

# — 12 —

## لماذا يدوم تأثير نماذج تحسين المؤسسات أكثر من تأثير غيرها

Wendell C. Brase ونندل سي. بريز

### الجانب الساذج لتحسين العمليات

إن العديد من نظم تحسين العمليات ساذجة سلوكياً—ثقيلة على بلاغة العمل الجماعي، والتمكين، والنماذج الجديدة، والمساءلة—ولكن يعوزها نفاذ بصيرة في نظم معتقدات مكان العمل وقيمه وبواعثه وأموره المثبطة للعزيزمة الكامنة تحت السلوكيات المستهدفة للتغيير. إن بعض نماذج تغيير الإدارة دقيقة وتفصيلية بشأن أساليب إعادة تصميم العمليات ولكنها مبهمة ومفاهيمية بشأن الديناميكية السلوكية. إنها تعبر أحياناً عن توقعات سلوكية عبر رطانة جديدة أو نصائح واعظة، يؤولها الموظفون بسهولة بأنها تعني "أنك لا تفعلها بالشكل الصحيح". وهي تحبط حقاً التغيير الأخير، رغم أن الناس قد يعتمدون بحكمة طريقة التعبير الجديدة بدلاً من أن يبدو أنهم على خلاف مع برنامج التغيير. هذه النماذج غير معقدة بشأن كيفية حفز تغيير جوهرى مستدام بالطريقة التي تدير بها مؤسسة أعمالها.

### أفكار حيدة كثيرة

شهد العقد الممتد من حوالي 1985-1995 أيضاً من كتب شعبية في مجال الإدارة جاھرت بمجموعة متنوعة من الاستراتيجيات والعقائد. فقد جرى حث المدراء على تشجيع العمل الجماعي من خلال نظم مكافآت وأشكال تنظيم جديدة، وعلى التعويض عن الأداء، وعلى تدريب المدراء والموظفين على المستويات كافة بموجب مبادئ جودة كاملة، واستخدام فرق تغطي جميع الوظائف لإعادة هندسة

إجراءات الأعمال، والعودة إلى المبادئ الجوهرية للإدارة المستندة إلى القيم، واعتماد معايير بالدرج (Baldrige)، وتعزيز مختلف أشكال تخويل سلطة للموظفين، وتعزيز ومكافأة التحسين المستمر، وتنفيذ بطاقات نقاط متوازنة، واستخلاص واستخدام تدابير أداء يحركها الزبائن، وقياس أداء هذه التدابير، واستخدام جميع هذه الاستراتيجيات أثناء تقليص الحجم، والتعهد الخارجي، والتبسيط، وإنتاج نتائج في الوقت المطلوب تماماً. ما من مدير يسعه استخدام جميع هذه الاستراتيجيات بدون كادر كبير من الموظفين وميزانية وافرة. أصبحت بعض برامج تحسين الإدارة التي دعت إلى التبسيط والانسيابية والوضوح والمساءلة أصبحت بالغة الترهل وحتى بيروقراطية وبالتالي فهي تنتهك مبادئها الجوهرية. احتاجت أجندة تحقيق الانسيابية إلى جرعة من دوائها هي، رغم أن معظم برامج تحسين المؤسسات لم تتوقع أنه قد يلزم تطبيق التحسينات على منهجية البرامج نفسها.

ولزيادة الأمر سوءاً، لم يكن لدى المدراء ذوي الضمائر الحية سوى القليل من المعلومات الموضوعية التي تمكنهم من الاختيار من بين مجموعة من الأفكار التي صدرت سريعاً، إذ إن معظم الأفكار الجديدة الخاصة بالإدارة لم يدعمها سوى القليل من البيانات القابلة للتحقق لإثبات فعاليتها. فقد جرى تقديم أفكار كثيرة تقديماً رائعاً ليس بشكل مطبوع فحسب وإنما أيضاً من قبل مستشارين صقلوا وأضافوا شرعية باهظة الثمن. وتم ترويج معظم الأساليب الجديدة بدون مهاجمة استراتيجيات أخرى، وإنما بيقين جازم انطوى على تفوق نظريات جديدة على سابقتها والنماذج المنافسة. واستخدم دليل قصصي لتمجيد أساليب جديدة للتنظيم والإدارة ومكافأة الناس مدعومة بتصاعد تفاؤل (مبرر) بشأن إنتاجية الصناعات الأمريكية وتنافسيتها الدولية. بيد أنه كان لدى المدير الفردي دليل غير كاف بخصوص الفعالية النسبية لثتى برامج التحسين ليكون بالإمكان اتخاذ قرار مبني على اطلاع بشأن أفضل مكان لاستثمار زمن محدود. وما هي الأدوات التي أنتج بأقصى قدر من الكفاءة واليقين إلى تحسين أداء المؤسسات؟

في الواقع، فإن العديد من برامج تحسين المؤسسات التي برزت (أو برزت مجدداً) في العقد المنصرم إنما هي نماذج تم إبطالها. قد تبدو معقولة وتسفر عن آثار قابلة للقياس، ولكن دليلاً محدداً يربط، من حيث السبب والمسبب المنهجين، إجراءات الإدارة التي يعتقد أنها فعالة بسلوكيات جماعية مرغوب فيها (مثل العمل الجماعي والتعاون وتشاطر المعلومات)، أو بمجمل الأداء التنظيمي.

### نموذج جامعة إرفاين (Irvine) لتغيير الإدارة

إن "نموذج إدامة تحسين الإدارة" الخاص بجامعة كاليفورنيا، إرفاين <http://www.abs.uci.edu/depts/vcabs/toc.html> تم إبطاله بالمثل. إن هذا البرنامج الذي فاز بجائزة واعترفت به الجمعية الوطنية للمسؤولين عن أعمال الكليات والجامعات (الجائزة الأولى لبرنامج جوائز التعليم العالي، 1996) ومجلة USA, Today جائزة كأس الجودة لسنة 1998) وبجائزة أفضل الأساليب التي منحها CAUSE لسنة 1997 (جمعية إدارة موارد المعلومات في التعليم العالي)، قد أفرز تحسينات عديدة للعمليات ونتائج في الإنتاجية. غير أنه ما من دليل إحصائي أثبت أن عناصر البرنامج المعيارية متلائمة مع الأداء التنظيمي المرغوب فيه أو مع التغيير في الثقافة الإدارية على المدى الطويل - هدف مفصلي مسيطر.

إن نموذج جامعة كاليفورنيا، إرفاين لإدامة التحسين الإداري، بوصفه برنامجاً مخصصاً لتحسين دائم بدلاً من عرضي، تضمن عناصر سلوكية قوية تستند إلى القيم. واعتبرت هذه العناصر ضرورية لتغيير أنماط بيروقراطية ما، رغم أنها تغير دينامية القيم والتوقعات والمكافآت، والعوائق، ونظم المعتقدات التي تحدد وتسرمد الثقافة الإدارية للمؤسسة.

