

تبدو دورة مشابهة تشق طريقها تشتمل المدراء وكبار المدراء والاختصاصيين والماليين الذين يدعون، بوحشية متنامية، ومصادقية متناقصة أنهم موارد نادرة تجعل سعر السوق يرتفع باستمرار. وهذه حماقة واضحة

تؤدي حتماً إلى مأس، نظراً لأن اقتصاديات أية منظمة لا تستطيع أن تصمد طويلاً، كما أن النتائج الاجتماعية ستثير قلق الجمهور وتستدعي العمل السياسي. ويركز الجمهور اليوم في بريطانيا على «القطط السمان» في ميدان الصناعة، وخاصة أولئك العاملين في القطاعات التي جرى تخصيصها حديثاً. ونجد في إندونيسيا، وتايلاند، وماليزيا، والفلبين، وكوريا الجنوبية، واليابان، وروسيا أمثلة على النظام الذي يصل إلى ذروة الحماسة بوصفه «الرأسمالية الرفيعة»، أو «رأسمالية رجال العصابات»، ويكون دورات شريرة مشابهة من المبالغة في المدفوعات ومن ثم الانهيار.

ينبغي أن ترتبط المكافآت المالية بالفرد وبمجمول أداء المؤسسة على كافة المستويات. ويمكن لنظام التقويم أن يقوم حقاً على القِيم، ويرتبط بنموذج تنظيمي متكامل مثل نموذج EFQM للعمل الممتاز أن يحدث الفرق، لأن كل فرد يستطيع أن يرى مداخلات المنظمة ومنتجاتها ويرضى بالمكافآت المالية المناسبة.

تبدو النماذج الراهنة في عالم المكافآت المالية من خلال الزجاج الشفاف مرتبطة بالدفع المتعلق بالأداء على المدى القصير. ومن المؤسف أن هذا الدفع المتعلق بالأداء مرتبط بأحجام الإنتاج البسيطة، بدلاً من أن يرتبط بالأرباح، والأفضل من ذلك، أن يرتبط بالإنتاجية. المقياس الأخير يساعد على سلامة المنظمة على المدى الطويل، ولكن في الوقت الحاضر لا تسمح معظم الخطط للمدراء وكبار المدراء إلا بالتلاعب بالأشكال قصيرة المدى. والقول إنه «لا شيء أخطر على استمرار بقاء منظمة ما سليمة أكثر من وجود مدير يزيد عمره على الستين عاماً» يبدو صحيحاً إلى حد فظيع. ولكن قلة من المنظمات تعترض على هذا وتصر على أن جميع العلاوات المرتبطة بأداء العمل تحفز على المدى المتوسط والبعيد. وأي نظام للعلاوات متفق عليه تعاقدياً ينقسم إلى ثلاثة عناصر. ثلث يدفع عند إنجاز الشيء الإضافي في نهاية السنة المالية. والثلثان الباقيان من العلاوة يؤخران. الثلث التالي يدفع

في نهاية السنة المالية التالية إذا ظل أداء المنظمة الجيد مستمراً أو تحسن، والثلث الأخير يدفع في نهاية السنة الثالثة، ضمن الشروط ذاتها الخاصة بالسنة الثانية. مثل هذا النظام يحاول أن يجعل كبار المدراء والمدراء يهتمون بالتحسينات المستمرة، مع تقليص الإنفاق على تغيير الأعمال والوظائف بسرعة.

تحدث مسألة منفصلة عندما تحدد مكافآت المدراء وكبار المدراء من جانب حملة الأسهم أو بقرارات حكومية. فهذا من شأنه أن يضعف الروح المعنوية لدى الموظفين، الذين سيرون عندئذ أنه يستحيل رفع مكافآتهم المالية أو المكاسب الأخرى رغم أن تحسن في أدائهم لأعمالهم.

يبدو شعار هيرزبيرغ الكلاسيكي «الصحة وحدها غير كافية» صحيحاً في القطاعين العام والخاص. والحق أنني وزوجتي كنا نجد في القطاع العام، حيث المدفوعات والشروط موضع تفاوض غالباً ضمن حدود ضيقة جداً، أن المكافآت المالية هي القضية ذات المقام الأول. ويبدو أن معظم الموظفين يعترفون بعدم تحقيق أي تغيير مهم في هذا المجال، وخاصة على المدى القصير. وهم يوافقون، ولو بتحفظ، من ضمن مزاج المنظمة القوي للخدمة العامة، فإن مزيجاً من مكاسب توفر أمن أكبر في العمل، مقترناً بالرغبة في القيام بعمل مسؤول اجتماعياً بصورة جيدة، وتقدير ذلك، لا بد أن يفوق وزن المكافآت المالية. إنهم يستمرون بالشكوى بالنسبة لمكافآتهم المالية ولكنهم يعتمدون على مكافآتهم الشخصية في مكان آخر.

### العناصر المركزة على العملية العاطفية، والداخلية

#### 4 - المكافآت الشخصية

حتى لو كان الموظفون غير سعداء بمكافآتهم المالية فإنهم غالباً ما

يحصلون على مكافآت من مجالات أخرى - الرضا عن العمل الشخصي .  
فتقدير العمل الجيد، من جانب الفرد أو المجموعة، هو رأس وجود معظم  
الناس في العمل - إنه مفتاح المكافآت الشخصية والرضا . نحن ننفق كثيراً  
من الوقت في العمل، وغالباً ما يكون التقدير هو الموجه الأساس لإرضائنا  
العاطفي . الأفراد يتوقون إلى التقدير، ومن وظيفة المدير المباشر أن يوفر  
لهم الحصول عليه، بدءاً من التوظيف والاندماج وعمليات بناء الكفاءة،  
واستمراراً من خلال التقويمات القائمة على القيم وخطط التطوير الشخصي  
حتى تغيير العمل أو الاستقالة .

والتقدير الإيجابي لنواح مثل إنجاز حجم العمل ونوعية الأهداف،  
ومعالم المشروع، وأهداف إرضاء الزبائن، وسلسلة أهداف المموم . . إلخ  
ضرورية للمحافظة على حيوية الأفراد وحماسهم لعملهم . والتقدير الشخصي  
يمكن أن يكون بسيطاً إلى درجة أن يقول المدير المباشر كلمة «شكراً» . ومن  
دواعي الغرابة أن كثيراً من المدراء المباشرين في شتى أنحاء العالم يجدون  
غضاضة في قول كلمة شكر . إنهم يشعرون أنها تحط من قدرهم وأن  
الموظفين ينبغي أن يكونوا ممتنين لتقاضيتهم أجورهم - فهذا رضا كاف لأي  
واحد في نظرهم . كلا إنه ليس كذلك . لماذا ينبغي ألا ينفق المدير المباشر  
بضع ثوان من الوقت لتقدير فرد ما عندما يستحق ذلك؟ بدون التقدير لا  
يمكن أن نتوقع نتائج جدية . والسبب بسيط للغاية . إذا لم ينل الأفراد التقدير  
الشخصي الإيجابي فإن الشيء الذي لا يتقبله المرء أبداً هو عدم التقدير،  
وهذا ما سيدفعه، إذا اضطر إلى ذلك، إلى أن يسعى إلى تقدير سلبي باقتراه  
الأخطاء متعمداً . فعدم التقدير يظهر وكأنهم غير موجودين، أو أن ليس لهم  
أي دور في المؤسسة يقومون به . ولهذا يفضل كثير من الأفراد، بدلاً من  
الحصول على التقدير الإيجابي، أن يحصلوا على التقدير السلبي . ولهذا  
أيضاً يرتكبون الأخطاء، ويتجاهلون أو يتناسون التعليمات، ويضيعون الوقت  
في بعض الأحيان بحجة «المرض»، ويظهرون علائم عدم الانضباط التنظيمي

والافتقار إلى ضبط النفس، وتصبح «مكافآتهم» أن يُنتقدوا سلبياً بشدة، والتعرض للصياح عليهم، والإساءة إليهم، والشتم والسباب - ولكنهم على الأقل موجودون. إلى أي مدى يقوم نظام المكافآت الشخصية لديك على التقدير السلبي بدلاً من التقدير الإيجابي؟

إن مجال فرص التطور الشخصي مهم أيضاً. إذا كانت خطة التنمية الشخصية قائمة على التقويم وعلى عملية تنمية شخصية مستمرة، عندئذ سوف يساعد هذا التركيز على الاستخدام طويل الأجل للفرد إلى حد كبير في تكوين مناخ عاطفي إيجابي داخل المؤسسة. وهذا ما يعزز الارتباط مع الجوانب الاجتماعية - العاطفية «الرقيقة» الموجهة داخلياً «للمقدرة التنظيمية» - مؤشرات الأداء الشخصي.

#### 5 - مؤشرات الأداء الشخصي

يقوم هذا العنصر من عناصر «المقدرة التنظيمية» على جانبي وضوح المسؤوليات الشخصية والمكافآت الشخصية معاً. فبدون الوضوح، ومستويات معينة من السلطة في وصف عمل الفرد، يكون من المستحيل أن نقوم بدقة أداء الفرد في عمله. ومع هذا فإن الغالبية الغالبة من الأفراد الذين أقابلهم في المنظمات غير واضح بالنسبة لهم كيف يقاس فعلاً أدائهم الشخصي. ثمة القليل من المعالم أو الأهداف المتفق عليها.

عند هذه النقطة بالذات تلتقي المهمات «الصلبة» والعمليات «الرقيقة» وجهاً لوجه. وإن وضوح الرؤية بشأن ما هي الأهداف التي ستحقق وعن طريق من، وكيف ستنفذ عمليات إنجازها لهما على درجة من الأهمية. لتحقيق ذلك لا بد من وجود نظام تقويم منتظم دقيق يغطي كل فرد في المنظمة، ويعطي وزناً متكافئاً لإنجاز المهمات والسلوكيات المبنية على القيم.

