

السلوك المؤسساتي

يشغل روبرت دايلى Robert Dailey منصب أستاذ في إدارة الأعمال في جامعة درايك Drake University الكائنة في مدينة دي موين Des Moines في ولاية إيووا Iowa. قبل أن يتولى منصبه الحالي، عمل كأستاذ مساعد لمدة السلوك المؤسساتي في كلية فريمان لإدارة الأعمال Faculty of Freeman School of Business التابعة جامعة تولайн Tulane University. وتمثلت مهمته في الجامعتين بتحضير صفوف في إدارة الأعمال، والسلوك المؤسساتي، والتطوير المؤسساتي، والنظرية المؤسساتية، والسلوك المتبادل بين الأفراد، وإدارة الموارد البشرية، واستراتيجية الأعمال، والبحث في علم السلوكيات وتدريسها. وقد التحق بهذه المقررات الطلاب الجامعيون الذين لم ينالوا شهادةً بعد، وطلاب الماجستير في إدارة الإعمال والدكتوراه وماجستير في إدارة الأعمال التنفيذية، وماجستير العلوم.

فاز لثلاث مرات بجائزة هاورد ويسنر Howard Wissner Award لتميزه بالتعليم في جامعة تولайн Tulane University. وأدرج اسمه على لائحة الشرف في جامعة درايك Drake في مناسبات عدّة. كذلك نُشرت مقالاته في عدد كبير من المجالات. وهو إضافة إلى ذلك، مؤلف كتاب "فهم الأفراد في المؤسسات" Understanding People In Organisations، الصادر عن شركة ويست بابليشينغ كومباني West Publishing Company في العام ١٩٨٨. وقد أُنجز أكثر من خمسين مشروع استشارات في الشركات والمستشفيات الأمريكية. عُين حديثاً أستاذًا فخرياً في مدرسة الأعمال إيدنبرغ Edinburgh Business School.

This Course text is part of the learning content for the Edinburgh Business School postgraduate course in this subject.

In addition to this printed Course text, you should also have access to the Course website in this subject, which will provide you with more learning content, the Proler software, and past examination questions and answers.

The content of this Course Text is updated from time to time, and all changes are reflected in the version of the Text that appears on the accompanying website at www.ebsglobal.net/coursewebsites.

Most updates are minor, and examination questions will avoid any new or significantly altered material for two years following publication of the relevant material on the website.

You can check the version of the Course text via the version release number to be found on the front page of the text, and compare this to the version number of the latest PDF version of the text on the website.

If you are studying this Course as part of a tutored programme, you should contact your Centre for further information on any changes.

Full terms and conditions that apply to students on any of the Edinburgh Business School courses are available on the website www.ebsglobal.net, and should have been notified to you either by Edinburgh Business School or by the centre or regional partner through whom you purchased your course. If this is not the case, please contact Edinburgh Business School at the address below:

Edinburgh Business School

Heriot-Watt University

Edinburgh

EH14 4AS

United Kingdom

Tel + 44 (0) 131 451 3090

Fax + 44 (0) 131 451 3002

Email enquiries@ebs.hw.ac.uk

Website www.ebsglobal.net



السلوك المؤسسي

الأستاذ روبرت دايلي

Professor Robert Dailey

تبليه هام

نظرًا لعدم توحيد ترجمة المصطلحات الأجنبية في البلاد العربية، فإننا نُنفِّذ نظر الطالب إلى أنَّ الناشر اختار المصطلح العربي المقابل الأسهل والأريح، وهذا لا ينفي وجود مُقابلات عربية أخرى للمصطلح. ولمزيدٍ من التوسيع يمكن مراجعة المسرد الثنائي اللغة في نهاية الكتاب.

الناشر

.٢٠٠٣

© روبرت دايلى ١٩٩٠، ١٩٩٨، ٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢ Robert Dailey

حق الأستاذ روبرت دايلى أكّد حقه كمؤلف لهذا الكتاب وفقاً لقانون حقوق الطباعة والنشر
والتصميم والملكية الفكرية الصادر في العام ١٩٨٨ .

السلوك المؤسسي ١-٢١

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو تصويره أو تخزينه أو تسجيله
بأي وسيلة ولا يجوز إعارته أو إعادة بيعه أو تأجيره

لا تزال الضغوط التنافسية على المؤسسات تتزايد ولا تزال الإدارات المتميزة بالمهارات العالية تسعى لتعزيز المنافع التنافسية في شركاتها. ولما كانت الموارد التقنية في المؤسسات ومبادراتها الاستراتيجية تعتمد دائمًا على جودة القوى العاملة فيها وتحفيزها، تبنتنا في هذا النص المراجع موضوعاً تردد في الوحدات كافة وتمثل بتعزيز المنفعة التنافسية المؤسساتية من خلال تعزيز سيطرة المدير على القوى العاملة البشرية التي تؤدي دورها الدائم في المؤسسات. وفي خلال مطالعتك هذه الوحدات ستتجد توازنًا مميزًا بين النظرية والتطبيق، فالنص سيُعرِّفك إلى نظريات ولدت تقدّمات متينة الأسس في حقل السلوك المؤسساتي. وتُظهر الأمثلة والحالات الواردة في المقرر جلتها، الناحية التطبيقية من هذه النظريات فتوضّح لك كيفية استغلالها لتعزيز المنفعة التنافسية في شركتك. وفي مقاطع عدّة من النص، أخذت الأمثلة والحالات التي تمت معالجتها من خبرات الشركات التي تتنافس في السوق العالمية. وفيما تعمد إلى العمل على هذه المواد ستعتاد التتقنات السلسلة بين "التفسير والتطبيق".

قال لنا طلاب الماجستير في إدارة الأعمال مراراً وتكراراً: " يريد نصاً حديثاً يأتي في الوقت المناسب ويستحوذ على الاهتمام ويفدّنا إلى الانخراط الفاعل في مسار التعلم ". أظن أنّ مقرر السلوك المؤسساتي الجديد توصل إلى تحقيق هذه الغاية. وأدرك أنّ وقتكم قيم جداً وأنّ تعلّمك هذا المقرر بتوجيه ذاتي مهمٌ للغاية بالنسبة إليك. أضف إلى ذلك أنّك تعتقد على الأرجح أنّ هذا المقرر وبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال الذي أطلقته هيريوت وات Heriot-Watt يمكن أن يعزّز المنفعة التنافسية في حياتك المهنية ووظيفتك ومؤسستك. فلائي سبب إذاً قد تخصص وقت فراغك القليل جداً لمسعي تعلمي كهذا ينطوي على متطلبات كثيرة؟ تدفعك هذه الاعتبارات مجتمعة إلى اتخاذ قرارات جدية ترتبط بكيفية توزيع مواردك الفكرية والمالية والوقت المتوافر لك. لا شكّ في أنك اتخذت قراراً ممتازاً في متابعة مقررات الماجستير في إدارة الأعمال عن بعد بحسب برنامج هيريوت وات Heriot-Watt. وفيما تبدأ بدراسة السلوك المؤسساتي، سأحاول جاهداً أن أجعل رحلتك مثيرة للاهتمام ومنطقية على التحديات .

مواضيع وأفكار رئيسية جديدة

يتمحور النص حول فكرة رئيسية متناسقة تتمثل بالتنافسية "العالمية"، وتمتدّ على الوحدات كافة، وتُطلق في الوحدة ١ من خلال إظهار تأثيرات الفوارق الثقافية على العمليات والقرارات المؤسساتية. أما الفكرة الرئيسية الثانية فتكتمن في كيفية امتصاص الأخلاقيات المهنية والقيم الشخصية بالقوى التنافسية لصوغ القرارات الإدارية التي تختلف آثاراً على القوة العاملة وعلى المؤسسة على حد سواء. وتتجلى الأمثلة التي تفسّر هذا التوجه التغييري في الميل العالمي لتقليل عدد الموظفين وإعادة هندسة المؤسسة، وتفويض الموظفين بالصلاحيات واللجوء إلى الفرق الذاتية التوجيه. وتختصر الفكرة الرئيسية الثالثة في المقرر جلتها بالضرورة التنافسية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في أقسام المؤسسة كافة. الواقع أنّ هذا المبدأ حمل على مر السنوات العشر من أصل الخمس عشرة سنة الأخيرة، دلالة إدارة الجودة الشاملة بالنسبة إلى معظم المدراء. من هنا تنتقل الطبيعة الثانية من مقرر السلوك المؤسساتي هذه الفكرة الرئيسية مع تحولاتها الأكثر حداثةً، كدورات العمل المقطعة الجديدة، التي لا ترتكز إلى متابعة الفعالية التصنيعية وتكليف الوحدة المتدينية وحدها.

ترجع الحالات والأسئلة الدراسية المرتبطة بها لعكس الأفكار الرئيسية المذكورة أعلاه، كما أنّ الامتحانات التطبيقية الواردة في نهاية كل وحدة تشتمل الآن على أسئلة متعددة الخيارات

تتطابق مع المواد الجديدة المعالجة في كلّ وحدة. كذلك تمت مراجعة اخلاصة الواردة في نهاية كلّ وحدة وتحديثها كلها كي تجمع المعارف الجدية المتعلقة بالسلوك المؤسسي والممارسات الإدارية.

مواضيع جديدة ومعاصرة

تعرض الوحدة ١ مواد جديدةً حول وظيفة المدير في القرن الحادي والعشرين وتتنوع القوى العاملة وطبيعة القيم والمعتقدات والأخلاقيات. وقد تم التطرق إلى مفهوم الوشاية في إطار دراسة حالة تليها أسئلة تنطوي على تحديات وتعالج الأخلاقيات المؤسسية الواردة في الدراسة نفسها. وقد أدخلنا وحدة "٢" جديدةً تتناول مسألة الضغط في العمل وتبحث في الوسائل التي يلجأ إليها الموظفون والمؤسسات لمعالجتها.

وتغطي الوحدة ٣ جهتها نظرية الإنصاف والمقارنة الاجتماعية بعمق أكبر و تستكشف العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، ونظرة الموظفين لدى إنصاف القرارات الإدارية. وتضيف الوحدة ٤ مواد جديدة حول خطط دفع الأجرور في الشركات والمسارات الكامنة وراء تعويضات المدراء التنفيذيين في التسعينيات من القرن العشرين مرفقة بمقارنات شاملة. لا بدّ لنا من الإقرار بأنّ الفرق الذاتية التوجيه وعملية تفويض الموظفين بالصلاحيات يشكّلان موضوعين مهمين للغاية في السلوك المؤسسي لذا حُصصت الوحدة ٥ للبحث فيما بدقة، إذ إنّها ستستعرض وسائل إعادة الهندسة والإنتاج الاقتصادي من وجهة نظر ممارسات إدارة التوظيف. وهي تعالج كذلك مفهوم فرق العمل المتقطعة التدريب. أمّا المواد الجديدة في الوحدة ٦ فتشمل طبيعة الحمل في المؤسسة، وتصميم أنظمة المكافآت بشكل يعزز إنتاجية العمل ضمن فريق. أضف إلى ذلك، أنّ الوحدة ٦ تعرض المثال النموذجي لصنع القرارات الذي أقرّه فروم Vroom وبيتون Yetton وجاغو Jago وتتطرق إلى علاقة هذا المثال بصنع القرارات الجماعي ومشاركة الموظفين. وتتفحّص الوحدة ٧ الفوارق بين سلوك المبادرات الفردية والسلوك الإداري، فتقترن عليك "كيف لك أن تحاول إدارة رئيسك؟" (ما يُعرف بالإدارة العمودية العليا)، كما تضع تعریفاً كاملاً لمفهی سلوکي المكافأة والعقاب لدى القادة وللمفاعيل التي يخلفها كلّ منها على مجموعات العمل والمؤسسات. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الطبيعة الجديدة من الكتاب تخصص الوحدة ٨ للحديث عن التصميم المؤسسي والمسائل الاستراتيجية المرتبطة بالهيكلية المؤسسية. وتعالج هذه الوحدة بطريقة جديدة التصميم بين المؤسسات وبعضاً من أشكالها العالمية، كما تبحث في طبيعة التحالفات الاستراتيجية وتتناول في الختام تحليلًا يطال "المؤسسات المجردة من الحدود". نهايةً، تغطي الوحدة ٩ الثقافة المؤسسية وطبيعة التغيير المنظم كما تُشدد على الثقافة المؤسسية ذات الأداء المتميّز وعلى "نظريّة دورة الحياة" في المؤسسات.

أرحب في أن أتقدم بالشكر إلى الأستاذ كيث لومسدن Keith Lumsden مدير مدرسة الأعمال إينبرغ Edinburgh Business School لأنه قدّم لي فرصة الانضمام إلى الفريق المعنى بكتابة المقرر. لا بدّ أن أقرّ في هذا الإطار بأنني وجدت العملية مساراً مُجدياً، ومنطويّاً على التحديات، ومُتواصلاً لا ينتهي أبداً.

كذلك يجدر بي الاعتراف بفضل الأستاذ ألكس سكوت Alex Scott من مدرسة الأعمال إينبرغ، إي بي إس EBS الذي شكل مصدراً لتحسين مؤلفاتي، إذ عرض علي عدة اقتراحات تحسّن النص المكتوب والقرص المدمج الجديد. وتنقسم اقتراحاته دائمًا بأهميتها وقيمتها لأنّها تأخذ بعين الاعتبار الطالب القارئ.

وبعد، أودّ أن أشكّر الأستاذ كينيث بودرو Kenneth Boudreaux مدّرس مادة الشؤون المالية في آي بي مدرسة فريمان للأعمال A. B. Freeman School of Finance التابعة بلامعه تولайн Tulane University ، لأنّه شجّعني على أن أرسل إلى الأستاذ لومسدن Lumsden مقترحاً لمقرر في السلوك المؤسساتي يُعلم عن بُعد. ومنذ ذلك الحين، أي منذ العام ١٩٨٧، لم أجِنِ من تعاوّني مع طاقمي العمل في مدرسة الأعمال إينبرغ EBS الأكاديمي والمتخصص، ومركز أبحاث إسميه فيربيرن (تي إي آف آر سي) Esmée Fairbairn Research Centre وهيرويت وات Heriot-Watt، سوى المصالح المنطوية على التحديات والمشرّفة مكافآت.

وأخصُ بشكّرِ ممِيز سيلفي بيلفلاين-سميث Sylvie Pelvilain-Smith، مديرة قسم الإعلام في مدرسة الأعمال إينبرغ EBS التي أدرّت بجدارة وكفاءة عالية دور مدير مسار وضع طبعة جديدة لمقرر السلوك المؤسساتي. كذلك أقدم الشكر لشارلز ريتتشي Charles Ritchie منتج البرنامج، الذي شارك عن كثب في عملية تنقية الطبعة الثانية. كذلك يعود الفضل أيضًا في نجاح المقرر إلى عمل التنقية المضني الذي قام به على الطبعة الأولى.

| | |
|-----|---|
| ٥ | المقدمة |
| ٧ | كلمة الشكر |
| ١١ | وحدة ١ أساسيات السلوك المؤسسي وعلاقته بالإدارة |
| ٢١ | ١-١ لماذا يحتاج المدراء إلى فهم السلوك المؤسسي ومبادئه؟ |
| ٩١ | ٢-١ القيم : أحجار الأساس للاختلافات الفردية |
| ١١١ | ٣-١ دراسة الشخصية وملامح الموظفين الشخصية |
| ١٩١ | ٤-١ دور الرضي الوظيفي الأساسي |
| ٢٦١ | ٥-١ التطورات في دراسة مواقف الموظفين في موقع العمل |
| ١٢ | وحدة ٢ الضغط والراحة في موقع العمل |
| ٢٢ | ١-٢ تمهيد للضغط والراحة في موقع العمل |
| ٢٢ | ٢-٢ فهم الضغط الوظيفي ومكوناته |
| ٤٢ | ٣-٢ نموذج عن أسباب الضغط وانعكاساته |
| ١١٢ | ٤-٢ مقاربات فردية لإدارة الضغط |
| ١٢٢ | ٥-٢ برامج مؤسساتية للعافية وإدارة الضغط الوظيفي |
| ١٦٢ | ٦-٢ تقليص عدد الموظفين: هل هو شكل جديد من أشكال انعدام ضمانة الوظيفة الدائمة؟ |
| ١٩٢ | ٧-٢ كلمة شبه أخيرة حول تقليص عدد الموظفين |
| ١٣ | وحدة ٣ نظريات التحفيز المعاصرة |
| ٢٣ | ١-٣ المقدمة |
| ٣٣ | ٢-٢ نظريات محتوى التحفيز |
| ١٠٣ | ٣-٣ نظريات مسار التحفيز |
| ١٩٣ | ٤-٣ الفوارق الثقافية في التحفيز |
| ١٤ | وحدة ٤ الضبط المؤسسي وأنظمة المكافآت |
| ٢٤ | ١-٤ لماذا تحتاج المؤسسات إلى تقييم أداء الموظفين؟ |
| ٩٤ | ٢-٤ تحديد الغايات والإدارة بالأهداف |
| ١٢٤ | ٣-٤ المكافآت وأنظمة توزيع المكافآت |
| ١٧٤ | ٤-٤ مكونات تعويضات المدراء التنفيذيين |
| ٢٤٤ | ٥-٤ مقارنة للممارسات المعتمدة في الشركة لدفع الأجر |
| ٢٨٤ | ٦-٤ أنظمة المكافأة المرتكزة إلى الفرد والمجموعة |
| ١٥ | وحدة ٥ تصميم الوظيفة وردد فعل الموظفين على العمل |
| ١٥ | ١-٥ فهم تصميم الوظيفة |
| ٨٥ | ٢-٥ الاستفادة من تصميم الوظيفة لصالح الموظفين الفرديين |
| ١٢٥ | ٣-٥ مقاربة الفريق لتصميم الوظيفة |
| ١٦ | وحدة ٦ فهم دينامية مجموعة العمل وحل المشاكل استناداً إلى المجموعة |
| ٢٦ | ١-٦ وصف مجموعات العمل وخصائصها |
| ٥٦ | ٢-٦ تماسك بنية مجموعة العمل ومعاييرها |
| ١١٦ | ٣-٦ النواحي المهمة في هيكلية مجموعة العمل |
| ١٢٦ | ٤-٦ من السكون إلى الدينامية: نمو مجموعة العمل وصنع القرار |
| ٢٠٦ | ٥-٦ إرشادات عملية لإدارة المجموعات |
| ٢٤٦ | ٦-٦ صنع القرار في المجموعات: تحديد مدى أهمية المشاركة |
| ٢٥٦ | ٧-٦ مجموعات العمل في التناقض والنزاع |
| ١٧ | وحدة ٧ مسارات التأثير في المؤسسات: النفوذ والسياسات والقيادة وروح المبادرة الفردية |
| ٢٧ | ١-٧ مثال عن النفوذ |
| ٩٧ | ٢-٧ مواضع استعمال النفوذ وسوء استعماله: إرباء السياسات |
| ١٢٧ | ٣-٧ لغز نظرية القيادة |
| ٢٣٧ | ٤-٧ عصر أصحاب المبادرة الفردية الجديد |

| | | |
|------|--|--------|
| ١/٨ | التصميم المؤسسي والأشكال الجديدة للمؤسسات الخدمية | وحدة ٨ |
| ٢/٨ | إعطاء معنى للتركيب البنوي المؤسسي | ١-٨ |
| ١٢/٨ | الهيكلية المؤسسية: فهم القواعد | ٢-٨ |
| ٢٥/٨ | فهم المؤسسة المستجيبة | ٣-٨ |
| ٣٢/٨ | محددات النمو في خدمة الزبائن | ٤-٨ |
| ٣٤/٨ | كيف تساهم الخدمة الجيدة في استبقاء الزبائن | ٥-٨ |
| ٣٧/٨ | تنظيم مبادئ جودة الخدمة | ٦-٨ |
| ٤١/٨ | استحداث مؤسسة خدمية | ٧-٨ |
| ١/٩ | إدارة المراحل الانتقالية: الثقافة المؤسسية والتغيير | وحدة ٩ |
| ٢/٩ | الثقافة المؤسسية: معناها وعلاقتها بالاستراتيجية الناجحة | ١-٩ |
| ١٠/٩ | نظريّة دورة الحياة المؤسسية | ٢-٩ |
| ١٢/٩ | التغيير المؤسساتي | ٣-٩ |
| ٢١/٩ | أساليب التغيير في التطوير المؤسساتي | ٤-٩ |
| ١/١ | أجوبة | ملحق ١ |
| ١/٢ | الامتحانات التطبيقية النهائية مرفقة بحلول للأسئلة المطروحة | ملحق ٢ |
| ١١ | | الفهرس |

أساسيات السلوك المؤسسي وعلاقته بالإدارة

المحتويات

| | | |
|------|---|-------|
| ٢/١ | لماذا يحتاج المدراء إلى فهم السلوك المؤسسي ومبادئه؟ | ١-١ |
| ٢/١ | التمييز بين السلوك المؤسسي والإدارة | ١-١-١ |
| ٤/١ | رؤى جديدة حول وظيفة المدير | ٢-١-١ |
| ٧/١ | استخلاص معنى السلوك البشري في المؤسسات | ٣-١-١ |
| ٧/١ | تعريف حاجات الموظفين والإنتاجية المؤسساتية | ٤-١-١ |
| ٩/١ | القيم : أحجار الأساس لاختلافات الفردية | ٢-١ |
| ١٠/١ | آثار القيم في المؤسسات العالمية | ١-٢-١ |
| ١١/١ | دراسة الشخصية وملامح الموظفين الشخصية | ٣-١ |
| ١١/١ | الفرق بين كيندريك Kendrick وديتر Deiter | ١-٣-١ |
| ١٢/١ | كيف يرتبط محور الضبط بالسلوك في العمل؟ | ٢-٣-١ |
| ١٤/١ | الانفتاح والانطواء | ٣-٣-١ |
| ١٤/١ | كيف تستخدم المؤسسات المعلومات حول الانفتاح والانطواء؟ | ٤-٣-١ |
| ١٥/١ | الشخصية الماكيافلية | ٥-٣-١ |
| ١٦/١ | هل يترك أصحاب الشخصية الماكيافلية القوية أثراً سلبياً في المؤسسة؟ | ٦-٣-١ |
| ١٦/١ | الاحتاجات المكتسبة اجتماعياً | ٧-٣-١ |
| ١٩/١ | دور الرضى الوظيفي الأساسي | ٤-١ |
| ١٩/١ | معنى الرضى الوظيفي | ١-٤-١ |
| ٢٠/١ | مقوّمات الرضى الوظيفي وانعكاساته | ٢-٤-١ |
| ٢٢/١ | الرضى الوظيفي والأداء | ٣-٤-١ |
| ٢٤/١ | كيف يمكن للمؤسسات أن تقيس الرضى الوظيفي | ٤-٤-١ |
| ٢٦/١ | التطورات في دراسة مواقف الموظفين في موقع العمل | ٥-١ |
| ٢٦/١ | الالتزام المؤسسي وانعكاساته على الموظفين والمؤسسة | ١-٥-١ |
| ٢٨/١ | الانخراط الوظيفي وانعكاساته | ٢-٥-١ |
| ٣٠/١ | الخلاصة في نقاط | |
| ٣١/١ | المراجعة في أسئلة | |
| ٣٤/١ | دراسة حالة ١-١ : قياس الانخراط الوظيفي في محيط العمل | |
| ٣٦/١ | دراسة حالة ٢-١ : واثر في جنرال إلكتريك General Electric | |

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة تكون قد حصلت ما يلي:

- التمييز بين السلوك المؤسسي والإدارة باعتبارهما منهجين مختلفين ولكن متربطين.
- تعريف السلوك المؤسسي.
- بلورة خصائص وظيفة المدير في القرن الحادى والعشرين.
- وصف مسائل متعلقة بالإنتاجية المؤسساتية واحتاجات الموظفين.
- وصف معنى القيم وعلاقتها بالشخصية.
- وصف الاختلافات بين القيم الغاية والقيم الوسيلة.

- شرح معنى مختلف الملامح النفسية للموظفين والتي تؤثر بشكل منهجي في سلوكهم في العمل.
- شرح معنى الانفتاح والانطواء.
- شرح طبيعة الرضى الوظيفي.
- معرفة مقومات الرضى الوظيفي وانعكاساته.
- شرح دور العوامل الطارئة التي تؤثر في العلاقة القائمة بين الرضى الوظيفي والأداء.
- اختيار طريقة ملائمة لقياس الرضى الوظيفي في محيط العمل.
- وصف أهمية الالتزام المؤسسي والانخراط الوظيفي.
- لحظ تأثير غياب الاستقرار الاقتصادي على الالتزام المؤسسي والانخراط الوظيفي.
- ربط مفهوم القيم الشخصية بالسلوك المبني على الوشاية في العمل.

١-١ لماذا يحتاج المدراء إلى فهم السلوك المؤسسي ومبادئه؟

عندما تبدأ بدراسة السلوك المؤسسي ستتعقق إمكانية تطبيق ما تتعلمته بصورة فورية، على المشاكل التي تواجهك في العمل. الواقع أنه لن تكتسب رؤية واسعة النطاق لهذا العلم الشائع تطبيقه فحسب، بل ستكتشف أيضًا سبلاً لتغيير فلسفتك الإدارية بحيث تلائم معرفتك المكتسبة حديثًا بالسلوك المؤسسي، ولتطبيقها في عملك. وفيما تتزايد معرفتك بهذا الموضوع وينمو شعورك بالارتياح تجاهه، تتعزز مهاراتك في مجال فهم الآثار السلوكية للمشاكل المؤسسية. تجدر الإشارة إلى أنك ستتعرّف في هذا المقرر إلى أحد التطورات في هذا الحقل، كما ستتوافر لك فرصة الإلقاء على كيفية تعامل الشركات العالمية الشهيرة مع التحديات التي تنطوي عليها إدارة قواها العاملة المتعددة في الأسواق العالمية المتميزة بمستوى عالٍ من التنافسية. ونحن نسعى على امتداد هذا المقرر إلى مساعدتك على اكتشاف كيفية مساهمة حقل السلوك المؤسسي في تزويدك بالمعارف حول سلوك المؤسسات. ويمكن أن تتحول هذه المعارف بدورها إلى منافع تنافسية قد تسمح للشركات بتحقيق عائدات أكبر من خلال استخدام الأفضل لرأسمالها البشري. ولنبدأ أولاً بصياغة تعريف لحقل السلوك المؤسسي.

يتمثل السلوك المؤسسي بدراسة سلوكيات الأفراد في المؤسسات وتصرفاتهم، وهو يركّز على السلوكيات والمواقف البشرية التي تساهم في تعزيز فاعلية أي مؤسسة. ويتضمن هذا الحقل ثلاث وحدات تحليلية هي: الفرد، والمجموعة والمؤسسة. تشيد المقاربة "الجزئية" على وحدتي التحليل الأوليين وتتركز على عددٍ متوسطٍ من مواضيع ذكر منها الشخصية والاختلافات الفردية، وموافق الموظفين والتحفيز السلوكي، وتشكيل المجموعات وصنع القرارات الجماعي. أما المقاربة "الكلية" أو المقاربة الشاملة فتتظر إلى المؤسسة باعتبارها وحدة التحليل الرئيسية. وتشمل المواضيع في هذا السياق الهيكلي والتصميم والثقافة والمناخ والتغيير في المؤسسة.

وجدير بالذكر أن جذور وجهتي النظر "الجزئية" و"الكلية" تعود إلى العلوم السلوكية والاجتماعية من علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية والأنثروبولوجيا، وعلم النفس الاجتماعي. فحقل السلوك المؤسسي يستخدم النظريات على نحو مكثف لتفسير سلوك المشاركين المؤسسيتين. وسنعتمد على امتداد هذه الوحدة وغيرها من وحدات مقرر السلوك المؤسسي إلى عرض وشرح مكثف للنظريات السلوكية المدعمة بأمثلة من الواقع الإداري وبحالات مؤسساتية.

١-١ التمييز بين السلوك المؤسسي والإدارة

ما هي العلاقة التي تربط بين الإدارة والسلوك المؤسسي؟

يُعرف المُقلل التقليدي للإدارة بأنه سياق تخطيط الموارد البشرية والمادية والمالية في أي مؤسسة وتنظيمها وقيادتها وضبطها. ولعل أفضل تصور للإدارة يمكن في اعتبارها مساراً يستخدمه الأفراد (المدراء) المسؤولون عن تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال الأشخاص. أما المدراء فهم الأفراد الذين يحققون النتائج عبر الإشراف على الأشخاص في مؤسسات العمل وتحفيزهم. والواقع أن تعريفات أكثر حداثة للإدارة أعادت التشديد على مقاربة "المهام" المقترنة أعلاه.

وتتركز هذه الرؤى الأكثر حداثة للإدارة بشكل خاص على أدوار "التدريب" و"الدمج" و"المناصرة" وتعقب أشكال الأداء على مستوى الوحدات وتوزيع الموارد بين الموظفين الأكثر استقلالية أو بين فرق عملهم الذاتية التوجيه. نشير إلى أن هذه الرؤى ستعالج في الفقرة التالية.

ترتبط علاقة وثيقة بين الإدارة والسلوك المؤسسي، فهذا الأخير علم تطبيقي يسعى إلى تفسير السلوكيات في المؤسسات استناداً إلى نظريات مثبتة. والواقع أن الكثير من هذه النظريات يعالج مشاكل يواجهها المدراء بشكل منتظم، كتحفيز المروءسين وإدارة الأداء الفاعل وتوفير خدمة رفيعة المستوى للبيان والتوجيه ودمج عمل الفرق الذاتية الإدارية وتطوير أنظمة المكافآت التي تقدر الإنجازات الفردية في بيئة تتميز بتفويض الصالحيات إلى الموظفين وتعتمد على فرق العمل الذاتية التوجيه.

يكون المدراء مسؤولين عن تحقيق الغايات في هذه المجالات وهم وبالتالي غالباً ما يبحثون عن نظريات تساعدهم على تفسير الأحداث والمسارات المؤسسية من الناحية السلوكية. يوفر حقل السلوك المؤسسي المعرفة في مجالات حرجة ذات أهمية لأي مدير، ما يعني أنّ جزءاً من الإجابة عن السؤال المطروح أعلاه يتضمن بكون السلوك المؤسسي معيناً بوصف ظواهر مؤسساتية في حين أنّ الإدارة تشكل علمًا مهنياً يركّز على المهارات التطبيقية. ونذكر من أبرز المهارات الأساسية التي يحتاج إليها المدراء، المقدمة على معالجة المشاكل.

ما دور الإدارة في معالجة المشاكل المؤسسية؟

يكون المشرفون والمدراء مسؤولين عن العمل في المؤسسة، فهم لا يتبعون سلعاً وخدمات محددة بشكل مباشر ولكنهم يشرفون في المقابل على عمل المروءسين الذين يتولّون مهمة إنتاج السلع والخدمات. وتتألف وظيفة المدير من ثلاثة عناصر أساسية هي:

١. عنصر تقني معنى بالاستخدام الفعال للموارد بغية تحقيق غايات المخرجات، ويتطلب التكنولوجيا لتحقيق غايات الإنتاجية.
٢. عنصر ذهني معنى بتطوير أنظمة وسائل تشغيلية جديدة. ونذكر مثلاً على ذلك تحسين نظام التسعير لتزويد موظفي المبيعات بمعلومات أكثر حداثة عن التسعير.
٣. عنصر بشري معنى برفاهية الموظفين، وتشمل الأمثلة في هذا المضمار إرساء برنامج لمساعدة الموظفين الذين يعانون مشاكل، وتصميم برنامج صحي للموظفين بغية خفض أكلاف الضمان.

نشير إلى أنّ كم الوقت الذي يخصصه المدراء لهذه النشاطات مرتبط بمرتبتهم في الهرمية المؤسسية. فتستحوذ المهام التقنية عموماً على معظم وقت المشرفين الميدانيين الذين يخصصون فترة أقل بكثير للاهتمام بالمهام المفهومية والبشرية. أما على مستوى الإدارة الوسطى فيزداد

حجم المهام المفهومية والبشرية فيما يتضاعل حجم المهام التقنية. ويمضي كبار المدراء من جهتهم محمل وقتهم منهمكين في مهام مفهومية وبشرية.

الإدارة ومعالجة المشاكل التقنية

ترغب المؤسسات كافة من الناحية الافتراضية في أن يكون مدراوها وموظفوها قادرين على معالجة المشاكل التقنية في مجالات تحسين جودة الخدمات والمنتجات. غالباً ما تتم ترقية المدراء استناداً إلى مقدرتهم على معالجة المسائل التقنية المعقدة كتطوير منتجات ومسارات جديدة، واستحداث أنظمة توزيع أفضل وأنظمة تسعير أكثر دقة وأنظمة معززة لتوفير الخدمات. وتعمد المؤسسات في غالب الأحيان إلى الترقية على أساس الخبرات في العمل التقني فحسب. كذلك يشدد المدراء على اكتساب المهارات التقنية في مهنهم لأنهم يعرفون أن المؤسسات ستكافئهم على هذه القدرات، مما يؤدي إلى التركيز على الأوضاع التي تستلزم مهارات العمل التقني. أضف إلى ذلك أن النجاح في بلوغ مناصب إدارية يُحدّد بشكل شبه حصري بمدى توافر الشروط التقنية. أما إذا أثبت المدراء تمنّعهم أيضاً بمهارات مفهومية، فتتعزز عندئذ فرص ترقيتهم إلى حد كبير.

يتمثل المقوم المفقود في مزيج مهارات العديد من المدراء، بمهارة إدارة العنصر البشري. ويتزايد وعي المدراء للمشاكل التي تسببها المهارات الضعيفة لدى الأشخاص، إذ لم يعد امتلاك المهارات في المهام المفهومية والتقنية فحسب كافياً، سيما وأن المؤسسات تتوقع بشكل متزايد أن يبرهن مدراوها عن امتلاكهم مهارات متطرفة في مجال إدارة الموارد البشرية. ويبدو أن هذه الحاجة العملية تشكل جسراً عريضاً يصل حقلي السلوك المؤسسي والإدارة.