يتضمن نموذج إرفاين عناصر معيارية قوية في ثلاثة مجالات:

1) مبادئ العمل الجماعي: ثمة حاجة متزايدة لها إذ تصبح المؤسسات الإدارية أكثر "قولبة"، تصبح المؤسسة أقل تدرجاً وأكثر تشبكاً ويصبح تحسين العملية بشكل متزايد ضرورياً ووظيفياً بشكل متعارض.

2) أهداف ومبادئ التبسيط: لاستحداث ضغط معاكس واضح ضد ميول البيروقراطية المتأصلة لكي تضيف باستمرار مزيداً من النظم، وبدائل البرامج، والضوابط، والسياسات التخصصية، وطبقات من التعقيد.

3) مبادئ الفاعلية: مجموعة مترابطة من أنماط الجودة المعيارية- المتركزة حول المساءلة وقيم الأداء- التي تختلف اختلافاً حاداً عن معتقدات متقاسمة سابقة، وحكمة تقليدية، وأنماط بيروقراطية.

تلعب هذه المبادئ أدواراً رئيسية في نموذج إيرفين، حيث إنها مصممة عن قصد لتغيير القيم وسلوكيات الوضع الراهن التي باتت مريحة. تخلق الديناميات الداخلية للبيروقراطيات اندفاعات قوية للمحافظة على الظروف الراهنة أو العودة إليها في وجه التغيير. هذه الديناميات، المتجذرة في سلوك صنع القواعد وتنفيذها، راسخة نموذجياً لأن ممارسات الوضع الراهن المنطمرة في السياسات تسمح بتجزئة المساءلة والمسؤولية تجزئة مريحة بأساليب آمنة. إن نظاماً كهذا يعتبر مستقراً وقابل للتنبؤ به في سلوكه، ومع ذلك فإنه غير كفوء عندما تتغير الظروف وهو غير مستجيب عندما يلزم إجراء تغيير.

### توقعات أداء الأفراد والجماعات والمشرفين

عبر نموذج إرفاين لإدامة تحسين الأداء عن سلوكيات معيارية للأفراد والجماعات والمشرفين. لقد جرى تدريس مبادئ وقيم العمل الجماعي والتبسيط والفاعلية في ورش عمل، مطوية في عملية تقييم الأداء، ومندمجة في أهداف تنظيمية معلنة، وتجازى عبر مكافأة حوافز، ومعترف بها من خلال الدعاية والتقدير الداخلي، وأصبحت تشغيلية عبر تفويض سلطات مقاسة بطرق متعددة، ومجسدة في مخططات مبادئ توجيهية معلقة في مكان العمل. وقد تم تفكيك أو تغيير النظم والسياسات والأساليب التي تتعارض مع عناصر النموذج المعيارية.

وحيث إن ثقافة إدارية تستمد جزئياً من قيم ومعتقدات وتوقعات ومكافآت مكان العمل والتي هي مترسخة في سياسات وممارسات الموارد البشرية، فقد عولجت برامج الموارد البشرية سابقاً، كأحد عناصر الأساس في النموذج. مثلاً، أسفرت سياسات التصنيف العائدة لمناصب الإدارة عن موازنات أكبر، وتطبق تسلسلي، وتعقيد تنظيمي، وصرامة بيروقراطية. كشف التحليل أيضاً النقاب عن تردد بعض المدراء في المضي قدماً بتقليص الحجم أو إعادة الهيكلة أو التعهيد الخارجي من جراء عقبات التصنيف أو القلق بشأن سجل الجامعة في مجال التعقب بخصوص إعادة توظيف الموظفين المعزولين. وأخيراً، لم يدعم تقييم الأداء السلوك الجماعي والابتكار وانسيابية العملية بالقدر المطلوب لتأمين دعم متناسق لأهداف التحسين الإداري للجامعة. لذلك، جرى وضع برنامج إعادة توظيف لتعزيز فرص تعيين للموظفين المسرحين، وتم العمل بنظام تصنيف وظائف حيادي الحجم (مع إزالة عوامل مثل عدد الموظفين، حجم الموازنة، وزوال مستويات التبليغ أدنى من الوظيفة قيد النظر)، وقد جرى تنقيح استمارة تقييم الأداء وبرنامج الحوافز بهدف التشديد على تحسين العمليات والابتكار والعمل الجماعي- كل تلك الإجراءات تمت بوصفها عناصر تأسيسية بالنظر إلى دورها التمهيدي.

تضمن نموذج إرفاين لإدامة التحسين الإداري أهدافاً لتقليص عدد النظم الإدارية وبدائل النظم، وأهداف إنتاجية في أربعة أقسام خدمية، وأهدافاً لقياس الأداء واستيراد أساليب نموذجية، وتدابير أداء يحركها الزبائن. احتاج تنفيذ النموذج إلى مشاريع لتحسين العمليات تتراوح بين إعادة هندسة تشمل جميع الوظائف وإضفاء انسيابية واسعة النطاق على العمليات في سائر أنحاء المؤسسة. وكان العمل الجماعي، سواء لحل المشاكل استناداً إلى الفرق أو سلوك الفرق من حيث التعاون اليومي، أساسياً.

استندت الفاعلية التنظيمية المتصورة إلى القيمة- متجذرة في قيم متقاسمة تتميز بأنماط معينة مرغوب فيها:

- ◆ لم يكافأ أحد لأنه يبدو جيداً (عن قصد) على حساب شخص آخر. إن الفاعلين الجماعيين ملتزمون بنجاح بعضهم البعض؛ إن هذه القيمة مفهومة في ثقافة العمل الجماعي
- ◆ يحتاج العمل الجماعي إلى عزيمة من جانب الأفراد للدخول في تكافل يشمل المخاطر، الذي يحتاج إلى قاعدة من الثقة. ويجب على الممارسات الإشرافية، ونظم المكافآت، والتقدير وقياس الأداء ألا تضعف التكافل أو الثقة بين الأفراد
- ◆ يحتاج الابتكار إلى فتح تحاور حول الكثير من الأفكار "الخاطئة". تبدأ إعادة تصميم العملية المعقدة بفوضى ابتكارية وبأخطاء مبكرة من أجل تجنب الأخطاء في المراحل اللاحقة. ويجب على الإدارة أن تتسامح مع الأخطاء التي ترتكب في بداية حل المشاكل
- ◆ إن مراعاة تحليل الحقائق والبيانات والأهداف أساسية لتعزيز العمل الجماعي. لدى الناس استعداد أكبر لخلق التكافل الذي يشمل الثقة والتعرض حين يشعرون أن الحقائق والبيانات المحايدة موضع تقدير
- ◆ يقلص التسلسل الهرمي الأقل شمولية تعرض الأفراد الجيدون للمخاطر، مما يمكنهم من الدخول في عمليات تكافل لأنه يمكن التعبير عن آرائهم عبر عدد أقل من الطبقات قد تشمل تصفية أو تشوهاً غير مقصود. يمكن تصحيح سوء الفهم بطريقة أسهل في مؤسسة أقل تسلسلية
- ◆ تحل المشاكل بين الأشخاص حلاً فعالاً - مما يحد من القدر الذي تقوض به العمل الجماعي بتشويه مدارك بواعث الآخرين، والتي يمكن حدوثها بسهولة عندما يتصارع أصحاب المصالح مع التغيير
- ◆ يثمن المشرفون والزملاء في العمل الابتكار والتحسين المتواصل والاستعداد لاستطلاع الوضع الراهن وتحسينه