ليس بكاف أن نقيس إنجاز المهمة وحدها. ثمة وعي متنام ببطء في

أوساط كثيرين من كبار المدراء والمدراء، ذو صلة عرضية ونوعية ما بين إنجاز المهمة وتيسير تأثيرات العملية الاجتماعية. ويصبح هذا أكثر أهمية عندما تنتقل إلى مؤسسات «العامل المتعلم ذي الدراية» في القرن الحادي والعشرين. وقد شرعت الشركات المتقدمة تعيد تنظيم أنظمتها التقويمية بحيث تُظهر وتكافئ 50٪ كحد أقصى من مجمل العاملين في إنجاز الأعمال، و50٪ كحد أقصى من سلوكيات المنظمة المبنية على القيم والتي حققت الأعمال. كل من ماذا وكيف لهما أهمية متساوية.

ينبغي أن تتجه قيم المنظمة، كما ذكرنا، نحو سلوكين أو ثلاثة سلوكيات نوعية تعكس جوانب كل قيمة. فإذا كانت القيمة التنظيمية هي الانفتاح عندئذ قد يكون السلوك التقويمي هو «تقبل أخطاء الأعضاء الآخرين بسرعة في مجموعة العمل» أو «ملاحظة مشكلات الآخرين» وتقديم المساعدة، أو «إبقاء الذهن منفتحاً عندما يُقترح التغيير».

ثمة شيان مهمان لا بد من استحضارهما في الذهن فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الشخصي. الأول القيم المختارة والمختبرة بعناية، والسلوكيات التابعة القابلة للتقويم، والتي تؤثر مباشرة في المناخ العاطفي وبالتالي في الثقافة طويلة الأجل لأية منظمة. ومن بين مفاتيح القيم الحقيقية للمنظمة أن يراقب الموظفون بعناية المدراء وكبار المدراء كي يروا ما إذا كانوا حقاً «يفعلون ما يقولون». فإذا كانت أفعالهم لا تنسجم مع قيمهم التي يعتنقونها عندئذ سوف يتجه الموظفون دوماً نحو السلوكيات بدلاً من الكلام الطنان. ومن مصلحتهم أن يفعلوا ذلك لأن هذه هي المقاييس الحقيقية المتوقعة للأداء الفردي.

من المؤسف أن الإخفاق في فعل ما يقال يكون مناخاً عاطفياً من التشكك، يؤدي مع مرور الوقت إلى التشاؤم والخذلان. فالمدراء الذين يتبجحون كثيراً، على سبيل المثال، بـ «برنامج النوعية الممتازة» قد تقوض

سمعتهم برفضهم أو عزوفهم عن تفحص جودة الإنتاج ما بين حين وآخر. ويتطلب الأداء الشخصي الفعّال فعالية في العمليات الاجتماعية العاطفية، وإن كانت مقارنة سرعة الغضب قد تعني الافتقار إلى التركيز على إنجاز الأعمال والمهمات وهو ما يمكن أن يكون بدوره معوقاً.

والثاني، الاتجاه المتنامي نحو عدم الاتجاه إلى التقويم المبني على القيم فحسب، بل إلى ربط هذه باستجابة الآخرين تجاه وقت التقويم: «الاستجابة الصاعدة»، «الاستجابة بدرجة 360» والتقويم المناظر إلخ. هذه عملية توسيع منجزات العملية الاجتماعية والمهمات.

الاستجابة الصاعدة نظام لتقويم كل موظف وفق معايير متفق عليها مسبقاً. يقوم الرئيس كل موظف على حدة، في الوقت الذي يقوم فيه كل واحد منهم الرئيس. والفكرة الأساسية هي أن نرى كيف يستطيع الرئيس أن يساعد موظفيه على إنجاز أعمالهم بفعالية أكبر، والعكس بالعكس. وهذا ما يمكن أن يلقي الضوء وينبها، مما يجعل الكثير من العوائق، التي كان يظن أنها لم تذكر سابقاً، ضمن مجموعات العمل، شفافة. وهذا ما يحتاج معالجة حذرة في البداية، مما يقتضي وجود من يستطيع تسهيل الأمور. إذا ما عُولجت الاستجابة عندئذ بصورة بناءة - باستخدام أسئلة واضحة مثل «كيف أستطيع أن أحسن...؟»، بدلاً من التساؤل المغلق والمؤدي إلى الفشل «لماذا قلت...؟» - فسيحقق فارق كبير في العلاقات ما بين الرئيس ومجموعة عمله، مما يكون مزاجاً عاطفياً بناءً داخل المجموعة، وفي النهاية داخل المنظمة.

عندما كنت أعمل مع مجالس إدارة، على سبيل المثال، أوجدت مستوى من الثقة من خلال المشاركة في هذه الاستجابة المتبادلة - إنها عملية بسيطة. أمام كل عضو في مجلس الإدارة ورقة مكتوب عليها «توقف»، «ابداً»، «استمر». ولدى المشاركين الوقت الكافي لملء الورقة، فردياً،

باحتياجات كل عضو في المجلس من الآخر وخاصة:

- توقف عن فعل أشياء تعيق قدرة زملائك على العمل بكفاءة.
- ابدأ بفعل أشياء تستفيد فيها من مواهب زملائك ومطامحهم.
- استمر في فعل أشياء تساعد حقاً زملائك.

وبعد ذلك ثمة وقت طويل وكاف ليقراً الأفراد أوراقهم واستخلاص المغزى منها. وبعدها ثمة فترة أطول كي يجتمعوا ويناقشوا معاني الكلمات التي كُتبت، والعواطف التي تم التعبير عنها، قبل الاتفاق على كيفية العمل معاً في المستقبل، وكيف يمكن متابعة ذلك ومراقبته. ومرة أخرى يكون من المستحسن كثيراً وجود مُسهل للأمور.

إن التركيز البناء على إنجاز المهمة والعملية الاجتماعية لا تدعو للتشاؤم كما يخشى بعض المدراء إنه لا يحاول تغيير شخصية الإنسان أو أفكاره، بل تغيير سلوكه فقط بطريقة بناءة تساعد الأفراد ومجموعة عملهم على تحقيق الأهداف بكفاءة ونجاعة أكبر.

تقوم الاستجابة الكاملة (360 درجة) على مفهوم الاستجابة الصاعدة، أو المشابه، ولكن بأسلوب بطولي. يجمع النظام تعليقات الأفراد الذين جرى تقويمهم، ويجمع تقاريرهم المباشرة، وتقارير زملائهم ورؤسائهم، حول أداء المهمة وملائمتها لسلوكهم تجاه قيم المنظمة. وفي بعض الحالات يكون حتى الزبائن والممونون جزءاً من عملية التقويم. إنها مصدر غني جداً للمعلومات التي تسمح بفهم القضايا جيداً وبالتالي القدرة على تخطيط الأعمال المطلوبة جيداً. ولكنها قد تستغرق كثيراً من الوقت للتعامل مع المعطيات الناتجة وتحويلها إلى معلومات - وإذا استثمر المدراء الوقت بكفاءة فلن يسبب هذا صعوبات، ولكن معظمهم لا يفعل ذلك، وفي مثل هذه الظروف فإن الاستجابة ذات 360 يمكن أن تصبح نظاماً بيروقراطياً مفرطاً سيء السمعة. والتعلم مطلوب لمعالجة ذلك بكفاءة. إنني أطرح عادة نظام

الاستجابة الصاعد أولاً ثم أدع الأفراد يتعلمون استخدامه على مدى عام. وإذا ما عمل عندئذ جيداً يمكن أن ننقل إلى تقويم النظير كذلك. في تلك الأثناء يكون جميع العاملين حريصين على المشاركة، وسيكون له تأثير إيجابي على المناخ العاطفي للمنظمة، وخاصة إذا كان العاملون منخرطين بتصميم النظام وتطويره منذ البداية. لقد طلب مني، على سبيل المثال، أن أسهل عملية استجابة صاعدة في أعلى السلم الوظيفي لشركة للخدمات المالية. وكانوا قد صمّموا نموذجهم الخاص بهم، مع حوالي عشرين عنصراً قابلاً للقياس من أجل التقويم الذي كان يدور حول إنجاز المهمات والعمليات الاجتماعية - العاطفية المناسبة التي تساندها. وكان زبوني رئيساً لشركة دولية، مع اثني عشر مقررراً مباشراً كانوا يقومون باستكمال دورهم في مسح الاستجابة الصاعدة. لخص لي مصمّم البرنامج بداية «برنامجهم، مجموعة من كبار المدراء ورئيس قسم الموارد البشرية. ثم استعرضت أنا وزبوني استجابته الشخصية بعمق في ثلاث مناسبات في أسبوع واحد، قبل أن يقرّر أنه أصبح مستعداً لمراجعة التقارير المباشرة. كان نمط الاستجابة متشابهاً بشكل ملحوظ - بدا ناجحاً بشكل غير عادي في إنجاز المهمات ولكن كان باهتاً عاطفياً (وكان هناك أمثلة على ذلك)، وهذا ما بدا معيقاً لتدفق معلومات حيوية تتعلق بالعمل والأفراد معاً. وسمح له الاجتماع بالمقررين المباشرين أن يقول إنه بات يدرك المشكلات، وطلب إجابات عليها. ولم يتم ذلك بسهولة في البداية، ثم بدأ المقررون يكتشفون الحقيقة، وتم إيجاد خطة تطوير شخصي متفق عليها، تتم متابعتها من قبل رئيسه - رئيس الشركة.