٢-١-١ رؤى جديدة حول وظيفة المدير

يتمثل المفهوم الرئيسي في وظيفة المدير كما سبق وأشارنا "بضمان إنجاز العمل من خلال الأشخاص". لكن وظيفة المدير ستتطور في مؤسسات القرن الحادي والعشرين من سن القوانين وإصدار الأوامر وتأويلها بموجب السلطة المنوحة له، إلى خلق مناخ عمل يعزز المبادرات الفردية، فيسهل العمل ضمن فريق ويفوض الصالحيات إلى الموظفين. وقد توصل البروفسور هنري متنزبرغ Henry Mintzberg ، في معرض دراسته نشاطات المدراء، إلى استنتاج مفاده أن يوم المدير في العمل ينقسم إلى سلسلة مجزأة من الأحداث الموجزة^{٢١} التي نادرًا ما تسمح له بالتأمل لفترات طويلة وغير متقطعة في مهام تخطيط الموارد البشرية والمادية والمالية في الشركة وتنظيمها وقيادتها وضبطها. واكتشف في بحثه هذا أن المدير يمضي ما نسبته ٥ بالمئة من مجموع وقته في إنجاز مهام تستغرق أكثر من ساعة. فما هي إذًا المهام والنشاطات المجزأة التي يقوم بها المدراء يومياً؟ في استقصاءات للرأي واسعة النطاق استهدفت آلاف المدراء والمدراء التنفيذيين، طلب من الجيدين أن يرتبوا ٥٧ واجباً إدارياً وتنفيذاً مختلفاً بحسب أهمية الواجب النسبية. وكشف تحليل النتائج عن سبع خصائص أساسية تتميز بها وظيفة المدير هي:

١. إدارة أداء الأفراد (الإشراف).
٢. إعطاء التعليمات لرؤوسيه (التعليم والتربية).
٣. تمثيل الطاقم العامل معه (التمثيل والمناصرة).
٤. إدارة أداء المجموعة (التنشيط).
٥. تخطيط الموارد وتوزيعها (صنع القرارات).

٦. التنسيق بين المجموعات المتكاملة (التعاون).
٧. مراقبة البيئة العملية (المسح).

وتجدر بالذكر أنّ مستويات الإدارة كافة في الشركات تشارك هذه المهام الإدارية السبع لكنّ أهمية كلّ منها المنظورة والوقت المكرّس من قبل المدراء لإنجازها يتفاوتان بشكل كبير تبعًا لاختلاف المستويات الإدارية في المؤسسة. وقد تتبّه الباحثون إلى أنّ المهمتين الأولى والثانية تقعان على عاتق المشرفين من المستوى الأدنى، أما المهام الثالثة والرابعة والخامسة فتستقطب اهتمام مدراء المستوى الأوسط، في حين تحتكر المهمتان السادسة والسابعة وقت كبار المدراء التنفيذيين. وبتعبير آخر، يمكننا القول إن المدراء والمدراء التنفيذيين يؤدون المهام نفسها لكن مع اختلاف في مستوى التشديد عليها يتغيّر بحسب المنصب الذي يشغله المدير في الهرمية المؤسساتية.

سيتبدل موقع العمل المستقبلي بحيث يصبح أكثر سرعة وفعالية ومرنة واستجابة مع محطيه، ذلك أنّ هيكليات الضبط المؤسساتية التي تركّز على إصدار الأوامر والضبط تتراجع لتسفح المجال أمام تلك التي تشدّد على أنظمة صنع القرارات المشتركة وتقويض الصالحيات إلى الموظفين.^٤ وفي هذا الإطار يخضع المدراء المعادون على ممارسة السلطة وإصدار الأوامر إلى دورات تدريبية أو يُستبدلون بأولئك الذين يركّزون على التعاون مع مرؤوسيهم وأنظمة العمل المرتكزة على الفرق. ويظهر الجدول ١-١ الاختلافات بين مدراء الماضي والمدراء المستقبليين الذين سيحلّون محلّهم. نشير إلى أن التحولات الواردة في هذا الجدول لا تزال مستمرة وواضحة المعالم في الشركات الكبيرة والصغيرة الحجم التي دخلت حلبة التنافس المحلي والعالمي.

جدول ١-١ تحديات يواجهها المدراء في القرن الحادي والعشرين

| التحديات المستقبلية | التحديات الراهنة | الواجبات الأساسية |
|--|--|------------------------|
| تشجيع تطوير المرؤوسيين وفرق عملهم | إعطاء الأوامر للمرؤوسيين وضبط سلوكهم | التدريب والتطوير |
| التدريب وتطوير الموظفين عملياتان مستمرتان للتوصيل إلى تشكيل قوة عاملة مرتنة مقاطعة التدريب | خفض كلفات التدريب والتطوير عبر استخدام عمال يتمتعون بالمهارات المطلوبة | أسس المكافآت |
| مساهمات في تعزيز المنفعة التنافسية ترتكز على جدارة الفرد والفريق | الأكاديمية والراتبة والجهود | أساس التأثير |
| الخبرات التقنية والمؤسسية والمتداولة بين الأفراد | المنصب الهرمي | أنماط التواصل وأشكاله |
| تواصل مرتكز على عملية النشر بحيث تصل المعلومات سريعاً إلى موقع صنع القرارات | من أعلى الهرم المؤسسي إلى قاعدهه ضمن سياق رسمي جداً | أشكال صنع القرارات |
| مرتكزة على الفريق ومشتركة | علياً/متحمّلة حول الرئيس ومتسلطة | مقاربة التغيير المؤسسي |
| تقبل التغيير وإيجاد سبل لتحسين المسارات الاستراتيجية والتنافسية | مقاومة التغيير والتمسك بالمنزلة الرفيعة | |

ستزيد سرعة التغيير في وظيفة المدير (كما يظهر في الجدول ١-١) بسبب:

١. **تغير القوة العاملة.** ينبع بالشركات أن تعالج بشكل متزايد مسائل ترتبط مباشرة بالقوة العاملة جهة تنوعها ومهاراتها وتدريبها وقيمها ومعتقداتها. فمن شأن قوانين العمل وسياسات الهجرة الأقل صرامة أن تؤلّد قوى عاملة تجمع موظفين ينتمون إلى أعرق وإثنيات مختلفة. وستتّسم هذه القوى العاملة المتنوعة بموظفين يختلفون من حيث العمر والجنس وتفضيلاتهم لنمط العيش والقيم الشخصية والدينية. وكذلك، من المحتمل ألا تكون مؤهلاتهم العلمية قد أعدّتهم بشكل مناسب يتلامع ومتطلبات التكنولوجيات والوظائف الجديدة المتقدمة بتغيير سريع في المهارات الازمة. يفهم المدراء الناجحون في القرن الحادي والعشرين هذا التنوّع ويدركون كيف يعزّزون التمازن بين الموظفين ذوي

- الاحتاجات والتوقعات المتنوعة من جهة، ووظائفهم وفرق عملهم من جهة أخرى.
٢. **تغير توقعات الزبائن.** لن يدعم الزبائن في يومنا هذا وفي المستقبل إلا الشركات التي توفر سلعاً وخدمات ذات جودة عالية وبأفضل الأسعار. فقد حل عصر إدارة الجودة الشاملة، والشركات التي لن تتبّع مبادئ هذا المفهوم ستزول وتختفي. من هنا نشير إلى أنَّ المدير الناجح في القرن الحادي والعشرين يفهم هذا العلم الجديد وليد التحسين المستمر (إدارة الجودة الشاملة) وينمي لدى مدير الكفاءة المهتم بإدارة الجودة الشاملة أنَّ مبدأها الأساسي يكمن في البحث الدؤوب عن سبل تزيد قدرة الشركة على إضافة القيمة لمنتجاتها وخدماتها من منظور الزبائن.
 ٣. **تغير المؤسسات.** تشكّل عملية إسقاط الحاجز التجارية وتدفقات الرأسمال الفورية، قوى تعزز المنافسة إلى حد بعيد وتحثُ الشركات على البحث عن مصادر جديدة للمنفعة التنافسية وتدفعها بالتالي إلى تقليص عدد الموظفين وإعادة الهندسة وتكون التحالفات الاستراتيجية وتعديل هيكلياتها المؤسساتية ومحاولة التنافس على الصعيد العالمي والتكامل العمودي الكلي، واعتماد التكنولوجيات والأنظمة المعلوماتية الجديدة. وترى أن الشركات تضغط على القوى العاملة لديها لتحسين أداءها وتحقيق أرباح إنتاجية، وتتوقع من موظفيها كافة أن يكونوا مفوضين بالصلاحيات وأن يجدوا حلولاً إبداعية للمشاكل المؤسساتية المزعجة. هذه القوى المعقّدة تتزعزع التعريف التقليدي عن وظيفة المدير وتولد مطالب جديدة تفرض على المدراء أن يكونوا مبدعين وواسعي الصلة وخالقين ومنشطين ومتعاوين.

لماذا يهتمُ المدراء بالسلوك المؤسسي؟

عندما يُسأل المدراء عن المشاكل التي يواجهونها يسارعون جميعاً من دون استثناء إلى الحديث عن المسائل المزعجة في عمل العنصر البشري. وتعكس الاقتباسات التالية نموذجاً يوضح هذا الواقع.

فقد جاء على لسان مدير تنظيم الأحداث أخاً: "لا يمنعني الموظفون في قسمي خمسة بالمئة من وقتهما في حال وقوع أزمة في قاعة المؤتمرات".

ويقول أحد مدراء المبيعات: "يقرّف طاقم البيع باستمرار أخطاء في وضع قائمة الأسعار وتوفير الخدمات، فكيف لي أن أجعلهم يرتكّبون أكثر على الزبائن؟"

ويتذمّر مسؤول في اتحاد عمال قائلًا: "لم نعد نصادف أعضاء في النقابة ملتزمين بقيتنا، فهم يكتفون بالانتساب إلى النقابة ويتوقّفون عند هذا الحد".

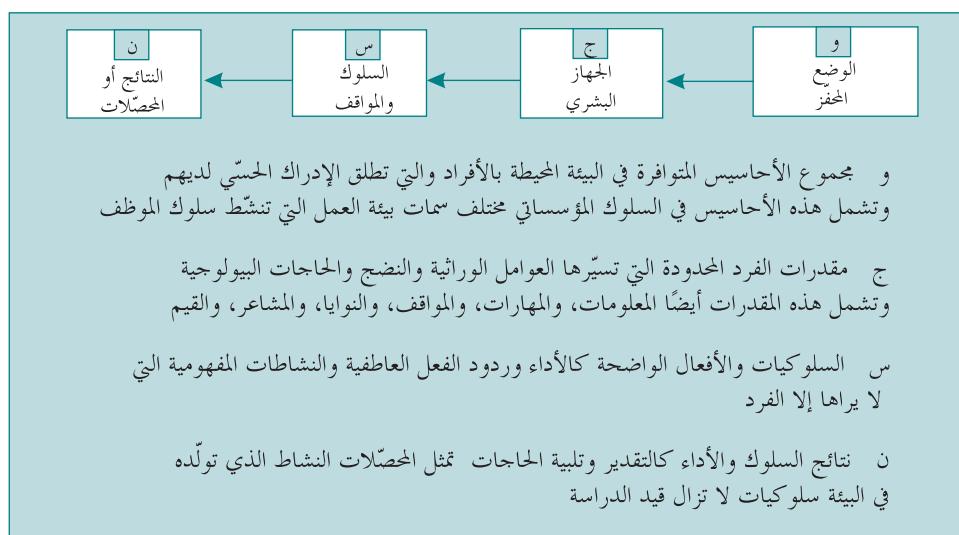
ويذكر مدير قسم التسويق ما يلي: "يرفض الموظفون في قسمي العمل مع زملائهم في قسم الإنتاج، لأنهم يعتقدون أن مدراء الإنتاج لا يهتمون إلا بخصوص الإنتاج وبالخزون. فافتقارهم إلى عامل الاهتمام بالزبائن يسبّب لنا مشاكل خطيرة ترتبط بالكلفالت على منتجاتنا".

تُعرَّف المشاكل المذكورة آنفًا على نحو ملائم بـ"مشاكل الأفراد" وتمثل الفرص المتنوعة للمدراء لتطبيقها معرفتهم بالسلوك المؤسسي في وظائفهم. والواقع أنَّ معالجة هذه المشاكل تقع على عاتق الإدارة وتشكّل محور بحث مستمر في السلوك المؤسسي. فالمدراء يتذمّرون بشكل منتظم قرارات هامة تؤثر في المؤسسات وفي موظفيهم. ويعتمد اتخاذ القرارات المتميزة بجودة عالية على المعارف العملية في نظريات السلوك المؤسسي للأسباب التالية:

١. تساعد النظريات السلوكية على معالجة المشاكل في محيط العمل. بصفتك مديرًا، ينبغي بك أن تستخدم سبلاً موضوعية للتفكير في المشاكل المرتبطة بحاجات الموظفين ومصالح المؤسسة. ونذكر في هذا الإطار أن هذين المجالين غالباً ما يتعارضان.
٢. تساعدك معرفة النظريات السلوكية على فهم التطورات الجديدة في حقل السلوك المؤسسي. ينبغي بك أن تصبح مستهلكاً مثقفاً للتطورات الجديدة التي من شأنها أن تحسن قدراتك الإدارية أو تصقلها.
٣. يساعدك فهم النظريات السلوكية على تقييم الحلول المطروحة للمشاكل السلوكية في المؤسسات بشكل فاعل. إن حاجتك إلى المعرفة في حقل الإنتاج وأنظمة الضبط، تضاهي تماماً حاجاتك إلى معرفة النظريات السلوكية لتقدير المعلومات المرتبطة بكيفية تصرف الموظفين والمؤسسات.

٣-١-١ استخلاص معنى السلوك البشري في المؤسسات

اعتبر كيرت لوين Kurt Lewin أن السلوك البشري هو دالة الفرد والبيئة: $S = f(B)$ ويأتي نموذج SOBC ليتوسع في هذه الفكرة البسيطة ويوفر لنا آلية تسمح بالتفكير المنهجي في السلوك البشري داخل المؤسسات. ويشكّل SOBC أو "و. ج. س. ن" مختزلًا نحتيًّا يمثل فيه الحرف الأول "و" الوضع المحفز الذي يشمل الأصوات والمتطلبات الوظيفية والمشرفين وميزات الزملاء في العمل والتجهيزات. وتمثّل الـ "ج" الجهاز البشري الذي يعكس ميزات الشخص نفسه أي شخصيته وحاجاته وموافقه وقيمته ونواياه. وتختصر الـ "س" السلوك والمواقف فتعبر عن ردود الفعل السلوكية والتصرفات الصادرة عن الشخص المعنى في ظلّ وضع مماثل. أما الـ "ن" فتعود إلى النتائج أو المحصلات المرتبطة بردود الفعل السلوكية. نشير إلى أن الرسم البياني ١-١ يصور سلسلة التصرفات.



رسم بياني ١-١ سلسلة SOBC أو "و. ج. س. ن"

يشكّل SOBC أو "و. ج. س. ن" نموذجاً مصغّراً يحدد سلسلة لفهم سلوكيات الأفراد، كما يفترض أن الاختلافات في الأداء هي دالة عدّة عوامل. يهتمّ المدراء بأداء موظف (سلوكه) ويحاولون التأثير في هذا الأداء عبر تقديم النصح والإرشادات له. فغالباً ما يطلبون منه أن يلجأ إلى محاولة تجريبية قبل أن يبدأ بالعمل على المهمة الفعلية المطلوبة. وبعد أن تنتهي المهمة يشرع المدير بمراجعة أداء الموظف ليمدّه لاحقاً بمعلومات مرتبطة بنهاية. وجدير بالذكر

أن عملية المراجعة هذه تشكل المحطة الأخيرة من نموذج SOBC أو "و. ج. س. ن". فكل عمل يقوم به الموظف تتأثر به ردود فعل على المستويين الإداري والبيئي. وبغية التوصل إلى فهم التفاعل بين المدراء ومؤسساتهم وموظفيهم، من الضروري أن نبين الفرق بين حاجات الموظف والإنتاجية المؤسسية.

٤-١ تعريف حاجات الموظفين والإنتاجية المؤسسية

فيما تصبح المؤسسات التي نعيش ونعمل فيها أكثر تعقيداً، نحتاج إلى اكتساب معارف جديدة حول كيفية تطورها وتغييرها. وجدير بالذكر أن هذه المعارف تساعدنا على فهم الظروف التي تبُثُّ الحياة في المؤسسة وتحافظ على نموها وتسبِّب تدهورها. أما العاملان الأكثر أهمية اللذان يتحكمان بفشل المؤسسة ونجاحها، فيكمنان في الحاجة إلى توافر أفراد مؤسستين وإنتاجية مؤسساتية. ونذكر من الأمثلة عن حاجات الموظفين إلى مشاركيين مؤسستيين، الرضى الوظيفي والأجور المناسبة والمزايا الإضافية وظروف العمل الآمنة. وتعني الإنتاجية المؤسسية، إنتاج السلع والخدمات وإخراجها عبر إنفاق نسبة أقل من الموارد.

إذا أردتَ أن تصير مديرًا ناجحًا متربصًا، عليك أن تطور هدفًا يساعدك على فهم كيفية تحويل القوة العاملة إلى مصدر منفعة تنافسية مستدامة. وستكون فلسفتك الإدارية غير مكتملة إذا افتقرتَ إلى القيم التي تعكس كيفية إعطاء العمل معنى أكبر وجعله منطويًا على تحديات أكثر. ولتوصل إلى بلوغ هذا الفهم، ينبغي بك أن تدرك الدور المحوري الذي يؤديه العمل في حياتك وفي حياة زملائك ومرؤوسيك. الواقع أن تحقيق المنفعة التنافسية المستدامة المرتكزة على جودة القوة العاملة في الشركة، يفرض على المدراء أن يقدّروا الموظفين ويحترموهم. ستتفحّص في معرض دراستنا للسلوك المؤسسي عدّة مواضيع ترتبط بطبيعة المنفعة التنافسية الحقيقة من خلال الممارسات الوظيفية والمسارات المؤسسية. وتتجلى الأهمية الثابتة لاحترام الموظفين في صميم هذه الممارسات والمسارات كافة.

يركّز حقل السلوك المؤسسي إلى حدّ بعيد على الرابط القائم بين سلوكيات الموظفين وموافقهم من جهة وإنتاجية المؤسسة من جهة أخرى. ولعلّ الالة التالية تشكّل خير مثال على هذا الرابط:

يحمل رينيه Rene الجنسية الفرنسية منذ فترة قصيرة. لقد هاجر إلى فرنسا منذ تسع سنوات وعمل لمدة أربعة أعوام في شركة توزيع فيما كان يتابع دروساً ليلية في المعهد التقني. سيخترج في شهر أيار حائراً شهادة في الدراسات التقنية. لا يسع مدير رينيه Rene إلا الثناء على أعماله سيّما وأن قدراته في العمل متميزة في غالب الأحيان، ذلك أنه سمح لرب عمله بأن يوفر الأموال عبر اكتشافه وسائل عمل أكثر فعالية. وقد تمثل ابتكاره الأكثر حداًثة بنظام شحن يرتكز على معرفة السائقين بالطرق من أجل اختصار مهلة التسليم. تحمس السائقون للخطة الجديدة لأنها تسمح لهم بالعودة إلى منازلهم في عطلات نهاية الأسبوع بشكل أكثر انتظاماً. أما أكثر المسؤولين فهو مدير المركز، لأن المخطة توفر المال إذ تسمم في خفض الأجور التي تُدفع بدلاً عن ساعات العمل الإضافية، وتقلص تكاليف الوقود والصيانة. ويأمل المدير باستبقاء رينيه Rene في الشركة بعد تخرّجه، لا بل إنّ الفرصة كبيرة لمنحه ترقية.

يظهر هذا المثال اهتمام الشركة المشتركة بـ حاجات الموظفين (سائقون يشعرون بمزيد من الرضى، ما يحفّزهم على أداء وظيفة التسليم بشكل أفضل) وبالإنتاجية المؤسسية (نظام شحن محسّن). وتتجدر الإشارة إلى أن السلوك المؤسسي يشدّد على أرباح الإنتاجية من حيث الممارسات التوظيفية والمسارات المؤسسية. وتعزّز الإنتاجية في مؤسسة ما بطريقتين، تقضي أولاهما بأن تقتني الشركة تكنولوجيا وتجهيزات جديدة تسمح لها بإنتاج السلع والخدمات

بمزيد من الفعالية (ولا شك في أن طريقة التفكير هذه تقف وراء التوجه العالمي إلى مكنته التصنيع). الواقع أن هذه المقاربة تعزز كثافة الرأسمال في الشركة. وقد يكون المقابل خفض عدد المهام وتقليل عدد الموظفين على المدى القصير. ولكن طرق الإنتاج التي ترتكز أكثر على كثافة الرأسمال قد تقلص الاهتمام بحاجات الموظفين بما أن أرباح الإنتاجية تعزى في هذه الحالة إلى التكنولوجيا والتجهيزات الجديدة. أما الطريق البديل لتعزيز الإنتاجية فيشدد على الرابط القائم بين ثلبيّة حاجات الموظفين والإنتاجية. وفي هذه الحالة تستثمر المؤسسة في مكاسب مستقبلية فتشدّد على منفعة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير، وأنظمة إنتاج أكثر رشاقة تشجع الاستعانة بفرق عمل ذاتية التوجيه، ومن خلال تصاميم مؤسساتية تحسّن فرص المبيعات بفضل تعزيز عملية تقديم خدمات توفرها قوة عاملة تتمتّع بمستوى عالٍ من التحفيز. ومن الضروري الإشارة إلى أن مضاعفة المنفعة التنافسية المحققة بفضل قوة عاملة ناشطة ومدرّبة جيداً أكثر صعوبة من مجرد الاستثمار في عمليات تحسين الرأسمال. لكن الإدارات الاستشرافية تعتمد في العادة الطريقتين.

سيعرفك هذا المقرر إلى أدوات السلوك المؤسسي، كما ستعلم كيف تطور وتحلل برامج شبيهة بالبرنامج الذي ابتكره رينيه Rene. وستظهر تحاليلك كيف أنه بالإمكان استخدام معرفتك بالسلوك المؤسسي لتعاطي مع حاجات الموظفين والإنتاجية المؤسستية في آن معاً.

٢-١ القيم : أحجار الأساس للاختلافات الفردية

تكمّن القيم لدى الأفراد عند مستوى نفسى أكثر عمقاً من المواقف في العمل كالرضى الوظيفي والمشاركة الوظيفية والالتزام المؤسسي لأنّها تتسم بطبيعة أكثر عمومية وجوهرية. فنحن نستخدم القيم في حياتنا اخلاصاً والمهنية كأدوات قياس لإدراك تقييم سلوكياتنا اخلاص وسلوكيات الآخرين والحكم عليها. وتحمل القيم بحسب روكيش Rokeach معتقدات ثابتة مفادها أنّ نموذجاً محدداً من التصرف أو نمطاً حيائياً مستهدفاً، يُفضل من الناحية الشخصية أو الاجتماعية على نموذج أو نمط نقىض له. وخلاصة القول إن القيم تمنّحنا حسّ التمييز بين الخير والشرّ والصواب والخطأ.

وفيما تكبر ونختبر التأثير الذي تخلفه فيما العائلة والمؤسسات الاجتماعية والثقافة، نكتشف أن قيمتنا تنمو لتحول إلى حسّ متماسك بالذات يُعرف بمفهومنا اخلاص عن ذاتنا. فنجد في خلال مرحلة المراهقة أتنا نواجه أوضاعاً جديدة تصوغ قيمنا وتشكلها لتثبت هذه الأخيرة مع الوقت ضمن نظام قيم مرن وموثوق به. وبما أنه يصعب علينا تغيير مفهومنا الذاتي الذي لا نملك غيره، نستخدمه لنحكم على مدى ملاءمة سلوكياتنا وسلوكيات الآخرين، كما نستخدمه لنحكم على المعنى الذي تحمله أهدافنا في الحياة وأهداف الأشخاص من حولنا.

ولأن القيم وأنظمتها ترتبط بذهني الصواب والخطأ، أبدت شركات الأعمال اهتماماً بهذا الموضوع، بما أنه يرتبط ارتباطاً مباشرًا بالتشديد المتزايد على الأخلاقيات في الممارسات العملية، ما يعني أن القيم تشکل أساس السلوك الأخلاقي العملي. ومن الشائع اليوم أن نجد شركات تفحص بعناية الموظفين الممكن استخدامهم من ناحية تواافق قيمهم مع الممارسات العملية للشركة، حتى أن بعضها يعده إلى منح الموظفين إجازة سبتمبر مدتها شهرين والهدف منها تحقيق النمو الشخصي في مجالات ترتبط بمارسات الشركة وبقيم القوة العاملة.

يميز روكيش Rokeach بين القيم الوسيلة والقيم الغاية. ويقصد بالأولى الوسائل المعتمدة لتحقيق الغايات عبر استخدام سلوكيات مقبولة لبلوغ حالة مستهدفة. أما القيم الغاية فيقصد بها الأهداف المراد تحقيقها أو ملائمة اهالات المستهدفة المرجوة. وترت أمثلة عن القيم الغاية والقيم الوسيلة في الجدول ٢-١، ويبعدوا واضحاً أن مجموعتي القيم تتناغمان لتحديد الأهداف

التي ينبغي النضال لتحقيقها عبر استخدام الوسائل الأكثر قبولاً بالنسبة إلى الأفراد والمجتمع. تشكل القوى العاملة الأكثر تنوعاً، تحدياً بالنسبة إلى المؤسسات لأن مثل هذا التنوع يرتكز دوماً على الاختلافات الثقافية في القيم، فعلى سبيل المثال يعتبر العمال اليابانيون القيمة الوسيطة المتمثلة بالولاء الوظيفي، أكثر أهمية من الولاء للعائلة أو لتوجهه سياسي معين. أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فيتفوق الولاء للعائلة والأصدقاء من حيث الأهمية على الولاء لأرباب العمل أو المشرفين.^٦

جدول ٢-١ القيم الغاية والقيم الوسيطة

| القيم الغاية | | | |
|------------------|---------|------------------|----------------------------|
| السلينة الداخلية | الحرية | السلامة العائلية | الإنجاز |
| الأمن القومي | المتعة | المساواة | المكانة الاجتماعية |
| السلام العالمي | السعادة | الصادقة | الحكمة |
| الازدهار | | الإنصاف | الجمال في الفن وفي الطبيعة |

| القيم الوسيطة | | | |
|---------------|-------------------|---------|--------|
| ضبط النفس | الاستقلالية | الكفاءة | الطموح |
| الطااعة | الطبيعة المتسامحة | الزاهدة | |
| التهذيب | الخيال الخصب | الشجاعة | |
| حس المسؤولية | الذكاء | المرح | |

غالباً ما تصوغ القيمُ نظرةً للأفراد إلى السلطة وحقوقها ومحاجاتها، فالمدراء الفرنسيون يرون في السلطة حقاً مكتسباً بحكم الوظيفة أو المنصب وهم يستخدمون في غالب الأحيان النفوذ استناداً إلى موقعهم في المؤسسة. في المقابل يقدر المدراء في هولندا وأسكندينافيا مناقشة القرارات جماعياً ويتوقعون أن يعترض عليها مرؤوسوهم. أما المدراء الأميركيون فيعتبرون أن المنصب المؤسسي أو السلطة المؤسسية أقل قيمة وأهمية من المقدرة على معالجة المشاكل عبر تطبيق المبررات.

١-٢-١ آثار القيم في المؤسسات العالمية

غالباً ما تولد الأعمال في الأسواق العالمية أوضاعاً تناقض قيم المدراء مباشرة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، من غير المحبذ على الإطلاق المطالبة بهدايا مقابل اتخاذ قرارات عملية مؤاتية. أما في آسيا والمكسيك، فتشجع التقاليد العملية تبادل الهدايا في الصفقات المبرمة. وما قد يعتبره العديد من المدراء الأميركيين رشوة أو عملية ابتزاز يُنظر إليه في دول أخرى على أنه مجرد سبل رفيعة ومقبولة لإجراء الأعمال. وفي بعض الشركات الطامحة إلى بلوغ مستوى عالي في أعمالها، يشجع إخضاع المدراء الذين يسافرون إلى الخارج في مهام وظيفية، إلى تدريب على الاختلافات في القيم المترکزة على الثقافة. وكثيراً ما تشدد هذه العلاقات الدراسية الإدارية على المبادئ التالية:

١. التمتع بعقلية منفتحة واعتبار قيم الآخرين أخلاقية وتقلدية وعملية.
٢. عدم الحكم مسبقاً على عادات الآخرين في العمل باعتبارها فاسدة أو غير أخلاقية، والافتراض أنها مشروعة إلى أن يثبت العكس.
٣. البحث عن سبل مشروعة لتعاطي الأعمال من منظور الآخرين الأخلاقي وعدم المطالبة بأن يتلامع مع نظام القيم الخاص بك.
٤. تفادي عقلنة الأعمال المشكوك في أمرها باعتماد حجج من نوع:

- لا يمكن اعتبار هذا التصرف مخالفًا للقانون أو غير أخلاقي
 - يصب هذا التصرف في مصلحة الشركة
 - لن يعرف أحد بهذه المسألة
 - ستدعمني شركتي في هذا القرار
٥. رفض القيام بالأعمال عندما يتبيّن أن نشاطات الشركاء تخرق القوانين أو تنتهك القيم المؤسسية الرئيسية.
٦. إجراء الأعمال بأكبر قدر ممكن من الانفتاح والاستقامة.^٨

٢-١ دراسة الشخصية وملامح الموظفين الشخصية

تشكل الشخصية التي تميّز كل فرد عن غيره مفهوماً معقداً ومتعدد الأبعاد. وهي تُعرف على أنها مجموعة ثابتة نسبياً من الخصائص النفسية التي تؤثر في سلوك الفرد. وستنتقل الآن في نقاشنا إلى عدّة اختلافات فردية يبدو أنها ترتبط ارتباطاً موثقاً ببعض ميزات حاجات الموظفين والإنتاجية المؤسسية. والاختلافات الفردية أوجه أساسية في الشخصية يمكن الاستعانة بها للتken (أو لتفسيير) تصرفات الأفراد في العمل. فمن المرجح على سبيل المثال أن يترك الموظف المجلول أو المنطوي على ذاته بعض التأثير في زملائه ورؤسائه. ولا شك في أن سلوك الموظف هذا سيولد بعض المواقف لدى رؤسائه وزملائه. وقد تولد هذه المواقف بدورها سلوكيات تؤثر في الإنتاجية المؤسسية وتؤدي في نهاية المطاف إلى تضاؤلها. سنركز في نقاشنا حول الاختلافات الفردية على محور الضبط ، الانفتاح والانطواء، والملاكيافية والاحتاجات المكتسبة اجتماعياً. وتتجذر الإشارة إلى أن محور الضبط مفهوم تناولته أبحاث كثيرة. فلنأخذ مثلاً عن هذا المفهوم قبل تعريفه.

عمل كيندريك Kendrick جاهداً على تحسين مهاراته الوظيفية من خلال الدراسة الشخصية. وهو يأمل أن يستغل معرفته في مجال برمجة الكمبيوتر حل العديد من مشاكل إدارة البيانات في قسمه الذي يعني بمعالجة بيانات المحمولات الخاصة بشركة أوروبية كبرى للشحن. تشجع الشركة عموماً التنمية الشخصية في المجالات المرتبطة بالوظيفة، لا بل إن لها تاريخاً عريضاً في مجال ترقية الموظفين الذين يقومون بهذا النوع من المغامرات الشخصية. لذا يعتقد كيندريك Kendrick أن بمقدوره الحصول على ترقية إذا ما توصل إلى تحسين أدائه من خلال العمل على معالجة مشكلة البرمجة.

أما ديتير Deiter فيعمل في مكتب كيندريك Kendrick ويتمتع بمهارات رفيعة في المهام المرتبطة بمعالجة بيانات الشحن. لكنه لم يسعَ وراء فرص خارجية للتنمية الشخصية. وغالباً ما يمكن سماعه يقول "لا يهم أن تجتهد في عملك طالما أن الإدارة ترقى الأشخاص الذين يصادف وجودهم في الموقع المناسب وفي الوقت المناسب". ينظر ديتير Deiter إلى وظيفته من منظور ضيق نتائجه لهذه الفلسفة الشخصية التي يتبناها، فلا يتطلع بتقاضٍ إلى "إنجاز هذا الكم الإضافي من العمل من أجل ترقية لن يحصل عليها أبداً".

١-٣-١ الفرق بين كيندريك Kendrick وديتير Deiter

قد يعتبر علماء النفس أن كيندريك Kendrick يتمتع بمحور ضبط داخلي في حين أن محور الضبط لدى ديتير Deiter خارجي. ويُعرّف محور الضبط على أنه اعتقاد الفرد أن أعماله تؤثر على المحصلات التي يختبرها في الحياة.^٩ لاحظ أن التعريف لم يحدد المحصلات الإيجابية أو السلبية، ذلك أن محور الضبط يرتبط بإدراك العلاقات القائمة بين الأسباب والمفعول، ما

يعني أنه محايد بالنسبة إلى نوع المحصلة ويتعلق فقط بقوة اعتقاد المرء أن العمل الشخصي سيؤدي أو لا يؤدي إلى بروز بعض المحاصلات، سواء أكانت هذه الأخيرة إيجابية أم سلبية. حاول القيام بالتمرين الوارد في الجدول ٣-١ لترى كيف يقيس علماء النفس مفهوم محور الضبط.

جدول ٣-١

التعليمات: ضع دائرة حول التصريح الأقرب إلى وجهة نظرك.

- ١ أ قد يحصل الطالب في المدرسة على علامة متدينة حتى وإن حاول جاهداً تحسين مستواه.
ب النجاح في المدرسة رهن بالاجتهاد في الدرس.
- ٢ أ الحصول على علامة رهن بالعمل الجاد والثبات، ولا علاقة للأمر بالتواجد في الموقع المناسب.
ب الحصول على زيادات على الأجور مرتبطة بتتبّع رئيسك إلى وجودك.
- ٣ أ لا ينبغي أن نحاول تغيير بعض الأمور لأن المحاولة ستبوء بالفشل.
ب إذا كان الشخص يتمتع بما يكفي من الالتزام، يمكنه أن ينجح بمفرده في تحقيق تغيير سياسي.
- ٤ أ الفرق في عالم الأعمال اليوم رهن بالثبات والعمل الجاد.
ب لا شك في أن من يتفوق في عالم الأعمال اليوم تربطه علاقات متينة بأصحاب النفوذ.
- ٥ أ عندما أكون على يقين من أنني محق في أمر ما، أشعر أن بمقدوري إقناع أي شخص بوجهة نظري.
ب من الصعب جداً تغيير مواقف الأشخاص بمجرد التحدث إليهم.
- ٦ أ غالباً ما يميّز المداء بين الموظفين ويعطون علاوات أكبر لبعض موظفيهم.
ب في العادة يكسب الموظفون العلاوات التي يستحقونها.

احتساب العلامات: احتسب علامة لكل سؤال تجيب عنه على الشكل التالي: ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦. وكلما كان مجموع علاماتك أقرب إلى ٦، كان محور الضبط لديك خارجيّاً. أما إذا كان مجموع العلامات دون ٣، فهذا يعني أن محور الضبط داخليًّا. وإذا كان مجموع العلامات مساوياً لـ ٢ أو ٤، ففي هذا دلالة على أنك لست ثابتاً على الدوام في معتقداتك حول العلاقة التي تربط سلوك بالمحاصلات التي تختبرها.