جرى إضفاء الصبغة العملية على هذه القيم والدينامية المرغوب فيها في 11 نمطاً معيارياً لمكان العمل يمكن ذكرها بوصفها توقعات أداء بسيطة، تعزز عبر التدريب (مدرجة بوصفها معايير أداء في أدوات تقييم ونظم مكافآت)، وتقاس بواسطة أعمال مسح للموظفين.

- 1) يحترم ويكافأ الأشخاص الذين يسعون إلى أساليب أفضل
- 2) يصادف الأشخاص مناخاً من الاحترام المتبادل في مكان العمل
- 3) تثنى الجماعات مقترحات الأعضاء، بما فيها تلك التي تكون "خاطئة" في البداية
- 4) يعزز الزملاء في العمل أفكاراً تساعد على حل المشاكل لدى بروزها
- 5) تتم مواجهة ومعالجة المشاكل المتعلقة بالطريقة التي تؤدي بها المجموعة عملها
- 6) يستطيع الأعضاء انتقاد الطريقة التي تعمل بها مجموعة العمل بدون التعرض لعقاب
- 7) يستطيع الأشخاص مناقشة المشاكل دون خوف من أن يبدووا أغبياء في نظر زملائهم في العمل
- 8) تعالج النزاعات التي تنشأ بين الأشخاص وتحل في مجموعة العمل
- 9) تناقش بصراحة الاختلافات في الآراء بشأن كيفية تأدية العمل
- 10) تحل الاختلافات في الآراء بشأن كيفية تأدية العمل باستخدام الحقائق
- 11) يتقاسم كل شخص المسؤولية عن نتائج مهام المجموعة، وليس فقط المشرف على قلة من المشاركين الرئيسيين

## هل تؤثر سلوكيات الإدارة على العمل الجماعي والتعاوني؟

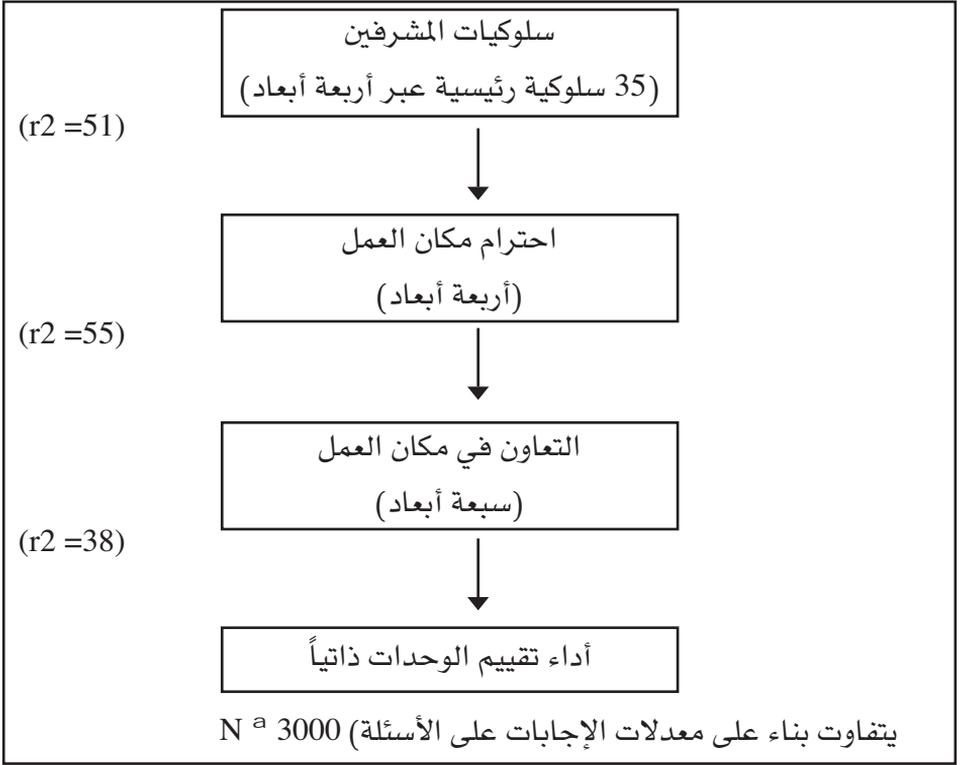
لقد تم توضيح عدد من السلوكيات والقيم الإشرافية في النموذج لأنه كان يتوقع منها أن تعزز الأداء التنظيمي المرغوب فيه. ومرة ثانية، تم التعبير عنها بوصفها توقعات أداء وجرى دمجها في تقييمات الأداء، ومعايير المكافآت، وورشات تطوير الإدارة، والأهداف الموضحة.

رغم أن توقعات الأداء هذه اعتبرت جديرة بالاهتمام في الناحية الموضوعية، كان من المهم اكتشاف ما إذا كانت تدعم العمل الجماعي وحل المشاكل والفاعلية التنظيمية- سواء فردياً أو كمجموعة مؤتلفة. إذا كان الثاني هو الواضح، ما هو مدى نجاح الصفات الإشرافية المتصورة في العمل معاً كمجموعة متماسكة داعمة بصورة متبادلة؟

من أجل البحث في هذا السؤال، أجريت دراسات استطلاعية على موظفين عبر مؤسسة الخدمات الإدارية لجامعة كاليفورنيا، إيرفين بالكامل. فقد قيّموا مجموعات العمل لديهم من حيث 45 صفة وسلوكاً. أجريت هذه الدراسة مرتين في غضون 18 شهراً، وتم إما توضيح الأسئلة التي ولدت ارتباكاً ظاهرياً ونتائج غير منطقية أو تمت إزالتها بين المرة الأولى والمرة الثانية. إن الدراسة التي حملت العنوان المحايد "دراسة أنماط الإدارة والأنماط التنظيمية" من أجل التقليل من أية إجابات ذات تأثير هاوثورن (Hawthorne) فيما لو سمي "دراسة مناخ"، أسفرت عن معدل إجابات بنسبة 70٪ من خلال تشجيع الإدارة على المشاركة (انظر فصل الملحق للحصول على نسخة من الدراسة الاستطلاعية).