كان لحقيقة وضع «الرجل العجوز» نفسه في خضم العملية فعلاً أثر إيجابي جداً في المنظمة برمتها - وقلائل هم الذين اعتقدوا أنه سيفعل ذلك، فضلاً عن أن يكون لديه خطة تطوير شخصية ستكون موضع متابعة. بل إنه كتب مقالة عن هذه العملية في صحيفة الشركة ليؤكد على هذه المسألة.

أدت حقيقة استطاعة الرجل العجوز على التغيير الكثير من الجدل والنقاش في طول المنظمة وعرضها، وخاصة فيما يتعلق بتطور قِيم الشركة في المستقبل. في البداية أُجري استطلاع لآراء المدراء الإداريين إزاء آرائهم حول القِيم المعتمدة، وقد انقسم هؤلاء إلى قسمين متساويين، أحدهما أعطى «قيمة السهم المتزايدة» الأولوية، والثاني أعطى الأولوية «لإرضاء الزبون». وبدلاً من قبول قيمة رئيسة واحدة تبيننا أسلوب كليهما...، وأثرنا الاهتمام بـ«مشكلة القِيم» هذه - كيف نزيد قيمة الأسهم من خلال تحسين إرضاء الزبون؟

القِيم التي اقترحها الموظفون هي الآن موضع تقويم، وثمة ضمانات من جانب المدراء أنها ستبنى من خلال عملية انتقائية، ونظام للتقويم، وعمليات للتدريب والتطوير. وهذه تستغرق وقتاً، ربما خمس سنوات من العمل داخل المنظمة كلها. والخبر الجيد أنه بتحرير مؤشرات الأداء الشخصي، بمعنى إنجاز المهمات والعمليات، بدأت الحرارة العاطفية في الشركة تزداد بشكل ملحوظ. لقد كانت قريبة من نقطة الصفر في البداية، باعتراف الجميع، ولكنها الآن فاترة وستكون في درجة حرارة الجسم في غضون سنوات قليلة. وأنا أعتبر هذا تحولاً ملحوظاً.

## 6 - مؤشرات الأداء الجماعي

إذا ما استخدمنا نظاماً لتقويم إنجاز المهمات، ونظاماً للتقويم السلوكي القائم على القِيم، معاً فإن تقويم عمل الجماعة يمكن أن يكون مشابهاً لتقويم الأفراد. ومن سوء الطالع أن مجموعات العمل تُقوّم، في كثير من المنظمات، على أساس إنجاز مهماتها فقط. وهذا ما يقود حتماً إلى سلسلة من المشاعر السلبية، ويُعوّق التعليم في المنظمة الذي يميّز كثيراً من مجموعات العمل في أرجاء العالم.

بيد أن الحركة المتنامية لرؤية مجموعات العمل لا بوصفها وحدات

منفردة مستقلة ذاتياً، بل بوصفها أجزاء من كل متكامل - العودة إلى المعنى الأصلي لـ «المنظمة» - يكون مسائل جديدة تتعلق بقياس أداء مجموعة العمل.

ثمة عاملان رئيسان يبدوان متقاربين من أجل إعادة تحديد المؤشرات الخاصة بأداء مجموعة العمل. الأول، الوعي المتزايد بأهمية الزبائن وتأثير هؤلاء العاطفي. في فعالية المنظمة وكفاءتها. والعمل على فهم وتقدير ثم التصرف، من أجل تكوين إدراك إيجابي قدر الإمكان، هو ما يجري اليوم في كثير من المنظمات في علاقتها بالزبائن الخارجيين. إنهم الناس الذين يدفعون النقود من أجل المنتجات والخدمات، أو المستهلكون الذين يستخدمون هذه المنتجات والخدمات التي يدفع منها الآخرون، مثل الخدمات التي تقدمها الحكومات المحلية للجماعات.

والثاني، أن «الزبائن والمستهلكين الداخليين» قد بدأوا يعتبرون الآن مهمين. في الوقت الحاضر، معظمهم مستهلكون بالمعنى المشار إليه أعلاه أكثر مما هم زبائن يدفعون المال.

تتضمن مؤشرات أداء الجماعة التقديم النوعي لـ:

- الجودة.
- الوقت.
- الميزانية.

وهذه المؤشرات ترتبط على نحو متزايد بـ:

- العناية بالزبون وإرضائه.
- التسليم في الوقت المناسب تماماً.
- نوعية العمل، أو «اتفاقيات تقديم الخدمة».

هنا تقاس العلاقات الداخلية، وخاصة عند الحدود ما بين مجموعات العمل، بحساسية أكبر. والعمل الممتاز الذي قام به ديمنغ وجوران وريفانز

في تطوير مثل هذه الأنظمة في القياس باتت تستخدم على نحو متزايد لهذا الغرض - اعتراف متأخر بثلاثة من الإحصائيين المتميزين في العقد التاسع من العمر.

مثل هذه المعطيات الرقمية ذات بُعد عاطفي كثيراً ما يجري تغافله. إن المراقبة المنتظمة من جانب كبار المديرين لمؤشرات الكفاءة وصحة الجماعة يمكن أن تلقي ضوءاً جديداً على تقويم أداء الجماعة. وتتضمن مثل هذه المؤشرات:

- مدة وجود العضو في المنظمة.
- مدة وجود العضو في عمله الحالي.
- معدل حالات المرض.
- معدل حالات الغياب.
- معدل تغيير العمل.
- معدل حالات الحوادث.
- مستويات الكفاءات المُقوّمة.
- منجزات التطوير الشخصي.

جميع هذه العناصر يسهل كثيراً جمعها ومعالجتها ومراجعتها. وهي في كثير من المنظمات من واجبات عمل المدراء المباشرين. والتحليل الدقيق لكل من هذه المعايير «الرقمية» والمعايير «الأصلب» المذكورة أعلاه، يمكن أن يساعد في التحديد السريع لعوائق سير العمل في المنظمة. وسواء أكانت مشكلة تتعلق بمعالجة المواد، أو فهم الزبون، أو المعدل المرتفع غير المقبول لحالات المرض في مجموعة العمل، فإن مؤشرات أداء المجموعة هي الأدوات الإدارية الأساسية التي يمكن أن تشجع على استمرار التعلم والتكيف في المنظمة. وإن عمل المدير أن يضمن وجود أنظمة الإشراف الإداري وتكوينها للمناخات العاطفية.

## العناصر الخارجية التي تركّز على المهمة

### 7 - منظور نوعية العمل

ينجم عن مؤشرات أداء المجموعة بصورة طبيعية أن الاستجابة الدائمة من الزبائن و/أو المستهلكين تصبح أمراً حاسماً لضمان جودة المنتج أو الخدمة، وبالتالي استمرار الربح. ثمة توتر قائم باستمرار في أية منظمة ما بين إدراك مجموعة العمل لحقيقة إنتاجها، من حيث الكم والنوع، وإدراك الزبائن في الجانب المتلقي.

قياس الفجوة ما بين هذين الإدراكين عملية إدارية مستمرة. وهذا يعني إجراء عملية مسح مستمرة لكل من الزبائن والمستهلكين من جهة، وعمل مجموعة العمل لاكتساب معيار داخلي من جهة ثانية. والأرقام الناتجة هي تحليل الفجوة. فاستقراء رضى الزبون وحده غير كاف، على الرغم من أنه يسمح بتفحص مستمر لمزاج الزبون المتغيّر وإدراكه القيمة الجيدة لمنتجاتك وخدماتك لقاء ما يدفع. خلق مثل هذا الإدراك للقيمة الجيدة مقابل المال يجعلك تختلف في نظر الزبون عن منافسيك، وهذا يعني أن الزبائن سيدفعون السعر الأعلى - وهذا هو الهدف الذهبي لمعظم المنظمات. وقليلة هي المنظمات التي توصلت إليه.

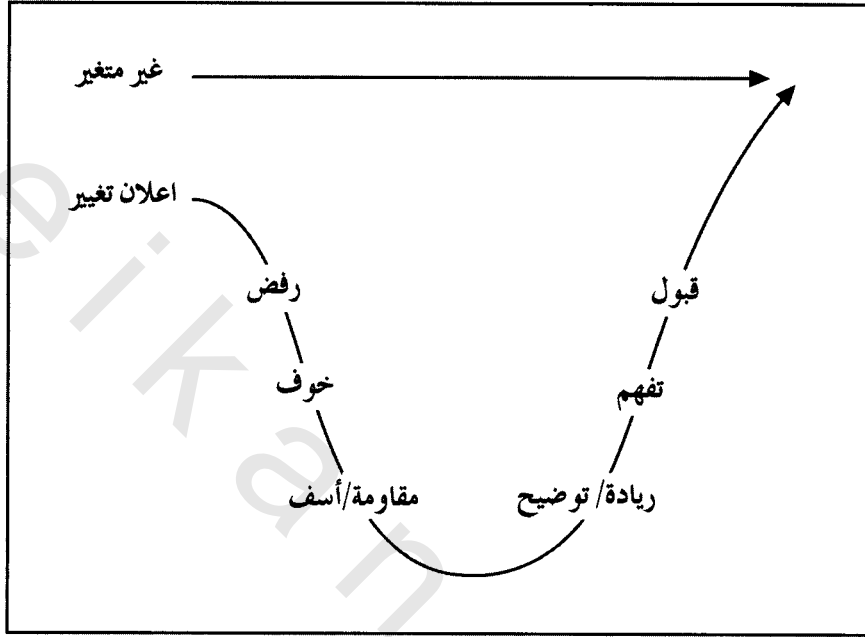
الجانب «الصلب» من نوعية العمل، من وجهة نظر كبار المدراء والمدراء يكمن في ضمان تحقيق هدفين. الأول، وجود أنظمة راسخة ومستمرة لتحديد وتصحيح الأخطاء، وللتعلّم باستمرار منها. ولتحقيق ذلك يحتاج مناخ التعليم في المنظمة إلى أن يكون منفتحاً وشفافاً: إنه يحتاج إلى الاعتراف بالأخطاء بسرعة، وتقويم المخاطر، واتخاذ التصرفات الصحيحة، وإعلام الآخرين في كل جانب من جوانب مجموعة العمل.