يظهر الجدول ٤-٤ بعض المعتقدات النموذجية التي يتميّز بها أصحاب الضبط الداخلي وأصحاب الضبط الخارجي. وتتجدر الإشارة إلى أن مفهوم محور الضبط يشكل مكوناً هاماً من مكونات الشخصية إلى حد أنه إذا شرع أحد الأشخاص بالتشكيك في معتقداته حول العلاقات القائمة بين الأسباب والمفاعيل في الحياة، قد يختبر عندهِ مجموعة متنوعة من النتائج المرتبطة بمستوى منخفض من احترام الذات كإحباط والقلق والشعور بالذنب والعجز.

جدول ٤-٤ كيف يرتبط محور الضبط بالسلوك في العمل؟

| يميل أصحاب الضبط الداخلي إلى الاعتقاد أنَّ | يميل أصحاب الضبط الخارجي إلى الاعتقاد أنَّ |
|--|--|
| الزيادات على الأجور ترتكز على شغل الوظيفة المناسبة في الموقع المناسب في الشركة. | الزيادات على الأجور ترتكز على العمل الشاق وتحقيق الإنجازات واتخاذ المبادرات. |
| سجل الأداء الممتاز رهن بالاجتهاد في العمل وباتمام المشاريع الأساسية يفضلون بعض الطلاب فيما ينحوونهم علامات أعلى. | الأشخاص المستعد للتخلي عن السيطرة على حياتها. |
| غير ملحوظون عن البحث الدؤوب عن المعلومات. | أي شخص قد يصبح مدمناً على المخدرات إذا توافرت ظروف مشجعة على ذلك. |

٢-٣-١ كيف يرتبط محور الضبط بالسلوك في العمل؟

ينجذب أصحاب الضبط الداخلي عموماً إلى الأوضاع العملية التي تنطوي على فرص لتحقيق إنجازات شخصية، ويكونون أكثر تحفيزاً وأفضل أداءً من أصحاب الضبط الخارجي إذا

اعتقدوا أن الأداء يرتكز على المهارات أكثر منه على الحظ.^{١٠} أضف إلى ذلك أن أصحاب الضبط الداخلي يبحثون أكثر عن معلومات وشقة الصلة بالموضوع الذي يعالجوه قبل أن يقرروا ما ينبغي فعله. وهم على غرار كيندريك Kendrick في المثال الوارد أعلاه، سيعبحثون عن معارف جديدة يعتقدون أنها ستؤدي إلى محصلات يقدرونها. كذلك، هم يتصرفون بسرعة أكبر من أصحاب الضبط الظاهري جهة تصحيح أي خلل في وظائفهم.

تجدر الإشارة إلى أن محور الضبط يؤثر في مدى القلق والانفعال العاطفي اللذين ينتابان الموظفين إثر تعرضهم للصدمات.^{١١}، فأصحاب الضبط الظاهري أكثر عرضة لاختبار ردود فعل عاطفية معادية للزماء وخصوصاً للمشرفين الذين يمارسون عليهم ضغوطاً كثيرة متعلقة بتعزيز الأداء. ويتميز أصحاب الضبط الداخلي بأنهم يتقون بالآخرين أكثر من أصحاب الضبط الظاهري وبأنهم على استعداد أكبر لرفض فكرة فشل المهام الوظيفية. فضلاً عن ذلك، هم يفضلون القادة الذين يسمحون لهم بالمشاركة ويشهرون تفاعلاً مع المحاولات داخل المؤسسة للتأثير في طريقة تفكيرهم وسلوكياتهم.

آثار البحث الإدارية

تشير النتائج الملحوظة أعلاه إلى أن أصحاب الضبط الداخلي سيعملون بجهد أكبر متى قيل لهم إن المكافآت ترتكز على المهارة العالية والأداء المتميّز. وللواقع أن هذا البلاغ الإداري يشجّع على تطوير محور ضبط داخلي لدى الموظفين كافة، بمن فيهم أصحاب الضبط الظاهري الذين قد يشعرون بتحفيز على اكتساب مهارات جديدة وبلغ مستوى أعلى من الأداء، إذا رأوا زملاءهم ينالون مكافآت على اتخاذهم خطوات مماثلة. من هنا ينبغي تعليم مختلف البرامج التي تستهدف هذه المفاعيل على نطاق واسع في الشركة بحيث تطال أقسامها كلها. إضافة إلى ذلك، قد تُعتبر قيمة التعويض المرتكزة على المهارة ذات أهمية كبرى جهة تنمية موظفين يتمتعون بمحور ضبط داخلي في أثناء إنجازهم عملهم. ويعني التعويض المرتكز على المهارة (الأجر لقاء المعرفة)، أن جزءاً من زيادة أجور الموظفين هو رهن بعملية اكتساب موثقة لمهارات جديدة ترتبط بالوظيفة. وجدير بالذكر أن برامج مماثلة من شأنها أن تبني قوة عاملة تتسمّ بضبط داخلي أكبر وتتألف من موظفين يرون أن علاقة وثيقة تربط بين الأداء الوظيفي والمكافآت التي يتلقونها.

وتؤكد نتائج البحث على أهمية المشاركة في استدامة عملية تنمية الموظفين كتوسيع دائرة المدراء المحتملين داخل المؤسسة. ويجدر بالدراسة أن يكونوا أكثر دقة في استغلال عنصر المشاركة خصوصاً عندما يكون تطوير مهارات الموظفين سمة أساسية في القرار الإداري. ولا كما ندرك أن أصحاب الضبط الداخلي يفضلون أن يؤديوا دوراً في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم مباشرة، يصبح من المنطقي عندئذٍ أن يعمد المدراء إلى استغلال عنصر المشاركة في صنع القرارات عندما تتطلب هذه الأخيرة دعم الموظفين جهة تطبيقها وتوثيقها وفهم شخصياً. إضافة إلى ذلك، إن المشاركة تزيل اللغط حول مسؤوليات العمل من أذهان الموظفين. وبما أن أصحاب الضبط الداخلي يتوقعون أن تربط بين سلوكياتهم ونتائجها، علاقة مبنية على الأساليب والمفاعيل، ينبغي إذاً بالدراسة الاستعنة بعنصر المشاركة لتعزيز توقعاتهم تلك.

ولما كان محور الضبط يرتبط على ما يبدو بالسلوكيات المتعلقة بالسياسات الفردية والإقدام على خوض مجازفات في العمل^{١٢}، توصل الباحثون إلى إثباتات تفترض أن أصحاب الضبط الداخلي يسهل عليهم التكيف مع التغيير أكثر من أصحاب الضبط الظاهري، لذا فإنهم على استعداد أكبر ليطلقوا مجازفة جديدة في العمل في حال لم يشعروا بالرضى عن وضعهم الحالي. وتتميز المجموعة نفسها من الناحية السلوكية باستعدادها الأكبر للتصرف بسرعة متى اعتبرت أن عملها الحالي يحدّ من خياراتها أو يقمع إبداعها خصوصاً جهة اكتسابها مهارات

جديدة قد تؤدي إلى تعزيز أدائها وحصولها على عدد أكبر من المكافآت التي تحظى بتقديرها الشخصي. ولا بدّ من الإشارة في هذا الإطار إلى أنه، من وجهة النظر الإدارية، في حال منع أصحاب الضبط الداخلي من اكتساب مهارات جديدة أو لم يكافأوا على اكتسابهم إياها سينتملُّ لهم الإحباط. وفي حال استمرّ الوضع على هذا المنوال ينتهي بهم الأمر بمغادرة المؤسسة، مما يخلف طبعاً عدداً أقلّ من الموظفين أصحاب الكفاءة لينجزوا كمّا أكبر من العمل. ويتأثر عنديّ موظفون آخرون من أصحاب الكفاءة بهذه الظروف المتدحورة وقد يتربكون هم أيضاً العمل.

تظهر الحجة المناقشة أعلاه الأهمية التي يعلّقها أصحاب الضبط الداخلي على المكافآت المرتكزة على الأداء. فإن كانوا يعتقدون أن الأداء الجيد يكافيء بشكل عادل، فسيعتقدون أن جهودهم تؤدي حتماً إلى النجاح الوظيفي. لذا يجدر بالشركة أن تصمم نظام دفع الأجرور بحيث يعزز هذه القناعات. فإن عمدت إلى تنظيميه انطلاقاً من هذا المفهوم سيغدو الموظفون أصحاب ضبط داخلي أكبر في ما يتعلق باهتمامهم بالعمل. وستأتى عن هذه الخلطة محصلات مرضية جداً على صعيد الشركة تزيل بعضها من أعباء ضبط الموظفين المباشر التي تقع على كاهل المدراء.

٣-٣-١ الانفتاح والانطواء

نلاحظ في غالب الأحيان أن بعض الأشخاص يميل إلى الاختلاط بالآخرين أكثر من غيره. ويُعرف هؤلاء الأفراد الاجتماعيون والودودون بالمنفتحين، أما الانطوائيون فهم أكثر خجلًا وأقلّ اندفاعاً للمشاركة في النشاطات الاجتماعية.^{١٤} ويُعرف الانفتاح على أنه الاطاحة إلى كسب أكبر قدر ممكن من التحفيز الاجتماعي الذي توفره البيئة. ويتميز التواقون إلى التحفيز الاجتماعي على الأرجح بحياة اجتماعية ناشطة ويستمتعون بالتوارد بين الجماهير ويميلون إلى قضاء عطل مثيرة حافلة بالمغامرات.^{١٤} ويتضمن الانفتاح أيضاً مستوى عالياً مستداماً من التحفيز الاجتماعي، فيكون وبالتالي المدير المنخرط فعلياً في الأعمال الجماعية وفي المؤسسات الاجتماعية، خير مثال على تعريفنا للفرد المنفتح.

أما الانطواء فيُعرف على أنه تفادٌ للتحفيز الخارجي لصالح النشاط الداخلي التأملي. ويكون الانطوائيون أفراداً يسعون إلى خفض حجم التفاعل الاجتماعي في بيئتهم فيتفادون عدداً من النشاطات الاجتماعية التي يعتبرها المنفتحون ضرورة لا مفرّ منها. وباختصار، يميل الانطوائيون إلى الإصغاء إلى مشاعرهم الشخصية وإلى ما يجري في أعماقهم.

يعيش الأفراد كافة سلسلة متصلة من حالات الانفتاح والانطواء. فهم يختبرون هذين النوعين من الاتجاهات في أوقات مختلفة وبدرجة متفاوتة وذلك تبعاً للحالات التي يجدون أنفسهم في مواجهتها. وبوجه عام نحاول جميعنا، المنفتحون ومنا والانطوائيون على حد سواء، أن نضبط حجم التحفيز الاجتماعي الذي نتلقاه.^{١٤} وفي هذا السياق يعرض الجدول ٥-١ عينة من الأسئلة التي يستخدمها علماء النفس لقياسوا مدى الانطواء والانفتاح. لاحظ التشديد الذي يخصون به التحفيز الخارجي والتفاعل الاجتماعي.

٤-٣-٢ كيف تستخدم المؤسسات المعلومات حول الانفتاح والانطواء؟

تحاول بعض الشركات تحديد مستوى الانفتاح الذي يتمتع به مقدم طلب الوظيفة قبل أن تستخدمة. وغالباً ما تتجأ الشركات التي توظف أشخاصاً في مجال البيع إلى اختبارات تشمل أسئلة شبيهة بتلك الواردة في الجدول ٥-١ لتقييم مستوى انفتاحهم، لأن عدداً كبيراً من مدراء المبيعات يعتقدون أنه يرتبط ارتباطاً مباشرأً بالنجاح في هذا المجال.

الواقع أن آثار انفتاح الموظف أو انطواهه ليست واضحة بقدر نتائج مقارنة محور الضبط الداخلي بمحور الضبط الخارجي. لكن تظهر في هذا المجال نتائج بحث متيرة للاهتمام. فالانطوابيون يحافظون عموماً على منصبهم لفترة أطول من المنفتحين، كما أن معدل تغييرهم عن العمل من دون أذار أدنى منه لدى المنفتحين.^{١٥} وهم يقومون بأداء أفضل في أوضاع تقلّ فيها مصادر اللهو الخارجية، بيد أن التحفيز الخارجي المفرط قد يسبب انخفاضاً سريعاً في مستوى أدائهم. أما المنفتحون، فعندما يضطرون إلى أداء عمل ممل أو بسيط، يتبنّون سلوكاً لا صلة له بالعمل ومن شأنه أن يضعف إنتاجية زملائهم. من هنا يجدر بالدراء أن يأخذوا بعين الاعتبار هذه المفاعيل في أثناء عملية مطابقة سلوكيات الأفراد مع خصائص الوظيفة.

جدول ٥-١ أسئلة تقيس مستوى الانطواء والافتتاح

- ١ أفضّل أن أستلقى وأستمتع بقراءة كتاب رائع على الذهاب إلى حفلة. صحيح أم خطأ؟
- ٢ أفضّل أن أعاشر الأشخاص الظرفاء والأذكياء. صحيح أم خطأ؟
- ٣ لو خُيِّرت في انتقاء عطلتي لقمت برحالة على دراجة هوائية أقطع فيها البلد كله بدلاً من جولة بحرية في عرض البحر الأبيض المتوسط. صحيح أم خطأ؟
- ٤ عندما أضطر إلى مواجهة حالة جديدة تشتمل أشخاصاً آخرين، غالباً ما أندفع مباشرة. صحيح أم خطأ؟
- ٥ أكن إعجاباً كبيراً للأشخاص الذين يتذمرون موقفاً علنياً جريئاً من مسائل مثيرة للجدل من الناحية الاجتماعية.
- ٦ عندما أواجه أوضاعاً لم ألفها من قبل،أشعر بوجه عام بثقة بالنفس وأبدى اهتماماً بالتعرف إلى أشخاص جدد. صحيح أم خطأ؟

٥-٣-١ الشخصية الماكيافالية

تشكّل عبارة "الغاية تبرر الوسيلة" مقولة قديمة تترجم بـ"أقدم على أي خطوة في العمل بغية تحقيق أهدافي". والموظفون الذين يملكون هذا الميل يتلاعبون بالآخرين ويحاولون إغواعهم باعتماد طريقة التفكير نفسها. الواقع أن الموظف الذي يظن نفسه قادرًا على إصدار الأوامر بطريقة أفضل من رئيسه يتمتع على الأرجح بشخصية ماكيافالية. ويتميز أصحاب الشخصية الماكيافالية العليا بعلاقات فاترة مع الغير، وبافتقارهم إلى الحس الأخلاقي، وباستمتاعهم بالتلاعب بالآخرين، وبمستوى عالٍ من التفكير المنطقي.^{١٦} يشكّل مقياس ماك في Mach-V اختباراً مكتوباً يحدد الميل الماكيافالية. فإن كنت مهتماً بتقييم ذاتك حاول الإجابة عن الأسئلة الواردة في الجدول.

جدول ٦-١ ما مستوى ميلك الماكيافالية؟

التعليمات: ضع دائرة حول الإجابة الأقرب إلى رأيك عن كل سؤال ثم احتسب مجموع العلامات كما هو مبين أدناه.

| | لا أافق مطلقاً | أافق تماماً | أافق | غير |
|--|----------------|-------------|------|-----|
| ١ أستمتع بالتوسد إلى الأشخاص عبر إخبارهم بما يرغبون في سماعه. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٢ أفضّل لا أتصرف إلا عندما أتوصل إلى القرار الصائب أخلاقياً | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٣ ما من أوضاع أواجهها يكون فيها الكذب المسلط الأفضل | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٤ أعتقد أن أغلبية الأشخاص تتطوّر شخصيتهم على ناحية مخادعة تظهر من وقت إلى آخر. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |

احتسب مجموع اختبار ميلك الماكيافالية كالتالي:

الموقف ١ + (٥ - الموقف ٢) + (٥ - الموقف ٣) + الموقف ٤

٦-٣-١ هل يترك أصحاب الشخصية الماكيفالية القوية أثراً سلبياً في المؤسسة؟

عندما يحصل الأفراد على مجموع عالٍ إثر إجابتهم عن النسخة الكاملة لاستماره الأسئلة الواردة في الجدول ٦-١، يمكننا التوصل إلى نتائج مثيرة للاهتمام. فالأشخاص الذين يسجلون مجموعاً مرتفعاً في اختبار مقاييس ماك في Mach-V، يحاولون عموماً التلاعب أكثر بالأشخاص من حولهم، ويتميزون بقدرة أكبر على ابتكار وسائل للتلاعب بالآخرين، كما يتذكرون عدداً أكبر من وسائل التلاعب ليختاروا من بينها، ويسعون برضى كبير جراء عمليات التلاعب الناجحة، يفوق رضى أصحاب المجموع المتدنى.^{١٦} فضلاً عن ذلك، إذا ارتأوا أن الوضع الذي يتواجدون فيه مشوب بالالتباس ويفترق إلى قواعد تحكم سلوكياتهم، يصيغون أكثر عدوانية جله فرض ميلهم الماكيفالية العليا. ولكن في المقابل، إذا كان الوضع منظماً وكل السلوكيات فيه متوازنة ومضبوطة، يتفادون التلاعب بالآخرين. وبوجه عام، تتم عمليات التلاعب الناجحة عن الميل الماكيفالية في أعلى هرمية المؤسسات أكثر منها في القاعدة.

نشير في هذا الإطار إلى أن بعض علماء النفس يؤكدون أن عملية اقتحام واشنطن غايت Watergate وتغطيتها من قبل أعضاء إدارة نيكسون Nixon تشكل مثالاً جيداً عن النظرية المذكورة آنفًا. فقد أحـسـ نـيكـسـون Nixon والـرسـميـونـ المـحيـطـونـ بهـ أنـ قـوـاعـدـ قـلـيلـةـ تحـكمـ سـلوـكـيـاتـهـ خـصـوصـاـ فيـ ماـ يـتـعلـقـ بـمـصـلـحـتـهـ فـيـ إـخـفـاءـ ذـنـبـهـ مـتـحـجـجـينـ "ـبـامـتـيـازـ السـلـطـةـ التـنـفـيـذـيـةـ"ـ وـفـيـ حـمـاـيـةـ الرـئـاسـةـ كـمـصـرـ لـسـلـطـةـ التـنـفـيـذـيـةـ،ـ وـأـقـدـمـواـ عـلـىـ التـخـطـيطـ لـنـشـاطـاتـ غـيرـ قـانـونـيـةـ وـتـنـفـيـذـهـاـ.

٧-٣-١ الحاجات المكتسبة اجتماعياً

اعترف خباء في السلوكيات المؤسسية منذ فترة طويلة بأن البيئة تؤدي دوراً جوهرياً في تنمية الشخصية. وقد برزت هذه الفكرة بشكل لافت في مفهوم الحاجات المكتسبة اجتماعياً التي تعرف على أنها حاجات يتعلّمها المرء من خلال اتصاله الشخصي بالبيئة الاجتماعية المحيطة به.^{١٧} وتمثل الحاجات الثلاث الأهم من الناحية المؤسسية، بال حاجة إلى تحقيق الإنجازات، وال حاجة إلى التبعية الاجتماعية وال حاجة إلى اكتساب النفوذ. ويصرّح ماك كيلاند McClelland أن الحاجة إلى تحقيق الإنجازات تُعرف باليزادات الخمس التالية:

١. القيام بمحازفات معتدلة عبر السعي لبلوغ أهداف صعبة ولكن غير مستحيلة.
٢. الحاجة إلى معلومات مرتبطة فورية تطال الأداء وتقديم الأعمال.
٣. اعتبار المهام والإنجازات مثمرة بطبيعتها بغض النظر عن المكافآت المادية والاقتصادية المتأتية عنها.
٤. تعريف العمل على أنه عملية اقتراب من النجاح بدلاً من تقادي الخسارة.
٥. الانغماس كلياً في المهمة حتى إنجاز العمل وإتمامه.

الأهمية المؤسسية للحاجة إلى تحقيق الإنجازات

أثبتت الدراسات أن الطلاب في مختلف المستويات الأكademie الذين يتمتعون بحاجة إلى تحقيق الإنجازات يتميزون بأداء أفضل من ذاك الذي يحققه طلاب يتمتعون بالمقدرات نفسها ولكن بمستويات أقل من الحاجة إلى تحقيق الإنجازات. وقد لوحظت النتائج نفسها في دراسات طالت سلوكيات الموظفين في العمل. فإن رأى الموظفون من أصحاب الحاجة الملحّة إلى تحقيق الإنجازات، أن العمل الموكّل إليهم ممل وسخيف، سيخفّضون مستوى أدائهم نتيجة لذلك، كما سيقلّلون من نسبة المجهود الذي يبذلونه إذا لم يتلقّوا معلومات مرتبطة عن أدائهم.

وتكتسب الحاجة إلى تحقيق الإنجازات أهمية أكبر عندما يشتد محيط العمل على مقدرات الموظفين وعلى المعلومات المرتدة حول جودة الأداء وعلى النشاطات العملية الجديدة والمفيدة.^{١٨} ترتبط الحاجة إلى تحقيق الإنجازات بالرغبة في القيام بمبادرات فردية. وعلى الأرجح، يتوصل الأفراد من أصحاب الحاجة الملحّة إلى تحقيق الإنجازات، إلى إطلاق شركاتهم الخاصة خصوصاً عندما لا يشتد المحيط العملي على الميزات المذكورة أعلاه. والواقع أنّ الموظف الذي يهتمُّ بالإنجازات والذي لا يشكلُ عمله تحدياً بالنسبة إليه، يشعر في الغالب أن ربّ عمله لا يقدر مجده وأفكاره. وعندما يصير الموظفون أمثاله أصحاب أفكار تجديدية ولا تعبّر الإدارة العليا "باتكاراتهم"، ينتابهم الاستياء ويتربّكون العمل. وإن كان هذا الموظف المستاء مهندساً ناجحاً وبائعاً ماهراً، احذر منه! فسرعان ما ستراه منافساً لك يتسابق زبائنك السابقون لقرع بابه.

كيف يستخدم المدراء المعلومات حول الحاجة إلى تحقيق الإنجازات؟

إن المدراء المهتمين بتطبيق المفاهيم التحفيزية المبنية عن معرفة الحاجة إلى تحقيق الإنجازات يعمدون إلى:

١. استخدام الحاجة إلى تحقيق الإنجازات كقاعدة لفحص مقدمي طلبات العمل.
٢. استخدام هذه الحاجة كعامل مهم في القرارات المتعلقة بالترقيات.
٣. تصميم وظائف تتسم بأهداف تنطوي على الأقل على مستوى معقول من التحديات.
٤. تصميم مكافآت ومعلومات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات الأداء وذلك بغية استحداث مناخ في الشركة يحفّز تحقيق الإنجازات.
٥. مكافأة الموظفين على إبداعهم واعتماد دور " أصحاب الفكرة " في الشركة.

الحاجة إلى التبعية الاجتماعية

تُعرَّف الحاجة إلى التبعية الاجتماعية على أنها الرغبة بامتلاك نظام دعم اجتماعي متين والحفاظ عليه وبنحو العطف والحصول عليه.^{١٧} وتحدد هذه الحاجة بالميزات التالية:

١. إبداء ردة فعل إيجابية تجاه الخبرات العملية التي تعزز حس الانتساع والاندماج الاجتماعي ومعنويات المجموعة.
٢. التشديد على مشاركة أعضاء فريق العمل كافة في النشاطات التي قد تؤثر في معنويات المجموعة وتماسكها.
٣. حل النزاعات بين الأفراد أو مواجهتها، وهي نزاعات تهدّد روح الجماعة.
٤. التشديد على أهمية المكافآت الاجتماعية كتقدير العمل وامتداحه والثناء عليه علناً.
٥. إبداء رد فعل إيجابي تجاه المكافآت التي تمنحها الشركة والتي تعتمد على الأداء.

كيف للمدراء أن يستفيدوا من الحاجة إلى التبعية الاجتماعية لدى الموظفين؟

ينبغي بالمدرب أن يكونوا مستعدين لتحفيز الموظفين ذوي الحاجة الملحّة إلى التبعية الاجتماعية، وتشمل السبل التي تضمن قيام هؤلاء الأفراد بأداء أفضل السماح لهم بأن:

١. يكونوا الحكم في نزاعات تنشأ في فرق العمل لأنهم يرون مصلحة شخصية في إعادة التناغم إلى المجموعة.
٢. يقدّروا حاجات الشركة إلى وظيفة ما ويصنفوا الموظفين ذوي الحاجة الملحّة إلى الشراكة، المناسبين للقيام بهذه المهام.

٣. ينخرطوا في شؤون الجماعة التي تتواءزى ومصالح العمل.
٤. يطورو ويستخدموا أكبر عدد من المكافآت التي تقدمها الشركة ويتأكدوا من أنها رهن بالأداء المتميز.
٥. يدركون أن رئيسهم صاحب الحاجة الملحة إلى التبعية الاجتماعية، قد يخطئ في تفضيل التأغمض الاجتماعي في الشركة على الإنتاجية.

ال حاجة إلى اكتساب النفوذ

تُعرّف هذه الحاجة المكتسبة اجتماعياً السلوكيات الموجهة نحو التأثير بالآخرين والبحث عن فرص لكسب التأثير والضبط.^٧ وفي الواقع، يتجلّى جانبان للهاجة إلى اكتساب النفوذ.^٧ فالأشخاص الذين يملكون حاجة شخصية إلى اكتساب النفوذ هم أشخاص يحاولون أن يسيطروا أو يحكموا لأنهم يشعرون ببساطة بثقة أكبر بالنفس عندما يخيفون الغير. وقد تشكّل مواجهة سلبية مع أفراد مماثلين (خصوصاً إن كان رئيسك) سبباً مباشرأً لتقصير أهداف حياتك المهنية أو عملك. غالباً ما تعتبر الشركات هؤلاء الأفراد غير منتجين لأنهم:

١. يرفضون المسؤوليات العملية لمصلحة الاهتمامات الشخصية.
٢. يخلقون علاقات متواترة في العمل بين مرؤوسيهم فيصبحون مفرطى القلق في عملهم.
٣. يتكيّفون بصعوبة مع العمل وبيحثون عن مسكنات كالمخدرات والكحول ليتحملوا ضغط العمل المتراكم.
٤. يعكسون عدم ملامتهم للوظيفة على زملائهم ومرؤوسيهم فيتسببون وبالتالي بإفساد مناخ العمل أكثر.

لحسن الحظ، تتطوّي الحاجة إلى اكتساب النفوذ على جانب إيجابي يُعرف بالهاجة الاجتماعية إلى اكتساب النفوذ. ويميل الفرد المتنمّع بهذه الحاجة إلى تحقيق أهدافه الشخصية في العمل عبر تعزيز التقدير الذاتي لدى مرؤوسيه وزملائه. لذا ترى المدير المتنمّي إلى هذه الفئة يحصل من مرؤوسيه على مستويات أعلى من الأداء من خلال إظهار ثقته بهم. فهو يختلف عدّة فرص ليبعث إلى موظفيه البلاغ التالي: "أنا أثق بكم لأنني أدرك أنكم تتممّعون بثقة بالنفس". وتشكل هذه العبارة بـلاغاً تحفيزاً قوياً يُعبر عن إيمان المدير بأن كل موظف خبير في عمله. وبالتالي يعكس المدير المتنمّع بالهاجة الاجتماعية إلى اكتساب النفوذ من خلال أعماله واقع أن أفضل أنواع الضبط المؤسسي يمكن في الضبط الذاتي المتوفّر لدى كل موظف.

تقنيات إدارة الموظفين أصحاب الحاجات إلى اكتساب النفوذ

تكتسب المؤسسات ومدراؤها طريقة أكثر منهجية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين الذين يتمتعون بأي من توجهي النفوذ. فلتتممّع بعضها.

١. ينبغي انتقاء الموظفين ذوي الحاجات الاجتماعية إلى اكتساب النفوذ وترقيتهم بدلاً من ذوي الحاجات الشخصية إلى اكتساب النفوذ.
٢. ينبغي تسليط الضوء على المناصب (منها أهمية كبيرة) التي تتطلب أشخاصاً من ذوي الحاجات الاجتماعية إلى اكتساب النفوذ.
٣. ينبغي أن توكل مهمة العمل مع مجموعات يتّسم أعضاؤها بأداء متذبذب وبمعنيّات متذبذبة، إلى مدراء من ذوي الحاجات الاجتماعية إلى اكتساب النفوذ.
٤. بما أن المدراء ذوي الحاجات الاجتماعية إلى اكتساب النفوذ يؤدون عملهم من خلال الأفراد وليس من خلال المهمة بحد ذاتها، يجدر السماح لهم بتفويض صلاحية تنفيذ

المهمة إلى مرؤوسيهم الذين يتمتعون بقدرة على تنمية مهاراتهم الإدارية وثقتهم بأنفسهم بسرعة.

٥. لا ينبغي بالمؤسسة أن تعيق الدرج المهني أمام المدراء ذوي الحاجات الاجتماعية إلى اكتساب النفوذ، فإن لم يتوصلا إلى الحصول على المكافآت الشخصية التي ينشدونها من عملهم قد يلجأون إلى تلبية حاجاتهم إلى اكتساب النفوذ عبر سبل شخصية غير مرغوب فيها.^{١٧}

تعتبر الحاجات الاجتماعية إلى اكتساب النفوذ أهم الحاجات المكتسبة اجتماعياً التي تخول التنبؤ بالنجاح الإداري. ونشير في هذا الإطار إلى أن الأفراد أصحاب هذه الحاجة هم الأكثر استعداداً لمعالجة التواهي السياسية في الحياة المؤسسية، فيما يعكس غياب هذه المقدرة لدى الأفراد ذوي الحاجات إلى تحقيق الإنجازات ضعفاً إدارياً. غالباً ما يقرف المدير صاحب الحاجة الملحّة إلى تحقيق الإنجازات، خطأً إذ يؤدي المهمة بنفسه بدل أن يوكّلها إلى أحد مرؤوسيه. إذاً فتركيز المدير الذي يهتم اهتماماً بالغاً بتحقيق الإنجازات، على المهمة نفسها، يحول دون جعله مديرًا ناجحاً للأفراد. وما يثير الاهتمام أن نقطة الضعف نفسها تظهر من جديد في الشركات الصغيرة التي يُشَرِّفُها مستشار بلغ مرحلة لم يعد قادراً فيها على أن يضبط التفاصيل والقرارات كافة. وتراه وحالته تلك يعمد إلى حصر عملية اتخاذ القرارات في شخصه هو بدل أن ينتدب أو يوظف طبقة أخرى من المدراء. عندئذ يتأتى عن تعقيد القرارات (وافتقاره إلى الخبرة في عدة مجالات) سلوكيات أكثر تطفلاً. ويجد المدير وبالتالي أن وقته أكثر تجزئة وأقل إنتاجية وينتهي به الأمر بخسارة الموظفين الذين يشاركونه اهتمامه البالغ بتحقيق الإنجازات. ففي نهاية المطاف هم أيضاً يفضلون القيام بالمهمة بأنفسهم. يلخص الجدول ٧-١ هذه المناقشة حول الحاجات المكتسبة اجتماعياً.

جدول ٧-١ تفضيلات العمل للأفراد ذوي الحاجات الملحّة إلى تحقيق الإنجازات والتبعية الاجتماعية واكتساب النفوذ

| الحاجة | تفضيلات العمل | المثال |
|---------------------------------------|---|---|
| الحاجة الملحّة إلى تحقيق الإنجازات | المهندس الذي يشعر بالتشجيع للبحث عن المسؤولية الفردية الأهداف التي تتخطى على تحديات راعٍ داخلي لفكرة منتجه الجديد المعلومات المرتدة السريعة عن الأداء | |
| الحاجة الملحّة إلى التبعية الاجتماعية | إقامة علاقات جيدة مع الأفراد فرص لتحسين التواصل | عضو في مجموعة يحصل على مكافأة من خلال نظام توزيع نفقات تمنّه إياه المجموعة |
| الحاجة الملحّة إلى اكتساب النفوذ | ضبط الغير الاهتمام الدائم الذي يبديه الغير التقدير من خلال الترقيات | المدراء الذين يطمحون إلى ترأس فريق لديه مهمة خاصة وعليه أن يهتم بقلل الشركة إلى موقع جديد |

٤-١ دور الرضى الوظيفي الأساسي

يشكل الرضى الوظيفي موقفاً رئيسياً في العمل لأنّه رهن بنظرية الموظفين إلى النشاطات والأحداث في عملهم. ويعرض هذا القسم معنى الرضى الوظيفي وأصوله ونتائجها وعلاقتها بالأداء، كما ينظر في كيفية إقدام المؤسسة على قياسه.

٤-١-١ معنى الرضى الوظيفي

يُعتبر الرضى الوظيفي أكثر مواقف العمل التي تشكل مواضيع دراسة في أنواع المؤسسات كافة. ويتوافق الخبراء عموماً حول أن الرضى الوظيفي ليس مفهوماً شاملاً أو واسع النطاق

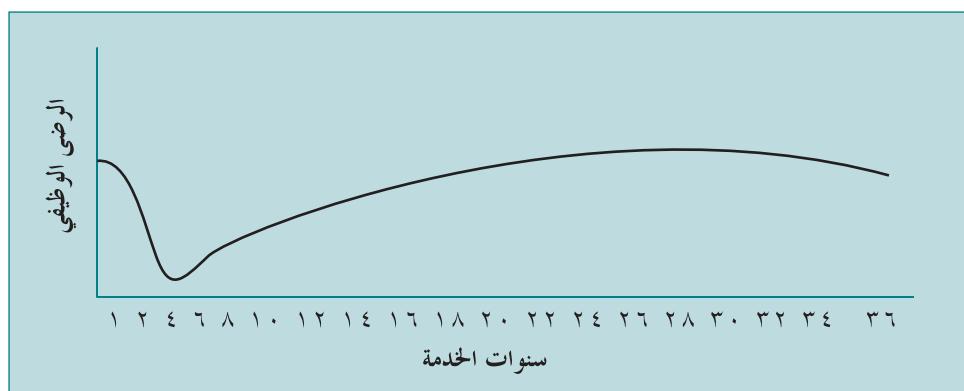
بل هو أشبه بتركيبة لها أوجه تتأثر بنظرة الموظفين إلى محيط العمل والمكافآت والإشراف ومتطلبات الوظيفة وما إلى ذلك. بوجه عام يشكل كل وجه بدوره موقفاً؛ والموقف ميل للاستجابة إلى الأشخاص والأغراض والمؤسسات سلباً أو إيجاباً، يكتسبه المرء جراء الخبرة. وتصنف أوجه الرضى الوظيفي على وجه التحديد على أنها موقف ترکز على: الرضى عن العمل بحد ذاته، والرضى عن الأجر، والرضى عن الزملاء في العمل، والرضى عن المشرفين، والرضى عن الترقى. الواقع أن الموظفين يعتقدون أن أهمية أي من الأوجه تتغير مع تطور الأحداث في العمل، ومن المحمّل أيضاً أن يشعر الموظف بالرضا تجاه أحد هذه الأوجه في حين لا يشعر بالرضا حيال وجه آخر. فعلى سبيل المثال قد يكون راضياً جداً عن الترقى لكنه غير راضٍ عن زملائه والمشرفين عليه.