## نموذج الفاعلية الإشرافية

كشف تحليل الإجابات على الدراسة الاستطلاعية النقاب عن ترابطات بين العديد من السلوكيات الإشرافية والفاعلية التنظيمية الذاتية التقييم ومع أنماط مجموعات مرغوب فيها من الاتصالات المفتوحة، والثقة وحل المشاكل تعاونياً. واقترح تحليل آخر تم باستخدام منهجيات ترابطات مقبولة (بمساعدة مركز جامعة كاليفورنيا، إرفاين للاستشارات الإحصائية) نموذجاً سببياً متعدد المراحل للهيكل التالي.



الشكل 1-12

## سلوكيات المشرفين

إن سلوكيات المشرفين الخمسة والثلاثين التي برهنت عن قوة في هذا النموذج وقعت في أربع مجموعات متميزة:

### 1) متوافق أخلاقياً وعاطفياً:

- ◆ يضع المشرفون نموذجاً للسلوك الذي يتوقعونه من الآخرين
- ◆ يتواصلون بأمانة مع الموظفين
- ◆ يفون بوعودهم والتزاماتهم تجاه الموظفين
- ◆ يتخذون قرارات مهمة استناداً إلى ما يخدم أفضل مصالح المؤسسة
- ◆ يتصرفون بطرق تبني احترام الموظفين

- ◆ يتصرفون أخلاقياً حتى إن احتاج الأمر إلى تضحية شخصية
- ◆ يسندون إجراءاتهم إلى مجموعة متساوقة من المبادئ
- ◆ يكسبون ثقة الموظفين
- ◆ يضبطون أمرجتهم تحت الضغط
- ◆ يمكن التنبؤ بهم عاطفياً عندما يمر الموظفون بمحنة

(2) ينقل المشرفون الاحترام للموظفين:

- ◆ ينقل المشرفون توقعات واضحة
- ◆ يثقون بآراء المرؤوسين
- ◆ يتأنون في الاستماع لآراء الموظفين وفهمها
- ◆ يساعدون الموظفين على فهم "الصورة الأكبر"
- ◆ يظهرون احتراماً لدى التواصل
- ◆ يهتمون بالموظفين بوصفهم أفراداً
- ◆ يشركون الموظفين في تطوير الأهداف وتدابير الأداء والخطط
- ◆ لا يستفيدون من إخفاء المعلومات
- ◆ لا يشعرون الموظفين بأنهم أغبياء في حالة اختلاف آرائهم

(3) يقبل المشرفون المسؤولية ويتصرفون بموجبها:

- ◆ يتخذ المشرفون خطوات لتحسين العلاقات السيئة بين الأشخاص
- ◆ يقبلون النقد البناء دون أن يصبحوا في موقف دفاعي
- ◆ يكافئون الموظفين ذوي الأداء الأفضل
- ◆ يتخذون قرارات صائبة رغم نقص المعلومات
- ◆ يعترفون بالأخطاء ويواصلون العمل
- ◆ يفصلون المهام الحيوية عن المهام الأقل أهمية

◆ يؤدون أهم المهام أولاً

◆ يقبلون المسؤولية في حال حدوث خطأ بدلاً من توجيه اللوم للآخرين

(4) المشرفون متفتحو الذهن وفاعلون جماعياً:

◆ يعمل المشرفون جيداً مع أندادهم (ينظر إليهم بوصفهم فاعلين جماعيين)

◆ يؤيدون تساوي الفرص

◆ يبحثون عن طائفة من الآراء عند حل المشاكل

◆ يثمنون منظورات من أناس متنوعي الخلفيات

◆ يميلون إلى إيجاد حلول لا فائز فيها ولا خاسر

◆ يشجعون الموظفين على طرح المشاكل

◆ سوف يمتدحون جهداً كان واعداً حتى وإن فشل

◆ لا يصقلون صورة بعض الناس على حساب آخرين

## احترام مكان العمل

تشمل تدابير مكان احترام العمل ما يلي:

◆ احترام ومكافأة الأشخاص الذين يبحثون عن أساليب أفضل لعمل الأشياء

◆ يستطيع الأعضاء أن ينتقدوا دون عقاب الطريقة التي تؤدي بها مجموعات

العمل وظائفها

◆ يستطيع الناس مناقشة المشاكل دون خشية أن يظهروا أغبياء في نظر

زملائهم في العمل

◆ يشعر الناس بجو من الاحترام المتبادل في مكان العمل

## التعاون في مكان العمل:

تكونت مجموعة أنماط التعاون المترابطة في مكان العمل مما يلي:

◆ تتمعن المجموعات اقتراحات الأعضاء، بما فيها الاقتراحات التي هي أساساً "خاطئة"

◆ يعزز الزملاء في العمل أفكاراً تساعد على حل المشاكل لدى ظهورها

◆ تتم مواجهة ومعالجة المشاكل المتعلقة بالطريقة التي تؤدي المجموعة بها عملها

◆ تحل النزاعات بين الأشخاص في مجموعات العمل

◆ تناقش صراحة الخلافات في الرأي بشأن كيفية القيام بالعمل

◆ تحل الخلافات في الرأي بشأن كيفية أداء العمل وذلك باستخدام الحقائق

◆ يتقاسم الجميع المسؤولية عن نتائج مهام المجموعات (وليس فقط المشرف أو قلة من المشاركين الرئيسيين)

### أداء الوحدات الذاتية- التقييم:

أخيراً، يشير أداء الوحدات الذاتي- التقييم إلى ردود الموظفين على السؤال:

ما مدى فاعلية وحدتك، من حيث الجودة والإنتاجية مقارنة بإمكانيتها؟

◆ نعمل بنسبة 90 إلى 100 % من إمكانيتنا الكاملة- على نحو ثابت

◆ نعمل بنسبة 70 إلى 90 % من إمكانيتنا- جيد جداً عادةً

◆ نعمل بنسبة 50 إلى 70 % من إمكانيتنا- متوسط، وأفضل نوعاً ما

◆ نعمل بنسبة تقل عن 50 % من إمكانيتنا- دون المتوسط

### قيمة التماسك داخل مجموعات العوامل

إن تجمعات سلوكيات المشرفين، واحترام مكان العمل، والتعاون في مكان العمل متعنقدة بشكل محكم مع تجمعات محكمة الترابط (نموذجياً  $r > 70$ ) بحيث تربط عوامل عديدة معاً. توحى هذه العناقيد المحكمة الترابط بأن الموظفين ينظرون إلى هذه المتغيرات كجزء من تجربة متماسكة.