والثاني، إيجاد مناخ عاطفي للتحسين المستمر. ويبين عمل ديمينغ وريفانز وجوران كيف يمكن قياس مثل هذا التقدم باستخدام قاعدة إحصائية

أساساً. وقد سار ريفانز إلى ما هو أبعد من ذلك ونظراً إلى أنظمة التعليم الاجتماعية - العاطفية التي تعمل في محيط المعطيات الصلبة<sup>(31)</sup>. يسمح التحسين المستمر باتخاذ خطوات صغيرة، تتزايد مع الوقت، تؤدي إلى تحسينات مهمة. وإذا كانت القفزات الكبيرة في مجال التحسين مطلوبة على الفور، فإن «قدرات المنظمة» لا تكون غالباً متوفرة لتحقيقها، ولكن مجموعات العمل المدربة على أساليب «تعلم التصرف» المستمرة يمكن أن تقوم بتغييرات كبيرة بكفاءة في تصميم وتصنيع دوائر تسليم الخدمة التي تحسن جميعها في وقت واحد المناخ العاطفي والثقافة التنظيمية.

ومن أجل تحقيق كلا الهدفين ينبغي ألا يُنظر إلى أسباب التغيير نظرة أنانية. إذا كان «الدفع نحو الجودة» هو حقاً مجرد طريقة لتحسين الربح دون الاكتراث بمصالح الزبائن والموظفين تجاه المنتج أو الخدمة، عندئذ ستخفق الأفعال ثانية في الوصول إلى مرتبة الأقوال الإنشائية. إن تحسين النوعية مع تخفيض الكلفة في الوقت نفسه هو هدف المدراء العاقلين. ينبغي أن تكون تحسينات الكلفة «غير مرئية للزبون» بحيث لا يشعر الزبائن بالغبن لأن منظمة أخرى تعد بتحسينات كبيرة، ولكنها تقدم أقل فعلياً بالسعر نفسه. ومراكز الخدمات المصرفية وشركات الطيران التي تحدثنا عنها من قبل فهي أمثلة جيدة على هذا.

ضمان رضى الزبون مع نوعية عالية من العمل يعني غالباً إطلاق مشروعات رائدة تدل على الأنظمة الجديدة النافذة، مع وجود التعليم المنفتح لتحسينها باستمرار. المشروعات الرائدة طريقة جيدة للتخفيف بسرعة من معارضة المنظمة للتغيير. ودورة التغيير الكلاسيكية «من سلبي إلى إيجابي» يمكن أن تساعد في فهم هذا.



الشكل (16) المقاومة غير المعيقة للتغيير

## 8 - توجه المنافس

كم تعطي من الانتباه لمنافسك، وكم لديك من المعلومات عنهم؟ ندهش في كثير من الأحيان عندما نقوم بمسح «قدراتنا التنظيمية» أن نجد كثيراً من المنظمات لا تهتم جداً، وبشكل منتظم، أبداً بمنافسيها. وهذا يتضمن هيئات القطاع العام التي قد لا تكون منافسة للحصول على الزبائن ولكنها تنافس للحصول على الموارد النادرة.

قد يكون لدى المنظمات أفكار مشوشة مسرفة في التفاؤل عن «وضع صناعتها» - السياق المقبول عموماً، وطرق تسليم المنتجات أو الخدمات، وأوضاع التجارة التي تبدو مشتركة بالنسبة لذلك القطاع من السوق. في أي

قطاع من هذه القطاعات ثمة كثير من التقاليد الشعبية والأساطير تحيط بطبيعة الاستقبال وموقعك في العلاقة بها. ولكن أين المعلومات الصعبة؟ المتابعة المستمرة للبيئة الخارجية بحيث تطلع على نقاط القوة والضعف لدى منافسيك، وعلى فرصهم وتهديداتهم المتغيرة، وعلى مطامحهم وخططهم، ومن هذه المعطيات تستطيع أن تقارن جميع عناصر القدرة التنظيمية الاثني عشر، والتي كثيراً ما تعتبر غير ضرورية إنها حيوية في اقتصاد عالمي.

أنا لا أتحدث عن التجسس الصناعي. لا حاجة لاستخدام عملاء سريين، أو التجسس على التقنيات أو استراق السمع على الهواتف أو غير ذلك من الأساليب غير القانونية لتحقيق اطلاع جيد على شؤون منافسيك. فمصادر المعلومات العامة كثيرة. وإذا كنت تعرف ما تبحث عنه فإنك ستجد في المتابعة الدقيقة والمستمرة للمجلات الاختصاصية بشؤون التجارة، وحضور المؤتمرات والمعارض التجارية، والقراءة الواعية لحسابات وتقارير منافسيك السنوية، وبيانات الصحافة والمقابلات، ثورة من المعلومات معظمها مجانية. والمهارة هي في استخدام وتفسير هذه المعلومات، وبهذا تطور «المقدرة التنظيمية» في هذا المجال. الغرض هو الوصول إلى الأفراد على كافة المستويات، وخاصة الموظفين الذين يقابلون الزبائن والمشرفين عليهم، الذين يتمتعون بحساسية بالغة تجاه مطالب الزبائن المتغيرة واستجابة المنافسين لها، الذين يرون فيها جانباً حيوياً من عملهم في جمع مثل هذه المعلومات وتغذيتها. وعلى المديرين أن يُحدثوا أنظمة للتغذية الراجعة بحيث يستطيعون اتخاذ قرارات استراتيجية حكيمة للمحافظة على زبائنهم، وموظفيهم وحملة أسهمهم وجعلهم سعداء.

يمكن إيجاد مثل هذه الفعالية والحساسية بسهولة من خلال أوصاف العمل وأنظمة التقويم. ومن الممكن أن يُدرَّب الموظفون الذين يستقبلون الزبائن على طرح أسئلة بسيطة حول الحاجات المتغيرة، من خلال حديثهم مع الزبائن والمنافسين، ثم ينقلون ذلك بسرعة إلى المشرفين عليهم لمناقشتها

مع المدراء وكبار المسؤولين في الشركة. كما يمكن أن يُدرب المدراء الإداريون على متابعة وسائل الإعلام بصورة منتظمة، كجزء من عملهم المعتاد، بحيث يزدادون معرفة بالمتغيرات في العالم الخارجي وبالعلاقات منافسيهم المتغيرة معهم. ولا تكلف مثل هذه المتابعات كثيراً من المال، ويمكن أن تنتظم جميعها في إطار أسبوع العمل المعتاد. بيد أنها تحتاج إلى انضباط ذاتي.

يمكن أن تشجع مستويات المنظمة كافة على أن تُسجل بانتظام وما تطلع عليه بشأن المنافسين بالطريقة ذاتها التي تسجل بها المعلومات عن الزبائن. فهذه المعلومات ينبغي أن تتوفر في نقطة مركزية، حيث يتم التركيز على تحليل أوضاع المنافسين كما أن هذا التحليل ينبغي أن يتوفر عبر الشبكات الداخلية بحيث يستطيع الموجهون والمسوقون أن يكونوا قادرين على النمو الأفضل على وضع موارد المنظمة النادرة لتحقيق أهدافها وتطلعاتها وقيمتها.

إنه من علائم صحة المنظمة أن تتمتع بعملية تحليل ممتازة للمنافسين تجعلها في طليعة حلبة المنافسة. وهذا ما يساعد على بناء الثقة و«القدرة التنظيمية». كما أن لهذه المعلومات قيمة إضافية مع تحول المشروعات إلى إطار العالمية، أو اتساعها وتشعبها أكثر. وقليلة هي المنظمات التي تحصل على المصادر الكافية التي تؤهلها للدخول في مناقصات مشروعات كبيرة. والشركات تحتاج إلى أن تتعلم التعاون بشكل متزايد بشأن مشروعات معينة مع منافساتها، مع استمرار التنافس معها في مجالات أخرى. مثل هذا «التعاون» قد أصبح شائعاً في مجالات التصميم، والتدريب الإداري، ووسائل الإعلام المتعددة. ولدى شركتي «مشروعات الإعلام الدولية» شراكة حول مشروع معين في شرق آسيا مع واحدة من الشركات المنافسة. فنحن لسنا شركة كبيرة بدرجة كافية بحيث نتقدم إلى مناقصة بمفردنا للقيام بمشروعات، ولكن من خلال تجميع إمكاناتنا المشتركة استطعنا ذلك

وربحنا. ومع هذا ما زلنا نتنافس بشأن مشروعات أخرى. وهناك أمثلة كثيرة متزايدة على هذا في أماكن أخرى.