٢-٤-١ مقومات الرضى الوظيفي وانعكاساته

يمكن مناقشة مقومات الرضى الوظيفي على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة على حد سواء. تؤثر الاختلافات الفردية في مستويات الرضى التي يختبرها الموظفون وتشكل سنوات الخدمة والتوقعات الوظيفية اثنين من المقومات الأهم للرضى الوظيفي.

سنوات الخدمة

فيما يكبر الموظفون بالعمر يختبرون شعوراً أعظم بالرضا الوظيفي، ويستمر الوضع على هذه الحالة إلى أن يقتربوا من التقاعد حيث يصبحهم تدهور حاد، كما يصيب تدهور مماثل في الرضى الوظيفي، الموظفين الذين أمضوا في عملهم فترة تتراوح من ستة أشهر إلى سنتين، وعادة يحصل هذا الانخفاض في مستوى الرضى في السنة الأولى من الحياة المهنية عندما يدرك الموظف أن الوظيفة لن تلبّي حاجاته الشخصية بالسرعة التي توقعها. يظهر الرسم البياني ٢-١ العلاقة الطويلة الأمد التي تربط سنوات الخدمة والرضا الوظيفي. وفيما يُمدد سن التقاعد وتتقدم القوة العاملة بالعمر، تتغير علاقة الموظفين بعملهم، فيكتسب الأشخاص نتيجة لذلك عموماً عافية أكبر ويعيشون لفترة أطول. وقد تساعد البرامج التجديدية في الشركة كتشارك المهام والعمل من المنزل، والوظيفة بدوام جزئي والحياة المهنية المتسلسلة، على إطالة سنوات العمل المنتجة.



رسم بياني ٢-١ العلاقة التي تربط سنوات الخدمة بالرضا الوظيفي

التوقعات

ينمي كلّ شخص توقعات تطال الوظائف المستقبلية التي سيشغلها. فيما يشرع الأفراد في البحث عن وظائف، تتأثر توقعاتهم إلى حدّ بعيد بالمعلومات التي يزودهم بها زملاؤهم

وموظفوهم والمعارف المكتسبة حول ظروف سوق العمل. وتظل التوقعات التي تشكلت من هذه اللقاءات الأولى سليمة إلى أن يبدأ الأفراد بالمشاركة في المؤسسات. فإذا تحققت التوقعات السابقة للعمل، يشعر الموظف عندئذ بالرضى عن عمله، وإذا لم يبلغ الموظف هذه التوقعات، يختبر تدهوراً في الرضى الوظيفي.

يندرج التدهور الأول في مستويات الرضى الوظيفي (راجع الرسم البياني ٢-١) ضمن اهتمامات الإدارة.^{١٩} وفي حال عمدت مجموعة كبيرة من الموظفين إلى ترك العمل في الوقت نفسه، قد تحمل المؤسسة أعباء مادية كبيرة تنتاب عن البحث عن موظفين والتوظيف والتدريب. لذا تحاول عدة شركات أن تخفض نسبة تراجع الرضى الوظيفي في خلال المرحلة الأولى من الحياة المهنية عبر إجراء عروض واقعية عن الوظيفة من شأنها أن تحدد للفرد قبل استخدامه، أوجه الوظيفة الإيجابية والسلبية. وإذا أيقن الموظفون المحتللون أن توقعاتهم لا تتماشى مع متطلبات الوظيفة يمكنهم عندئذ الخروج من مسار التوظيف قبل أن تتكدس المؤسسات تكاليف عالية. نشير في هذا الإطار إلى أن شركات التأمين صنفت العروض الوظيفية الواقعية كأدوات فاعلة تقلص تقلبات العمالة بين العمال المستخدمين حديثاً. وقد خبرت الشركات التي تحتاج إلى استخدام موظفين يقومون بمهام روتينية، بدورها تقلبات أقل في العمالة بين العمال الجدد الذين حضروا عروضاً وظيفية واقعية.^{٢٠} وتشهد ظاهرة التدرج رواجاً متزايداً في المؤسسات إذ يستفيد منها طلاب الجامعات الذين يلجأون إليها بغية اختبار طبيعة العمل والوظيفة من دون أن يتزموا بها لفترة غير محددة. كذلك، تقدر المؤسسات جهتها قيمة التدرج لأنها يؤمن لها فرصة غير مكلفة للتعرف عن كثب إلى موظف محتمل لامع ومستقبل.

المقومات المؤسسية للرضى الوظيفي

ترك طبيعة الضبط الممارس في المؤسسات ونطاق المسؤولية الشخصية وسياسات الضبط والتوظيف كلها مجتمعة أثراً كبيراً في مستويات الرضى الوظيفي الذي يختبره الموظف. وبالتالي تسهم نوعية المقومات المؤسسية للرضى الوظيفي المحظوظة أدناه بشكل كبير في المحافظة على المنفعة التنافسية المستدامة المرتكزة على الممارسات التوظيفية السليمة.

الإشراف

يدعم الإشراف الحذر تقدير الموظف لنفسه واحترامه لذاته ويفضي إلى رضى وظيفي أكبر. فإذا قام المشرفون باستشارة مرؤوسيهم في ما يتعلق بالقرارات والسياسات الوظيفية وقواعد العمل، سيكون الموظفون عاملاً أكثر اطلاعاً ويخبرون رضى وظيفياً أعظم لأنهم سيكتسبون ثقة أكبر بأنفسهم جهة فهم لمجريات عملهم. وبالتالي، يعزز الإشراف التشاركي الرضى الوظيفي عند المرؤوسيين. نشير في هذا الإطار إلى أنه ليس من الضروري أن تُتخذ القرارات كلها بهذه الطريقة، فوحدها تلك التي تتطلب دعم المرؤوسيين والتي تؤثر في رفاهية الموظفين ينبغي أن ترتدي طابعاً تشاركيّاً لأن المشاركة توضح توقعات الموظفين من عملهم. من هنا يظهر أن الموظفين أصحاب التوقعات الواضحة من وظائفهم يتمتعون على الأرجح بثقة بالنفس أكبر من تلك التي يتمتع بها نظاروهم المشوشون الذين لا يشاركون في عملية صنع القرارات المتعلقة بالوظيفة. وجدير بالذكر أن المشرفين يؤثرون في تفاؤل مرؤوسيهم في ما يتعلق بالمشاركة وفي رغبتهم في الانخراط في القرارات المرتبطة بمكان العمل.

التحديات الوظيفية

عندما تتطلب الوظائف الإبداع وتطبيق المهارات الشخصية والماطرة، يبدي الموظفون رضى وظيفياً أكبر. ويشعر الموظفون من ذوي الحاجة الملحة إلى تحقيق الإنجازات برضى أكبر

عندما تفرض المهام الوظيفية جهداً فكريًا وجسدياً، وهم يصبحون أكثر انحرافاً في عملهم متى واجهوا التحديات. قد تسبب إذاً التحدياتُ الوظيفية نشوءَ هذين الشرطين.

الوضوح الوظيفي

يسهم مدى فهم الموظفين لعملهم في تعزيز الرضى الوظيفي. فعندما يتلقّون معلومات مرتبة حول أدائهم، يتحسن الوضوح الوظيفي. ويتعزز هذا العامل أيضًا لدى منح الموظفين فرصة المشاركة في مسائل العمل الجوهرية. وتبني هذه المسارات بدورها ثقة الموظفين بأنفسهم فيعتقدون عدّيًّا أنهم قادرون على إنجاز المهمة وعلى التمتع بمستوى مقبول من الأداء، وتتعزز بالتالي مستويات الجهد الحثيثة التي يقومون بها لتفضي في نهاية المطاف إلى الرضى الوظيفي. ومتى أقرّ المدراء بأهمية التحديات الوظيفية كمقدّمات للرضى الوظيفي، يتوصّلون إلى المحافظة على هذا الشرط.

الحوافز

ترتبط المكافآت الحسية والجوهرية بالرضى الوظيفي. وتُعرَف المجموعة الأولى على أنها المكافآت التي تمنحها المؤسسة استناداً إلى أداء الموظف وجهوده، وتنذر منها على سبيل المثال زيادات الأجور والترقيات وتقدير المشرف وثناءه ورموز الوضع الوظيفي والأمن الوظيفي. أما المجموعة الثانية فهي المكافآت التي يحس بها الموظف في داخله ومنها الشعور بالكفاءة وبالمهارات العالية والافتخار بالنفس لحسن أدائه. يكسب الموظف المكافآت مع تطور عمله. ولما كانت هذه المكافآت تؤثّر على شعوره حيال ذاته فقد تسهم إلى حد بعيد في المحافظة على التحفيز وعلى مستوى عالٍ من الأداء. ونشير إلى أن صلة وثيقةً تربط نوعي المكافآت بالرضى الوظيفي. وتُعرف النظرية التي تربط بينها بنظرية الإنصاف، ومفادها أن الموظفين يقارنون المكافآت التي يتلقونها بجهودهم وبمستويات أدائهم، وهم لا يقفون عند هذا الحد بل يذهبون إلى أبعد من ذلك فيقارنونها بالمكافآت التي حصل عليها غيرهم من الموظفين وبالجهود التيبذلوها وبالأداء الذي قاموا به. تسمى عمليات المقارنة هذه بالمقارنات الاجتماعية وتفضي إلى تلمس حالة من الإنصاف أو الظلم. نعرض أدناه مثلاً نموذجياً عن المقارنة الاجتماعية التي يقوم بها الموظف.

| الزيادة التي حصل عليها زميلي | مقارنة بـ | الزيادة التي حصلت عليها |
|------------------------------|-----------|-------------------------|
| جهود زميلي وأداؤه | | جهودي وأدائِي |

يختار الموظف عادةً بغية القيام بمقارنات مماثلة "مقارناً آخر" قد يتمثل بموظف آخر أو بكافة الموظفين العاملين في المهنة نفسها أو بموظفين مختارين يعملون في مؤسسة شبيهة بمؤسساته. إذا بدت نتائج هذه "الأحكام الاجتماعية" عادلة، يشعر الموظف بالرضى عن مستويات المكافآت الحسية والجوهرية التي حصل عليها. لكن في حال رأى الموظف أن مكافأة "المقارن الآخر" أكبر من مكافأته يتملكه شعور بالظلم يعكس حالة من غياب التوازن النفسي. عدّيًّا يبقى أمام الفرد اللجوء إلى أربع سبل فحسب لاستعادة هذا التوازن؛ فإذاً أن يخفف من جهوده ويخفض مستوى أدائه، أو أن يغير "المقارن الآخر" فيستبدل بزميل أكثر ملاءمة منه، وإنما أن يعزز مستويات أدائه وجهوده ويأمل أن يزيد نتيجة لذلك حجم مكافأته، أو أن يتخلص من المشكلة فيعمد إلى ترك الوظيفة أو يطلب نقله.

تطال المقارنات المبنية على الإنصاف مختلف أوجه الرضى الوظيفي ونوعي المكافآت. والواقع أن الموظفين يلجأون دائمًا إلى هذه المقارنات مما يلزم المدراء بالاهتمام بالإشراف والتحديات

الوظيفية والوضوح الوظيفي والهوازف بحيث تتبلور توقعات الموظفين من متطلبات الوظيفة. ومتى يتم اعتماد مسارات المشاركة، يصبح من الممكن استحداث مقارنات مبنية على الإنصاف تتسم بطابعها الأكثر منطقية وتفضي إلى مستويات محسنة من الرضى الوظيفي.

نتائج الرضى الوظيفي الأساسية

تحسن الصحة العقلية والجسدية مع ارتفاع مستوى الرضى الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بالرضى عن مهامهم الوظيفية يشتكون من أمراض أقل، فتتضاءل نسبة إصابتهم بأمراض في القلب أو بألم في الرأس أو باضطرابات أو صعوبات في النوم؛ باختصار يعني الموظفون الراضيون عن عملهم نسبةً أقلً من القلق والضغط والتوتر. يحسن إذاً الرضى الوظيفي مقاومةً الموظف للضغط المتاتي عن الوظيفة وعوارضه الجسدية (راجع الوحدة ٢). وفي الواقع يفترض بعض التقارير أن الموظفين الراضين عن عملهم يعيشون لفترة أطول، فالعامل الأكثر سعادة تبدو عليهم بحق علامات الصحة الجيدة.

ويتأتى عن الرضى الوظيفي نتيجة مباشرة أخرى تتمثل بتدني تقلبات العمالة ونسبة التغيّب غير المبرر. وقد كشفت عدة أبحاث عن علاقات وثيقة تربط تقلبات العمالة بالتغيب غير المبرر. وتشير في هذا الإطار إلى أن العلاقة القائمة بين الرضى الوظيفي والتغيب أقل م坦ة، إذ تتعدد الأسباب التي تدفع موظفاً راضياً عن وظيفته إلى التغيب عن عمله، وتتعدد في المقابل تلك التي تحدث الموظف غير الراضي على الذهاب إلى العمل. فهو مثلاً يخشى أن يُطرد أو ربما يفتقر إلى خيارات أخرى مسلية أكثر من الذهاب إلى العمل، أو لعله يفضل العمل على البقاء في المنزل.

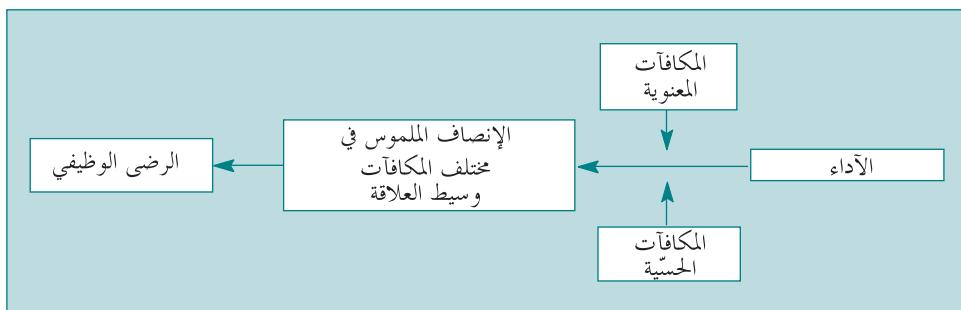
وُصفت العروض الوظيفية على أنها تقنية تخفض نسبة التغيب وندم الموظف نتيجة انعدام الرضى الوظيفي. عندما ترتفع نسبة تقلبات العمالة والتغيب في مؤسسة ما، تتزايد تكاليف اليد العاملة بسرعة هائلة. فالتقابلات العالية ترفع تكاليف البحث عن الموظفين وتتوظفهم وتدربيهم (جميعها تكاليف غير مباشرة)، لأن المؤسسة تُعد باستمرار أفراداً جددًا. وتؤدي بدورها نسبة التغيب العالية إلى رفع التكاليف غير المباشرة لأنها تفرض على المؤسسة استخدام عدد أكبر من الموظفين الاحتياطيين ليحلوا محل المغيبين. وفي غياب الموظفين الاحتياطيين تُزعَج كمية أكبر من العمل على عدد أقل من الموظفين مما يخلف بدوره انعداماً في الرضى الوظيفي ينتهي عن الظلم الملموس. وبعد، تُضعف هذه المفاعيل كلها العلاقة التوظيفية الفاعلة وتهدد المنفعة التنافسية.

٣-٤-١ الرضى الوظيفي والأداء

تبثُلَرت الآن الصورة الكاملة التي تسمح لنا بأن نمعن النظر في إحدى أهم العلاقات القائمة في السلوكيات المؤسساتية، وهي العلاقة التي تربط بين الرضى الوظيفي والأداء. ويعرض الرسم البياني ٣-١ التفكير الحالي حول هذه العلاقة.

تعليق البرهان من خلال تطبيق النموذج

يشير الرسم البياني ٣-١ إلى أن الأداء المرضي يولّد عدة مكافآت جوهرية وحسية على حد سواء. ويؤمن نظام التعويضات في المؤسسة. المكافآت الحسية. أما المكافآت الجوهرية فترتبط بطريقة تصميم الوظيفة كمستوى التحدي، والوضوح ، وتنوع المهارات المستخدمة، وفرص تعلم مهارات جديدة. وفي حال اتّضح أن نظام توزيع النفقات هذا يعني خللاً ما وينحِّ أصحاب الأداء المتدنى المكافآت نفسها التي يمنحها لأصحاب الأداء المتميّز، سيتّلمس



رسم بياني ٣-١ العلاقة القائمة بين الرضي الوظيفي والأداء

الموظفون المتميزون ظلّماً جلياً فيهبط بالتالي رضاهم عن أجراهم بسرعة هائلة. ويحصل الأمر نفسه يقع عندما تتسم الوظائف بتصميمها غير المتقن وبافتقارها إلى روح التحدي ويطابعها الممل، وتنتج عنها مكافآت نادرة. فعندئذٍ سيهبط رضى العاملين الوظيفي نتيجة للظلم الذي يلحظونه. تذكر إذًا أنّ توفير إحساس ملموس بالإنصاف يتاتى عن حسن سير نظامي توزيع النفقات وتصميم الوظائف.

يشير النموذج إلى أنّ ما من علاقة مباشرة تربط الأداء بالرضي الوظيفي، ووحدها النظرة إلى مفهوم الإنصاف تصلهما. ويتأثر الرضي الوظيفي بالاختلافات الفردية، فقد يعياني الموظفون أصحاب الضبط الداخلي القوي، غياب الرضي الوظيفي نتيجة للتمسّهم عنصر الظلم إذا شعروا أن الوظيفة لم توفر التحدي المطلوب أو إذا لم يحصلوا على التعويض المنصف لقاء أدائهم نتيجة لنظام تعويض غير فاعل. تذكر مثلاً عن هذه الحالة، الموظفين المستعينين الذين يتذمرون من أن المكافآت ترتكز على عنصر الأقدمية أكثر منه على الأداء الجيد. وقد نطلق حجاجاً مماثلة في ما يتعلق بالأفراد الذين يملكون مزيجاً متعددًا من اهابات المكتسبة اجتماعياً. بيد أن النقطة الأهم تكمن في استنتاج مفاده أنّ الأداء والإنصاف الملمس لا يؤثران وحدهما في مستوى رضى الموظفين، فخصائص الموظف تتفاعل مع الوضع في العمل لتترك أثراً في مستويات الرضي الوظيفي.

٤-٤-١ كيف يمكن للمؤسسات أن تقيس الرضي الوظيفي

يراقب المدراء الرضي الوظيفي باعتباره مؤشراً هاماً على مقدرة المؤسسة على تلبية حاجات موظفيها. وقد طُورت عدة سبل لقياس الرضي الوظيفي، لكنها أتت كلهـا غير مباشرة، إذ يتم الاستدلال على هذا الرضي ضمنياً بما أنه شخصيٌّ وغير ملموس. وتشتمل طرق القياس هذه ١) مراقبة سلوك الموظفين و ٢) إجراء مقابلات مع الموظفين، و ٣) استخدام استمارـات خطية حول الرضي الوظيفي. والواقع أن الطريقة الأقل كلفة والأكثر موثوقية تتمثل بالاستمارـة الخطية. يُظهر الجدول ٨-١ عينة من عناصر مستقاة من مؤشر تعريف الوظيفة JDI الذي يعتبر الطريقة الأكثر شيوعاً المستخدمة في قياس الرضي الوظيفي.^{٢١}

يقيس مؤشر تعريف الوظيفة خمسة أوجه للرضي الوظيفي سبق وأشارنا إليها. وجدير بالذكر أن كلاً من هذه الأوجه يحمل معنى خاصاً بالنسبة إلى الموظف، كما أن كلاً منها قد يشكل حافزاً قوياً على العمل. وجدير بالذكر أيضاً أن استخدام مؤشر تعريف الوظيفة لعوامل وصفية إيجابية وسلبية يحقق نوعاً من التوازن ويسمح للمدير بأن يتفادى المشاكل التي تنتطوي عليها مقاييس أخرى. أضف إلى ذلك أن الصفات التي تم اختيارها خصيصاً لمؤشر تعريف الوظيفة تجعل من الممكن استخدامه في أي ظروف عمل ومع أي مجموعة من الموظفين.

نذكر من الأدوات الأخرى المستخدمة في قياس الرضي الوظيفي استمارـة مينيسوتا للرضي الوظيفي Minnesota Satisfaction Questionnaire^{٢٢}، وتعتمد فيها طريقة مختلفة لاستقاء

جدول ٤-١ عينة من العوامل الواردة في مؤشر تعريف الوظيفة JDJ

| | |
|--|--|
| فكرة في عملك الحالي. كيف تراه في معظم الأوقات؟ في الفراغ الوارد إلى جانب كل كلمة أو عبارة، ضع: | |
| "نعم" إذا كان الوصف مطابقاً لعملك | |
| "كلا" إذا لم يكن الوصف مطابقاً لعملك | |
| "؟" إذا لم تكن قادراً على التحديد | |
| روتيني | |
| مرضٍ | |
| جيدٌ | |
| آمن | |
| فكرة في الأجر الذي تتلقاه حالياً. إلى أي حد تصف الكلمات التالية أجرك الحالياً؟ في الفراغ الوارد إلى جانب كل كلمة أو عبارة، ضع: | |
| "نعم" إذا كان الوصف مطابقاً لأجرك | |
| "كلا" إذا لم يكن الوصف مطابقاً لأجرك | |
| "؟" إذا لم تكن قادراً على التحديد | |
| الأجر الحالياً | |
| ملايين للنفقات الاعتيادية | |
| لا يوفر الأمان | |
| أقل مما أستحق | |
| عالٍ جداً | |
| فكرة في طبيعة الإشراف الذي تخضع له في وظيفتك. إلى أي حد تصف الكلمات التالية هذا الإشراف؟ في الفراغ الوارد إلى جانب كل كلمة أو عبارة، ضع: | |
| "نعم" إذا كان الوصف مطابقاً لطبيعة الإشراف الذي تخضع له | |
| "كلا" إذا لم يكن الوصف مطابقاً لطبيعة الإشراف الذي تخضع له | |
| "؟" إذا لم تكن قادراً على التحديد | |
| الإشراف على الوظيفة الحالياً | |
| يقتصر إلى الياقة | |
| يقوم على الثناء على العمل الجيد | |
| له تأثيره | |
| غير كافٍ | |
| فكرة في فرص الترقية المتاحة لك حالياً. إلى أي حد تصف الكلمات التالية هذه الفرص؟ في الفراغ الوارد إلى جانب كل كلمة أو عبارة، ضع: | |
| "نعم" إذا كان الوصف مطابقاً لفرص ترقتك | |
| "كلا" إذا لم يكن الوصف مطابقاً لفرص ترقتك | |
| "؟" إذا لم تكن قادراً على التحديد | |
| فرص الترقية | |
| الترقية تتم على أساس القدرات | |
| فرص الترقية منعدمة في هذه الوظيفة | |
| سياسة الترقية غير عادلة | |
| الترقيات تتم بشكل منتظم | |
| فكرة في معظم الأشخاص الذين تعلم معهم حالياً أو في أولئك الذين تلتقي بهم بحكم العمل. إلى أي حد تصف الكلمات التالية هؤلاء الأشخاص؟ في الفراغ الوارد إلى جانب كل كلمة أو عبارة، ضع: | |
| "نعم" إذا كان الوصف مطابقاً للأشخاص الذين تعلم معهم | |
| "كلا" إذا لم يكن الوصف مطابقاً للأشخاص الذين تعلم معهم | |
| "؟" إذا لم تكن قادراً على التحديد | |
| الأشخاص الذين تعلم معهم حالياً | |
| مثيرون للضجر | |
| يتمتعون بحس المسؤولية | |
| أذكياء | |
| ثرثارات | |

إن حقوق الطبعاء والنشر الخاصة بممؤشر تعريف الوظيفة JDJ تعود بأكملها بولينغ غرين ستايت Bowling Green State University. يمكنكم الحصول على الاستماراة وكيفية احتساب العلامات والتعليمات والمعايير كاملة من الدكتورة باتري西ا سميث Patricia Smith، قسم علم النفس Department of Psychology، جامعة بولينغ غرين ستايت Bowling Green State University، بولينغ غرين Ohio 43402، أوهايو.

الإجابات. يظهر الجدول ٩-١ عينة من الأسئلة المستخدمة في أداة القياس هذه. ولا بد من الإشارة إلى أن ترتيبها يسهل عملية تقييم التوافق الجزئي مع أوجه الرضى الوظيفي. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تستغرق وقتاً أطول من مؤشر تعريف الوظيفة، إلا أنها تولد نتائج يمكن الوثوق بها كثيراً.

جدول ٩-١ مقتطف من استماره مينيسوتا للرضى الوظيفي Minnesota Satisfaction Questionnaire

| الأمان الوظيفي | غير راضٍ | راضٍ قليلاً | راضٍ | راضٍ جداً | راضٍ إلى أبعد الحدود |
|---|----------|-------------|------|-----------|----------------------|
| الأجر الذي أتقاه مقابل العمل الذي أنجزه | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ظروف العمل (التدفئة، الإضاءة، التهوية، الخ) | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| فرص التقدم في هذه الوظيفة | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| الدرية التقنية للمشرف على | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |

Source: D. J. Weiss, R. V. Davis, G. W. England and L. H. Lofquist, 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22)*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Industrial Relations Center. Work Adjustment Project. Reproduced by permission. Copyright 1977 by Vocational Psychology Research, University of Minnesota.

المشكلات التي تتطوّر عليها الاستمرارات

يفترض استخدام الاستمرارات أن الموظفين على استعداد لوصف مشاعرهم في ما يتعلق بالعمل، بدقة ومن دون أي تشويه للحقائق، وأنهم قادرون فعلًا على ذلك. لكن من المعروف أن الموظفين غالباً ما يحرّفون المعلومات لأسباب متنوعة لا يُعتبر الخوف من فقدانهم لوظائفهم أقلها أهمية. أضف إلى ذلك أن العوامل الواردة في الاستماراة لا تحمل المعنى نفسه بالنسبة إلى الموظفين كافة. فما يبهرك قد يبدو مملاً ورتيباً بالنسبة إلى زملائك. وبما أن للعوامل الواردة في أي استماراة معاني مختلفة، فمن الممكن أن تكون نتائج الاستقصاء متطرفة بطرق منهاجية، ما يعتبر مشكلة أكثر أهمية بالنسبة إلى الباحثين الذين يستخدمون هذه الأدوات، منها بالنسبة إلى المدراء الذين يرغبون في تحديد مستويات الرضى الوظيفي لدى موظفيهم.

٤-١ التطورات في دراسة مواقف الموظفين في موقع العمل

يشكل الرضى الوظيفي موقفاً محورياً للموظفين في موقع العمل، وهو يرتبط بالإنتاجية المؤسساتية وبحاجات الموظفين كما يرتبط بتقبّلات العمالة، والتغيير، والصحة الجسدية والعاطفية، والأداء، وإدراك مدى العدالة في توزيع المكافآت المتأتية عن أنظمة التعويضات. وقد أُجريت في خلال السنوات العشر الأخيرة دراسة منهاجية حول موقفيين آخرين من مواقف الموظفين هما الالتزام المؤسسي والانخراط الوظيفي. فلندرس كلاً منها.

٤-١-١ الالتزام المؤسسي وانعكاساته على الموظفين والمؤسسة

يُعرّف الالتزام المؤسسي على أنه قوة اندماج الموظف في المؤسسة، وهو يشتمل على ثلاثة مكونات: الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها وتقاليدها، والعنم علىبذل جهود حثيثة تصب في مصلحة المؤسسة، والرغبة في الحفاظ على العضوية في المؤسسة. والواقع أن الالتزام المؤسسي لا يقتصر على الولاء للشركة،^{٢٢} أنه يعني أن يعمل الموظفون بصورة ناشطة على الترويج للمؤسسة لدى الفرقاء المهمتين أو لدى أولئك الذين تؤثر فيهم نشاطاتها، أي بمعنى آخر أن يدافع الموظف الملزّم عن سمعة المؤسسة في وجه الانتقادات التي تطالها. ونذكر أيضًا من الدلائل على الالتزام المؤسسي عزم الموظف على أن يعطي بعضاً من نفسه للمؤسسة (كأن يسمم بصفته مرشدًا في تطوير شخص تحت رعايته). وعندما يدافع الموظفون عن

أرباب عملهم ويرجّون أهداف المؤسسة، يعززون التزامهم المؤسسي. تصف القصة الواردة أدناه فرديك آشلي Fredrick Ashley الذي أثبت تمنعه بالالتزام المؤسسي. حاول أن تجد أمثلة عن مكونات هذا الالتزام في قصة فرديك Fredrick.

يُعد فرديك Fredrick شخصاً فريداً في عصر التقلّل من وظيفة إلى أخرى وتعدد أرباب العمل. هو يبلغ الثامنة والسبعين من العمر ويعرف بفخر أنه رجل ولاوة الأول والأخير للشركة وسيبقى على هذا الولاء إلى الأبد. فهو عندما ترك العمل كموظّف للبيعات لدى شركة جيرهارت Gerhart المحدودة المسؤولية في العام ١٩٨٧، تقاعد من وظيفته لدى رب العمل الوحيد الذي عرفه يوماً، مخلفاً وراءه مجموعة من الموظفين الذين يُسمّيهم "عائلته". وفيما كان فرديك Fredrick يبحث في مكتبه بين الصناديق التي وضّب فيها أغراضه، قال: "أنا حزين للمغادرة. أنا حقاً حزين، ولكن آن الأوان لكي أتحلى جانباً وأفسح في المجال أمام الموظفين الجدد". وقد استعاد موظف البيعات السابق، الذي أمضى الجزء الأفضل من حياته وهو يبيع آلات الشركة، صوراً من حياته وعمله بمزاج من الحشو والحنين. وشابت صوته نبرة حزينة وهو يشير إلى أنه انضم طوعاً إلى صفوف التقاعد، إذ قال: "لقد كبرت وأنا أزداد ولعاً بعملي وبالشركة وبالأشخاص الذين عملت معهم في خلال السنوات الستين الأخيرة، لا بل احتفظت بالكثير من الزبائن طيلة ثلاثة ثلثين عاماً. الواقع أن هؤلاء يفهمون سير العمل في شركتنا، حتى أن العديد منهم كان يتبع أدواتنا قبل انضمامي إلى الشركة. هكذا بدأت العمل. فقد عملت في البداية في صالة البيع ثم انتقلت إلى المكتب وبقيت فيه طيلة ثلاثة عشر عاماً قبل أن أنتقل إلى قسم البيعات".

ويضيف فرديك Fredrick بكلمات مقتضبة: "الكتني أحتج إلى وقت للراحة. فكثيراً ما كنت أقصد مكتبي وأنا مصاب بالزكام أو باضطرابات في معدتي"، ولكن من الواضح أنه يستمتع بإبراز صورة ولائه المطلق للشركة. فصاحب هذه الصورة كان يستيقظ في الساعة الرابعة فجراً ويقصد عمله ليقوم بتحليل حسابات الزبائن. وهو يقول في هذا الإطار: "كنت في بعض الأحيان أستيقظ في وقت مبكر جداً لأكون أول الوالصلين إلى العمل لمجرد المتعة. وأظن أتنى اشتهرت بعد حين في أرجاء المكتب بأنني ميال إلى الاستيقاظ باكراً".

يبعد منزل فرديك Fredrick عن مقر عمله حوالي خمسة كيلومترات. وهو لم يضع أي خطط للمستقبل وسيكتفي بتقبّل الحياة كما هي فيما يعمل في حدائقه ويزور أولاده.

يقول فرديك Fredrick: "تقاعدت لأنني اعتقدت أنه لم يبق لي سوى بضع سنوات. لقد شارفت على عمر التقاعد، وأردت أن أمضي المزيد من الوقت برفقة زوجتي. فنحن نستمتع بتناول العشاء في الخارج والسفر".

لكن فرديك Fredrick يقر بأنه يواجه صعوبة في التأقلم مع حياة رفاهية تخلو من العمل. فهو لا يتذكر كثيراً من الظلود إلى النوم في وقت متأخر ويفتقد الرحلة اليومية إلى موقع عمله، حتى أنه يقول: "أظن أتنى اعتدت ضوابط المكتب". كذلك، يعترف فرديك Fredrick بأنه يفقد جدول العمل الأسبوعي ويشعر بالوحدة بعد أن عمل طيلة ستة عقود في الشركة نفسها.

ويضيف فرديك Fredrick قائلاً: "لقد استمتعت بعملي وأحببت الأشخاص الذين عملت معهم. ولم أشعر قط أن وظيفتي عبء يثقل كاهلي. أحببت ما كنت أقوم به وشعرت دوماً بالرضى عن عملي". وهو يشير إلى أن رئيسه قد قال له إن بقدوره استثناف عمله في أي وقت شاء إذا تبيّن أن التقاعد ليس مقرراً له. فيقول: "قالوا إن بقدوري أن أبدأ من حيث توقفت من دون أي مشكلة، ما يجعلني أشعر أنهم يحتاجون إلي".

تجدر الإشارة إلى أن الالتزام تجاه المؤسسة يختلف عن الرضى الوظيفي، بما أنه يستلزم وجهة نظر أوسع نطاقاً (تجاه المؤسسة كلها) في حين أن الرضى الوظيفي ينجم عن ردود فعل الموظفين تجاه وظائفهم. أضف إلى ذلك أن الرضى الوظيفي يشهد تقلبات قصيرة الأمد

بحسب الظروف المباشرة المرتبطة بالوظيفة (كانضمام زملاء جدد إلى العمل أو العلم بنقل وظيفي مقتراح). أما الالتزام المؤسسي فيتطور ببطء وثبات مع مرور الوقت. وقد يكون الموظف وبالتالي راضياً عن وظيفته من دون أن يكون ملتزماً تجاه المؤسسة، ما يفسّر جزئياً سبب انتقال الموظفين من عمل إلى آخر حتى وإن كانوا راضين عن عملهم السابق. والواقع أن الأفراد الذين يتقدمون في مهنة ما داخل مؤسسة معينة يكتسبون في العادة مقداراً أكبر من الالتزام المؤسسي. أما الأشخاص الذين يتلقون " بشكل مزمن" بين الوظائف، فلا يبقون ما يكفي من الوقت في الشركة نفسها ليكتسبوا مثل هذا الالتزام. والأمر سيان بالنسبة إلى المدراء المرتلين الذين لا يخترقون أبداً هذا الموقف في العمل.