التوافق والتماسك صفتان أساسيتان من أي نموذج لتغيير الإدارة يهدف إلى تغيير ثقافة إدارية. حين يشعر الناس حتى بأقل تنافر في القواعد الجديدة للعبة، فإنهم يتراجعون إلى سلامة سلوكيات الوضع الراهن. يقتضي التماسك مجموعة كاملة ومدمجة تماماً من الأهداف والأساسات والأدوات التي معاً توازن بين الأبعاد الفنية والسلوكية. يعني التماسك في نموذج لتغيير الإدارة عدم نقصان أية قطع أساسية وأن جميع مكونات النموذج- الرموز، والمقدمات المنطقية، والقيم الضمنية، والمكافآت، والاتصالات وأدوات التحسين، والبروتوكولات- جميعها متوافقة بشكل ضعيف، بدون رسائل مختلطة. تقدم الترابطات القوية داخل تجمعات عوامل النموذج الدليل على كل من التساوق والتماسك.

### كيفية تفسير هذا النموذج

إن نموذج تغيير الإدارة الموضح في الشكل 1-12 بسيط بشكل لافت وبالتالي فإن تفسيره واضح وصريح. رغم أن التحليل المعقول للترابط لا يمكن من تعيين أسهم سببية، فإنها تفترض على النحو التالي: تؤمن سلوكيات الإدارة الأساس (أو انعدام الأساس) لاحترام مكان العمل؛ وإن هذه المجموعة من التدابير هي بدورها السليفة لتعاون مكان العمل الذي يؤدي بعدئذ إلى أداء الوحدات الذاتي التقييم. إن التأثير الرئيسي للسلوكيات الإشرافية هو على احترام مكان العمل، الذي يبدو أنه يجعل التعاون في مكان العمل ممكناً، والذي ينتج بعدئذ أداء الوحدات.

ولعل من الأقل وضوحاً أن خطية النموذج البسيطة تحدد مساراً حرجاً: فالإجراءات الإشرافية (على الأقل تلك التي يقيسها النموذج) لا تؤثر مباشرة على أداء الوحدات، وإنما يعتمد الأداء على التعاون في مكان العمل الذي لا يمكن أن يستمد إلا من أساس لاحترام مكان العمل الذي يعتمد اعتماداً قوياً على السلوكيات الإشرافية الرئيسية. (ومع ذلك، في إطار لا يكون فيع التعاون كما هو محدد في هذا النموذج أساسياً لأداء المؤسسة- حيث إجمال الجهود الفردية المستقلة بشكل منتج العمل- قد يكون هذا النموذج غير صالح للتطبيق).

## قد تؤدي بساطة النموذج إلى بخس تقدير أهميته

يوضح النموذج أن المشرفين الذين تشجع سلوكياتهم على احترام كبير لمكان العمل يجب أن يثمنوا عالياً عبر الأبعاد الأربعة جميعها- التوافق الأخلاقي والعاطفي، تواصل يدل على الاحترام، أداء جماعي متفتح الذهن، واستعداد لتقبل المسؤولية والتصرف بموجبها. إن كلاً من هذه الصفات السلوكية شرط جوهري مسبق لاحترام مكان العمل. والمسار الحرج الذي يربط السمات الإشرافية والتعاون في مكان العمل و-وفقاً لهذا النموذج- السبيل الوحيدة لأداء الوحدات. وببسيط العبارة، فإنه من شبه المستحيل أن تحقق وحدة الاحترام والتعاون والأداء في مكان العمل ما لم يثبت الإشراف عليه جميع المجموعات الأربع من السلوكيات المحددة. لا يستطيع الأداء القوي على طول الأبعاد الثلاثة التعويض عن ضعف المشرف في مجال رابع. تقول وجهة نظر تقوم على الفطرة السليمة أن مواطن قوة المشرف يمكنها أحياناً أن ترجح مواطن ضعف انتقائية، ولكن حسبما يكشف عنه هذا النموذج، ليس عندما يتعلق الأمر بالسلوكيات الرئيسية التي تؤدي إلى أداء وحدات يستند إلى التعاون.

## هل تستطيع المجموعات العالية الأداء البروز دونما مشرفين؟

يوشي الدليل القصصي والاعتقاد الشعبي بأن المجموعات حين تزود بموارد ملائمة وتعزز بسلطة حل المشكلة حسب الاقتضاء لمتابعة مهمة مفهومة، تستطيع تطوير أنماط فعالة بقليل من النفوذ الإشرافي. وهذه النظرة المسماة "مؤسسة المستقبل" بشر بها مؤيدون يمجدون قيمتها في المؤسسات التي يجب أن تلبى احتياجات السوق السريعة التغير عبر العمل الجماعي والتعاون وتقاسم المعلومات. ومع ذلك، يوضح نموذج إرفاين دور الإشراف الأساسي في تعزيز العمل الجماعي والتعاون وتقاسم المعلومات حيث إن السلوكيات الإشرافية الرئيسية أساسية للتشجيع على احترام مكان العمل- السليفة الضرورية لهذه الأنماط من التعاون في مكان العمل.

## هل هذه السلوكيات الإشرافية فطرية أم مكتبة؟

هل السلوكيات الإشرافية الرئيسية الخمس والثلاثين مهارات يتم تعلمها أم أنها صفات ترتبط بالشخصية؟ الدليل المستقى من جامعة إرفاين هو أن هذه السلوكيات ليست فطرية، لأن المشرفين (كمجموعة) تحسّنوا بشكل ملحوظ حين تم تزويدهم بالبيانات التي توضح كيف ينظر إلى الإشراف فيما يخص السلوكيات الرئيسية من قبل موظفيهم في الوحدة المباشرة، مقارنة بمشرفي وحدات أخرى وبالنسبة لأهداف المؤسسة برمتها لكل سلوك يتم قياسه.

يساعد المشرفين مستشار إدارة لإدخال تحسينات في مجالات سجلوا فيها نجاحاً متواضعاً من مجال غيرهم من المشرفين وأدى من الهدف الإجمالي لسلوك مرغوب فيه. إن النتائج الممتازة- التحسن الملحوظ إجمالاً، عبر جميع السلوكيات الإشرافية المقاسة فضلاً عن جميع قياسات الاحترام والتعاون في مكان العمل- دلت على أن تقنين توقعات وقياس الأداء والتغذية الراجعة وتحديد الأهداف أدوا إلى التعلم والتحسين (يبدو من المشكوك فيه ما إذا باستطاعة تأثير هاوثورن أن يشرح تحسناً مقاساً ملحوظاً وواسع الانتشار كهذا). والاستنتاج هو أن هذه السلوكيات الإشرافية الرئيسية- بما فيها تلك التي تبدو أشبه بصفات أكثر منها مهارات مكتسبة- يتم تعلمها.