## العناصر الخارجية التي تركز على العملية العاطفية

### 9 - التكيف التنظيمي

في عالم يتغير بسرعة تعتبر «القدرة التنظيمية» الأساسية هي السرعة التي تتعلم بها مؤسسة ما التغيير. ينبغي الاستجابة إلى المتغيرات في المحيط الخارجي؛ بمعنى حاجات الزبائن، وموقع المنافسين، والخطط السياسية، والقوانين البيئية، والاتجاهات الاقتصادية والمجتمعية إذا كانت المنظمة تريد أن تحافظ على وجودها وتتطور. والدرجة التي يستجيب فيها تعلم منظمتك إلى درجة التغيير هي التي تحدّد مستوى «مقدرتها التنظيمية». فهل لدى منظمتك الفطنة الكافية والأنظمة التعليمية للاستجابة؟ أم أنها تتحرّك بتثاقل مثل سلاحف قصيرة النظر نحو حافة المنحدر؟

من الحكمة قبل أن نبدأ تغييراً تنظيمياً واسع النطاق أن نتذكر أن ثمة أفراد لا يحتاجون إلى المساهمة. ومن الأهمية بمكان أن نعينهم وأن نحميمهم قدر الإمكان من عمليات التغيير المادي والحسي التي سيشمل تأثيرها المجتمع. هؤلاء الأفراد الذين يمثلون «عامل الاستقرار» هم القاعدة التي ستمكن المنظمة من استمرارها في العمل فيما تجري التغييرات في أرجائها. إنها أساسية بالنسبة للزبون في غضون الأوقات المضطربة، ومع هذا فإن معظم عمليات التغيير التنظيمي التي شهدتها لم تزج نفسها بتعيين هؤلاء الأفراد وحمائيتهم. وهذا ما يكون له غالباً تأثيرات كارثية عندما يقعون دون حاجة فريسة للخوف ومقاومة خطوات التغيير.

إنه جزء من الطبيعة الإنسانية أن نتفاعل بدرجة من السلبية مع أي تغيير مقترح. ومن الطبيعي أن ينكر الأفراد في البداية الحاجة إلى التغيير أو

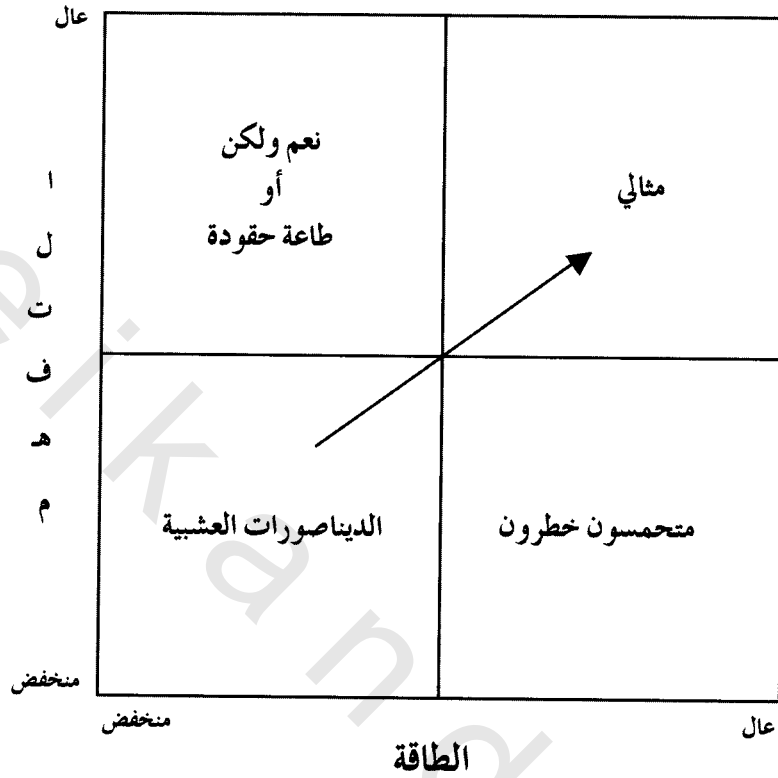
حدوثه. ثم لا يلبثون أن يشعروا بالخوف لفترة قد تمتد لفترة بضع دقائق أو أشهر، وهذا يعتمد على طبيعة التغيير والسرعة التي يتم بها. وبلي ذلك فترة من المقاومة الواعية أو غير الواعية، متلازمة غالباً بفترة موهنة من الحزن على الماضي. ويصح هذا بشكل خاص بالنسبة للمنظمات ذات الفائض في الموظفين. هنا قد تأخذ المقاومة أيضاً طابع حزن على أولئك الذين غادروا. ومثل هذا الحزن قد يمتد لبضعة أشهر، لأن الباقيين سوف يفتقدون إلى زملائهم الذين تركوا ويتساءلون «لماذا بقيت أنا بدلاً منهم؟».

كنت مؤخراً في شركة كانت تعاني من موجة إثر موجة من الانحدار على مدى أربع سنوات، أتحدث إلى مدير رفيع المستوى بدا لي متداعياً ومريضاً. سألته لماذا جرت الأمور هكذا، بعد أن كان قد عُيِّن في أعلى مركز في قسمه. كان خائب الأمل. لقد طلب إليه أن يتقدم إلى عمله هذا خمس مرات على التوالي في تلك السنوات الأربع. وهذا ما أفقده أعصابه تماماً وأزعج أسرته، التي كانت تفترض أنه فائض عن الحاجة وأن عليه أن يتخذ الخطط المناسبة كي يكمل، مثلاً، تعليم الأولاد. وفقد كل ثقة له في الشركة وكل ولاء لها رغم أنه حقق جوائز مهمة. وقال إنه بالرغم من كونه في منصب رفيع إلا أنه يفتقد إلى الحافز للقيام بعمله، وهناك آخرون على شاكلته. من المؤسف أن ممارسات التحسين الخاطئة كثيراً ما تسبب مثل هذا الوضع، مما يؤدي إلى فقدان التركيز على جودة العمل. إن المشروعات الرائدة التي تبين كمية ونوعية مستقبلية تحتاج إلى توضيح صورة المستقبل المتوقع في الوقت الذي ما يزال فيه كثير من الموظفين في المراحل السلبية من التغيير. ومن أجل أن نضمن جودة العمل فإن هذه الفترة الحساسة عاطفياً جداً تحتاج إلى معالجة حذرة ودقيقة. ويمكن التأكيد على الجوانب الإيجابية باستخدام فرق تعليم طوعية متحمسة - متطوعين يعملون ضمن مجموعات صغيرة متنوعة النظم لحل المشكلات تضم حوالي 6 أفراد تتعلم من خلال الجمع ما بين تحليل المشكلة بالتنفيذ والاستجابة الفوريين.

ويمكن أن يُكلفوا بتطوير منتج أو خدمة ما والانتقال بهما إلى مرحلة الإنتاج التجاري الناجح، أو أن يضمنوا الصيانة الجيدة، أو خدمة ما بعد البيع الجيدة، أو ضمان «التصليح المستقبلي» إذا كان ذلك ملائماً. ويعود بعد ذلك إلى المدراء العاملين أو المدراء تشجيع المناخ العاطفي الذي سيجعل غالبية الموظفين الغالبة تشرع في فهم الحاجة إلى مثل هذه التغييرات والقبول بها في النهاية.

من أجل شرح وقياس التكييف التنظيمي قدمت لنا مساعدة جُلّى من قبل بعض موظفي واحدة من زبائننا، وهي شركة للخدمات المالية في المملكة المتحدة - ويست كونتري. كنا نعمل في مشروع تحويل تنظيمي كبير، وبعد أن جعلنا «القدرة التنظيمية» متميزة، حدد تحليل الثغرات أربع قضايا أساسية لا بد من إيجاد حل لها من أجل تجنّب انهيار المنظمة. استخدمنا أربع مجموعات تعليمية، تضم ستة متطوعين، اختيروا من أقسام ذات مستويات متفاوتة في المنظمة. وكان لكل مجموعة تعليمية رئيس فريق من المنظمة الأكبر كزبون لها. ويتمتع الزبون بمسؤولية مباشرة قصوى عن الأداء الناجح للمشروع. انطلقت المجموعات في عملها بحماسة فائقة، وقامت جميعها بتسليم مشروعات منفّذة ذات نوعية وكفاءة عالية في المجال المخصّص لها، وفي حدود الوقت المعين.

استطاعوا خلال تعليمهم أن يطوّروا تصنيفاً لأربعة أشكال رئيسة من استجابة الأفراد للتغيير والتي صادفوها فيما هم يحاولون تحليل مشروعاتهم وتنفيذها والتعلّم منها. وصمّموا في نموذجهم محورين: فهم المسألة، والطاقة اللازمة لمعالجة التغييرات الضرورية. ضمن هذين أوجدوا المربع التالي:



الشكل (17) رد فعل الأفراد على التغيير

«الديناصورات العشبية» ذات فهم محدود للأمور ولما ينبغي أن يتحقق، مترافقاً مع مستويات متدنية من الطاقة. في هذه المنظمة الخاصة كان ثمة الكثير من هؤلاء جاؤوا إليها في ظل إدارة «دعه يعمل» Laissez-faire. والأفراد في هذه المجموعة لا يريدون أن يعرفوا أية تغييرات مقترحة، وكانوا سعداء في توجيه طاقاتهم الرئيسية خارج الشركة. وكان زملاؤهم ينظرون إليهم على أنهم بطيئون ومملون، رغم أنهم كانوا يقومون بعمل جيد. وكما علّق أحد مدراء المشروع: «إنهم أشبه بالديناصورات العشبية.. وجهازهم العصبي بطيء للغاية». ويبدو أن كثيراً من المنظمات تضم عدداً كبيراً من أمثال هذه الديناصورات.