ساهمت المرحلة الحالية من عدم الاستقرار الاقتصادي الذي نعيشه في تدهور نظرة الموظفين إلى العلاقة الوظيفية من منطلق الالتزام المؤسسي. فالأشخاص الذين اعتادوا النظر إلى وظائفهم والارتفاع الدائم بمستوى معيشتهم على أنها من المسلمات، قد أصبحوا بخيئة كبيرة جراء الواقع المتمثل بنسب مرتفعة من البطالة المزمنة وتقليل عدد الموظفين في الشركات.^{٤٤} وبينما أن هذه الأسباب التي يُعزى إليها ارتياح الموظفين قد جعلت الأفراد الذين احتفظوا بوظائفهم يربّون فيها ويشكّون في مقدرتهم على ضمان مستقبل اقتصادي متّميّز بالوفرة. أضف إلى ذلك أن موجات تقليل عدد الموظفين ودمج الشركات دفعت الموظفين إلى الشك في قيمة تعبيرهم عن الالتزام المؤسسي. فخروج العديد من القطاعات المنتجة عن نطاق الرقابة الحكومية بشكل مستمر جعل الشركات عرضة للمنافسة من قبل أنداد أكثر فعالية، ما أدى إلى ازدياد الضغوطات على هذه الشركات جهة تقليل عدد موظفيها واعتماد تكنولوجيات أكثر إنتاجية وأكثر تحقيقاً لكتافة الرأسمال. فضلاً عن ذلك، أسهمت طالبة الساهمين بالحصول على مزيد من المكاسب وبرفع قيم الأسهم، في دعم رغبة الإدارة في خفض أكلاف العمالة عبر تقليل عدد الموظفين. ومن غير المرجح أن تزول هذه الأسباب التي تولد النزع في نفوس الموظفين في وقت قريب، بل من المؤكد أنها ستتشعّج العاملين والمدراء على كبح التزامهم المؤسسي.

كيف يعود الالتزام المؤسسي بالمنفعة على المؤسسة؟

من غير المرجح عموماً أن يستقيل الموظفون الملزمون من وظائفهم، بل إن الالتزام المؤسسي يرتبط ارتباطاً عكسيّاً بتقلّب العمالة. وما إن تتوّثق صلة الموظفين بأهداف المؤسسة وقيمها حتى يصبح من غير المرجح أن يتخلّوا عن وظائفهم حتى وإن شعروا في بعض المراحل بعدم الرضى الوظيفي. أضف إلى ذلك أن أداء الموظفين الذين يتمتعون بالالتزام المؤسسي قد يكون أفضل، سيما وأن الموظفين الملزمين يبذلون المزيد من الجهد في وظائفهم ويكونون أكثر إنتاجية من الموظفين الأقل التزاماً. أضف إلى ذلك أنهم يسعون إلى تحقيق أهداف تتطوّر على قدر أكبر من الطموحات عندما يشاركون في تحديد الأهداف. ونشير خاتماً إلى أن الموظفين الملزمين يتبنّون أهداف المؤسسة وقيمها باعتبارها أهدافهم وقيمهم الشخصية. ما يعني أنهم يصبحون مناصرين أقوياء لسياسات أرباب عملهم والمنتجات والخدمات التي يقدمونها. لكن يبدو واضحاً أن العديد من هذه المحسّلات القيمة يكون عرضة للخطر في المؤسسات التي تسعى إلى تحسين موقعها التنافسي عبر تقليل عدد الموظفين بدلاً من تحسين مرونة قواها العاملة ومهاراتها من خلال الاستثمار في مجال التدريب والتطوير.

٢-٥-١ الانخراط الوظيفي وانعكاساته

يُعتبر الانخراط الوظيفي من المواقف الهامة في موقع العمل، وهو يُعرّف على أنه درجة ارتباط الموظفين بوظائفهم ومشاركتهم الفاعلة فيها واعتبارهم أنه من المقومات الرئيسية لقيمتهم

الذاتية.^{٢٥} الواقع أن الانخراط الوظيفي يتحدد بحسب خصائص الوظيفة ويولّد لدى الموظفين ردود فعل مختلفة عن تلك التي تنشأ عن الالتزام المؤسسي. فالانخراط الوظيفي يُفعّل المعتقدات القائلة إن الوظيفة مكونٌ مركزي في حياة الفرد، حتى أن الموظفين المنخرطين وظيفياً ينظرون إلى العمل باعتباره مصدرًا أساسياً للرضى الحياتي.^{٢٦} وجدير بالذكر أن الانخراط الوظيفي الناشط يرتبط برغبة الموظف في المشاركة في العمل جسدياً ونفسياً، كما أنه يساهم في إدراك الموظف لقيمة الذاتية. وإذا اختبر الموظف شعوراً متزايداً بقيمة الذاتية بفعل العمل، قد تتأتى عدة نتائج عن مثل هذا الشعور. فإذا كانت مثلاً هذه الحالة تنطبق عليك وسائلك أحدهم عن شخصك، قد تصوغ إجابتك من منطلق العمل. فكثيرون منا، نحن الذين نختبر الانخراط الوظيفي، يصفون أنفسهم انطلاقاً مما يفعلونه لكسب رزقهم. ولا بد من الإشارة إلى أن تقليص عدد الموظفين لا يهدد الانخراط الوظيفي بقدر ما يهدد التزام الموظفين المؤسسي. فقد يحافظ موظف ما على درجة عالية من الانخراط الوظيفي حتى وإن كان متخفواً من التوقعات التوظيفية المستقبلية. وربما يجد الموظف، نتيجة لطلبات الوظيفة التي تستحوذ عليه، ما يشبه الملاذ الذي يساعد له مؤقتاً على تجاهل مخاوفه في ما يتعلق باحتمال خسارته لوظيفته.

كيف يمكن للمراء أن يعززوا مستوى الالتزام المؤسسي والانخراط الوظيفي؟

تدّرّج أن لهذين الموقفين في موقع العمل جذوراً مختلفة (أي المؤسسات مقابل الوظائف). ويمكن للمراء اعتماد بعض الأساليب التي تسمح لهم بتشجيع كلا الموقفين. فلننتقل إلى دراسة هذه الأساليب. يجدر بالمراء:

١. أن يبرهنوا عن اهتمامهم الصادق برفاهية موظفيهم. فغالباً ما يكون المراء كثيري الانشغال بحيث لا يبدون اهتماماً كافياً برفاهية الموظفين، يتعدى توفير ظروف عمل آمنة. لكن الالتزام والانخراط يبقيان رهناً بالعلاقة الشخصية الإيجابية والمتنية التي تربط الموظفين بالأحداث المؤسسية. ولا شك في أن الموظفين سيتحلون بهذين الموقفين في العمل إذا كانت هذه الأحداث تُعني برفاهية الموظفين كما تعنى على حد سواء بالمشاركة والمهام التي تنطوي على تحديات.
٢. أن يوفروا الفرص للموظفين كي يحققوا أهدافهم الشخصية. فإذا كان أحد الموظفين راغباً في الانضمام بمزيد من المسؤوليات ليعزز ربما فرص فوزه بترقية ما، سيفنادي المدير القدير الشعور بأنه مهدد، وسيركز عندئذٍ على تصميم مهام الموظف بحيث يجد سبلاً يجعلها ذات مغزى أكبر ومنطقية على تحديات أكثر.
٣. أن يعدلوا الوظائف بحيث تتوافق للموظفين فرص تحصيل مكافآت جوهرية. فالعديد من الموظفين يشعر بال الحاجة إلى مزيد من السيطرة الشخصية على عمله. أما المدير الفاعل، فهو ذاك الذي يوفر لموظفيه فرص المشاركة في صنع القرارات لكي يلبوا حاجاتهم تلك.
٤. أن يجدوا سبلاً لمكافأة موظفهم بشكل منتظم. فمن الصعب أن يتخلّى الموظفون بالالتزام والانخراط إذا كان المراء غير موجودين عندما يواجهون مشاكل في أداء مهامهم. فضلاً عن ذلك، إذا كان المراء لا يتواجدون إلا لدى ظهور المشاكل، فسيربط الموظفون عندئذٍ وجودهم بالعقاب والانتقاد.
٥. أن يحدّدوا الأهداف مع الموظفين ويرحصوا على أن يكون بعض هذه الأهداف معنّياً بالتطوير الشخصي وذا مغزى بالنسبة إلى الموظفين المعنيين. فلا ينبغي أن يقتصر دور المراء على شرح أهمية الأهداف، بل عليهم أيضاً أن يشاركونا بصورة ناشطة في تطوير الكفاءة الإدارية لدى مرؤوسيهم.

الخلاصة في نقاط

- يشكل حقل السلوك المؤسسي علمًا اجتماعيًّا يطُور المعرفة بسلوك الأفراد في موقع العمل. فالسلوك المؤسسي يدرس الإناتجية المؤسساتية وحاجات الموظفين. وفي حين ترتبط جوانب الأداء المؤسسي كافة بالإناتجية المؤسساتية، تتعلق المواقف في العمل كالرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي والانخراط الوظيفي بحاجات الموظفين. نشير إلى أن حقل السلوك المؤسسي يركُّز على اكتساب المعرفة حول الإناتجية المؤسساتية وحاجات الموظفين.
- تختلف الإدارة عن السلوك المؤسسي في كونها تتعاطى مع تحقيق الأهداف المؤسساتية وتنطوي على المكونات التقنية والمفهومية والبشرية الضرورية لسير المؤسسة. وستركز وظيفة المدير في القرن الحادي والعشرين على ما يتمتع به من مهارات جهة التنشيط والدمج وحل النزاعات. أما المتطلبات الوظيفية القديمة كإصدار الأوامر وتحديد الترقىيات واتخاذ القرارات الاستبدادية فستفقد أهميتها.
- يتعزز معدل التغيير في محتوى وظيفة المدير بفعل تنوعقوى العاملة، والمطالبة بتوفير منتجات وخدمات أفضل، وتتفاقات الرأسمال على المستوى العالمي، والفلسفات المؤسساتية الجديدة كتقويض الصالحيات إلى الموظفين.
- القيم معتقدات ثابتة، وهي قد تكون بطبيعتها قيمًا وسائلة أو قيمًا نهائية. وفي حين تعكس القيم الوسيلة سبل تحقيق الفرد لأهدافه في الحياة، تشكل القيم الغاية للأهداف الحياتية نفسها.
- فيما توسيع المؤسسات نطاق نشاطاتها العالمية، ستتشكل الاختلافات في القيم المرتكزة على الثقافة تحديًا بالنسبة إلى المدراء. ويبدو أن المؤسسات تعمل بشكل متزايد على توفير التدريب على القيم المرتكزة على الثقافة كي تلطف من حدة التحولات التي يختبرها مدراؤها الذين يُوكلون مهامًا عالمية.
- يُقصد بمحور الضبط المعتقدات التي يكونها المرء حول ما يتيح المحصلات في الحياة. وفي حين يؤمن أصحاب الضبط الداخلي بسببية السلوك الشخصي، يؤمن أصحاب الضبط الخارجي بسببيةقوى البيئة. فيرى أصحاب الضبط الداخلي أنهم سبب المحصلات. أما أصحاب الضبط الخارجي فيعتقدون أن المحصلات تتولد من قوى وأحداث خارجة عن ذاتهم.
- يُقصد بالانفتاح والانطواء قوة حاجة الفرد إلى محفز حسي خارجي. والواقع أن الانطوائيين لا يحبذون "الضوضاء الاجتماعية" المُمارِجية بقدر المنفتحين. وتتجدر الإشارة إلى أن هاتين الصفتين قد تؤثران على أداء الموظف إذا كانت الوظيفة مصممة بحيث تستلزم مستوىً عاليًا أو مندنيًا من التحفيز الاجتماعي.
- الماكابالية هي الحاجة إلى التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الغايات الشخصية. وهي تجعل الفرد ميالًا إلى التلاعب بالآخرين من أجل تحقيق مكاسب شخصية في ظل الظروف المؤسساتية غير المنظمة.
- تشكل الحاجات المكتسبة اجتماعيًّا إلى تحقيق الإنجازات والتبعية الاجتماعية واكتساب النفوذ، عوامل هامة لفهم السلوك المؤسسي. ويشكل التحفيز لتحقيق الإنجازات سبباً رئيسياً للسلوك المشجع على اتخاذ المبادرات الفردية. أما الحاجات إلى التبعية الاجتماعية فتتشَّط السلوك الداعم والتعاوني ضمن مجموعات العمل. وفي ما يتعلق بالحاجة إلى اكتساب النفوذ، فإنها تتجلّى بشكلين هما النفوذ الشخصي والنفوذ الاجتماعي. ونشير إلى أن هذه الأخيرة تشكل صفة إدارية هامة ترتبط بالفاعلية المؤسساتية.
- يتكون الرضا الوظيفي من أوجه مختلفة تتمثل بالراتب والترقية والزملاء والمشرفين

والعمل نفسه. أما مستوى الرضى الوظيفي الذي يختبره الموظف، فيحدده التحدي الوظيفي ووضوح الوظيفة والإشراف والطواهر، التي تشكل مجتمعة العوامل المؤسساتية. أضاف إلى ذلك أن سنوات الخدمة والتوقعات الوظيفية الشخصية تشكل مقومات فردية هامة للرضا الوظيفي. وجدير بالذكر أن الرضا الوظيفي لا يرتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء، بل إن الرابط بينهما يحدد مدى توافر مكافآت جوهرية وحسية ومدى إدراك الموظفين للعدالة في توزيع المكافآت.

- يمثل الالتزام المؤسسي انسجام الموظفين مع الأهداف المؤسساتية وعزمهم على بذل جهود حثيثة لصلحة المؤسسة ورغبتهم الشديدة في الحفاظ على عضويتهم فيها. أضاف إلى ذلك أن تكون الالتزام المؤسسي يستغرق وقتاً أطول من الرضا الوظيفي ولكنه متى تشكل يصبح من الصعب تغييره.
- يهدد عدم الاستقرار الاقتصادي الأمن الوظيفي للموظفين ورفاهيتهم الاقتصادية، مما يجعل الموظفين الذين يحتفظون بوظائفهم بعد تقليص عدد الموظفين وإعادة هيكلة الشركة يختبرون في غالب الأحيان تدهوراً حاداً في مستوى التزامهم المؤسسي.
- تتطور المشاركة الوظيفية من خلال وظيفة الفرد، وهو يؤثر في قيمة الموظف الذاتية ورغبته في المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل. وقد ينخرط الموظفون في عملهم من دون أن يتخلوا بالالتزام المؤسسي، ما يعني أن لتقليل عدد الموظفين وإعادة هندسة الوظائف وإعادة هيكلة الشركة مفاعيل سلبية مباشرة أقل على مستويات المشاركة الوظيفية لدى الموظفين.

المراجعة في أسئلة

أجب بـ"صح" أو بـ"خطأ"

- ١-١ تطور حقل السلوك المؤسسي بفعل حاجة المدراء إلى فهم تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي. صح أم خطأ؟
- ٢-١ يتمثل الوصف الأفضل لحقل السلوك المؤسسي باعتباره علمًا تطبيقياً يركّز على مسائل حاجات الموظفين والإنتاجية المؤسساتية. صح أم خطأ؟
- ٣-١ لا ينال السلوك المؤسسي العوامل التي تجعل الطلاب راضين أو غير راضين عن المقررات التي يدرسونها في الجامعة. صح أم خطأ؟
- ٤-١ يحتاج المدراء إلى نظريات السلوك المؤسسي بنسبة أقل من غيرهم لأن عملهم معنى بالنشاطات العملية. صح أم خطأ؟
- ٥-١ من المرجح أن يبحث المهندس الذي يتمتع بمحور ضبط داخلي عن المعلومات خارج موقع عمله أكثر من المهندس الذي يتمتع بمحور ضبط خارجي. صح أم خطأ؟
- ٦-١ يبحث الموظفون المفتاحون أكثر من الانطوائيين عن محفز أكبر في محيطهم الاجتماعي. صح أم خطأ؟
- ٧-١ يدعم الموظف الماكيافيلي أهداف الشركة، خصوصاً إذا كان محيط العمل غير منظم والمعلومات المرتدة مشتتة. صح أم خطأ؟

- ٨-١ القاعدة الجيدة التي يمكن اتباعها لدى الإشراف على الموظفين تتمثل بمعاملتهم جميعاً بالطريقة نفسها.
صح أم خطأ؟
- ٩-١ يُعتبر المدراء الذين يحققون إنجازات متميزة أشخاصاً بارعين في تفويض السلطة إلى مرؤوسيهم.
صح أم خطأ؟
- ١٠-١ سيتحلى الأفراد الذين يعيرون عن حاجة ملحة إلى التبعية الاجتماعية بمستوى عالٍ من التحفيز بلها تحسين التناغم. صح أم خطأ؟
- ١١-١ يتم تقدير حاجة الفرد إلى اكتساب النفوذ بشكل أفضل على المستوى المؤسسي إذا ما تم التعبير عن هذه الحاجة باعتبارها حاجة إلى اكتساب نفوذ شخصي. صح أم خطأ؟
- ١٢-١ الرضى الوظيفي أقل تأثراً بالمكافآت الحسية منه بالمكافآت الجوهرية. صح أم خطأ؟
- ١٣-١ الرضى الوظيفي ضروري للإنتاجية المؤسسية لأنه مرتب بالتغيّب ومعدلات الشكوى وتقلبات العمالة.
صح أم خطأ؟
- ١٤-١ تشكل المقارنات المنصفة بين المكافآت التي يتم تلقّيها استناداً إلى الجهود المبذولة مكونات هامة في العلاقة القائمة بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي. صح أم خطأ؟
- ١٥-١ يتكون الالتزام المؤسسي من ثلاثة أوجه شديدة التغيير. صح أم خطأ؟
- ١٦-١ يرتبط الرضى الوظيفي والالتزام المؤسسي بالخصائص نفسها في المؤسسات. صح أم خطأ؟
- ١٧-١ إذا كان الموظف راضياً عن وظيفته، فهذا معناه أنه يتمتع حتماً بالانخراط الوظيفي. صح أم خطأ؟
- ١٨-١ يتمثل البعد الأقل أهمية في المشاركة الوظيفية بالاعتقاد أن الوظيفة تسهم في تحقيق القيمة الذاتية للموظف. صح أم خطأ؟
- ١٩-١ يشدد التربيب المعنى بالقيم في المؤسسات العالمية بشكل آمن على القيم الوسيلة بالنسبة إلى المدراء المغاربيين فحسب. صح أم خطأ؟
- ٢٠-١ عدم الاستقرار الاقتصادي أكثر تهديداً للالتزام المؤسسي منه للانخراط الوظيفي. صح أم خطأ؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ٢١-١ تفسر النظرة الداخلية للسلوك البشري تصرفات الموظفين بحسب:
 أ تصميم الوظيفة.
 ب المعتقدات الشخصية وأنظمة القيم.
 ج الهيكلية المؤسسية.
 د أنظمة السلطة المؤسسية.
 ه العلاقات مع الزملاء وдинامية المجموعات.
- ٢٢-١ السلوك المؤسسي حقل دراسي يركز بالتساوي على:
 أ مسائل جزئية وكلية لتحفيز الموظفين والتصميم المؤسسي.
 ب الإنتاجية والمساعي لتحسين الجودة.
 ج فهم حاجات الموظفين والمتطلبات الإدارية لمعالجة المشاكل التقنية.
 د المسائل البيئية الخارجية والأخلاقيات الإدارية.
 ه "أ" وج".

٢٢-١ تُعرف الاختلافات الفردية بالشكل الأفضل على أنها:

- أ العناصر الأساسية في نموذج تعديل السلوك المؤسسي.
- ب التركيبات الأولية في النظرية النفسية الديناميكية لتطور الشخصية.
- ج النواحي الأساسية في الشخصية التي تسمح بالتكهن بسلوك الموظف في محظ العمل.
- د "أ" و "ب" فقط.
- ه الإجابة الصحيحة غير مذكورة.

٢٤-١ الأفراد الذين يتمتعون بمحور ضبط داخلي:

- أ يعبرون عن قلق وتوتر شديدين.
- ب يميلون إلى الحركة والإثارة في الوظيفة.
- ج يفضلون الأنظمة الإدارية التي تعزز المشاركة.
- د يتغادرون مظاهر السلطة.
- ه يعتقدون أن الأداء يرتكز على الحظ أكثر منه على الجهد.

٢٥-١ استناداً إلى الأبحاث حول الحاجات المكتسبة اجتماعياً، تتجلى لدى كبار المدراء الناجحين حاجة ملحة إلى:

- أ السيطرة.
- ب تحقيق الإنجازات.
- ج التبعية الاجتماعية.
- د الأمان.
- ه تجنب المخاطر.

٢٦-١ قد يفضل المدير الذي يتمتع بحاجة ملحة وشخصية إلى اكتساب النفوذ:

- أ السيطرة على الآخرين، على تحديد أهداف تنطوي على تحديات بالنسبة إلى مجموعة العمل.
- ب اغتنام الفرص لتحسين التواصل على الفوز بتقدير رؤسائه له من خلال الترقى.
- ج معلومات مرتبطة سريعة عن الأداء على المسؤولين الأولياء الذين يكرسون أنفسهم للعمل.
- د الاضطلاع بمسؤولية فردية، على السيطرة على الآخرين.
- ه الانخراط في شؤون المجتمع.

٢٧-١ استناداً إلى الأبحاث حول السلوك المؤسسي، تعتبر العلاقة القائمة بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي:

- أ وثيقة و مباشرة.
- ب غير مباشرة وفي بعض الأحيان غير متماسكة.
- ج وثيقة وسلبية.
- د إيجابية بالنسبة إلى الموظفين الأصغر سنًا وسلبية بالنسبة إلى الموظفين الأكبر سنًا.
- ه غير قابلة للقياس.

٢٨-١ المدير الذي يتمتع بحاجة اجتماعية إلى اكتساب النفوذ والذي رُقيّ أيضًا عدة مرات قد ينظر بإيجابية إلى:

- أ الموظفين الذين يهتمون اهتماماً بالغاً بوظائفهم وبالأهداف العملية للوحدات التي يعملون فيها.
- ب نشر الأهداف المرتبطة بأداء وحدة العمل وجعل العلاوات المنوحة للموظفين مشروطة بتحقيق هذه الأهداف.
- ج الموظفين الذين يعبرون تلقائياً عن ولائهم الشخصي له ويقدرون أهداف الوحدة.
- د "أ" و "ب" فقط.

هـ الإجابة الصحيحة غير مذكورة.

- ٢٩-١** ركزت الأبحاث التي أجريت في القرن العشرين حول السلوك المؤسسي وإدارة القوة العاملة على المسائل التالية كلها باستثناء:

- أ رضى الموظفين عن الوظيفة.
- ب سلوك المجموعات الصغرى.
- ج السلطة وдинامية التأثير.
- د العلاقات بين القيادة والأتباع.
- هـ هندسة الإنتاج وتصميمه على الكمبيوتر.

- ٣٠-١** أي التصاريح التالية صحيحة في ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة؟

- أ ضبط الجودة مسؤولية تقع على عاتق الخبراء الذين يدققون في الجودة لدى خروج المنتجات من خط التجميع.
- ب الجودة ميزة من ميزات التصميم تتحول إلى مسؤولية منوطة بالموظفين والمدراء كافة.
- ج الجودة أداة إدارية تساعدها على التواصل بفاعلية أكبر مع موظفيهم.
- د لا يمكن إرساء برامج إدارة الجودة الشاملة إلا في المؤسسات التي تتميز بمستوى عالٍ من البيوروقراطية والعمل الآلي.
- هـ ينبغي أن تتم التحسينات على الجودة في بداية عمليات الإنتاج فقط إذا كان المرجو أن تكون هذه التحسينات دائمة.

أجب بنص مختصر

١-١ نوع المشاكل التي يمكن أن يواجهها أحد المشرفين إذا كان مرؤوسوه جمِيعاً يتمتعون بمحور ضبط خارجي؟ هل من خطوات يمكن للمشرف أن يتخدتها للتأثير على معتقدات موظفيه حول أسباب محصلات العمل؟

٢-١ ضع تقريراً بالتيار الفكري الحالي حول العلاقة القائمة بين الأداء الوظيفي والرضى الوظيفي. ما نوع المشاكل التي يمكن أن يواجهها مشرف يعتقد أن "الموظفين السعداء موظفون متوجون"؟ احرص على أن تشدد في إجابتك على دور المكافآت.

٣-١ أي الحاجات المكتسبة اجتماعياً يتمتع بحسب اعتقادك بالقيمة الأكبر؟

٤-١ كيف تغيرت وظيفة المدير في المؤسسة التي عمدت إلى إزالة الطبقات وتقليل عدد الموظفين في تسعينيات القرن العشرين؟

٥-١ ناقش بعض العوامل التي يمكن أن تصوغ تركيز الشركة على القيم الوسيلة والقيم الغاية في صيغة المهمة الخلاصة بها. كيف تجعل صيغة المهمة وثيقة الصلة بنشاط مؤسسة عالمية؟

دراسة حالة ١-١ : قياس الانخراط الوظيفي في محيط العمل

تركز هذه الدراسة الميدانية على أهمية المشاركة الوظيفية التي تتتطور فيما يكسب الموظفون مزيداً من الخبرة في وظائفهم. الواقع أن القيام بهذا التمرین سيسمح لك بأن تتعلم الكثير عن أهمية الانخراط الوظيفي في حياة الموظفين. ينقسم التمرین إلى ثلاثة مكونات هي تقديم استمارة إلى خمسة موظفين على الأقل في مؤسستك لملاوتها، وإجراء مقابلات شخصية مع الموظفين الذين ملأوا الاستمارة الخلاصة بالانخراط الوظيفي، والإجابة عن بعض الأسئلة البسيطة بعد الانتهاء من المقطوتين ١ و٢. ترد الاستمارة التي ستستخدمها في الجدول ١٠-١.

جدول ١٠-١ استماراة الانخراط الوظيفي

التعليمات : وضع دائرة حول اختيار الأقرب إلى وجهة نظرك في ما يتعلق بكل تصريح.

| لا يزعجني أن أبقى مستيقظاً حتى ساعة متأخرة لإنجاز مهمة ما | أصل دوماً إلى عمل الشخص يدل إلى حد بعيد على شخصيته | عمل المتصدر الرئيسي للرضى الذي أشعر به | يمر الوقت في العمل بسرعة | أصل دوماً إلى عملني في وقت مبكر لأنني بإنجاز مهامي | أهم الأحداث التي أخبرها تتعلق بعملي | في بعض الأحيان أستيقظ ليلاً في فراشي وأنا أفكر في مهام الغد | أسعى دوماً إلى الكمال في عملي | أشعر بالتعاسة عندما أفشل في بعض مهامي الوظيفية | ينبغي أن أعترف بأنني مدمن على العمل | قد أستقر في العمل حتى وإن لم أكن بحاجة إلى كسب المال | انخرط انخراطاً كلياً في عملي | أوافق تماماً | أوافق | لا أوافق | لا أوافق مطلقاً |
|--|--|--|----------------------------|---|---------------------------------------|--|---------------------------------|---|--|--|---------------------------------|--------------|-------|----------|-----------------|
| ١ لا يزعجني أن أبقى مستيقظاً حتى ساعة متأخرة لإنجاز مهمة ما | ٢ عمل الشخص يدل إلى حد بعيد على شخصيته | ٣ عمل المتصدر الرئيسي للرضى الذي أشعر به | ٤ يمر الوقت في العمل بسرعة | ٥ أصل دوماً إلى عملني في وقت مبكر لأنني بإنجاز مهامي | ٦ أهم الأحداث التي أخبرها تتعلق بعملي | ٧ في بعض الأحيان أستيقظ ليلاً في فراشي وأنا أفكر في مهام الغد | ٨ أسعى دوماً إلى الكمال في عملي | ٩ أشعر بالتعاسة عندما أفشل في بعض مهامي الوظيفية | ١٠ ينبعي أن أعترف بأنني مدمن على العمل | ١١ قد أستقر في العمل حتى وإن لم أكن بحاجة إلى كسب المال | ١٢ انخرط انخراطاً كلياً في عملي | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ١ لا يزعجني أن أبقى مستيقظاً حتى ساعة متأخرة لإنجاز مهمة ما | ٢ عمل الشخص يدل إلى حد بعيد على شخصيته | ٣ عمل المتصدر الرئيسي للرضى الذي أشعر به | ٤ يمر الوقت في العمل بسرعة | ٥ أصل دوماً إلى عملني في وقت مبكر لأنني بإنجاز مهامي | ٦ أهم الأحداث التي أخبرها تتعلق بعملي | ٧ في بعض الأحيان أستيقظ ليلاً في فراشي وأنا أفكر في مهام الغد | ٨ أسعى دوماً إلى الكمال في عملي | ٩ أشعر بالتعاسة عندما أفشل في بعض مهامي الوظيفية | ١٠ ينبعي أن أعترف بأنني مدمن على العمل | ١١ قد أستقر في العمل حتى وإن لم أكن بحاجة إلى كسب المال | ١٢ انخرط انخراطاً كلياً في عملي | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ١ لا يزعجني أن أبقى مستيقظاً حتى ساعة متأخرة لإنجاز مهمة ما | ٢ عمل الشخص يدل إلى حد بعيد على شخصيته | ٣ عمل المتصدر الرئيسي للرضى الذي أشعر به | ٤ يمر الوقت في العمل بسرعة | ٥ أصل دوماً إلى عملني في وقت مبكر لأنني بإنجاز مهامي | ٦ أهم الأحداث التي أخبرها تتعلق بعملي | ٧ في بعض الأحيان أستيقظ ليلاً في فراشي وأنا أفكر في مهام الغد | ٨ أسعى دوماً إلى الكمال في عملي | ٩ أشعر بالتعاسة عندما أفشل في بعض مهامي الوظيفية | ١٠ ينبعي أن أعترف بأنني مدمن على العمل | ١١ قد أستقر في العمل حتى وإن لم أكن بحاجة إلى كسب المال | ١٢ انخرط انخراطاً كلياً في عملي | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ١ لا يزعجني أن أبقى مستيقظاً حتى ساعة متأخرة لإنجاز مهمة ما | ٢ عمل الشخص يدل إلى حد بعيد على شخصيته | ٣ عمل المتصدر الرئيسي للرضى الذي أشعر به | ٤ يمر الوقت في العمل بسرعة | ٥ أصل دوماً إلى عملني في وقت مبكر لأنني بإنجاز مهامي | ٦ أهم الأحداث التي أخبرها تتعلق بعملي | ٧ في بعض الأحيان أستيقظ ليلاً في فراشي وأنا أفكر في مهام الغد | ٨ أسعى دوماً إلى الكمال في عملي | ٩ أشعر بالتعاسة عندما أفشل في بعض مهامي الوظيفية | ١٠ ينبعي أن أعترف بأنني مدمن على العمل | ١١ قد أستقر في العمل حتى وإن لم أكن بحاجة إلى كسب المال | ١٢ انخرط انخراطاً كلياً في عملي | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

يتم احتساب مجموع العلامات في الاستماراة على الشكل التالي: اجمع عدد الإجابات التي وضع حولها كل مجيب دائرة لتحصل على المجموع العام الخاص بالمشاركة الوظيفية. قد يتفاوت المجموع من ١٢ (أحد الأدنى من الانخراط الوظيفي) إلى ٤٨ (أحد الأقصى من الانخراط الوظيفي). سيقع معظم الأفراد بين الحدين علىًّا بأن مجموع العلامات النموذجي يتراوح بين ٢٤ و٣٦. وبعد أن تحدد مجموع علامات كلاً من المحبين، احتسب مجموعاً وسطياً لعينة الموظفين التي اخترها.

أما المقابلات المنظمة التي ستجريها مع الموظفين، فينبغي أن تتناول الأسئلة التالية:

١. ما هو منصبك الوظيفي؟
٢. كم من الوقت مضى على وجودك في هذه الوظيفة؟
٣. ما هي المسؤوليات الخمس الرئيسية التي تتضطلع بها بحكم وظيفتك؟
٤. ما هي الأوجه الثلاثة التي تعجبك أكثر من غيرها في وظيفتك؟
٥. ما الخطوطتان اللتان يمكن أن تتخذهما شركتك لجعلك أكثر فاعلية في عملك؟
٦. إذا كان بمقدورك أن تغير وظيفتك بطريقتين، فما هما؟

عندما تنتهي من جمع المعلومات التي حصلت عليها من الاستمارات والم مقابلات، أجب عن الأسئلة التالية وضع تقريراً موجزاً بالنتائج التي توصلت إليها. الأسئلة والأساس المنطقي لكل منها درجة أدناه. تجدر الإشارة إلى أنه ما من إجابات "صحيحة" لأي من هذه الأسئلة، فهي مصممة لمساعدتك على التفكير في المعنى الفريد للانخراط الوظيفي بالنسبة إلى الموظفين.

١. ما هي المسؤوليات الرئيسية الموكلة إلى الموظفين الذين قمت بمقابلتهم؟ الأساس المنطقي: يفهم الموظفون كافة في العادة مسؤولياتهم الوظيفية. ومن المفترض أيضاً أن تسهم هذه المسؤوليات بطريقة ما في تحقيق نموهم الشخصي.
٢. هل المقترنات التي تقدم بها الموظفون حول سبل تحسين فاعليتهم الشخصية مرتبطة بمسؤولياتهم الوظيفية؟ الأساس المنطقي: ينبغي أن يلحظ الموظفون سبلاً تسمح لهم بتحسين أدائهم من خلال

- تصرفاتهم، كما ينبغي أن يلحظوا وجود رابط بين مسؤولياتهم الوظيفية وجهودهم وسلوكياتهم.
٣. هل يرغب الموظفون عموماً بتبديل وظائفهم نسباً إلى مسؤولياتهم الوظيفية؟ الأساس المنطقي: لا بد من وجود رابط بين مجموعة العلامات المتنبئ في استمرار الانخراط الوظيفي وعدم رضى المحبين عن مسؤولياتهم الوظيفية الرئيسية.
٤. كيف تفسر مجموعة العلامات الوسطى للموظفين الذي حصلت عليه من خلال استمرار الانخراط الوظيفي؟ الأساس المنطقي: ينبغي أن يتجلّى نمط واضح بين نتائج الاختبارات المكتوبة ونتائج المقابلات.