## يختلف النموذج اختلافاً كبيراً عن نماذج أخرى لفاعلية الإدارة

يوضح هذا النموذج أن الإشراف لا يمكنه أن يفعل سوى القليل للتأثير مباشرة على التعاون والنواتج في مكان العمل. وبدلاً من ذلك، فإن الدور الرئيسي للمشرف الفعال هو التمييز في السلوكيات الخمس والثلاثين التي تؤدي إلى احترام مكان العمل- الأساس الذي تعتمد عليه اعتماداً حرجاً الأنماط التنظيمية المرغوب فيها، وفي النهاية الأداء. لو أعدت قراءة السلوكيات، سوف تلاحظ أن عدداً قليلاً جداً منها ينظر إليها بدقة من موقع أفضلية إشرافية من أعلى إلى أسفل؛ وتحتاج

جميعها إلى تقييم من أسفل إلى أعلى من قبل المرؤوسين. يشير هذا إلى أهمية عملية تقييم أداء 360 درجة أو جهاز مسح متركز (في أي من الحالتين) حول السلوكيات الإشرافية المحددة. يمكن تحسين هذه السلوكيات من خلال تحديد الأهداف والقياس، والتغذية المرتدة (أسوة بتجربة جامعة إرفاين).

### قيمة النموذج السلوكي

يلزم أن يؤسس المدراء إجراءاتهم على نموذج سليم لما يعتقدوه الموظفون ويثمنونه وكيف يمكن حفزهم، خصوصاً حين تحتاج المؤسسة إلى ابتكار أو تحسين. لا يوفر الحدس والمنطق السليم بصائر إدارة شاملة يعتمد عليها. مثلاً، بدون نموذج تجريبي، هل سيكون من الواضح للمشرف أن التوقع ومكافأة السلوكيات في مجموعة أنماط التعاون في مكان العمل قد يثبتان بأنهما بلا طائل ما لم يبرهن المشرف على سلوكيات وصفات تشجع (أولاً) على احترام مكان العمل؟ بدون النموذج، هل سيبدو للمشرف أنه من غير المرجح أن يتطور العمل بدون احترام متبادل في مكان العمل؟ قد تبدو هذه الملاحظات حدسية وجلية بعد دراسة النموذج، ولكن هذه الروابط السببية ضعيفة التطور في بعض نماذج التحسين.

وبالمثل، هل سيكون من الواضح أن احترام آراء الناس من شتى الخلفيات أو تقديم الدعم لفرصة متساوية هما سلوكان إشرافيان رئيسيان يؤثران على أداء الوحدات؟ غالباً ما ينظر إلى هذين السلوكين بوصفهما صفتين إشرافيتين مكملتين هما رغم أهميتهما، غير أساسيتين لأداء المؤسسة. ومع ذلك، فإن أهمية هذين العاملين تصبح مفهومة حين يوضح النموذج أهمية المسار الحرج لاحترام مكان العمل بوصفه المتغير المحوري المتدخل الذي يربط السلوكيات الإشرافية والتعاون في مكان العمل.

يؤمن نموذج ثبتت صلاحيته بعض الضمان بأن المؤسسة لا تكافئ السلوكيات الخاطئة أو لا تضع حوافز على القيم الخاطئة أو لا تنقل التوقعات الخاطئة أو

الرسائل المتضاربة. إن كل بروتوكول تحسين، سواء كان أصيلاً أو بديلاً، يجسد نموذجاً حول الكيفية التي يقود بها الناس في مكان للعمل، وكيف يتبعون، وكيف يحلون مشاكلهم وكيف يتواصلون. علاوة على ذلك، تحوي جميع برامج التحسين قيماً متأصلة- بشأن ماهية أشكال الريادة والمتابعة وحل المشاكل والتواصل التي يتم توقعها أو تحملها أو مكافأتها أو امتداحها.

إن عوامل سلوك المشرف في النموذج ومتغيرات احترام مكان العمل وأنماط تعاون مكان العمل جديرة بالقياس، وباعتمادها كأهداف وتوقعات أداء، وبثمين بيانات المهمة، وبالانعكاس في أهداف أداء الوحدات، وبثمين تقييمات أداء الأفراد، وجديرة بالدمج في ورش العمل والتدريب، وبالمكافأة عبر نظم تقدير رسمية وغير رسمية. توازن هذه الأساسات السلوكية وتدعم (بدلاً من أن تحل محل) السمات "الفنية" لنموذج تغيير إدارة. هذا الميزان مهم في نموذج لحفز تغيير مستدام. إن أنجع الأدوات الفنية- أساليب إعادة تصميم العمليات، ومبادئ التصميم، ونظم قياس رضا الزبائن والأداء ومعايير الجودة- تصبح عديمة الفاعلية ما لم توازنها عناصر سلوكية تركز حول معتقدات وقيم ومكافآت وعوائق الموظفين (التي يميز كثير منها المؤسسة غير الرسمية بدلاً من المؤسسة الرسمية).

تتبع جدارة نموذج أقرت صلاحيته من فاعليته المحتملة في حفز الأداء المحسن فيما يتم تعزيز ما يجسده من قيم وتوقعات وسلوكيات معيارية. إن المتغيرات ذات القيمة التنبؤية القليلة في النموذج يمكن تجاهلها، مما يجعل من الممكن تركيز موارد محدودة على العوامل التي سوف تفرز نتائج على الأرجح. في مكان عمل ذي وقت محدود وموارد محدودة أخرى لاستثمارها في التحسين، وخصوصاً بالنظر إلى حتمية الإنتاج بلا انقطاع، فإن أنجع نموذج لتغيير الإدارة هو الأبسط والأشد إيجازاً. إضافة إلى ذلك، من المحتمل أن تحوي نماذج تغيير الإدارة التي هي في غاية التعقيد اختلافات ورسائل مختلطة وغير متماسكة.

## الأعمال المتبقية

يوضح نموذج إرفاين خطية تأثيرية قوية نشأت مع السلوكيات الإشرافية الرئيسية الخمسة والثلاثين على طول أربعة أبعاد مميزة تتيح الأساس للاحترام في مكان العمل والتعاون في مكان العمل وأداء الوحدات الذاتي التقييم. غير أن النموذج سيكون أكثر إقناعاً إذا أمكن التوضيح بأن التعاون في مكان العمل يترابط مع القياسات الخارجية/ قياسات الزبائن لأداء الوحدات. وسوف يشتمل هذا التركيز على الخطوة التالية في استكشاف التطور اللاحق لهذا النموذج.