أما «المتحمسون الخطرون» فهم مجموعة صغيرة سريعة الاهتياج تملك ولا شك مستويات عالية من الطاقة، ولكن مع فهم ضئيل، لدواعي الأسف، لما هو مقصود أو للمهارات المطلوبة. ويغلب عليهم الشعور بخيبة الأمل العميقة من جراء العمليات والبُنى التنظيمية القائمة، وكانوا يشكون منها مراراً في الماضي. لذا عندما طُرحت عليهم فرصة التغيير داخل المنظمة قفروا إليها. ومن المؤسف أنهم كانوا أقل ميلاً للإصغاء وفهم الغرض المقصود، وسياق القيم والرؤية الذي يُفترض أن يجري التغيير ضمن إطاره. كانوا متحمسين كثيراً لفكرة التغيير في حد ذاتها، واندفعوا بدون انضباط كرواد إصلاح للمدراء والموجهين، يقصدون هدفهم بطريقة عشوائية ليقدموا رسائل خاطئة أو ملتوية، يحاضرون أمام الآخرين ويحثونهم على التغيير بصورة أسرع، ويكونون أجواء من الغضب المتبادل لا يستطيع الموجهون والمدراء السيطرة عليها. كانوا مفيدين إلى حد ما في تحريك الجمود القديم، ولكن لما كانوا على اتصال نادر بالبُنى والعمليات التنظيمية الرسمية، فقد كانوا، على الرغم من ادعائهم الخطابية، بمثابة عقبة في وجه إيجاد تكييف تنظيمي مستمر. كانوا بمثابة الظل للمنظمة غير الرسمية، وأعطوا العواطف سمة غير مستحبة مرة أخرى.

أما جماعة «نعم.. ولكن» أو جماعة «الطاعة الماكرة» المؤلفة من عدد كبير من الأفراد المتأنقين وذوي الثقافة العالية الذين لا يريدون مجابهة التغيير في حياتهم العملية المريحة أساساً، إذا لم تكن مملة ومسببة لخيبة الأمل قليلاً. وهم على قدر كاف من الذكاء كي يفهموا على الفور ما هو مطلوب منهم، ولكنهم يفتقرون إلى الطاقة العاطفية التي تدفعهم إلى القيام بالكثير من ذلك. وهذا ما كان يدفع «المتحمسين الخطرين» إلى الجنون.

وجماعة «نعم.. ولكن» كانوا مستعدين للقبول بسهولة بأي اقتراح عقلائي. ولكن موافقتهم كانت متبوعة بسرعة بـ«لكن» عقلانية تماماً، ثم بأسباب لعدم القيام بأي شيء، في الوقت الحاضر على الأقل. وكان هذا

يعيد إليهم الطمأنينة من الناحية العاطفية، إذا كانوا يظهرون بمظهر المتفق مع فريق القمة، ثم يعمدون إلى شرح الأسباب للقيام بالتغيير الآن. إن قول «لا» صريحة سيظهرهم بأنهم غير معنيين، وإن كان هذا الرفض المبطن هو هدفهم حقيقة. وقد أخفق كثير من المدراء في فهم صيغة «نعم.. ولكن» على أنها تعني «لا»، وهذا ما جعلهم يبنون منظمة أقل تكيفاً بكثير مما كانوا يتوقعون، استناداً إلى كلام موظفيهم. إن صيغة «نعم.. ولكن» هي المكافئ الحديث لعبارة استخدمها مساعد اللورد كوير، المصاب بجنون العظمة، في رواية «الفجوة» لإيغلين واي Waugh. إذ حتى عندما كان هذا اللورد يقص الأكاذيب الخرقاء ويطلب من مساعده أن يصدق كلامه، لم يكن هذا الأخير يقول أبداً كلمة «لا». وكان جوابه دائماً «عين الصواب يا لورد كوير».

إذا كان المدراء العامون والمدراء مصرّين على دفع التغيير قُدماً، بعد إجابة كهذه، فسيدهشون غالباً عندما تثار ضدهم حملة تبدو عقلانية ظاهرياً، ولكنها سلبية عاطفياً بشدة. سيكون هذا هجوماً مباشراً ولكن مُغلّف بـ«طاعة مأكرة» إلى حد كبير. وسيبدأ المشاركون في الحملة بالقول: «حسناً، حذرتكم من العواقب ولكن إذا كنتم تصرّون على السير قُدماً في التغيير فسنفعل، ونطيع أوامركم بالطبع». هذا ما يتحقّق بوضوح شديد. إنهم لن يقوموا بما هو أكثر، ولا هو أقل، مما طُلب منهم. ولكن إذا لم تكن تعليمات المدراء دقيقة بشكل كاف (وقليلاً ما تكون كذلك، لأنهم يفترضون مستوى من حسن الإدراك من قبل المتلقي)، فإنهم سينفذون التعليمات بغض النظر عن النتائج، حتى لو كانوا يعرفون أنها تضرّ بالمنظمة.

وعندما يُعترض عليهم سيقولون العبارة الشهيرة: «كنا نطيع الأوامر فحسب». وهذا صحيح حقاً، ولكنه كان يسمّم الأجواء العاطفية لفترة طويلة. لقد كانت هذه المجموعة هي المجموعة الأصعب بالنسبة للمدراء من حيث التوافق والالتزام، ولكن كان من الواضح أنهم فعلوا ذلك لأنهم لم يرغبوا في إيجاد معارضة دائمة أو تدل على العصيان.

مربع «المثاليين» غير موجود ولكنه كان مطمئناً مفيداً. فمن واجبنا أن نساعد المدراء العامين ومدراء المشروعات على التوافق مع المجموعات «الصعبة» الثلاثة بحيث تشارك في الحل الملح للمسائل الأربعة الأساسية. وهذا ما كان يتحقق من خلال مشروعات تعلم - التصرف الرائدة، ومشروعات تعلم الانتقال - من، فيما بعد بالاستفادة من الموظفين الموجودين بدلاً من المستشارين الخارجيين. وقد كان نجاح هذه المجموعات، وخاصة مجموعات المساعدة الذاتية، يعزز طاقات أولئك الموظفين الذين يتوجهون نحو التغيير، وبذلك بدأوا يقلصون من سلطة أصحاب الطاقة الضئيلة أو السلبية. وفي غضون 18 شهراً كانت النتائج ممتازة.

فالفريق المؤلف من حوالي 100 فرد المتطوع لهذه الغاية، والذي كان متردداً في البداية، كان يعمل في مناورات لمدة 24 في اليوم على مدى عام كامل في مشروع التحوّل الكبير - إعادة تصميم وتنفيذ مجمل النشاطات المركزية العملية للمنظمة - لم ينفذ المشروع في وقته، وضمن معايير الجودة والميزانية، بل فاز بجائزة عالمية كأفضل مثال على مشروع تحويل كهذا. حتى جماعة «نعم.. ولكن» أقرّوا بأن هذا العمل حول الحرارة العاطفية من سلبية إلى إيجابية.

إذا كان أكثر من ثمانية في المائة من أعضاء منظمتك متكاتفين ومنسجمين مع طموحاتك بشأن التغيير تكون جهودك طيبة ومثمرة. وإذا حققت نسبة 90% من التوافق والانسجام تكون قد قمت بعمل جيد جداً حقاً. وإذا حصلت على نسبة 100% فأنت تخدع نفسك. فمثل هذه النسبة لا يمكن أن تتحقق في المؤسسات الإنسانية.

يعتمد التكيف مع التغيير على الثقة والنية الحسنة، والذكاء، والثقة بالنفس، والفهم، والحسّ السليم، والأهم من ذلك كلّ المراجعة الدقيقة

الواعية والتعلّم ضمن وفيما بين مجموعات العمل. وزيادة هذه القيّم وعمليات التكيف في الحياة العملية اليومية هما التحديان الكبيران اللذان يواجهان المدراء العاميين والمدراء.

## 10 - التوجّه نحو الزبون

نظراً لأهمية «لحظات الحقيقة» التي تحدّثنا عنها سابقاً فإن الأمر يتطلّب تركيزاً جوهرياً على جميع العناصر العملية «لقدرة المنظمة». فبدونها لا أحد يحصل على أجره. إن المنظمات لا توجد من أجل مصلحتها الخاصة فقط، إلا في بعض الأنظمة التسلّطية المتطرّفة، ونحن بحاجة إلى أن نذكّر بهذا أحياناً. الخطأ الأساسي في أية مؤسسة أن تفقد الصلة بقاعدة زبائنها - وهو خطأ ترتكبه حتى الشركات العريقة والكبيرة. وقد فعلت ذلك في العقد الماضي شركات عملاقة من مثل: IBM، وشركة أبل للكمبيوتر، كوكاكولا، وماركس أند سبنسر، وجنرال موتورز، وماكدونالدز، في أسواقها الوطنية. إن فقدان الارتباط بالزبون يمكن أن يحدث بسهولة، ويمكن أن تتصاعد العواقب بسرعة وخطورة. وشركة كوكاكولا (كوكيه) مثال جيد على ذلك. فقد قرّر فريق جديد في قمة الشركة هناك، من الطريف أنه لا ينتمي إلى الجنسية الأمريكية، أنه قد حان الوقت لتصنيع نوع جديد من الكوكالا. لم تُقرع أجراس الإنذار لتحذّر من أن الاستبدال الكامل لهذا الرمز الأمريكي قد يكون غير حكيم، وهكذا ظهر المُنتج الجديد، وكانت النتائج، رغم الدعاية العالمية، غير مرغوبة وجاءت سريعاً. وسرعان ما بدأت عملية الحد من الأضرار التي ظهرت، والعودة إلى الكوكيه Coke التقليدية، مع الاستمرار في إنتاج كولا الحمية الغذائية (دايت) وتم استعادة شيء من الهدوء. احمرت وجوه أعضاء رئاسة الشركة بسبب ما جرى، ولكن كان لديهم من الأمانة ما يجعلهم يعترفون بأنهم تعلّموا دروساً قاسية بشأن التأثير العاطفي للعلامة التجارية، وخطر تغيير مشاعر المستهلك تجاه سلعة معينة. وعاد نوعاً كوكيه

Coke الآن إلى سابق عهدهما من الانتشار.