دراسة حالة ٢-١: واشِ في جنرال إلكтриك General Electric

تضمُّ جنرال إلكтриك General Electric ما يزيد عن ١٨٦ شركة تتبعها في ٤٣ مجموعة استراتيجية وستة قطاعات تجارية. يزيد عددي موظفي جنرال إلكтриك General Electric عن ٢٥٠ ألف موظف، وهي تعتبر واحداً من أقدم مصنعي المنتجات الاستهلاكية والصناعية في أميركا. أضف إلى ذلك أنها شكلت طيلة ٤٠ عاماً وأكثر، واحداً من أكبر المتعهدين في مجال الدفاع. فهي تصنّع لصالح القوات المسلحة في الولايات المتحدة الأميركيّة، المحركات النفاثة وأنظمة الرادار ومكونات الصواريخ ومجموعة متنوعة من القطع البديلة، كما أنها أصبحت تصنّع معدات حربية مخصصة للبيع للدول الصديقة بعد أن حررت وزارة الدفاع The Department of Defense ووزارة التجارة الصنفقات Commerce Department.

بدأت الشركات المعنية ببعضها البعض في الولايات المتحدة تبذل الجهد الحثيث للوقاية من الممارسات القائمة على الخداع والتضليل في الأعمال أو للقضاء عليها. وقد نشأت هذه البرامج بفعل أحكام قانون الادعاءات الخاطئة False Claim Act الصادر في العام ١٩٨٦ وبفعل التحقيقات التي أجرتها وزارة العدل في الولايات المتحدة Defense Criminal Investigative US Justice Department ومكتب التحقيق في الجرائم الدفاعية Defense Criminal Investigative Service، وكلاهما ملحقان بمكتب المدعي العام في الولايات المتحدة US Attorney General. وفضلاً عن ذكر الممارسات القائمة على الاحتيال والوسائل المشروعة لمعالجتها والعقوبات الخاصة بها بتعابير واضحة لا ليبس فيها، يحمي هذا القانون على وجه التحديد الوشاية. ويقصد بالواشِي الموظف الذي يفيد عن أي خطأ ترتكبه الشركة كالرشاوي أو عمليات الابتزاز أو التلاعب بالحسابات أو خداع الموظفين الفدراليين. والواقع أن القانون المشار إليه أعلاه يحمي على وجه التحديد الوشاية. ويقصد بالواشِي الموظف الذي يفيد عن أي خطأ ترتكبه الشركة كالرشاوي أو عمليات الابتزاز أو التلاعب بالحسابات أو خداع الموظفين الفدراليين. والواقع أن (كتسرىحة من الوظيفة أو حرمانه من راتبه أو نقله إلى وظيفة أخرى أو خفض رتبته الوظيفية أو معاقبته أو مضاييقه) جراء تقييمه معلومات إلى الموظفين الفدراليين أو إدانته بالشهادة في الدعاوى التي ترفعها الحكومة ضد المتعهدين في مجال الدفاع. أضف إلى ذلك أن الواشِي قد يكسب ما نسبته ٢٥ بالمائة كحد أقصى من الغرامات المقدرة التي يتوجب على الشركة دفعها لدى ثبوت الخطأ الذي ارتكبته.

أطلقت جنرال إلكтриك General Electric حملة طموحة للتأكد على التزامها بقانون الادعاءات الخاطئة False Claim Act. لكن على الرغم من عمليات الضبط الداخلي وتدريب الموظفين، اتهمت جنرال إلكтриك General Electric في خلال السنوات الأخيرة عدة مرات ببعضها ببعضها دفاعياً قائمة على الاحتيال. وورد في إحدى هذه القضايا اسم موظف قد يدعى شيسنر والش Chester Walsh وشي بخطبة تهدف إلى رشوة أحد المدراء في جنرال إلكтриك General Electric وابتزاز جنرال إسرائيلي. ففي الثمانينات من القرن العشرين، احتال المدير والجنرال على حكومة الولايات المتحدة بمبلغ قدره ٤٢ مليون دولار أميركي. وجاء في التهمة التي وجهها السيد والش Walsh أن هيربرت ستايندلر Herbert Steindler وهو موظف لدى جنرال إلكтриك General Electric في قسم التسويق ومسؤول تحديداً عن الحسابات الإسرائلية، تأمر مع الجنرال رامي دوتان Rami Dotan في القوات الجوية الإسرائلية من أجل إعداد وتقديم فواتير وهمية لقاء تجهيزات وخدمات عسكرية لم توفرها قط جنرال إلكтриك General Electric التي أرسلت في ما بعد الفواتير إلى وكالة الدفاع المختصة في الولايات المتحدة. وقد ظلت الحيلة مجهلة لعدة سنوات إلى أن كشف السيد والش Walsh النقاب عنها.

وبدأً من أن يبلغ السيد والش Walsh على الفور عن النشاطات غير المشروعة، درس تفاصيل قانون العام ١٩٨٦ وجمع أدلة غير قابلة للدحض عن المؤامرة. وجدير بالذكر أنه أمضى أربع سنوات يجمع الوثائق ويسجل المحادثات. وفي العام ١٩٩١، بلغ عن الانتهاكات وتقدم بدعوى قضائية ضد رب عمله بموجب قانون الادعاءات الخاطئة، ما جعل وزارة العدل والقوات الجوية في الولايات المتحدة تتحقق في التهم المقدمة. وتم على الأثر تسريح أو معاقبة ٢٤ شخصاً من موظفي جنرال إلكتريك General Electric بمن فيهم السيد ستايندلر Steindler. أما في إسرائيل، فقد أدين الجنرال دوتان Dotan بتهمة الرشوة وبجرائم أخرى مرتبطة بها، وحكم عليه بالسجن مدة ١٢ سنة. وقد كسب السيد والش Walsh آذاناً مبلغاً قدره ١١٥ مليون دولار أمريكي من أصل ٦٩ مليون دولار أمريكي هي المبلغ الذي توجب على جنرال إلكتريك General Electric دفعه إلى الحكومة الفدرالية بغية إيقاف ملف القضية.

١ هل تعتقد أن الممارسات القائمة على الاحتيال في الأعمال أكثر شيوعاً في المؤسسات الكبرى؟ إذا كان جوابك "نعم"، علّ الإجابة.

٢ لماذا انتظر السيد والش Walsh مدة أربع سنوات ليكشف عن المؤامرة بين السيد ستايندلر Steindler والجنرال دوتان Dotan ؟ هل تعتقد أنه حق أي مكسب من تأجيل اتهامه لهما؟

٣ ما هي التوصيات التي تقدمها إلى جنرال إلكتريك General Electric كي تتفادي الممارسات القائمة على الاحتيال وتشجع موظفيها على التصرف الأخلاقي؟

مراجع

- Mintzberg, H. (1975) *The Manager's Job: Folklore and Fact*, *Harvard Business Review* (July/August): 61. .١
- Fondas, N. (1992) *A Behavioral Job Description for Managers*, *Organizational Dynamics* (Summer): 4758. .٢
- Kraut, A., Pedigo, P. R., McKenna, D. and Dunnette, M. (1989) *The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs*, *Academy of Management Executive* (November): 28693. .٣
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (1995) *Organizational Behavior*, 3rd edn. Homewood, IL: Irwin Publishing Co., 811. .٤
- Rokeach, M. (1975) *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 5. .٥
- Tung, R. (1991) *Handshakes Across the Sea: Cross-Cultural Negotiating for Business Success*, *Organizational Dynamics* (Winter): 3040. Ibid. .٦
- Hodgson, K. (1992) *Adapting Ethical Decisions to a Global Marketplace*, *Management Review* 81: 537. .٨
- Rotter, J. (1966) *Generalized Expectancies for Internal vs. External Locus of Control of Reinforcement*, *Psychological Monographs* 80: 123. .٩
- Watson, D. and Baumol, E. (1967) *Effects of Locus of Control and Expectation of Future Control Upon Present Performance*, *Journal of Personality and Social Psychology* 6: 21215. .١٠
- Organ, D. and Hammer, C. (1982) *Organizational Behavior*, 2nd edn. Plano, Tex: Business Publications, 4660. .١١

- Gartner, W. (1985) A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon . ١٢
of New Venture Creation, *Academy of Management Review* 10: 696706.
- Brockhaus, P. (1986) The Psychology of the Entrepreneur. In C. A. Kent, D. L. . ١٣
Sexton and K. H. Vespers, (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewoods
Cliffs, NJ: Prentice Hall, 3956.
- Eysenck, H. (1967) *The Biological Basis of Personality*. Springfield, IL: Charles C. . ١٤
Thomas, Inc., 153.
- Cooper, R. and Payne, R. (1967) Extroversion and Some Aspects of Work . ١٥
Behavior, *Personnel Psychology* 20: 4567.
- Christie, R. and Geis, F. (1970) *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic . ١٦
Press.
- McClelland, D. (1961) *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand. . ١٧
- McClelland, D. (1962) Business Drive and National Achievement, *Harvard* . ١٨
Business Review 40: 99112.
- Sheridan, J. (1985) A Catastrophe Model of Employee Withdrawal Leading to . ١٩
Low Job Performance, High Absenteeism, and Job Turn-over During the First
Year of Employment, *Academy of Management Journal* 28: 88109.
- Wanous, J. (1980) *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization* . ٢٠
of Newcomers. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Smith, P., Kendall, L. and Hulin, C. (1975) *The Measurement of Satisfaction in* . ٢١
Work and Retirement. Chicago: Rand McNally.
- Loquist, L. and Davis, R. (1975) *Adjustment to Work: A Psychological View of* . ٢٢
Man's Problems in a Work-Oriented Society. Chicago: Rand McNally.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. and Boulian, R. (1974) Organizational Commitment, . ٢٣
Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied
Psychology* 59: 6039.
- Learning to Cope, *The Economist*, 6 April 1996: 1516. . ٢٤
- Steers, R. (1981) *Introduction to Organizational Behavior*. : Glenview, IL: Scott-Foresman. . ٢٥
- Rabinowitz, S. and Hall, D. (1977) Organizational Research on Job Involvement, . ٢٦
Psychological Bulletin 31: 26588.
- Miceli, M. and Near, J. (1995) Relationships among value congruence, perceived . ٢٧
victimization and retaliation against whistle-blowers, *Journal of Management* 20:
77394.

الضغط والراحة في موقع العمل

| المحتويات | |
|-----------|--|
| ٢/٢ | تمهيد للضغط والراحة في موقع العمل |
| ٢/٢ | ١-١-٢ الضغط الوظيفي يصبح حالة عالمية |
| ٣/٢ | ٢-٢ فهم الضغط الوظيفي ومكوناته |
| ٤/٢ | ٣-٢ نموذج عن أسباب الضغط وانعكاساته |
| ٤/٢ | ١-٣-٢ العوامل البيئية التي تسبب الضغط |
| ٦/٢ | ٢-٣-٢ العوامل المؤسساتية التي تؤدي إلى الضغط |
| ٨/٢ | ٣-٣-٢ عوامل في النطاف الحياتي الشخصي تساهم في تفاقم الضغط |
| ٨/٢ | ٤-٣-٢ الفوارق الفردية |
| ١٠/٢ | ٥-٣-٢ انعكاسات الضغط |
| ١١/٢ | ٤-٢ مقاربات فردية لإدارة الضغط |
| ١٣/٢ | ٥-٢ برامج مؤسساتية للغاية وإدارة الضغط الوظيفي |
| ١٤/٢ | ١-٥-٢ خطط تحقيق العافية في الشركة تستهدف الموظفين الذين يعانون مشاكل صحية |
| ١٦/٢ | ٦-٢ تقليل عدد الموظفين: هل هو شكل جديد من أشكال انعدام ضمانة الوظيفة الدائم؟ |
| ١٦/٢ | ١-٦-٢ المنافسة المحلية |
| ١٧/٢ | ٢-٦-٢ هوس الاندماج |
| ١٧/٢ | ٣-٦-٢ الإنفاق الحكومي والانخراط في سوق العمل |
| ١٧/٢ | ٤-٦-٢ للشركات الصغرى مزاياها أيضاً |
| ١٧/٢ | ٥-٦-٢ مساهمون مستأذون |
| ١٩/٢ | ٧-٢ كلمة شبه أخيرة حول تقليل عدد الموظفين |
| ٢١/٢ | الخلاصة في نقاط |
| ٢٢/٢ | المراجعة في أسئلة |
| ٢٣/٢ | دراسة حالة ١-٢ : سامويل لوغستون Samuel Logston |
| ٢٤/٢ | دراسة حالة ٢-٢ : متاعب تقليل عدد الموظفين |

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة تكون قد حصلت ما يلي:

- وصف أسباب الضغط وانعكاساته على الوظيفة.
- شرح طبيعة متلازمة التكيف العام.
- شرح العلاقة القائمة بين الضغط الوظيفي وأداء الموظفين.
- شرح مميزات النمط الشخصي (أ) التي تؤدي إلى التفاعلات العكسية المبينة في متلازمة التكيف العام.
- تعداد مميزات البرنامج الناجح لإدارة الضغط في الشركة.
- بلورة مفهوم حول العلاقة بين الضغط الوظيفي، وانعدام ضمانة الوظيفة، والمساعي المستمرة لضبط التكاليف عبر تقليل عدد الموظفين في الشركة.

١-٢ تمهيد للضغط والراحة في موقع العمل

تُجري شركة تأمين أميركية كبرى استقصاءات منتظمة على نطاق الوطن كل بهدف تقييم مقدار الضغط الوظيفي الذي يختبره الأفراد في المستويات كافة وفي مختلف أنواع المؤسسات. وقد كشف استطلاع للرأي أُجري في العام ١٩٩٢ واستهدف ما يزيد عن اثنين وعشرين ألف موظف، أن الضغط الوظيفي يتسبب بخسائر فادحة. وفي حين أكد ما نسبته ٧٠ بالمئة من الموظفين على أن وظائفهم "تنطوي على ضغوطات كثيرة"^١، أفاد المجبون عن أسئلة الاستقصاء بأن المشاكل التي يختبرونها في حياتهم أو في عملهم، والتي تُعزى بشكل مباشر إلى الضغط الذي يشهدونه في وظائفهم، تفوق بثلاثة أضعاف المشاكل التي يختبرها موظفون يصرّحون بأنهم لا يعانون ضغطاً هاماً في موقع العمل. كذلك أفاد أرباب عملهم أن الموظفين الذين يعانون الضغط (١) يتقدمون بعدد أكبر من طلبات التعويض المتعلقة بالتأمين على الصحة الجسدية والعقلية (٢) هم أقل إنتاجية من غيرهم (٣) يسجلون معدلًا أعلى من التقلب في العمالة والتغيب عن العمل والإسراف في استهلاك الكحول أو المخدرات.

فضلاً عن ذلك، أشار ثمانية وعشرون بالمئة من المجبين إلى أنهم يشعرون بالإنهاك بفعل تراكم العمل واشتمال وظائفهم على بعض النواحي المسببة للتوتر، كما ذكروا عوامل أخرى مسبيّة للضغط تزيد من حدة التأثيرات المزمنة لتراكم العمل. وقد لاحظ المجبون عوامل مؤسساتية أخرى مسبيّة للضغط هي:

١. أرباب العمل أو المدراء غير المنصفين والمتطّلين (٢٥ بالمئة).
٢. الزملاء غير المؤيدين والمستهزئين (١٨ بالمئة).
٣. المسؤوليات الوظيفية التي تتخطى حدود سلطتهم والوقت المتاح لهم (٥٧ بالمئة).

وأضاف المجبون أن المساعي التي تبذلها المؤسسات جهة خفض التكاليف تساهم هي أيضًا في نمو البذور السامة للضغط الوظيفي، فيما ذكر عدد كبير منهم خفض منافع التوظيف، وتآثيرات عمليات الاندماج والتملك أو التغيير في ملكية الشركة، والعمل الإلزامي ساعات إضافية، وبرامج تقليص عدد الموظفين وعمليات إعادة التنظيم الكبرى على مستوى الأقسام، ضمن العوامل المسبيّة للضغط الوظيفي.^١

١-٢-٢ الضغط الوظيفي يصبح حالة عالمية

هي حالة تُعرف لدى اليابانيين باسم "كاروشى" Karoshi، ويُقصد بها الموت المفاجئ جراء الإصابة بنوبة قلبية أو سكتة دماغية سببها الإجهاد في العمل.^٢ فالمدير الياباني النموذجي يعمل أكثر من نظيره الألماني بخمسين ساعة سنويًا، وأكثر من نظيره الأميركي بمائتين وخمسين ساعة. وفي نهاية يوم عمل عادي، يقصد المدراء اليابانيون الفنادق المجاورة لكاتبهم ويتناولون فوق المقاعد الموجودة في الردهات حيث يستسلمون للنوم. ونشير في هذا الإطار إلى أن استقصاءات الرأي حول المدراء وموظفي المكاتب في اليابان تُظهر على الدوام أن أكثر من أربعين بالمئة منهم يخشى أن يؤدي الإجهاد في العمل بحياته عن حق، لا سيما وأن الخبراء الطبيين في اليابان يؤكدون من دون مبالغة أن ١٠ آلاف حالة وفاة سنويًا تُعزى إلى ما يُعرف بالكاروشى Karoshi. وقد أعلنت الحكومة اليابانية مؤخرًا عن دراسة حول هذه الحالة كلفتها ٢ مليون دولار أمريكي، في حين بدأت شركات كبرى مثل سوني Sony تتلزم موظفيها بالإفادة من إجازة سنوية مدتها أسبوعين بغض النظر عن رغبتهم فيها. وبينما أن الكاروشى Karoshi هي الداء العالمي للقرن العشرين، خصوصاً وأن العاملين في السويد وبريطانيا الكبرى وكندا وألمانيا وفرنسا قد عبروا كلهم عن مخاوف مماثلة.

وعلى الرغم من أن هذه النتائج العالمية تبدو محبطة (هل تشعر بالضغط نتيجة اطلاعك على نتائج الأبحاث الكبيرة هذه؟)، إلا أننا قد نقع على أمثلة عدّة عن أنظمة العمل والممارسات المؤسساتية التي تتميّز بأثرها الإيجابي جدًا على الموظفين ومواقفهم في العمل وإنتجيتهم. ولكن من الضروري قبل التعمق في تلك البرامج أن نصف التفكير الحالي في الضغط الوظيفي وأسبابه وانعكاساته.

٤-٢ فهم الضغط الوظيفي ومكوناته

تتمثل العوامل المسببة للضغط بأغراض وأحداث وحالات تتجلى في محيطنا المادي والاجتماعي وتفرض متطلبات على عقولنا وأجسادنا. أما الاستجابة للضغط، فهي رد الفعل الفكري والجسدي على العامل المسبب للضغط. الواقع أن آلية الإدراك الحسي التي نمتلكها تجعلنا نفّسّر العامل المسبب للضغط بطريقة إيجابية أو سلبية. فإذا استجبنا لطلب أحد المسؤولين في العمل (عامل مسبب للضغط) باعتباره تحدياً مثيراً قد يؤدي إلى اضطرارنا بمزيد من المسؤوليات الوظيفية، نشعر بالإثارة، وهذا رد فعل إيجابي، عقلي أو جسدي، على الضغط. أما إذا وجدنا في طلب المسؤول تهديداً لفرص نجاحنا الوظيفي، فسنشعر عندئذ بالكره، وهو رد فعل سلبي، عقلي أو جسدي، على الضغط. وجدير بالذكر أن الكرب خلل وظيفي ينشأ عن الضغط، وقد يعني أن الموظف عاجز عن التكيف مع العامل المسبب للضغط في بيئته العمل أو على التخلص منه، في حين أن الشعور بالإثارة يعكس نجاحنا في التكيف مع الضغط في محيط العمل أو يجسد مستوى من الضغط لا يتجاوز مقدرتنا الشخصية على التأقلم معه.

ابتكر الباحث الطبي الشهير هانز سيلاي Hans Selye عبارة "متلازمة التكيف العام General Adaptation Syndrome" لتصوير المسار الذي يعمد من خلاله الإنسان إلى التكيف مع العوامل المسببة للضغط في بيئته.^٣ ويعرض الرسم البياني ١-٢ هذا النموذج.



رسم بياني ١-٢ ممتلأ بمتلازمة التكيف العام

اختبر الموظفون كافة متلازمة التكيف العام في عملهم وفي حياتهم الشخصية. الواقع أن تفادي حادث سير وشيك، وتعرّض أحد المشاريع على نحو مفاجئ لأزمة، والوفاة المفاجئة طبيب، كلها تشكل أمثلة عن تجارب قد تطلق العنان لتغيرات فيزيولوجية هامة، ومحاولات مواجهة هذه التجارب، وردود الفعل المحتملة على هذه الأحداث الحياتية التي لا يمكن تفاديها والمرتبطة بالضغط. فالضغط يشكل رد فعل بشري طبيعي بامتياز على حالات التي تحتاج الإنسان بطريقة إيجابية أو سلبية. كذلك تتجلى في متلازمة التكيف العام فكرة مفادها أن

البشر يتمتعون بقدرات شخصية وجسدية هامة تمكّنهم من الاعتياد على الضغط والتغلب على تأثيراته. فعلى سبيل المثال، يعكس الأداء العالي للرياضيين الأولمبيين في حالات المنافسة الشرسة كيفية استغلالهم للضغط بشكل إيجابي من أجل تعزيز أدائهم إلى حد التفوق على الأرقام العالمية المسجلة في رياضاتهم. أما النواحي الأكثر تقليدية في الضغط، فتتمثل بالقيود والمتطلبات التي يفرضها علينا لمنعاً من تحقيق رغباتنا. فالضغط يُعتبر عائقاً في حياتنا الشخصية وفي عملنا.

وتتجدر الإشارة إلى أن مقدرة بيئتنا اللامنهائية على توليد العوامل المسببة للضغط تفوق ما نمتلكه من مخزون نواجه به هذه العوامل. فالأفراد الذين يعملون في المجال الطبي والإنقاذ في حالات الطوارئ، وأولئك الذين يوجّهون ويسقّون حركة الملاحة الجوية، ويعملون في مجال الشرطة، يختبرون بصورة شبه دائمة ردود فعل إنذارية في عملهم. ولا عجب بالتالي أن يختبر العاملون في هذه المهن في غالب الأحيان أعراض مرحلة الإنهاك بسرعة أكبر من نظرائهم الذين يعملون في مجالات أقل إرهاقاً. ويدرك قادة فرق العمل هذه وقادة وحدات الإنقاذ العسكرية، قيمة التمرين ومحاكاة حالات الطوارئ. فالتمرين والاستعداد المستمرّين يسمحان بالخلص من العقبات المؤقتة التي تتعرض الأداء وتتجسد في مرحلة رد الفعل الإنذاري. أضف إلى ذلك أن تهيءة الأفراد ليكونوا عقلانيين وفاعلين في ظل أي ظروف طارئة يعني ضرورة كبح مرحلة رد الفعل الإنذاري من خلال التجارب والتمارين المتكررة. وعلى الرغم من أن هذا الوضع ممكن ومرجو في مثل هذه المهن، إلا أن الأفراد العاملين في هذه المجالات يتربّونها في العادة في مرحلة مبكرة. فعلى سبيل المثال، يبلغ المعدل الوسطي لسن التقاعد لدى الغطاسين التجاريين الذين يعملون في مجال البناء تحت سطح الماء ٣٢ سنة.

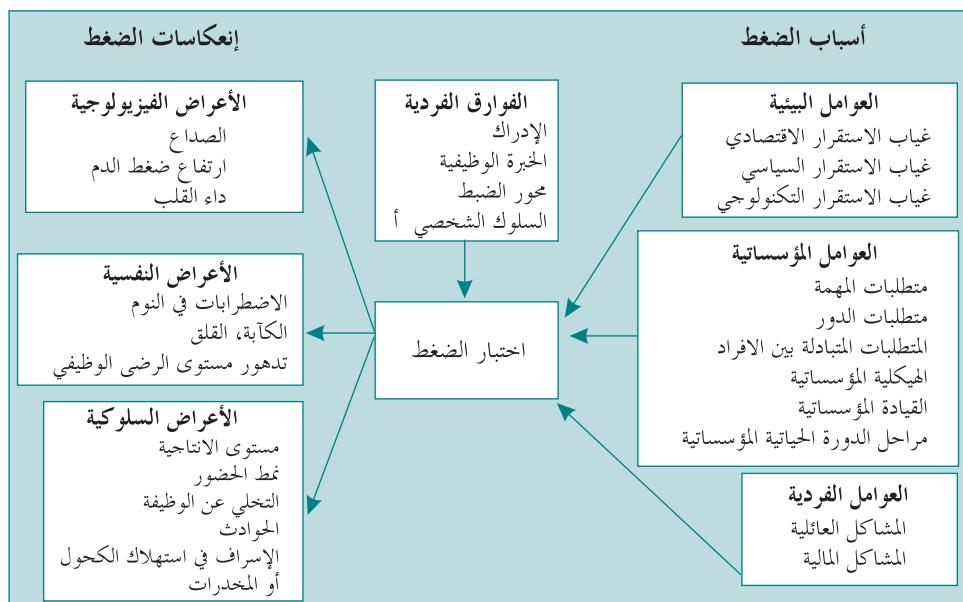
وقد نفهم بصفتنا موظفين طبيعة العوامل المسببة للضغط التي نواجهها والتي لا تشير الكثير من الشكوك بالنسبة إلينا. فإذا حظيت على سبيل المثال بالعديد من المراجعات حول أدائه المتميّز ونجحت في إنجاز عدد من المشاريع الرئيسية في خلال مرحلة تقييم الأداء الحالي، ستكون على الأرجح واثقاً من فوزك بتقدير متّيز عن عملك السنوي. أما بالنسبة إلى الموظف الذي يتمتع بخبرة محدودة في مجال الوظيفة والمشاريع، فقد تولد لديه قيود ومتطلبات الوظيفة، شعوراً عاماً بالخوف من التقييم العملي السنوي المسبق. الواقع أن هذا المثال يظهر كيف يمكن أن يختلف إدراك موظفين يؤديان العمل نفسه للعوامل المسببة للضغط اختلافاً كلياً، وكيف يمكن أن يكون رد فعل كل منهما مغايراً لرد فعل الآخر.

٢-٢ نموذج عن أسباب الضغط وانعكاساته

يتفق الباحثون اليوم على أن أسباب الضغط الوظيفي تتردّج في ثلاث فئات هي الأسباب البيئية، والأسباب المؤسساتية، والأسباب الفردية.^٤ كذلك تُصنّف انعكاسات الضغط الوظيفي في ثلاث فئات تتمثّل بالأعراض الفيزيولوجية، والأعراض النفسية، والأعراض السلوكية. نشير إلى أن الرسم البياني ٢-٢ يعرض نموذج الضغط، بالإضافة إلى تأثيرات الفوارق الفردية.

١-٢-٢ العوامل البيئية التي تسبّب الضغط

يمثّل غياب الاستقرار الاقتصادي، الخوف الذي يعنيه الأفراد عندما تتدّهور ظروف التوظيف وينتاب العاملين شعور بانعدام ضمانة الوظيفة. فعندما تناضل الشركات لمواجهة المنافسة المتزايدة جراء انعدام الرقابة الحكومية، أو انخفاض الطلب، أو انخفاض الأسعار، تعمد في غالب الأحيان إلى التعويض عن هذه الصائفة عبر تقليص عدد الموظفين، وخفض معدلات الرواتب والأجور، وخفض دوام العمل الأسبوعي. وفي ظل هذه الظروف القاسية، يرتفع معدل



رسم بياني ٢-٢ نموذج الضغط

إفلاس الشركات ويقع الموظفون فريسة البطالة. فيرتفع وبالتالي معدل الإفلاسات الشخصية، وتبدأ المجموعات العمالية بالضغط على السياسيين من أجل إصدار تشريع يحمي التجارة والوظائف.

في أوروبا، يتبع الانخراط الحكومي في أسواق العمل عموماً مسار ممارسة التدريب المدعوم حكومياً لمساعدة العمال على التأقلم مع التغيرات في سوق الوظائف. وكما جاء في افتتاحية مجلة ذي إيكonomist، "يمكن للحكومات (الأوروبية) أن تعمد، من خلال المزيد من التدريب، إلى تشجيع ظهور مجموعات من الوظائف الجديدة، لا بل مجموعات من الوظائف الجيدة. وهذه في الواقع وصفة تنسم على نحو مغرٍ مع الأزمة، وقوامها العمال الذين يمتلكون المعرفة... المرونة... الرأسمال البشري".^٠ ولكن المشكلة تكمن في كون الحكومات لا تطبق هذه الوصفة بكثير من الفعالية لأن التدريب الحكومي ما هو إلا شكل من أشكال تنظيم سوق العمل. أضعف إلى ذلك وجوب أن يتحمل القطاع الخاص تكاليف برامج التدريب التي ترعاها الحكومة في هيئة ضرائب مرتفعة على المدخلات والأرباح. وفي الولايات المتحدة مثلاً، يتකّد رب العمل مبلغاً قدره ٨٨ ألف دولار أمريكي إذا أراد استحداث وظيفة ستدرّ عليه سنوياً ٥٠ ألف دولار. أما المبلغ الإضافي فقدره ٣٨ ألف دولار، وهو يعطي تكاليف التأمين ضد البطالة، والضرائب على الرواتب وغيرها من الرسوم الضريبية. ونشير على سبيل المقارنة إلى أن شركة مركزها الدانمارك تتقدّم ١٠٠ ألف دولار أمريكي لاستحداث الوظيفة نفسها. ولا عجب وبالتالي من أن يكون معدل البطالة في الدانمارك أعلى منه في الولايات المتحدة الأمريكية، مع العلم أن اقتصاد الدانمارك يشهد مستوى أقل من التنافسية. ويمكن في الواقع اعتماد هذا البرهان نفسه بالنسبة إلى دول الاتحاد الأوروبي كافة، باعتبار أن هذه الدول تنجح في تطوير برامج للتدريب الوظيفي، لكنها تعجز في المقابل عن خفض معدلات البطالة لديها.

لا شك في أن التريلق الأولى لمعالجة غياب الاستقرار الاقتصادي الذي يعنيه العمال يمكن في استحداث وظائف جديدة. وقد تبيّن أن القطاع الخاص في أوروبا لا يملك مع الأسف القدرات الملائمة للتعاطي في هذا المضمار، لأن التكاليف الفعلية لاستحداث وظيفة جديدة في ألمانيا والسويد والدانمارك وفرنسا وغيرها، مرتفعة إلى حدٍ جعل العديد من الشركات المنتجة في هذه الدول تحقق عائدات أكبر عبر إنشاء مصانعها في أسواق أجنبية. وجدير بالذكر أن

التكاليف المضافة المشار إليها أعلاه تعكس "انحراف الحكومات في أسواق العمل". وطالما أن الحكومات الأوروبية تستمر في تدخلها في أسواق العمل الوطنية، ستظل أوروبا تعاني "تضارب البطلة"، في حين ستحافظ الولايات المتحدة على المرتبة الأولى في سباق التناقض العالمي.^٦ ويبدو أن المعاناة الكبرى في ظل هذا الواقع ستكون من نصيب الشباب الأوروبي العاطل عن العمل. فغياب الاستقرار الاقتصادي سيظل بالنسبة إليه واقعاً حياتياً لا مفرّ منه.

يشكل غياب الاستقرار السياسي على الأرجح مصدراً هاماً للضغط الوظيفي في الدول التي تقوم أنظمتها السياسية على القمع أو عدم الاستقرار. ونشير في هذا الإطار إلى أن العمال في المملكة المتحدة وأوروبا وكندا والولايات المتحدة يختبرون مستوى متذبذباً من الضغط الوظيفي الناتج عن غياب الاستقرار السياسي مقارنةً بنظرائهم في العراق وإيران والدول الإفريقية.

يولد غياب الاستقرار التكنولوجي ضغطاً وظيفياً بسبب الإنجازات التكنولوجية الثورية والتأخر المعرفي المرافق لها. ففي حين تجد المؤسسات منفعة تنافسية في التحسينات المرتكزة إلى التكنولوجيا، يكتشف بعض موظفيها أن معارفه ومهاراته الوظيفية باتت نتيجة لذلك عsolete الطراز. وعلى الرغم من أن هذا الشكل من أشكال عدم الاستقرار قد يحفز بعض الموظفين الذين يشعرون بالتهديد على إعادة تدريب أنفسهم من أجل اكتساب المهارات التي تخولهم استيفاء المتطلبات الوظيفية التي تتطوّر على مزيد من التعقيدات التكنولوجية، إلا أن بعضهم الآخر يقبل بكتاب الصرف الاحتمي من الوظيفة وينتقل إلى قطاعات منتجة أخرى حيث الوظائف أقل تعقيداً من الناحية التقنية والرواتب أدنى. والواقع أن الانتقال إلى وظيفة أخرى ليس بالأمر السهل بالنسبة إلى الموظف الذي يتأثر بغياب الاستقرار التكنولوجي. لكن المؤسسات تصبح في المقابل أكثر فعالية، كما أن التحسينات في إنتاجيتها تساهم عموماً في رفع المستويات المعيشية لموظفيها. أضف إلى ذلك أن الاقتصاد العام يصبح بصورة إجمالية قائماً على مستوى أعلى من التنافسية، ويتم استحداث المزيد من الوظائف.

٢-٣-٢ العوامل المؤسساتية التي تولد الضغط

يُقصد بمتطلبات المهمة العوامل التي ترتبط بوظيفتك والتي يُحتمل أن تُسبب لك بعض الضغط. وتشمل هذه المتطلبات مدى اختبارك للاستقلالية والتنوع وحصولك على معلومات مرتبطة حول أدائك الوظيفي. ويمكن أيضاً أن يشكل المحيط المادي في عملك أحد مصادر الضغط. وقد يشمل المحيط المادي مستويات الضجيج، والذبذبات، وسرعة دفق الأعمال، ومعدلات الحرارة والرطوبة، والتغير المتواتر في المناوبات. ونشير إلى أن إعطاء الموظفين مزيداً من الاستقلالية، كما التنوع في العمل والمهارات، يخفض مستوى الضغط الوظيفي الذي يختبرونه.

أما متطلبات الدور ، فتعني النزاعات التي تنشأ بين القيم الشخصية للموظف من جهة، وقيم المشرف عليه والمؤسسة من جهة أخرى. أضف إلى ذلك أن النزاعات حول التوقعات بين الزملاء والمشرفين والموظف قد تولد الضغط. غالباً ما يختبر الموظف في المؤسسات التي عمدت إلى تقليص عدد موظفيها فائضاً في الدور الموكل إليها، إذ يتوقع القائمون على المؤسسة أن الموظف قادر على إنجاز مزيد من الأعمال في وقت أقصر وبموارد أقل.