ومن الجدير معرفته أيضاً ما يلي:

- ◆ هل سيبرز النموذج خارج سياق النموذج الأكبر لتغيير الإدارة- نموذج إرفاين لإدامة التحسين الإداري؟ وبتعبير مختلف، رغم أن نموذج الفاعلية الإشرافية موضع البحث هنا قد برز من نموذج أكبر لتغيير الإدارة، هل سيظل قائماً بذاته دون مساعدة؟
- ◆ هل سيبرز نموذج فاعلية الإدارة هذا ذاته فيما لو أجريت الدراسة في مؤسسة ليست بجامعة ومن أجل تحقيق ربح؟ أي هل يكشف نموذج إيرفين عن مبادئ جوهرية للإدارة الفعالة، أم هل هو نتاج اصطناعي لمؤسسة معينة أو المؤسسة من نوع معين؟
- ◆ هل يحذف النموذج سلوكيات إشرافية رئيسية أخرى؟ إن دراسة الأنماط المتعلقة بالإدارة والتنظيم لم تقم بقياس سلوكيات المشرفين في مجالات مثل استخدام السلطة والاستراتيجية، مثل الجاذبية أو التأثير أو التشبث، أو الدافع التنافسي، أو الدهاء السياسي، ولا يزال يتعين إجراء تجربة في دراسة موسعة لمعرفة ما إذا كانت هذه العوامل تؤثر أيضاً على التعاون والأداء الجماعي.

لا يمكن تقييم صلابة وأهمية النموذج إلا بتجربته في مؤسسات مختلفة، ويمكن النفاذ إلى نموذج جامعة كاليفورنيا، إيرفين، لإدامة التحسين الإداري ودراسة الأنماط الخاصة بالإدارة والتنظيم على الموقع <http://www.abs.uci.edu>

### ماذا لو اعتمدت هذا النموذج (كلياً أو جزئياً)

يوضح نموذج إيرفين لتغيير الإدارة كيف أن التغيير التنظيمي في مجالات حرجة من الاحترام والتعاون في مكان العمل يبدأ من أساس سلوكيات إشرافية مميزة يمكن تقنينها بوصفها توقعات أداء. لا تحاول تنفيذ هذا النموذج دون اعتماد هذه المعايير الصريحة (أو الشبيهة بها كثيراً) الخاصة بالإشراف والأداء الجماعي، فضلاً عن نظم القياس والمكافآت لدعم توقعات الأداء الجديدة.

قبل اعتماد هذا النموذج السلوكي (أو أي نموذج سلوكي)، تفحص القيم الأساسية والمتأصلة للتأكد من صلاحيتها في مؤسستك أو مؤسستك المتوخاة. كل نموذج سلوكي يتضمن قيماً راسخة (سواء تم التعبير عنها أم لا) تقوض التنفيذ فيما لو تصادمت مع رسائل مختلفة من نظم سلوكية أخرى، مثل نظام الموارد البشرية (كما نوقشت سابقاً). يلزم جعل القيم المتأصلة صريحة وعرضة للتقييم المنهجي للتأكد من صلاحيتها وتساقوقها على السواء.

قد لا يكون ضرورياً اعتماد نموذج تغيير إدارة يكون شاملاً مثل نموذج إرفاين لإدامة التحسين الإداري. إن المجموعة الفرعية لهذا النموذج بشأن التوقعات الخاصة بالإشراف والتعاون والاحترام والمستتدة إلى القيم يمكن تجربتها بشكل متساق و متماسك- حسبما يلزم للتغيير المستدام- فيما لو دمجت في أهداف الأداء وتقييمات الأداء، وبرامج الحوافز وورشات التدريب، ونظم القياس، ونظم التقدير والمكافآت، والأهداف المعلنة للمؤسسة. بالإمكان تنفيذ نموذج الفاعلية الإشرافية المشروح أعلاه بأبسط أشكاله، من خلال (1) قياس السلوكيات الإشرافية التي تشجع على الاحترام في مكان العمل، (2) تحديد ما إذا كانت هذه السلوكيات تفضي إلى

نتائج تستند إلى التعاون، و3) فيما إذا تحققت صلاحيته، تزويد المشرفين ومجموعات العمل ببيانات لتعزيز التعلم وتحسين الأداء.

## التحسين المستدام

يحتاج التغيير المستدام إلى نموذج يكون:

- ◆ متوازناً مع أدوات سلوكية وفنية متممة
- ◆ قد تحققت صلاحيته بالتجارب
- ◆ متوافقاً مع نظم معتقدات وقيم أخرى للمؤسسة الرسمية وغير الرسمية على السواء
- ◆ متماسكاً داخلياً دون عناصر متضاربة يمكن أن تتسبب في تراجع إلى سلوكيات الوضع الراهن
- ◆ قادراً على تقديم معلومات واضحة حول السلوكيات التي يمكن تحسينها من خلال القياس والتغذية المرتدة

إن النماذج التي لا تلبى هذه المبادئ الجوهرية أو التي تفشل في إشراك نظم معتقدات الموظفين والتأثير فيها بشأن ما هو متوقع وما يمكن تحمله ومكافأته واحترامه واعتباره فعالاً لن تشجع على التغيير المستدام.

يحتاج التحسين المستدام في أنماط أداء المؤسسات إلى توافق وتماسك في نظم القيم وفي جميع نظم المكافآت ذات الصلة، لأنها تظل عرضة للرجوع إلى الحالة الراهنة إلى أن تترسخ السلوكيات الجديدة في قيم متقاسمة هذا هو سبب كون آثار بعض نماذج تحسين المؤسسات تدوم فترة أطول من غيرها. والسبب الآخر هو أن العديد من برامج التحسين- بما فيها تلك المغلفة بالتعقيد- يعوزها نموذج إشرافي أساسي تم التحقق من صلاحيته تجريبياً يوازن سماتها الفنية ويشرك (وليس فقط يشرح) دينامية القيم والتوقعات والمكافآت والعقبات، والرموز، والبواعث، والمعتقدات التي تؤثر على الفاعلية الفردية والجماعية.

(2) أعضاء مجلس جامعة كاليفورنيا. تم الاستئذان بنشر الفصل)

## ملحق

### دراسة أنماط الإدارة والتنظيم

شكراً لكم!

نشكركم على مساهمتكم في هذه العملية. إننا نقوم بتقييم مواطن قوة وضعف مؤسستنا. إن آراءكم وتجاربكم مهمة لتضمينها في هذه الدراسة.

#### السرية:

سوف تظل ردودكم مجهولة المصدر، لذلك يرجى الرد بأمانة تامة. الرجاء الرد على جميع الأسئلة التي لديكم رأي فيها. سيتم إرسال الدراسات المستكملة بالبريد مباشرة إلى معالج (مؤسسة خارجية) حيث سوف تلخص النتائج ويتم التخلص من استمارات الدراسة.

لن تعلن سوى الردود الملخصة (المعدلة وليس الفردية).