هذا المثال يعزّز الشعار القائل «الزبائن وحدهم يشترون المنتجات، السوق لا يبيع شيئاً». أهي حقاً «اليد الخفية» في الأسواق التي تحدث عنها آدم سميث؟ لم تكن بالنسبة له مجرد تجمع خيارات شخصية بل كانت أيضاً قوة أخلاقية للسلعة (لقد كان سميث فيلسوفاً أخلاقياً قبل أن يكون اقتصادياً). كلا العنصرين يمكن أن يُنسباً بسهولة من قبل دوائر التسويق التي تتعامل على المستوى الاستراتيجي، ولكن البائعين والموظفين الذين يستقبلون الزبائن يعرفون أكثر. ولا بد أن يكون مصدراً للمعلومات يرجع إليه المدراء بشأن متطلبات الزبون المتغيرة. إن قضية «القدرة التنظيمية» أن تضمن أن مثل هذه الاستجابة وأنظمة النقاش تحفز بشكل خاص التوجّه نحو الزبون، أكثر مما تتوجّه نحو تعزيز الأشكال النمطية للمنظمة بشأن زبائنهم.

الموظفون الذين يستقبلون الزبائن في دوائر كهذه مثل عاملة الهاتف، ودوائر الخدمات، ودوائر الصيانة والمبيعات وغيرها لها تأثير كبير في زيادة الاستجابة لدى الزبون كمياً ونوعياً. كما أنهم يستطيعون الإساءة البالغة إلى علامة تجارية ما إذا ما اضطروا أن يكرّروا على الخط الجماعي جميع تعليقات وشكاوى الزبائن. وعندما يتم تعزيز الاستجابة لدى الزبون من خلال تحليل الثغرة تحليلاً دقيقاً ومنتظماً على يد خبراء مستقلين في أعمال المسح عندئذ يتوفر لنا مصدر لا يقدر بثمن لإدراك أفضليات الزبون وحاجاته المتغيرة. ويحتاج تحليل الثغرة، كشأن المعلومات الخاصة بتوجهات المنافسين، إلى التركيز عليها بشكل أساسي وتوفرها على شبكات الإنترنت بحيث ترتبط عندئذ بمراجعة نقدية بناءة ومنفتحة وحوار مستمر داخل المنظمة.

يمكن أن يكون تحليل الثغرة آلية ممتازة لزيادة «القدرة التنظيمية» بشكل كبير. كما أنها تزيد حجم المبيعات المتكررة، ولهذا فائدة مزدوجة لأنه

يقلص كلفة المبيعات، وسيكون أولئك الزبائن المتكررون راغبين في دفع زيادة طفيفة في السعر، مما يحسن الربحية. هذا هو نمط الرسالة التي يمكن للمدراء والموجهين بثها في المنظمة بكاملها لإحداث تأثير كبير في الأرباح الشاملة على المدى القصير والمتوسط.

### العناصر المتحوّلة لنموذج المقدرة التنظيمية

تشابه جميع المنظمات فيما بينها من حيث حجم ونوعية قياداتها ومناخها التعليمي. لدى المدراء العاملين عمل متميز يضطلعون به. والجذر اللاتيني لعنوان عملهم يعني «إظهار الطريق أماناً وتولي القيادة». ومن أجل أن يفعلوا هذا عليهم أن يعالجوا باستمرار المشكلة الدائمة لقيادة المؤسسة إلى الأمام، مع إبقائها في الوقت نفسه تحت مراقبة واعية. ويستطيعون أن يفوضوا المدراء بجانب كبير من هذه المهمة، وكذلك المشرفين والموظفين، مع تحميلهم دوماً المسؤولية الكاملة عنها بموجب القانون. إنهم يعطون التعليمات ويديرون المنظمة بكاملها. وفي الحياة العسكرية ثمة بديهية تقليدية تفيد: «الاختبار الحاد لمعرفة ما إذا كنت قائداً جيداً أن نعرف ما إذا كان لديك أتباع». إنها لتجربة مفيدة أن تُمنح لقب رئيس وأن تندفع قُدماً في عالم جديد من التغير التنظيمي، لتكتشف في النهاية أن لا يتبعك أحد. «الديناميكيات» و«جماعة نعم.. ولكن» سوف يراقبون باهتمام، في حين أن «المتحمسين الخطرين» سيفرون في كل اتجاه.

أن تكون رئيساً يعني أن تمتلك الكفاءات أن تخرج ما بين عناصر المهمة «الصلبة» للعمل مع عناصر العملية - الاجتماعية «الرقية» لتحقيق أهداف وأغراض. وهذا يعني تنمية الحساسية الشخصية، والمقدرة الشخصية، وأن تمتلك مجموعة من الأساليب القيادية تتوقف بشكل مناسب مع العمل الذي بين يديك. وتعتمد الملاءمة على نضج مجموعة العمل المعنية. ويمكن وصف النضج في محورين. الأول، توجه أعضاء مجموعة

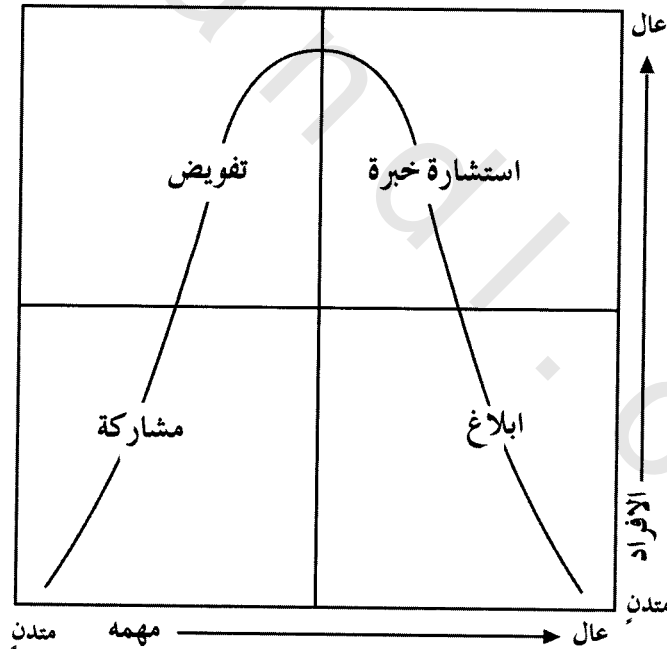
العمل نحو المهمة ذاتها. هل هم جدد، ذوو خبرة ضئيلة للقيام بهذا العمل - أم هل هم في الطرف الثاني من المحور - مجموعة ناضجة جداً تعرف على وجه الدقة ماذا تفعل وتطلب من رئيسها التوجيه والإرشاد في حالات الالتباس الشديد فحسب؟ والثاني، توجههم نحو بعضهم بعضاً - على أية درجة أعضاء المجموعة هم من الانضباط والكفاءة والاندماج؟ هل هم جميعاً جدد وغير معتادين مطلقاً على العمل معاً، أم أنهم متكاملون جيداً ويتدبرون شؤون أنفسهم بكفاءة؟ الجمع ما بين المحورين يسمح للمرء أن يرى أربعة أساليب من القيادة تتلاءم مع مجموعات ذات درجات متفاوتة من النضج.

من المهم بالنسبة للرئيس، سواء أكان رئيساً لمجموعة عمل أو رئيساً للمنظمة بأكملها، أن يتحلى بمرونة سلوكية كافية لمواكبة المتطلبات المختلفة لمراحل دورة النضج المختلفة. واستخدام مجموعة صغيرة كمثال فإن الرئيس الذي يلتقي بمجموعة جديدة من الحكمة أن يفترض، إلا إذا ثبت العكس، أنهم لا يعرفون إلا القليل وأنهم أغرار في العمل الجماعي. وهذا يعني أن على الرئيس أن يصرف وقتاً طويلاً في تعليمهم ما ينبغي عمله وكيف يفعلون ذلك. ويحتاج الرئيس أن يركز باستمرار على تأدية العمل أولاً، مع الشروع ببناء العلاقات الداخلية ضمن المجموعة بحيث يبدأ أفرادها تعلم العمل الجماعي. والأسلوب المناسب للرئاسة في هذه المرحلة هو «الإبلاغ».

مع تقدم الوقت يستطيع الرئيس أن يستريح قليلاً عند جانب المهمة، إذا كانت المجموعة تتقبل بعض التفويض بالسلطة، وتعطي حجماً وجودة كافيين من العمل. وعندئذ يستطيع الرئيس أن يشرع بتطوير العلاقات الشخصية بين أفراد المجموعة بدرجة أكبر. وهذا ما يرتقي مع الوقت إلى أسلوب «واسع الاطلاع» في القيادة، حيث تأخذ المجموعة على عاتقها المزيد من واجبات المهمات ولكنها ستظل بحاجة إلى «ترويج» ممارسة تعلم العمل معاً.

بعد ذلك يصبح الطريق أشد صعوبة، وخاصة بالنسبة لكثير من الرؤساء

الذين يسيطر عليهم الاعتقاد بأن عملهم هو مجرد «الأمر - و - الطاعة». ويأتي التعلّم الحقيقي عندما يثق الرئيس بدرجة كافية بأن كلاً من جودة العمل والعلاقات ضمن مجموعة العمل بدأت تسهل التركيز على كل من المهمات والأفراد. وهذا ليس تقصير في الواجب، ولكنه مرحلة ضرورية في عملية نضج المجموعة - وتجنّب هذه المرحلة سيعيق قدرة المجموعة على التعلّم. لقد قُدم للمجموعة المهمات وقوة التماسك الاجتماعي، وعلى الرئيس أن يختبر ما إذا كانوا يستطيعون تقبّل ذلك. الأسلوب المناسب هنا هو «التفويض».