كذلك يشكل غموض الدور أحد مصادر الضغط الوظيفي، لأنّه يعكس سوء فهم الموظف لوظيفته وتشكيكه في عدم معرفته بالنقطة التي سينطلق منها عندما توكل إليه وظيفة جديدة. وفي ما يلي مثال حديث عن إمكانية أن تؤدي متطلبات الدور المؤسسي إلى تحجيم القيم النهائية والشخصية للموظف وتحويله إلى واسٍ (راجع الوحدة ١ التي تتضمن حالة مفصلة عن الوشایة).

شكّلت مهندسة الأمن غليندا ميلر Glenda Miller في موثوقية نظام لتعريف الموظفين كان سيتم اعتماده مباشرة على الخلط في مصنع شركة تي في آي TVA لتوليد الطاقة الكهربائية في ألاباما Alabama. وسرعان ما أدركت أنها تواجه مشكلة حقيقة عندما أحالها المسؤول عن تشغيل المصنع إلى الاختصاصيين النفسيين المعتمدين من قبل الشركة. وتمثلت الجلسات مع الاختصاصي النفسي بسلسلة من المقابلات غير الودية استجوبت في خلالها عن تأديتها واجباتها الدينية، وعما إذا كانت تفتقد زوجها في أثناء سفره، وعما إذا كانت قد أغلقت تسديد ثمن بطاقات موقف السيارة. وبعد مضي ستة شهور على تشكيكها في موثوقية النظام، صرُفت من العمل بحجة أنها غير كفؤة القيام بواجباتها. وقد رفعت ميلر Miller اليوم دعوى "صرف تعسفي" ضد شركة تي في آي TVA التي ترفض حتى الآن التعليق على القضية، مبديًّا حرصها على خصوصيات السيدة ميلر Miller . ويبدو أن الممارسات التي تعرضت لها السيدة ميلر Miller أكثر شيوعاً في شركات توليد الطاقة النووية. الواقع أن الموظفين يتلقون مراجعات أداء وترقيات عادية إلى أن يبدأوا بالتشكيك في الإجراءات التشغيلية أو السلامة. وإذا تجلّى الحاجة إلى طريقة لتكيف مزاعمهم، تلّجأ الإدارات إلى الاستشارة النفسية. وقد مالت كفة الميزان مؤخرًا باتجاه اللجنة التنظيمية النووية "نوكلير ريفولاتوري كوميشن" US Nuclear Regulatory Commission في الولايات المتحدة من خلال تحديها لعدد من الشركات المنتجة للطاقة والتي تشغّل منشآت نووية من أجل التثبت من أن عملياتها آمنة، وذلك استناداً إلى المخاوف التي أبدتها الموظفون. وقد أصبح اليوم إخضاع العاملين في المصانع النووية لاختبار نفسي، إجراءً روتينياً بسبب المخاطر التي يشكلها الموظفون الذين يتعاطون المخدرات أو يعانون مشاكل سلوكية. تجدر الإشارة إلى أنه يفترض بمشغلي المصانع أن يراقبوا الموظفين عن كثب ويقدموا المساعدة لأولئك الذين تبدو عليهم أمارات الضغط. وفي هذا الإطار يقول المسؤولون الرسميون في اللجنة التنظيمية النووية "نوكلير ريفولاتوري كوميشن" US Nuclear Regulatory Commission إنهم متيقّظون لشركات المرافق العامة التي تسيء استغلال القوانين بغية إزعاج الوشاة، لكنهم يجدون صعوبة في إثبات عدم جدوى الاختبارات النفسية. والواقع أن مخاوف المسؤولين في اللجنة التنظيمية النووية "نوكلير ريفولاتوري كوميشن" US Nuclear Regulatory Commission مبررة لأنهم يشعرون بأن المشغّلين يزعجون الوشاة بسبب ما أبدوه من مخاوف تتعلق بالسلامة ونقضي تكبد ملايين الدولارات لتصويب الخطأ. وقد أقرت الوكالة الفدرالية اليوم مراجعة برامجها من أجل حماية الوشاة من الانتقام. ويأمل مناصرو الوشاة أن تعكس المراجعة ولادة موقف أكثر صرامة من جانب الوكالة.

يُقصد بالمتطلبات المتبادلة بين الأفراد الضغوطات التي تتسبّب بها المجموعات أو زملاء الموظف. فانعدام التعاون والمشاركة والثقة والدعم بين أعضاء مجموعة العمل سيولد ضغطاً وظيفياً لدى العديد منهم. ولا شك في أن دينامية المجموعة التي تعاني خللاً وظيفياً ستتشكل عاملاً مسبيّاً للضغط بالنسبة إلى الموظفين الذين يهتمون بالتبعية ويعطون قيمة هامة للعلاقات الفاعلة ضمن المجموعة.

تمثّل الهيكلية المؤسساتية مدى تميّز المؤسسة بمستوى عالي من التنظيم الرسمي من خلال قواعد وسياسات العمل الشاملة التي تقيد خيارات الموظفين العملية. وتشكل المركبة بدورها أحد جوانب الهيكلية المؤسساتية التي يمكن أن تحدّ من تحفّظ الموظف في صنع القرارات. وتشكل القواعد الشاملة والمستوى العالي من المركبة وتدني مستويات مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثّر عليهم، أمثلة عن مميزات الهيكلية التي يمكن أن تتسبّب بالضغط.

تعكس القيادة المؤسساتية الثقافة المسيطرة الناشئة عن الأسلوب القيادي الذي يعتمد كبار المدراء التنفيذيين. فبعض رؤساء مجالس الإدارة يستحدثون ثقافة تشدد على وجهة نظر قصيرة الأمد، ومخرجات عالية يتم إنتاجها بموارد أقل، ورأسمال بشري يمكن الاستغناء عنه، وضوابط مالية محكمة. لكن هذه الثقافة وهذا الأسلوب القيادي سيؤديان على المدى الطويل

إلى إنهاء الموظفين وتدور معنويات القوة العاملة. (راجع الجدول ٢-٢ لقياس إمكانية تعرضك للإنهاك الوظيفي).

يُقصد بمراحل الدورة الحياتية المؤسساتية مراحل التأسيس والنمو والنضج والتجدد. الواقع أن كل مرحلة تولد عوامل ضغط فريدة لدى الموظفين. فعلى سبيل المثال، لا يكونبقاء الشركة مؤكداً في مرحلتي التأسيس والتجدد. وقد تتميز المرحلتان بالتسريح من الوظيفة وتغير الهيكلية المؤسساتية. أما مرحلتا النمو والنضج، فقد يجعلان الشركة منظمة ورسمية إلى حد المبالغة.

٣-٣-٢ عوامل في النمط الحياتي الشخصي تساهم في تفاقم الضغط

قد تتجلّى المشاكل العائلية التي يعانيها الموظف، في عمله. فالطلاق والأهل المسنون وسلوك الأبناء السيئ وال العلاقات الشخصية التي تتخطى على خلل وظيفي، عوامل قد تؤدي إلى خفض أداء الموظف في عمله. فلا يمكن للموظف أن يتغافل هذه العوامل المسببة للضغط بمجرد بلوغه باب مكتبه، بل إنها غالباً ما تتسلل إلى علاقاته بمجموعة العمل التي ينتمي إليها، وبزيان الشركة ورب عمله.

تولد المشاكل المالية ضغطاً وظيفياً لدى الموظفين عندما يتبعون نمطاً حياتياً يفوق إمكاناتهم المادية. غالباً ما يشكل استخدام بطاقة اعتماد لتسديد دين متوجّب على بطاقة أخرى، تصرفًا ينم عن يأس مالي قد يصرف انتباه الموظف عن عمله إلى حد يجعل أداءه متدنياً. أما الموظف الذي يستحصل على قرض سكني ليسدّد دين بطاقة الاعتماد، فإنه ببساطة يقايس دينًا بفائدة مرتفعة باخر فائدته أدنى بقليل. وإذا تزايد ديون المستهلكين، تتکاثر خدمات الاستشارات المالية الشخصية وتتكاثر معها الإفلاتات الشخصية. الواقع أن هذه المشاكل الشخصية تجد أكثر من منفذ إلى موقع العمل وأداء الموظف المتدني.

جدير بالذكر أن لأسباب الضغط الوظيفي التي تم تلخيصها أعلاه، تأثيراً تراكمياً لأنها تترافق في نفس الموظف. وإذا كان من السهل أن يتمكن الموظف المعنى من إدارة كل عامل مسبب للضغط على حدة، فإن الأمر يصبح مختلفاً عندما تترافق العوامل المسببة للضغط التي لم تتم معالجتها، فوق بعضها البعض. وفي مثل هذا الظرف الشائع، يُفاجأ الزملاء في العادة عندما يطرأ "أمر تافه" يجعل أحد الموظفين عاجزاً في المكتب أو في فريق العمل. وقد يعلق الأفراد على هذا الوضع قائلين إن فلان "قد انهار"، لكن الحقيقة تكمن في الطبيعة المترافقية للعديد من عوامل الضغط التي لم تتم معالجتها، فدفعـتـ بالـموظـفـ إـلـىـ مرـحـلةـ إـنـهـاكـ فيـ متـازـمةـ التـكـيفـ العامـ.

٤-٣-٢ الفوارق الفردية

يظهر القسم الأوسط من نموذج الضغط الوارد في الرسم البياني ٢-٢ دور الميزات الفردية. فهي توفر الآلية التي تسمح للشخص بتفسير العوامل المسببة للضغط بطريقة إيجابية أو سلبية (الإثارة أو الكرب). أضف إلى ذلك أن هذه العوامل تلطف العلاقة القائمة بين العوامل المحتملة المسببة للضغط، والضغط الذي يخترقه الموظف. وقد اكتشف الباحثون أن هذه العلاقة تتآثر بالإدراك الحسي والخبرة الوظيفية ومحور الضبط والسلوك الشخصي (أ).

يشكل الإدراك الحسي عاملاً ملطفاً لأنه يُظهر كيف أنتنا نبدي رد فعل أقل تجاه حقيقة الوضع، منه تجاه تفسيرنا وإدراكنا للوضع. فالحقيقة أقل أهمية من إدراكنا لها كأحد أسباب الضغط. كما أن الخوف من حدث وظيفي مقبل يكون في العادة أسوأ من الحدث نفسه.

أضف إلى ذلك أن ما يعتبره أحد الموظفين تحدياً وظيفياً منشطاً قد يشكل بالنسبة إلى موظف آخر خطراً يهدد ضمانة وظيفته.

تشكل الخبرة الوظيفية عندما يتم اكتسابها، عاملاً قوياً مخضعاً لمستوى الضغط. لكن انعدام الخبرة الوظيفية يشكل بالنسبة إلى الموظف الجديد، أو المنقول حديثاً إلى وظيفة جديدة، عاملاً قوياً مسبباً للضغط قد يشكل أساساً لغموض الدور والظروف من المعرفة المتأخرة أو غير الملائمة. فتراكم الخبرات الوظيفية يعني اكتساب الموظفين مهارات التأقلم مع الوظيفة. وجدير بالذكر أن الموظفين المتربيين والواثقين من أنفسهم بسبب أقدمتهم في الوظيفة أقل عرضة لاختبار الانزعاج الجسدي والعاطفي الصادم الذي تتطوّر عليه مرحلة الإنذار في متلازمة التكيف العام، باطّنة نفسها والتواتر نفسه اللذين يشهدهما زملاؤهم المفتركون إلى الخبرة.

يشكل محور الضبط نمطاً من المعتقدات حول الرابط بين السلوك وانعكاساته (راجع الوحدة ١). ففي حين يعتقد أصحاب الضبط الداخلي أنهم يسيطرون على حياتهم لأنهم مسؤولون عما يصيّبهم في الحياة، يعتقد أصحاب الضبط الظاهري أن القدر غالباً ما يتدخل ليخلق مخرجات في الحياة لا علاقة لها بسلوكهم. وقد أظهرت نتائج الأبحاث أن أصحاب الضبط الداخلي يرون أن وظائفهم تتطوّر على ضغوطات أقل مقارنة بأصحاب الضبط الظاهري.^٨

يُعرَف السلوك الشخصي (أ) على أنه مركب تصرفٍ عاطفي يمكن ملاحظته لدى أي شخص ينخرط انحرافاً عدائياً في نضال مزمن ومستمر من أجل تحقيق المزيد في أقل وقت ممكن، وإذا ما دعت الحاجة، بما يتعارض مع الجهد المعاكس للجهات الأخرى والأشخاص الآخرين.^٩ ويشاركون الموظفون من النوع (أ) عموماً الميزات السلوكية والعاطفية التالية:

١. هم يعملون جاهدين لساعات طويلة في ظل ضغوطات مستمرة جبهة المهل النهائية والفالاض المستمر في الدور الموكل إليهم.
٢. هم غالباً ما يحملون العمل معهم إلى المنزل ويعجزون عن الاسترخاء في نهاية الأسبوع أو العطلة.
٣. هم يتنافسون باستمرار مع أنفسهم من خلال تحديدهم معايير عالية للأداء والإنتاجية تبلغ بهم حد التسيير والهوس.
٤. هم يصبحون محبطين بسبب الوضع العملي ويفقدون صبرهم ويفضّبون بسهولة من الجهد التي يبذّلها غيرهم في العمل. كما أن زملاءهم ورؤسائهم يسيئون فهمهم.

جدول ١-٢ ميزات تقليدية للنمط السلوكي (أ) والنطء السلوكي (ب)

| النمط السلوكي (ب) | النمط السلوكي (أ) |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| مهذب نسبياً | يقيس النجاح وفقاً لكمية النتائج |
| يسترخي من دون أن يشعر بالذنب | نشيط يتحرك باستمرار |
| لا يقلقه عامل الوقت | يمشي مسرعاً |
| صبور | يتكلم بسرعة |
| لا يتفاخر بنفسه | يتناول طعامه بسرعة |
| يلعب للتسلية وليس الفوز | يقوم بعملين أو أكثر في الوقت نفسه |
| لا يشعر بالضغط بسبب المهل النهائية | لا يتأقلم جيداً مع أوقات الفراغ |
| لا يندفع بعجلة أبداً | مهووس بأرقام ومقاييس الأداء |
| | عادئ اجتماعياً |
| | منافق شرس |
| | يعاني ضغطاً زمنياً دائرياً |

أظهرت الأبحاث التي أُجريت مؤخرًا حول مميزات النمط السلوكي (أ) والنمط السلوكي (ب) (راجع الجدول ١-٢) أن نفاذ الصبر في ما يتعلق بسرعة العمل تساهم في ظهور أعراض الضغط التي يختبرها الموظفون بنسبة أقل من مسامحتها في مدى شعور الشخص بالغضب والعدائّية وعدم الأمان بلهة قدراته في الوظيفة.^{١٠} ويافق الباحثون الرواد في المجال الطبي على أن مميزات النمطين (أ) و(ب) قد أصبحت عقيمة لأن المثابرة في العمل ومقاطعة الآخرين والعجلة، لا تسيء بالضرورة إلى قلبك.^{١١} أما الصورة البارزة فهي أن الموظفين من النوع (أ) القادرين على التكيف يخفضون مستوى الضغط الذي يختبرونه لأنهم مفعمون بالطاقة ولكنهم لا يشعرون بأي عداء أو عدائّية تجاه الآخرين. فالعدائّية والعداء والغضب، عوامل تساهم في الضغط الذي يختبره الموظف. والواقع أن هذه الميل ترتبط بالنمط السلوكي (أ) الذي تمت مراجعته والذي يتم اليوم ربطه بأمراض القلب.

٥-٣-٢ انعكاسات الضغط

تمثّل الأعراض الفيزيولوجية التغييرات في عملية الاستقلاب التي ترافق العوامل المسبيّة للضغط. وعلى الرغم من أن الروابط بين الضغط والأعراض الجسدية كتسارع النبض القلبي وارتفاع ضغط الدم ومعدل التنفس لا تُفهم جيداً، إلا أن هذه النشاطات الاستقلابية تتغير بشكل جذري لدى الأفراد الذين يتعرّضون للضغط. ففي ظل التعرّض المزمن لعوامل حادة مسبّبة للضغط، يبلّي الجسد بشكل ملحوظ، ما يشكّل معضلة حقيقة. أضف إلى ذلك أن أوجاع الظهر وداء الشقيقة والأرق وداء القلب وارتفاع ضغط الدم وداء السكري وحتى السرطان، أمراض ترتبط كلها بالتعرّض المتزايد للعوامل المزمنة المسبيّة للضغط.

تشكّل الأعراض النفسيّة انعكاسات رئيسية للضغط، وهي قد تظهر قبل المشاكل أو الأمراض الجسدية المزمنة. فارتفاع مستوى الضغط يهدّد الصحة العقلية للموظفين التي غالباً ما يتسبّب تدهورها بتراجع سريع في أدائهم مقارنةً بالأعراض الجسدية. ويترافق ارتفاع مستوى الضغط مع حالات كالغضب والقلق والكتابنة والعصبية والعدائّية والسلبية والسأم. وتؤدي هذه المشاكل بدورها إلى تدني أداء الموظف، وتدهور مستوى تقديره لنفسه، واستيائه من رؤسائه، وعجزه عن التركيز، ومواجهته صعوبة في صنع القرارات، وشعوره بعدم الرضى الوظيفي.^{١٢} أما الإنهالك، فيشكل واحداً من الأعراض النفسيّة للضغط الوظيفي التي يشيع ذكرها. فالإنهالك الوظيفي هو انسحاب طويل الأمد من العمل يجعل الموظف المعنى يحيطّ من قيمة عمله ويرى فيه مصدراً للشعور بعدم الرضى. أجب عن أسئلة الاختبار الوارد في الجدول ٢-٢ لتعرف ما إذا كنت عرضةً للإصابة بالإنهالك الوظيفي.

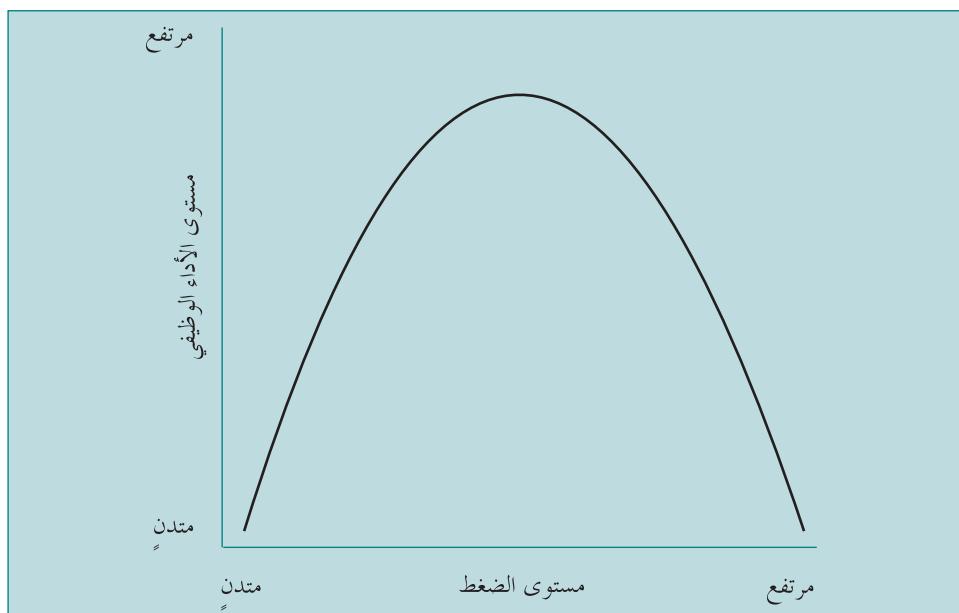
تشمل الأعراض السلوكيّة المرتبطة بالضغط التغييرات في الأداء، والتغيّب عن العمل، والانتقال المستمر من وظيفة إلى أخرى، والعادات الغذائيّة المتغيرة، وأنماط التمارين الرياضية، والتدخين، واستهلاك الكحول والمخدّرات، والنمط الكلامي السريع، والتململ العصبي والسلوك الانسحابي. وقد سعى أبحاث هامة إلى شرح العلاقة القائمة بين الضغط الوظيفي والأداء.^{١٣} ويُظهر الرسم البياني ٣-٢ هذه العلاقة، ويبدو من منطق اخْلطُ البياني أن مستوى الضغط المتدنية إلى المعتدلة تحفّز الموظف وتعزّز ميله إلى التصرّف من أجل خفض مستوى الضغط عبر أداء عمله بفاعلية. لكن ارتفاع مستوى العوامل المسبيّة للضغط يفرض على الموظف متطلبات لا يمكن تحقيقها، ما يؤدي إلى تراجع سريع في أدائه. أضف إلى ذلك أن الأداء سيتراجع نتيجةً لشكلة الضغط المترافق إذا كانت مستويات الضغط الوظيفي معتدلة ولكن طويلة الأمد. الواقع أن هذه النقطة الأخيرة تفسّر طوء المستشفى إلى تبديل الطاقم الطبي العامل في قسم الطوارئ، وجلوه الوحدات العسكريّة إلى تبديل الطاقم الموكّل مهاماً تنطوي على الكثير من الأعمال العدائّية.

جدول ٢-٢ هل ينال منك الإنهاك الوظيفي؟

تساعدك هذه الأسئلة على تقييم مشاعرك تجاه وظيفتك لأنّها تعالج مسائل ترتبط بحياتك المهنية شأن التطابق بين وظيفتك ومهاراتك، وعوامل الضغط التي تعانيها. فكر في وظيفتك في خلال الأشهر الست الأخيرة وضع علامات تقييم مدى صحة العارض المذكور في كل سؤال. سلم العلامات : ١، نادرًا؛ ٢، في بعض الأحيان؛ ٣، في غالب الأحيان؛ ٤، كثيرًا؛ ٥، دائمًا.

- | | |
|----|--|
| ١ | أجد صعوبة في التركيز على عملي. |
| ٢ | أفكّ في منافع الاستقالة من هذه الوظيفة. |
| ٣ | أنا أكثر انشواءً على نفسي في المنزل. |
| ٤ | عندما أستيقظ، ترهبني فكرة الذهاب إلى العمل. |
| ٥ | فانتي إنجاز الكثير من الأعمال مؤخرًا. |
| ٦ | يتسلل عملي إلى أوقات فراغي. |
| ٧ | أصبح طبعي أكثر حدةً مع بعض زملائي في العمل. |
| ٨ | لا أشعر بالنشاط بعد عطلة نهاية الأسبوع. |
| ٩ | غالبًا ماأشعر بالضجر في العمل رغم أن لدلي أعمالاً كثيرة لأنجزها. |
| ١٠ | بدأت مؤخرًا باستهلاك الكحول والمخدرات لأهرب من ضغوطات العمل. |

العلامات : ٢٠-١٠: أنت لا تعاني مشكلة. ٣٠-٢١: فكر في قيمة الخطوات الوقائية وإحداث بعض التغييرات في حياتك. ٤٠-٣١: تبدو عليك أمارات الإنهاك الوظيفي ولا بد من أن تتصرف على الفور لتحقق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. أكثر من ٤٠: أنت منهك، حذار من أي مؤشرات أخرى تدل على إصابتك بأمراض التكيف في متلازمة التكيف العام.



رسم بياني ٢-٢ العلاقة بين الضغط والأداء الوظيفي

٤-٢ مقاربات فردية لإدارة الضغط

يتحلى الموظفون اليوم بوعي أكبر لمسؤولياتهم الشخصية في ما يتعلق بالتأقلم مع الضغط الوظيفي والحفاظ على أنماط حياتية صحية. ولا يحتاج معظم الموظفين إلى الاقتناع بقيمة الاضطلاع بمسؤولية راحتهم اخلاقاً. ترد في ما يلي مراجعة لبعض التقنيات التي يمكن للموظفين استخدامها لإدارة الضغط الطويل الأجل.

١. التمارين الرياضية: يعمد الأفراد على اختلاف أعمارهم إلى المشي، وركوب الدراجة الهوائية، وحضور صفوف "الأيروبك" aerobic، وممارسة اليوجا yoga، والهرولة، والسباحة، وممارسة كرة المضرب ولعبة السكواش Squash. وعلى الرغم من عدم توافر

أي بحث نهائي يؤكد على أن ممارسة الرياضة البدنية مطولاً ستدرأ مخاطر الإصابة بسكتة دماغية أو نوبة قلبية، إلا أن أحداً لا يشك في الشعور بالراحة الناجم عن ممارسة الرياضة بانتظام ونشاط. وسيخبرك على الفور معظم العدائيين والمدمنين على الرشاقة بأنه من الصعب جداً أن ترکز على الضغط الوظيفي إذا كنت تحاول إتمام بعض التمارين الرياضية القاسية. فالتمارين ستستلزم تدفق المزيد من الدم إلى العضلات والرئتين أيّاً كان نوعها. الواقع أن هذا المطلب الفيزيولوجي سيعزز تلهي موظفنا العاكف على ممارسة الرياضة، عن التفكير في مشاكل العمل والعوامل المسببة للضغط.

٢. الاسترخاء: هيربرت بيسنون Herbert Benson واحدٌ من الباحثين الأوائل الذين اكتشفوا الاستجابة للاسترخاء. فعندما درس الشعوب الغربية والشرقية، اكتشف أن الشعب اليهودي المسيحي قد أوجد الاستجابة عبر الصلاة، والشعب الشرقي أوجدها عبر التأمل. وعلى الرغم من أن تحقيق الاستجابة للاسترخاء لا يستوجب توجهاً لاهوتياً أو دينياً، إلا أنك ستعزز على الأرجح مثل هذه الاستجابة إذا عدت بشكل منتظم إلى الصلاة أو التأمل. فالاستجابة للاسترخاء تعكس الاستجابة للضغط في الجهاز البشري العقلي الجسيمي. ولدى ممارسة الاسترخاء، يجلس المرء بسلام في مقعد وثير في مكان يعنه الهدوء. ومن الضروري أن يحلّ أي ملابس ضيقة قبل أن يستسلم للسكون التام. وإذا بيدأ بالأطراف، يجعل عضلاته تسترخي تماماً فيما يرکز على التنفس عبر الأنف ببطء وتروٌ. ويبقى في الوضعية الهادئة نفسها منتظرًا مرور ٢٠ إلى ٣٠ دقيقة من دون أن يستخدم أي منبه. وما إن تنتهي فترة الاسترخاء، يفتح الشخص عينيه ويبقى جالساً بهدوء لدقائق أو دققتين قبل أن ينهض. سيقوم الشخص المترمس بالاستجابة للاسترخاء مرة أو مرتين يومياً.^{١٤} وجدير بالذكر أن ممارسي رياضي التأمل والاسترخاء يزعمون أنهما تخفضان معدل النبض القلبي وضغط الدم وغيرهما من مؤشرات الضغط الفيزيولوجية.

٣. النظام الغذائي: قل لي ماذا تأكل أقل لك من أنت. الواقع أن النظام الغذائي يؤدي دوراً هاماً وغير مباشر في إدارة الضغط. فالأطعمة التي تحتوي على الكثير من السكر تحفز الاستجابة للضغط أو تطيل أمدها، كما أن الأطعمة التي تشتمل على معدلات كوليستيرول مرتفعة تؤثر سلباً على كيمياء الدم. أما العادات الغذائية السليمة، فتعزز الصحة العامة وتجعلنا أقل عرضة للإصابة بالكرب. يقوم دين أورنيش Dean Ornish في نظامه الغذائي الصارم، الذي لا يشجع معالجة الأشخاص المصابين بانسداد الشريان التاجي بالأدوية أو الجراحة، بإخضاع مرضى "نظامه الغذائي الانقلابي" بغية فتح شرايينهم التاجية.^{١٥} وهو يزعم أنه حق نجاحاً هاماً في خفض معدلات الكوليستيرول لدى الأشخاص الذين التزموا فعلياً بمقاربته للصحة الجيدة المرتكزة إلى التغذية، كما يزعم أن الأشخاص الذين التزموا لفترة طويلة بمقاربته الغذائية، قلصوا بشكل ملحوظ حاجتهم إلى أدوية القلب أو حتى تخلصوا منها نهائياً.

٤. الانفتاح: كلنا نختبر أحاديث مكررة في الحياة. وتمثل الاستجابة الصحية لهذه الأوقات أو المراحل من الأزمات الشخصية، بمناقشتها مع الغير. ولعله من الصعب مناقشة الصدمات الشخصية القاسية مع الآخرين، لكن إفشاء المرء بمكونات نفسه قد يخفف من حدة الضغط الذي يعنيه ويمنحه نظرة أكثر إيجابية إلى الحياة. وقد أظهرت بعض الأبحاث المحدودة أن الأشخاص الذين يكتبون مرة في الأسبوع عن الأحداث المكررة التي يتعرضون لها يملكون نظرة صحيحة أكثر إلى الحياة ويتغيرون بنسبة أقل عن العمل مقارنة بأولئك الذين يكتفون بالكتابة عن أحداث غير مكررة.^{١٦} وبالتالي، فإن البوح

للآخرين ليس السبيل الوحيد إلى خفض مستوى الضغط، إذ يمكن بلوغ الغاية نفسها عبر الكتابة بصدق وبشكل منظم في دفتر اليوميات.

٥. المساعدة المتخصصة: يعاني الموظفون في بعض الأحيان مشاكل في التأقلم مع الضغط بمفردهم، فيلجأون إلى المساعدة المتخصصة أو الاستشارة العيابية. ويمكن للأشخاص الراغبين في هذا النوع من المساعدة أن يختاروا بين الاستشارة النفسية، والاستشارة المهنية، والاستشارة المالية والعائلية، والعلاج الجسدي، والعلاج الطبيعي، والجراحة وجلسات مناقشة الضغط. غالباً ما توفر المؤسسات هذه الخدمات لموظفيها بشكل سري من خلال برنامج مساعدة الموظفين الذي يسمح بالكشف المبكر عن أي ردود فعل على الضغط لتفادي إصابتهم بأضرار جسدية ونفسية دائمة.

٥-٢ برامج مؤسساتية للغاية وإدارة الضغط الوظيفي

عندما سأل ثمانية من كبار المدراء في شركة ميرك كوربوريشن Merck Corporation الموظفين في إحدى مجموعات التركيز عما سيكون ردّ فعلهم إذا عمد مدرب الشركة إلى التعاطي مع المسائل العملية الحياتية بمرونة واحترام، انتابتهم الدهشة وشعروا بالسرور.^{١٧} فقد أخبرهم الموظفون بأنّ ردّ فعلهم سيتمثل بإظهارهم "مزيداً من الإخلاص والرغبة في العمل الجدي وتحسين الإنتاجية". وقد بدا استحداث منفذة تنافسية من المرونة الإدارية في مساعدة الموظفين على معالجة نزاعاتهم الشخصية أمراً ساراً، ولكنه أمرٌ يصعب قياسه وتبريره. ولما كانت شركة ميرك كوربوريشن Merck Corporation ترعى حدث "الطاولة المستديرة وارتون-ميرك" Wharton-Merck Roundtable، شعرت أن عليها السير قدماً في هذا المجال. تجدر الإشارة إلى أن الطاولة المستديرة مجموعة نقاش تضمّ ٢٠ مديرًا من ميرك كوربوريشن Merck Corporation وأساتذة من كلية وارتون لإدارة الأعمال Wharton School of Business في جامعة بنسلفانيا University of Pennsylvania. ويعمل هؤلاء المتخصصون معاً على تطوير المهارات الضرورية للمدراء والموظفين لكي يحققوا التوازن الحياتي ويساعدوا الآخرين على ذلك.

ويعتقد مدرب ميرك Merck وأساتذة وارتون Wharton أنه بالإمكان تدريب "مدير جديد متّور" لا يكون ولد القيادة غير المستحبّة، وضبط التصميم المؤسساتي. وفي ما يلي عرض للمهارات التي حددها المشاركون في الطاولة المستديرة، مرفقة بأمثلة وتعليق حول كل مهارة.

كافئ الأداء والإنتاجية، لا الوقت الذي استغرقه العمل: تمضي موظفة في ميرك Merck ٣٠ بالمئة من وقتها ومن عطلات نهاية الأسبوع في التنقل على الطرقات. وقد شعرت بالاستياء من مديرها الذي طلب منها التوادج في المكتب في تمام الساعة الثامنة صباحاً أيام الاثنين. وعلى الرغم من أنها حافظت على مستوى الأداء نفسه، إلا أنها قالت في نفسها "حسناً، سأبذل قصارى جهدي، لكنك لن تحصل مني على المزيد". وعندما غادر هذا المدير، شعرت الموظفة بالراحة، وأصبحت أكثر إنتاجية وتحفيزاً لدى استبداله بمديرة أخرى تعتمد نمطاً إدارياً مختلفاً تماماً. وعندما قالت المديرة لهذه الموظفة "أشق بائلك سترخيصين على إنجاز عملك"، كان رد فعل الموظفة أن فكرت قائلة "لقد كنت مخلصة تماماً لها وأكثر حماسةً لأداء عملي".

عش وفقاً لقيمك وشجع الآخرين على العيش وفقاً لقيمهم. تتمتع مديرية من كبار المدراء ومرؤوسة لديها بمقاربتين مختلفتين للتعاطي مع العمل والأمومة. وبعد انتهاء إجازة الأمومة، عانت المرؤوسة اضطرارها إلى الانفصال عن طفلها بسبب العمل، في حين مازحتها مديرتها قائلةً "أنا أشبه بقطعة جليد". فهي تهتم لأمر ولديها، لكنها لا تشعر بالذنب ولا تتلهى عن عملها بسببيهما. وعلى الرغم من أن للمديرة وجهات نظر مختلفة، إلا أنها ساعدت مرؤوستها

على تهدئة مخاوفها عبر تصميم برنامج تشارك وظيفي سُرّ مرؤوستها وعزز إخلاصها لشركة ميرك كوربوريشن Merck Corporation وحال دون وقوع مشاكل عدة في ما يتعلق بالأداء. **ابن الاحترام على أساس الثقة والاحترام.** لم تكن محللة مالية تتوقع الحصول على إجازة عندما تجلت حاجة طفلتها إلى عملية استئصال اللوزتين. وكم كانت مفاجأتها كبيرة عندما نظر إليها مديرها وقال "ابنته تحلّ في المرتبة الأولى". الواقع أن هذه الباذرة عزّزت إخلاص الموظفة لعملها. فيما كانت تتحضر للحصول على إجازة طال انتظارها لها، اتصلت مساعدة مديرها تطلب منها المساعدة في إعداد تقرير إداري عاجل. فتوجهت الموظفة من دون تردد إلى مقر عملها وساعدت على إنجاز التقرير.

من الواضح أن سبلاً عدة تتوافر خلق الالتزام المؤسساتي في مرحلة تقليص عدد الموظفين أو تغيير الهيكلية في المؤسسات. والمغرى من كل مثال هو أن إخلاص الموظف والأداء الاستثنائي ينبعان من العلاقات العملية الشخصية التي تعكس اهتمام المسؤول بالعوامل المسببة للضغط التي من شأنها التأثير على أحد مرؤوسيه. ومن المشجع أن ندرك أن الشركات المتّنورة والأكاديميات المتّبصّرة بدأت تواجه هذه المسائل.