#### ملاحظاتكم:

إذا تجاهلت هذه الدراسة مسألة تعتقدون أنها مهمة لتقييم فاعلية أنماط الإدارة أو التنظيم. الرجاء إدراج ملاحظانكم في الصفحة الأخيرة. سيقوم المعالج بتلخيص هذه الملاحظات بطريقة تصون سريتها. ولكن الرجاء عدم إدراج ملاحظات ذات طابع شخصي لا يمكن تلخيصها مع نتائج الدراسة.

#### كيف تستخدم النتائج:

هدف هذه الدراسة هو تحسين أساليب الإدارة والفاعلية التنظيمية. سيتم تلخيص الردود المعدلة لكل قسم وللمؤسسة بكاملها. يزود المدراء جميع الموظفين بنتائج التلخيص.

للأسئلة التالية، الرجاء اختيار رد واحد يكون الأنسب:

(1) أثناء عملي مع آخرين في قسمي بخصوص مهمة جماعية، أشعر بأن:

- يتشاطر الجميع المسؤولية عن النتائج
- قلة من الأشخاص فقط مسؤولة عن النتائج
- الرئيس وحده مسؤول عن النتائج

(2) الأشخاص الذين يبحثون عن سبل أفضل لفعل الأشياء يحظون بالإقدام والمكافأة في قسمي

- أتفق بقوة
- أتفق نوعاً ما
- أختلف نوعاً ما
- أختلف بقوة

(3) في قسمي، يشعر الناس بجو من الاحترام المتبادل على مستويات الأعمال كافة.

- أتفق بقوة
- أتفق نوعاً ما
- أختلف نوعاً ما
- أختلف بقوة

(4) في مجموعة عملي (أولئك الذين أعمل معهم بأوثق شكل على أساس يومي)، فإن اقتراحاً يطرح بشأن طريقة أدائها للعمل:

- يحظى بالتقدير حتى وإن كان مبدئياً الاقتراح الخطأ
- يحظى بالترحيب ولكن من الأفضل لو كان صحيحاً في المرة الأولى
- لا يحظى بالترحيب

(5) لدى ظهور مشاكل عمل في مجموعة عملي، فإن زملائي في العمل عادة:

- يقدمون معلومات وأفكاراً تساعد على حل المشكلة
- لا يقولون شيئاً بل ينزروون
- يقدمون معلومات توضح لماذا ليسوا على خطأ

(6) بإمكانني تقديم انتقاد صريح وبناء لمجموعة عملي بشأن طريقة أدائها للعمل بدون التعرض لعقوبة.

- أتفق بقوة
- أتفق نوعاً ما
- أختلف نوعاً ما
- أختلف بقوة

(7) بإمكانني تقاسم مشاكل (العمل) دون أن ينتابني شعور بالقلق من أن أبدو غيبياً  
إزاء الآخرين في مجموعة عملي.

- أتفق بقوة  أتفق نوعاً ما  
 أختلف نوعاً ما  أختلف بقوة

(8) في مجموعة عملي، فإن المشاكل بشأن الطريقة التي نؤدي بها عملنا عادة:  
 يتم تجاهلها (أو)  تجابه وتعالج

(9) في مجموعة عملي، فإن النزاعات بين الأشخاص يتم:  
 تجاهلها (أو)  تعالج وتحل

(10) مجموعة عملي، الاختلافات في الرأي بشأن كيفية أداء العمل تتم:  
 مناقشتها (أو)  لا تناقش

تحل باستخدام الحقائق (أو)  تحل باستخدام القوة

تتعلق أوجه القوة والضعف التالية برئيسك الشخص المسؤول عنك مباشرة على  
أساس يومي

(11)

إن رئيسي المباشر  اختلف بقوة  اختلف نوعاً ما  اتفق نوعاً ما  اتفق بقوة

- |                          |                          |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ينقل ما يتوقع مني إنجازَه                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يعمل جيداً مع غيره من المدراء             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يدعم تساوي الفرص                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ينمذج السلوك الذي يتوقعه من<br>الآخرين    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتقبل النقد البناء دون أن يصبح<br>دفاعياً |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتواصل معي بأمانة                         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يفي بالوعود والالتزامات                   |

- |                          |                          |                          |                          |  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يكافئ من يؤدون عملهم على أفضل نحو                                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يثمن تجارب ومنظورات أشخاص ذوي خلفيات شتى                         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتخذ قرارات مهمة استناداً إلى ما يخدم مصالح المؤسسة على أفضل نحو |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتصرف على نحو يبني الاحترام عليه                                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتصرف أخلاقياً حتى وإن كان الأمر يتطلب تضحية شخصية               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يؤسس إجراءاته على مجموعة متناسقة من المبادئ                      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | حاز على تقني الكاملة يتخذ خطوات لتحسين العلاقات السيئة           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يثق بحكمي  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ينصت بتأن ويفهم وجهات نظري                                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يعثر على حلول  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يساعدني على فهم "الصورة الأكبر"                                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتخذ قرارات صائبة رغم المعلومات غير الكاملة                      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يعترف بالأخطاء ويواصل التحرك                                     |

- |                          |                          |                          |                          |  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يؤدي أهم الأشياء أولاً                           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ييدي الاحترام عند التواصل                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يفصل المهام الحيوية عن المهام الأقل أهمية        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يهتم بالموظفين بوصفهم أفراداً                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | لا يغير الاتجاه حتى وإن عنى ذلك الاعتراف بخطأ    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتعذر التنبؤ به عاطفياً                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يلوم الآخرين عند حصول خطأ                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | لا يشجعني على طرح مشاكلي                         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يجعلني أشعر بأنني أحرق                           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | عندما نختلف يقدم أعذاراً بدلاً من تقبل المسؤولية |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يكتسب ميزة بكم المعلومات                         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يفقد أعصابه عندما يتعرض للضغط                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يحسن صورة البعض على حساب آخرين                   |
- الرجاء اختيار أنسب جواب للأسئلة التالية:

12) يقدر زبائننا أداء القسم الذي أنتمي إليه بأنه:

- ممتاز باستمرار
- جيد جداً عادةً
- جيد
- وسط
- ضعيف
- لا أعلم

13) ما مدى فاعلية قسمك من حيث النوعية والإنتاجية مقارنة بإمكانيته؟

- نعمل بنسبة 90-100 % من إمكانيتنا الكاملة- ممتاز بثبات
- نعمل بنسبة 70-90 % من إمكانيتنا- عادة جيد جداً
- نعمل بنسبة 50-70 % من إمكانيتنا- وسط أو أفضل نوعاً ما من الوسط
- نعمل بنسبة تقل عن 50 % من إمكانيتنا- دون الوسط

14) في رأيك، ما هو السبب الرئيسي لكون قسمك يعمل بنسبة تقل عن 100 في

المائة من إمكانيته؟

(2) أعضاء مجلس جامعة كاليفورنيا، تم الاستئذان باستخدام الدراسة)

\*\*\*\*\*