الشكل (18) أساليب القيادة المناسبة خلال تطوير مجموعة عمل

إذا ما تجاوزت المجموعة المراحل الثلاثة الأولى بنجاح بوسعها أن تنتقل، تحت المراقبة، إلى «المشاركة». ولا يتدخل الرئيس إلا في الحالات

الاستثنائية نظراً لأن المجموعة باتت تدبر نفسها بكفاءة. إن كلمة «مشاركة» تأتي من الجذر اللاتيني الذي يعني الملكية المشتركة والمسؤولية المشتركة، وهذا على وجه الدقة ما يسعى إليه الرئيس في هذه المرحلة الختامية من نضج الجماعة. بيد أن الرئيس سيظل مسؤولاً كلياً عن أفعال مجموعة العمل.

ثمة مشكلة مباشرة في هذا التقدم نحو النضج وهي أن الرؤساء يميلون إلى اكتساب أسلوب أو أسلوبين شخصيين للرئاسة ما يلبث أن يصبحا بمثابة عادة. إنهم بحاجة إلى التدريب على توسيع حافظتهم الشخصية من أساليب القيادة بحيث يستطيعون اكتساب الأساليب الأربعة جميعها. فالرؤساء ذوو الأسلوب الواحد في القيادة هم عادة غير متكيفين، وخطرون بشكل أكيد في عالم سريع التغير.

قد يبدو هذا غريباً بالنسبة إلى رؤساء تقع أفضلياتهم على نحو ثابت في الجانب الأيمن أو الأيسر من نموذج القيادة. والمشكلة بالنسبة لمن تقع أفضلياتهم في الجانب الأيمن هي عادة في أن نجعلهم ينطلقون بدرجة كافية بحيث تبدأ المجموعة بإدارة الأعمال الروتينية الاعتيادية ذاتياً، مع القبول بأنهم ما يزالون يحتاجون إلى قيادة. أما بالنسبة لجماعة الجانب الأيسر الذين يريدون من المجموعات أن تسير قُدماً وتدير نفسها، فإنها قد تُحبط بشدة إذا ما جابهت مجموعة جديدة تحتاج بصورة أولية إلى كثير من الإعلام والخبرة. وجماعة الجانب الأيسر يشعرون غالباً بالسأم والإحباط بسبب عمليات جماعة الجانب الأيمن، ولهذا يحاولون أن يندفعوا لسباقهم، فيجدون أن المجموعة غير قادرة على إدارة نفسها بعد بشكل جيد لافتقارها إلى عمليات بناء الكفاءة والعمل معاً. مثل هذه المجموعات قد تحقق مجموعة مهماتها، ولكنها قد تخرج عن الخط بسهولة لأنها لا تمتلك المرونة العاطفية للتعامل مع المشكلات.

نقل مجموعة العمل من خانة «الإبلاغ» إلى خانة «المشاركة» هو توصيف وإجراء لأسلوب الإدارة الفعّال. وهو يتطلب رئيساً قابلاً للتعلّم، وما أن يتحقّق ذلك حتى يمكن تطبيقه على أي مستوى من مستويات المنظمة. ويتبع المدراء العمليّات ذاتها، عن غير قصد غالباً، عندما يجدون وقتاً للقيام بعملهم الحقيقي المتعلّق بصياغة السياسة/ والاستبصار والتفكير الاستراتيجي. وعليهم أن يتخلّوا عن بعض أو كل عملهم الإداري، أو التخصصي، السابق للتركيز على إعطاء التوجيهات، وعن الراحة المعتادة في أعمالهم الإدارية أو التخصصية، كي يتعلموا ممارسات السياسة والتفكير الاستراتيجي الفعّال. وغالباً ما تكون هذه فترة عسيرة بشكل خاص بالنسبة لهم، لأنهم أمضوا سنوات طويلة كي يصبحوا خبراء في مجال دورهم السابق. إن من واجبات رئيس مجلس الإدارة أن يصل بالمدير إلى مثل هذه الكفاءة.

## 12 - مناخ التعلّم

ليس من الجدارة الشروع بتحليل «قدرة المنظمة» ما لم يشجع المدراء، والمناخ العاطفي، على عملية التعلّم التنظيمي لـ:

- جمع المعلومات.
- المراجعة الدقيقة لتحليل الثغرة.
- مناقشة مفتوحة للأمور.
- إعطاء الأولوية للعمل العلاجي.
- تقويم الخطر.
- مشروعات تعليمية رائدة.
- تنفيذ مضمون للتأثير.
- عمليات تعليمية مستمرة.

يحاول كثير من المدراء الإداريين القيام بكثير من التغييرات بعد

وصولهم إلى مراكزهم مباشرة. وغالباً ما ينحرفون عن طريقهم بسبب مدرائهم والموظفين في السنة التالية نظراً لأن جماعة «نعم.. ولكن» لها اليد العليا. بعد الجولة المبدئية من التخفيض تشجع التحالفات غير الرسمية ما بين جماعة «الديناصورات» وجماعة «نعم.. ولكن»، وجماعة «المتحمسين الخطرين» في العمل، لوقف أو صرف التقدم إلى الأمام.

وهذا ما تفرزه عادة ثقافة المنظمة التي لا ترى خيراً في إخفاء الأخطاء، ولوم الآخرين، والتخفي والإخفاق غالباً في التعلم. ومع مرور الوقت تواجه مثل هذه المنظمة فقدان الذاكرة - فلا يعود أحد يتذكر لماذا تجري الأمور على هذه الشاكلة. إنها هكذا فحسب.

هذا المناخ التعليمي السلبي يمكن أن يتطور إلى حالة متقدمة لا من ارتكاب الأخطاء ولوم الآخرين فقط، بل والتستر عليها، ثم في الحالات الأعلى، التغطية على التغطية. وحجم الوقت، والمال، والطاقة الذهنية والبدنية من أجل الإبقاء على هذا المناخ السلبي في المنظمة حجم هائل. ويفيد بعضهم أن الملامة وإخفاء الأخطاء يكلفان ما يزيد على أربع مرات كلفة مناخ تعليمي منفتح تجري مراجعته بدقة. وتورط المدراء من منطلق الإنتاجية وحده عال. لو كانوا يستطيعون تخفيض تكاليف عملية التصنيع، وتقديم الخدمات، والأفراد بمقدار 75٪ من خلال نظام للتطوير يسعى إلى «وضع الأمور في نصابها»، والتعلم باستمرار من هذا، عندئذ ستكون مساهمتهم في مجال تطوير المنظمة ونجاحها هائلة.

إن الأنظمة العملية لتوليد مناخ تعليمي داخل المنظمة هي من مسؤوليات المدراء المباشرين. بيد أن المناخ العاطفي باتجاه التعليم يبدأ من هدف المدراء، ورؤيتهم، وقيمتهم، ويتجلى بوضوح عندما يتوافق سلوكهم مع القيم المعتقدة. ينبغي أن تترافق أنظمة التعليم مع كل من دورات التعلم الخاصة بالعالم الخارجي المتغير (تحسين الفعالية التنظيمية)، ودورات التعلم

الخاصة بالعمل الداخلي العملياتي (تحسين الكفاءة التنظيمية) معاً.

ونحن نسعى، على الوجه الأمثل، إلى منظمة تجتمع فيها الدورتان، وأن نوفر، مراجعة دقيقة مستمرة كي نضمن أن يكون معدل التعليم، مساوياً، أو يزيد على، معدل التغيير في بيئتها:  $L > C$

إذا استخدمنا بديهية ريفانز Revans الشهيرة.

يحتاج الأمر من جانب المدراء العامين والمدراء إلى تفهم وطاقة عاطفية لبناء أنظمة ومناخ للمراجعة الدقيقة البناء والتعلم. وفي الوقت الذي يفهم معظمهم عقلانياً الحاجة إلى مثل هذا التعلم، فإنهم نادراً ما تتوفر لديهم الطاقة للقيام بالكثير في هذا الشأن. كثير من المدراء يقعون في فخ فئة «الديناصور»، أو فئة «نعم.. ولكن»، على الرغم من أن واجبهم توجيه المنظمة نحو التغيير. وهذا هو السبب الذي لا يحصل فيه التعليم إلا في أوقات الأزمات بالنسبة للمنظمة. فعندما تقع المنظمة في اضطراب شديد فحسب (كأن تكون قد خسرت زبونها الرئيسي، أو استنفدت ميزانيتها السنوية) ينهض المدراء إلى العمل، ويندهشون غالباً بسرور من مدى التزام وانسجام معظم الموظفين. إن التعلم السريع والجيد هو في مصلحة أي فرد. وعندئذ يستطيعون أن يبنوا قيم المسؤولية، والانفتاح، والاستقامة، وطرح أسئلة متميزة، وتعلم كيفية التعاون، وتوليد الثقة في المنظمة وزبائنهم أو مستهلكيها.

### تطبيق العناصر الاثني عشر للمقدرة التنظيمية

عند تحليل وتطبيق العناصر الاثني عشر لقدرة المنظمة ينبغي أن نتذكر:

- جميعها وجوه متكاملة للمنظمة برمتها.
- لهذا ينبغي أن تتوافق إلى حد ما كي تلقي ضوءاً ومنظوراً مختلفين إلى

قضايا المنظمة .

- إنها جميعاً قابلة للقياس كمياً وكيفياً باستخدام تحليل عدم التكافؤ .
- تحليل عدم التكافؤ يشكّل أساس الخيار والقرارات التي تدل على دراية وحسن اطلاع .
- ما لم ترتبط العملية بأنظمة التعليم المستمرة داخل المنظمة فإنها لا تستحق الشروع في تنفيذها .
- إلى أي مدى منظمتك قادرة؟ .