١-٥-٢ خطط تحقيق العافية في الشركة تستهدف الموظفين الذين يعانون مشاكل صحية

عمدت شركات عدّة مهتمة بأن يتمتع موظفوها باليابنة البدنية والصحة، إلى إنفاق مبالغ هائلة من المال على البرامج الرياضية ومرافق اللياقة البدنية. وقد أملت الإدارات من خلال مساعدتها هذه أن تغري الموظفين الجالسين وراء مكاتبهم بالابتعاد عن هذه المكاتب والالتحاق بالبرامج الرياضية لتعزيز لياقتهم البدنية وخفض تكاليف الرعاية الصحية في آن. واكتشفت شركات عدة أن برامج العافية المقننة التي اعتمدتّها، وعيادات خسارة الوزن الزائد والنادي الرياضي الملحق بمقر العمل لم تحقق التوفير المتوقع المرتبط بخفض معدلات التغيب عن العمل بداعي المرض وتکاليف الرعاية الصحية.^{١٨}

وبدلًا من الالكتفاء ببناء نادٍ رياضي في موقع العمل والأمل بأن يستخدمه الموظفون، تعمد الشركات اليوم إلى مراجعة برامجها بحيث يتسمى لها استخدام "أموالها التي تتفق على العافية" بمزيد من الفاعلية. فتستخدم بعض الشركات على سبيل المثال استثمارات وفحوصات لضغط الدم المرتفع ومعدل الكوليستيرول ومقاييس الدهون في الجسم بغية تحديد الموظفين المعرضين خطر الإصابة بالأمراض. وفي مرحلة لاحقة، ومن خلال اعتماد حواجز مباشرة وغير مباشرة، كالحسومات على أقساط التأمين الصحي، تأمل الشركات بأن تتحثّث الموظفين الكسالى على اتباع أنماط حياتية ناشطة وصحية أكثر.

من المتفق عليه عمومًا أنه من الصعب جدًا احتساب فوائد برامج العافية والنادي الرياضي في موقع العمل وبرامج إدارة النمط الحياتي. كذلك يعتقد العديد من أرباب العمل أنهم بذلك ما أتوا من جهد جله التمويل بغية خفض نفقات الرعاية الصحية من خلال الرعاية المدروسة والشراكات مع المستشفيات والمجموعات الطبية. وبالتالي، فإن الشركات تبحث عن سبلٍ لخفض معدلات استهلاك موظفيها لوارد الرعاية الصحية. نشير على سبيل المثال إلى أن شركة شاميبيون إنترناشيونال كوربوريشن Champion International Corporation قدّمت مرّةً من خلال برنامج العافية الطموح الذي اعتمدته صفوًّا مجانية خسارة الوزن الزائد، وأنشأت مراكز حديثة لليابنة البدنية في مركزها الرئيسي في الولايات المتحدة وفي أربعة مواقع أخرى للشركة. لكن نسبة الموظفين الذين استخدموها مراكز العافية لم تتجاوز ١٠ بالمئة في أي من المواقع. وقد توقفت الشركة مؤخرًا عن الإنفاق على برامج خسارة الوزن الزائد، لكنها لم تغلق مراكز اللياقة البدنية. وتقدّم الشركة اليوم برامج للعلاج الجسدي في موقع العمل وتخلّي عن

نفقات التأمين غير القابلة للاقتطاع والخاصة بفحص معدلات الكوليستيرول وفحص الشيء وغيره من الفحوصات.

أما شركة جونسون أند جونسون Johnson & Johnson، فقد حاولت تحديد الموظفين الذين يتمتعون بعادات مكلفة. ويمكن للموظفين في هذه الشركة أن يستفيدوا من حسومات قيمتها ٥٠٠ دولار أمريكي على أقساط التأمين الصحي إذا وافقوا على التحقق من معدلات ضغط الدم والكوليستيرول والدهون لديهم والإجابة عن ١٥٠ سؤالاً حول بعض جوانب أنماطهم الحياتية. ونذكر من هذه الأسئلة: ١) هل تلتزم بالسرعة المحددة عندما تقود سيارتك؟ ٢) كم مرّة تتناول أطعمة مقلية؟ ٣) هل تمارس الرياضة بانتظام؟ إذا كان جوابك كلاً حدّ الأسباب. وفي هذه الحالة، يتلقى العمال الذين تبيّن أنهم معرضون فعلياً للإصابة بالأمراض رسالة تحذّم على الالتحاق ببرنامج غذائي رياضي. وإذا لم يفعلوا ذلك يخسرون فرصة الإفادة من الجسم بقيمة ٥٠٠ دولار. وعلى الرغم من أن البرنامج لا يزال حديث العهد، أفادت شركة جونسون أند جونسون J&J أن معدل المشاركة قد ارتفع وأن ما يزيد عن ٩٦ بالمئة من موظفي الشركة الأميركيين البالغ عددهم ٢٥ ألف موظف قد ملأوا الاستمار، مقارنة بنسبة بلغت ٤٠ بالمئة قبل منح المكافأة المذكورة.

تقدّم شركة كواكر أووتز Quaker Oats لموظفيها اعتماداً قدره ١٤٠ دولاراً الأميركيّاً قد يشكل جزءاً من الأرباح إذا قطعوا عهداً باتباع "نمط حيّاتي صحي". وكلما ازدادت الوعود التي يقطعها الموظفون، كسبوا مزيداً من الأرباح. فعلى سبيل المثال، الوعد بممارسة الرياضة ثلاثة مرات في الأسبوع يعود عليهم بعشرين دولاراً الأميركيّاً، تماماً كالالتزام بوضع حزام الأمان في أثناء القيادة. أما الوعيد بالامتناع عن التدخين واستهلاك الكحول باعتدال، فيعود عليهم بربح صافٍ قيمته ٥٠ دولاراً عن كل وعد يقطّعونه. وجدير بالذكر أن البرنامج يرتكز إلى نظام كلمة الشرف، كما أن المسؤولين في شركة كواcker أووتز Quaker Oats يشعرون بأن الموظفين لا يسيئون استخدام هذا النظام.

نشير إلى أن برنامجي شركة جونسون أند جونسون J&J وشركة كواcker أووتز Quaker Oats اختياريان تماماً. وتصرّح الشركتان بحفظهما على السرية التامة في ما يتعلق بالملفات الصحية للموظفين. فشركة جونسون أند جونسون J&J تخزن البيانات الصحية لموظفيها في جهاز كمبيوتر مستقل لا يرتبط بالنظام الأساسي للكمبيوترات في الشركة. وعلى الرغم من هذه الإجراءات الوقائية، يخشى بعض الخبراء القانونيين أن تستغل الشركات البيانات للتخلص من الموظفين الذين أشار تقديرهم إلى أنهم عرضة للمخاطر الصحية. أما الشركات، فتدحض هذا الادعاء مؤكدةً على أنها تسعى إلى محاربة المشاكل الصحية المُلاصقة التي تعانيها قوتها العاملة. فشركة تينيكو إينك Tenneco Inc. مثلًا، وهي مجموعة شركات كبيرة، ترفع بيانات موظفيها إلى الأطباء المعتمدين لدى مزودها المفضل لنظام الرعاية الصحية كي يتمكّنوا من تحديد المشاكل الصحية في بعض المصانع. وقد اكتشفت شركة تينيكو Tenneco مؤخرًا أن العاملين لديها في حقول النفط في لويزيانا Louisiana مصابون بالبدانة لأنهم يسرفون في تناول الأطعمة المحلية الدسمة. واستناداً إلى هذه النتائج، عملت شركة تينيكو Tenneco على بناء مركز رياضي في موقع العمل وأعادت تدريب الطهاة على إعداد وجبات قليلة الدسم. وفي هذه اللحظة تحديداً، لا أحد يعلم طبيعة شعور العمال تجاه هذا الاهتمام الذي تبديه الشركة ببنحوه.

وقد اكتشفت شركة آل بين L.L.Bean، وهي شركة كبيرة في الولايات المتحدة تُعنى بإصدار فهارس الطلبات البريدية أن العمال الذين يقومون بوظائف يدوية يشعرون بالانزعاج لاضطرارهم إلى ممارسة الرياضة مع غيرهم من الموظفين في مركز رياضي في موقع العمل. فعمدت الشركة إلى إنشاء مركز رياضي مستقل للعمال أصحاب الوظائف اليدوية بغية تعزيز

مشاركتهم في البرامج الرياضية. ونعطي مثلاً أخيراً استقيناه من شركة المواد التطبيقية "أبلaid ماتيريلز Applied Materials" التي وسعت نطاق تعريف "الرياضة" لتعزيز مشاركة الموظفين. ففي ظل مخطط الشركة القييم، فاز الموظفون الذين كانوا يمارسون رياضة الأيروبك خمس وأربعين دقيقة على مدى ستة شهور ببعض الجوائز من قمحان وجوارب وقبعات. ولكل خاب أمل الشركة بسبب تدني معدل مشاركة الموظفين، الأمر الذي دفعها إلى تغيير البرنامج بهدف رفع معدل المشاركة، وذلك من خلال منح الموظفين نقاطاً لقاء القيام بنشاطات تستغرق ٣٠ دقيقة يومياً. وقد تمثل هذه النشاطات بصعود السلالم، والقيام بأعمال البستنة والأعمال المنزلية. وبفضل المخطط الجديد، ارتفع عدد الموظفين المشاركين من ٥٠٠ موظف إلى ألفي موظف.

٦-٢ تقليص عدد الموظفين: هل هو شكل جديد من أشكال انعدام ضمانة الوظيفة الدائم؟

تغذى تأثيرات عملية تقليص عدد الموظفين على العاملين وتلاشي ثقتهم بوظائف مضمونة، جدلاً مثيراً في أمريكا.^{١٩} وقد ركزت المناقشة على النواحي السياسية للتجارة الحرة باعتبارها سبباً مزعوماً للتسریع من الوظائف. ووضع باتريك بيوكانن Patrick Buchanan مرشح الحزب الجمهوري للرئاسة الجدال القائم ضمن الإطار التالي: " علينا أن نعيد إلى الولايات المتحدة الوظائف التي تعود على المواطن براتب لائق. كفوا عن تصدير هذه الوظائف إلى الخارج". واستناداً إلى ما يقوله بات Pat، تُعتبر التجارة الحرة عدوًّا للأميركيين من العمال.

ويعتقد جون تشالنجر John Challenger، وهو نائب رئيس شركة تشالنجرز، غرافي أند كريسماس Challenger, Gray & Christmas التي تُعني بإيجاد وظائف مناسبة للعمال في شيكاغو، إلينوي Illinois، أن تقليص عدد الموظفين يعزى إلى أسباب لا تقتصر على نقل الإنتاج إلى مناطق خارجية. كما يشير عالم الاقتصاد براين هوريغان Brian Horrigan إلى أن قرارات التسريح من الوظائف "تكاد لا ترتبط أبداً ارتباطاً مباشرًا بالمنافسة الأجنبية". وأكثرها في الواقع قرارات "كان يمكن أو يجدر أو يفترض بالمدراء التنفيذيين اتخاذها بأي حال".

ونشير في هذا الإطار إلى أن التسريحات الهامة الواردة في الجدول أذصاص بدراسة حالة الشركة الكبرى نينكس Nynex في نهاية هذه الوحدة قد تمت لأسباب مؤسساتية عدّة تتخطى التجارة الحرة. فقد أشار علماء الاقتصاد الناذرون ومسؤولون حكوميون إلى العديد من أسباب تقليص عدد الموظفين التي نوردها أدناه. ويبدو أن التجارة الحرة ليست العنصر الوحيد المكون للائحة الأسباب.

١-٦-٢ المنافسة المحلية

ولـ إلغاء الرقابة الحكومية عن شركات الملاحة الجوية والأعمال المصرفية والاتصالات السلكية واللاسلكية فرضاً هائلة للمنافسين الصغار والكبار. وفي أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، كانت شركة آي تي أند تي AT&T تصنّع أجهزة الهاتف في لويزيانا Louisiana. ومع حلول العام ١٩٩٢، أقفل المصنع أبوابه وصرفت الشركة عمالها البالغ عددهم ٣٥٠ عاملاً. واليوم تُصنّع تلك الهواتف في سنغافورة Singapore. والواقع أن التسريحات الكبرى في شركة آي تي أند تي AT&T تجسد الجهد الذي تبذله الشركة لتكون مهيأة للمنافسة الشرسة والفوضوية التي تتطوّر إليها حروب الاتصالات السلكية واللاسلكية. وفي شباط العام ١٩٩٦، أعلنت الشركة أن زبائنها في المناطق البعيدة سيتمكنون من ولوج الإنترنت مجاناً

خمس ساعات شهرياً طيلة سنة كاملة. وجاء الرد من شركات أمريكا أون لاين America On-Line وبروديжи Prodigy ومايكروسوفت Microsoft التي قدمت هي أيضاً عروضات مغربية للزيائن. وفي غضون ذلك، لم تبصر الخدمة التي وعدت بها آي تي إند تي AT&T النور، وأشتكي الزيائن مواجهتهم خللاً في البرامج التطبيقية وتذمروا من عدم فاعلية الخدمة التقنية المباشرة. ويبدو وبالتالي أن شركة نافذة مثل آي تي إند تي AT&T قد تُعاقب على قطعها وعداً بتقديم خدمة لا تقوى على تقديمها.

٢-٦-٢ هوس الاندماج

أدى الاندماج بين شركة تشايز مانهاتن Chase Manhattan وشركة كيميكيل بانكينغ كوربوريشن Chemical Banking Corporation بهدف تشكيل أكبر شركة مهيمنة في عالم الأعمال المصرفية التجارية في أميركا إلى فائض بالغ في الوظائف في الشركة الجديدة. وتجلت ضرورة إلغاء ١٢ ألف وظيفة عندما تبيّن ببساطة أن نظام الأعمال المصرفية في الولايات المتحدة يعني فائضاً بالغاً في القدرات. وفي هذا الإطار، قال ناطق باسم الشركة الجديدة: "المشكلة لا تكمن في سعي المصارف الأجنبية العاملة في الولايات المتحدة إلى نقل الأعمال إلى الخارج". أما القطاع المنتج التالي في الولايات المتحدة الذي يُتوقع أن يشهد إصلاحاً مماثلاً فهو قطاع التأمين. ففي ظل المنافسة المكثفة من قبل الصناديق التعاونية الضخمة التي تشهد وفرة نقية، بدأت شركات التأمين تفتح عينيها بسرعة على انفجار في خيارات المنتجات والخدمات التي يقدمها منافسون محليون وأجانب. وبعض العمالقة كشركة فيديليتي Fidelity التي تملك أصولاً بقيمة ٤٢٠ مليار دولار أميركي، يسلبون حصة كبيرة من أعمال شركات التأمين التي ظلت في ما مضى أنها تحكم قبضتها على الخدمات المالية وخطوط الأعمال المتعلقة بالمعاشات التقاعدية.

٣-٦-٢ الإنفاق الحكومي والانخراط في سوق العمل

منذ بدأت القوة العسكرية للولايات المتحدة تبلغ أوجها في عهد الرئيس ريجان Reagan، انخفضت معدلات الإنفاق في مجال الدفاع إلى حد بالغ. وعمدت شركة لوكهيد مارتن Lockheed-Martin التي تشكّلت مؤخراً (عملية اندماج في العام ١٩٩٥) إلى إلغاء ١٥ ألف وظيفة بهدف تعزيز الإنتاجية وخفض النفقات العامة. ولا شك في أن المنافسة من قبل شركة إيربس إنستري Airbus Industrie حتّى شركة بوينغ Boeing على صرف ١٣٦٠٠ موظف. ويبدو أن القدرات الفائضة على النطاق العالمي في قطاع تصنيع الطائرات قد أجبرت شركة بوينغ على القيام بهذه الخطوة بدلاً من البدء بحرب على مستوى الأسعار قد لا تكون قادرة على الفوز بها.

ولا تزال عمليات الدمج تشق طريقها باندفاع إلى الشركات المتعاقدة في مجالى الدفاع والملاحة الجوية في أميركا، لا سيّما وأن شركة بوينغ Boeing أعلنت مؤخراً اندماجها الودي مع شركة ماكدونالد دوغلاس McDonald-Douglas Corporation. وجدير بالذكر أن هذا الاندماج سيوفر لشركة بوينغ Boeing حصة قيمتها ٦٤ بالمئة من السوق العالمية المعنية بإنتاج الطائرات النفاثة التجارية.

ويرتبط بعمليات خفض الإنفاق الحكومي موقف الخبراء الذين يعتقدون أن إحدى مسؤوليات الحكومة "تتمثل بتوفير فرص العمل" من خلال تمويل برامج تدريب الموظفين المسرحين من وظائفهم لمساعدتهم على الحفاظ على "سلسل وظيفي". ونشير إلى أن التسلسل الوظيفي يقرّضمنا بأن الشركات والقطاعات المنتجة ستشهد حتماً دورات من التسريحات، ولكن لا سبب يوجب عدم استخدام الموظفين المسرحين في قطاع آخر متّنماً.

٤-٦-٢ للشركات الصغرى مزاياها أيضًا

لاحظت الشركات الكبرى التي تهيمن على القطاعات الإنتاجية التي تنتمي إليها أمثال أي بي أم IBM ووalmart Walmart وجنرال موتورز General Motors أن الشركات الأصغر حجمًا والمشاريع التي لا تزال في طور انطلاقها تستأثر بحصة كبيرة من السوق من خلال اعتمادها سبلاً متطورة تكنولوجياً وأكثر فاعلية. ويحاول بعض هذه الشركات الكبيرة محاكاة الشركات الصغرى في بعض أساليبها المقتضدة ومقدرتها على التكيف. فعلى سبيل المثال، اعتمدت شركات مثل دوبون DuPont وثري أم 3M وبييل أتلانتك Bell Atlantic وسبرينت Sprint وموتورولا Motorola برامج لتعزيز "المبادرات الفردية الداخلية" أو "الابتكار من داخل المؤسسة". وفي الشركات الكبرى التي نجحت في "جعل المشاريع الصغرى متournée حول المبادرات الفردية الداخلية"، معتقدات يتشاركتها الموظفون هي:

- شارك في المصداقية (من دون أن يُطلب منه ذلك أو أن تكون مجبأً عليه)،
- أعلم أن طلب السماح أسهل من طلب الإذن،
- أقصد عملك كل يوم وفي نيتك أن تتسبب بصرفك من الوظيفة،
- اتبع حدسك في ما يتعلق بالأشخاص وشكّل فريق العمل الأفضل،
- أطلب النصائح قبل أن تطالب بالموارد،
- ابن ائتلافاً للأفكار، فالداعية المبكرة تحفّز الجهاز المناعي في الشركة (أو تولد فيه التغيرات)،
- راهن فقط على السباقات التي تشارك فيها،
- حافظ على الإيقاع نفسه وكن واقعياً في ما يتعلق بكيفية تحقيقك لأهدافك،
- أكرم رعاة مشروعك.

تجدر الإشارة إلى أن بعض الشركات الكبرى لا يردّ على المنافسين الصغار والشرسين عبر محاولة التشبة بهم. فعلى سبيل المثال، وكرد فعل على المنافسة الشرسة من قبل مصنعي السيارات اليابانيين الذين يمتلكون مصانع في اليابان والولايات المتحدة على حد سواء، عمدت شركة جنرال موتورز GM إلى خفض قدرتها واختبار أساليب تصنيع واستراتيجيات إدارية جديدة. وتزايد مقاومة شركة جنرال موتورز GM ليس عبر المبادرات الفردية الداخلية، بل عبر تلزيم كل نشاطاتها التجارية الثانوية. ولا شك في أن مقدمة هذا التغيير على إحداث فارق في جنرال موتورز أم GM ستستغرق بعض الوقت، علمًا بأن هذه الشركة لا تزال تصنّع ٧٠ بالمئة من مكوناتها وقطعها في مصانعها، تماماً كتأسيس اتحاد يتصدى بشراسة لخسارة الوظائف عبر التلزيم.

٥-٦-٢ مساهمون مستأذون

يزعم مناصرو حقوق المساهمين أن المسؤولية الوحيدة لكيان المدراء تتمثل بزيادة ثروة المساهمين إلى الحد الأقصى، ما يعني أن الذين يدعمون وجهة النظر هذه يشجعون بشدة تقليص عدد الموظفين، وإعادة هندسة المسارات، وتلزيم نشاطات الشركة الثانوية. فهذه هي الحجة القصيرة الأمد التي تدعم أي خطوة هدفها زيادة الإيرادات الصافية. ويزداد في الواقع اعتماد مدراء صناديق التقاعد والصناديق التعاونية والمستثمرين الفرديين على المدراء التنفيذيين في الشركات من أجل رفع نسب العائدات على الرأس المال. فمنذ ست سنوات فقط، كانت كمارت Kmart شركة بيع بالتجزئة أكبر حجماً من شركة والمارت WalMart. وفي تلك المرحلة، ارتفعت مبيعات كمارت Kmart بنسبة ٦ مليارات دولار أمريكي سنويًا فقط، فيما ارتفعت نسبة مبيعات والمارت WalMart إلى ما يقارب ٦٠ مليار دولار أمريكي. وقال أحد الناطقين باسم

كمارت Kmart "إن جلوء كمارت Kmart إلى تقليص عدد الموظفين يُعزى إلى جهودها الخالصة للانتقال بعملياتها من الخسارة إلى الربح، وهذه مسألة داخلية". أما السبب الآخر لتقليص عدد الموظفين في شركة البيع بالتجزئة، فيتمثل بالتنافس الشرس بين الشركات الكبرى المماثلة في الولايات المتحدة.

تواجه حالياً شركة آي تي أند تي AT&T صعوبة جمة للتوفيق بين إعلانها عن تقليص عدد موظفيها وعملياتها الحالية.^{٢١} وقد تكررت الإدارة العليا لاكتشافها أن التوظيفات الجديدة بالكاد تجاوزت عمليات خفض عدد الموظفين خلال العام ١٩٩٦. ففي الأول من كانون الثاني / يناير العام ١٩٩٦، قطع كبار المدراء التنفيذيين عهداً على أنفسهم بإلغاء ٤٠ ألف وظيفة خلال السنوات الثلاث التالية، على أن يتم إلغاء ٧٠ بالمئة منها مع نهاية العام الأول. لكن شركة آي تي أند تي AT&T وجدت نفسها مجبرة على زيادة طاقم العاملين لديها بسبب النمو الذي حققه في خدمات الهاتف المحلية، وتلزيم البيانات وولوج الإنترن特. وجدير بالذكر أن المحليين يلومون بشدة شركة آي تي أند تي AT&T قائلين إن الشركة لن توازي من حيث أرباحها، منافسيها الرئيسيين من دون تحقيق الاقتراح الداعي إلى خفض عدد الموظفين. فالعائدات التي يحققها حالياً كل موظف في الشركة تنمو بمعدل لا يتتجاوز نصف ما هو عليه لدى معظم منافسيها الرئيسيين.

أما الموقف المتصدي الذي اتخذه الشركة في وسائل الإعلام، فلم يوضح مخططاتها طهنة تقليص عدد الموظفين. ومنذ كانون الثاني / يناير العام ١٩٩٦، سرّح ألف عامل فقط من وظائفهم، كما شُطبت أسماء ٦٠٠ مدير من كشوفات الرواتب في الشهر نفسه بعد أن قبلوا طوعاً بالتسريحات. ولكن تم التعويض عن خفض عدد الموظفين باستخدام ٤٠٠ عامل جديد منذ شهر كانون الثاني / يناير، منهم ١٣٠٠ مدير جديد. أضف إلى ذلك أنه تم نقل ١٠٠ مدير يتولون وظائف "مهدهدة بالإلغاء" إلى وظائف أخرى، فيما تم التمديد إلى أجل غير مسمى لـ ١٨٠٠ مدير كان يفترض تسريحهم من الوظيفة. وتتجذر الإشارة أيضاً إلى أن ١٤٠٠ مدير تسلموا كتاب الصرف في كانون الثاني / يناير ولم يتكرروا عليهم بعد، ومعظمهم لا يزال مسجلاً في كشوفات الرواتب. وإذا استطعت أن تتبيّن خطة المدراء التنفيذيين في هذه الفقرة، فهذا معناه أنك أكثر تبصراً من الكاتب !

ولعل النتيجة الوحيدة لتقليص عدد الموظفين في آي تي أند تي AT & T هي الإرباك الذي تغلغل في معنويات الموظفين وجعلها في مستوى أدنى لم يشهدوا له مثيلاً من قبل. تبلغ نسبة المغادرة الطوعية المنتظمة في شركة آي تي أند تي AT & T ٨٪ إلى ١٠٪ سنوياً، ما يعني أن الشركة تفقد حوالي ٣٠ ألف فرد من موظفيها بسبب الاستقالة الطوعية أو التقاعد. ولا شك في أن هذا الواقع يدفع العديد من الموظفين إلى التساؤل عن السبب الذي يقف وراء عدم جلوء الإدارة إلى المغادرة الطوعية لتقليص عدد الموظفين واعتماد عمليات النقل عوضاً عن من استخدام عمال من الخارج. ووفقاً للعديد من الموظفين "الأجواء مشحونة هنا. فالعديد من العمال يشعرون بالإرباك بسبب هذه السياسة المعتمدة لتقليص عدد الموظفين".

٧-٢ كلمة شبه أخيرة حول تقليص عدد الموظفين

يقدم هولان دابليو جينكز الصغير Holman W. Jenkins Jr.، محرر الافتتاحية في مجلة وال ستريت جورنال Wall Street Journal، بعض الملاحظات حول تقليص عدد الموظفين وقيمة الرأسمال البشري.^{٢٢} وهو يميّز في المقام الأول بين ضمانة الوظيفة والأمن الوظيفي. فيقول إن ضمانة الوظيفة التي تكون في العادة رهناً بمستوى عالي من المعرفة المتخصصة بالشركات بدأت تتضاءل، كما أنها مهددة بشكل جلي بفعل تقليص عدد الموظفين. فالتسريحات التي شاعت مؤخرًا على نطاق واسع تشير إلى أن للموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالي من

الخبرات العملية المتخصصة بالشركات ومن المعرفة الوظيفية، مبرراً للخوف لأن عملية تقليص عدد الموظفين بدأت تمتد إلى شركاتهم والقطاعات المنتجة التي يعملون فيها. أما الأمان الوظيفي، فهو مختلف ويتوافر لدى أفراد يملكون خبرات ومعرفات واسعة في العديد من مراحل الإنتاج الصناعي والنشاطات الخدمية. وبحسب وجهة نظر جينكنز Jenkins، من الصعب توافر ضمانة الوظيفة، لكن تحقيق الأمان الوظيفي سهل. وهو يقول إن العمال الذين يتمتعون بالأمان الوظيفي قد اكتسبوا مهارات متنوعة وعملوا بجهد على تحقيق الأهداف المهنية وسعوا إلى تحمل المسؤلية في كل الوظائف التي تولوها. وهم يكافأون على اعتمادهم على الذات بالتركيز على العمل بقابلية انتقالهم وتعدد مواهبهم وتمتعهم بالقيمة التي يبحث عنها أرباب العمل. ويؤكد جينكنز Jenkins بشكل مؤثر إلى حد ما، على أن هؤلاء الأفراد يجدون على الدوام عملاً ذا مغزى لأنهم يعرفون كيف يضيفون قيمة إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات التي يعملون فيها. وهو يفترض أيضاً أن زوال ضمانة الوظيفة لا يشكل بالضرورة حدثاً سيئاً لأنه سيحدث الأفراد المدعين الذين يعتمدون على أنفسهم على أن يتقدّمُوا بقدراتهم الفطرية أكثر مما يثقون بمهارات التخطيط الاستراتيجي التي يتمتع بها فريق المدراء التنفيذيين المنهمكين في محاولة زيادة الأرباح عبر تسريح الموظفين.

قد توفر تعليقات جينكنز Jenkins القليل من الراحة للأفراد الذين سلموا رسائل الصرف وأعلموا "بتقليل عدد الموظفين" في وحدة عملهم. فخفض التكاليف وتقليل عدد الموظفين سيشكّلان على الدوام ثوابت في القطاعات المنتجة التي تواجه انعدام الرقابة الحكومية والمساهمين المستأمين والمنافسين الأجانب الذين يتذبذبون تكاليف متدينة، والدورات الطبيعية المتقلّصة للمنتجات والخدمات. والأمر سيّان بالنسبة إلى الموظفين الذين يكتشفون أنه ينبغي بهم تحمل مسؤولية أكبر في التخطيط لتقاعدهم فيما يتم إلغاء خطط الفوائد المحددة واستبدالها بخطط المساهمات المحددة. وفي ظل هذه الظروف، يقول أرباب العمل لموظفيهم "نساهم معكم في خطة التقاعد، لكنكم ستتحملون مسؤولية اتخاذ قرارات استثمارية حكيمه" بحيث تزداد هذه الأصول وتتوفر لكم تقاعداً آمناً. وفي النهاية، لم تعد فوائد التأمين الصحي تتشكل إحدى فوائد التوظيف المسلام بها. في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، أكثر من ١٥ مليون عامل هم من المتعاقدين أو العمال المؤقتين الذين لا يستفيدون من تأمّينات الرعاية الصحية. وإذا أضفت أفراد عائلتهم، ستتجدد أن ما يقارب ٣٩ مليون أمريكي لا يملكون تأمّيناً ضد المرض. أما الموظفون المحظوظون كفايةً للإفاده من تأمّينات الرعاية الصحية، فيجدون أن عليهم تحمل قسم أكبر من تكاليف التأمين في هيئة "دفع مشترك" متزايد. ولا عجب في أن تكون الزيادات في الأجور قد بلغت حد الركود على الرغم من تزايد إنتاجية الشركات وأرباحها.

أما الاستنتاج البسيط من النقاش الوارد أعلاه فهو أن "الموظفين مكلّفون أكثر" والشركات باتت غاية في الخدر بجهة استخدام المزيد من الموظفين، خصوصاً إذا كان بمقدورها تفادي ذلك عبر استخدام موظفين متعاقدين، وتلزيم الوظائف وإجراء التحسينات في المجال التكنولوجي. والواقع أن هذه التوجهات سلط الضوء على الحجة التي يقدمها جينكنز Jenkins. فهو محق في قوله إن الموظفين الذين يتذبذبون ويحافظون على بقائهم في القطاعات المنتجة التي تسيرها القوى المذكورة أعلاه، هم أولئك الذين اكتسبوا مهارات جعلتهم يعتمدون على أنفسهم ويتذبذبون بالمرونة ويشكلون مساهمين مباشرين في أي مؤسسة يعملون لصالحها. فقد استطاع هؤلاء الأفراد من ناحية الاستراتيجية أن يطوروا مصدرًا شخصياً للمنفعة التنافسية التي يصعب على أرباب العمل إيجادها بين الموظفين الحاليين والمرشحين للوظائف من مجموعات عمالية خارجية. الواقع أنهم عملاء يتمتعون بالاكتفاء الذاتي ويعملون على المعلومات، كما يملكون رأسماحاً فكريّاً يمكن استخدامه بسرعة لدعم المنفعة التنافسية في الشركة وتطويرها. وهم في هذا الإطار موظفون

تسعى إليهم الشركات التي تقدّر قيمتهم (وتعتمد إلى مكافأتهم).

أما الموظفون الذين يقاومون اكتساب المرونة والمستوى العالي من الرأسمال الفكري المتجدّد، فيعرّضون أنفسهم خطر التسريح من الوظيفة بسبب تقلّص عدد الموظفين والتزام وإعادة هندسة المسارات. أضاف إلى ذلك أنهم مجبون من منظور الضغط الوظيفي على تحديد السبل التي تجعلهم متعددي المواهب وأكثر مرونة بعد اختبار صدمة اقتصادية أو عاطفية كبرى كتقلّص عدد الموظفين. ولا بد من الإشارة إلى أنه قد يكون من الشاق اكتساب مواهب متعددة وتطوير منفعة تنافسية ترتكز إلى المعرفة الشخصية، عندما تترافق الديون وتختبر العائلات ضغطاً سببه خسارة معيلها لوظيفته.

والواقع أن الموظف الذي يرتكز على تطوير مصادره الأخلاصية للمنفعة التنافسية أكثر مما يرتكز على ضمانة الوظيفة، لا يجد صعوبة في مقاومة التأثيرات الاحتباسية لتجهيزات احتواء التكاليف التي تكتسح القطاعات المنتجة. ويمكنك أن تطلق التسمية التي تريدها على هذه القدرات البشرية: الحاجة إلى تحقيق الإنجازات، أو الفعالية الذاتية، أو الرغبة الملحة في إطلاق مبادرات فردية، أو أي تسمية أخرى. فهي مضادات قوية للضغط الوظيفي الناجم عن فرق الإدارة غير الفاعلة التي تشعر أن بمقادورها أن تتقذ شركاتها من التكاليف المتزايدة والتنافسية المتضائلة.

الخلاصة في نقاط

- الإنذار هو إطلاق رد فعل فيزيولوجي ونفسي من نوع النضال أو الفرار تجاه الضغط، وهو يحفز الجسد والعقل على الدفاع عن نفسيهما ضد الضطراب الجسدي.
- تمثل أعراض الضغط السلوكية بتصرفات الموظفين التي تعكس تدنياً في مستوى الأداء، وعدم التركيز والاحتراس في العمل. وقد يشير ظهور هذه الأعراض لدى الموظفين إلى اقترابهم من مرحلة الإنهاك في متلازمة التكيف العام.
- ينشأ تأثير الضغط التراكمي عندما تترافق العوامل المسبيّة للضغط بشكل متضاعف فيما تبقى موارد وقدرات الموظفين على التأقلم مع الضغط على حالها، أو تتدحرج في ظل العوامل المسبيّة للكرب المتزايدة أو اللامحدودة التي يواجهونها في العمل.
- الكرب هو رد فعل سلبي، جسدي ونفسي، على أحد العوامل المسبيّة للضغط.
- تنشأ العوامل البيئية المسبيّة للضغط عن غياب الاستقرار الاقتصادي أو السياسي أو التكنولوجي، وهي تؤدي رد فعل إنذاري أو تدفع الموظفين الذين يملكون موارد محدودة للتأقلم مع الضغط نحو مرحلة الإنهاك في متلازمة التكيف العام.
- الإنذارة هي رد فعل إيجابي، جسدي ونفسي، على أحد العوامل المسبيّة للضغط.
- الإنهاك هو المرحلة الأخيرة في متلازمة التكيف العام، وهو استنفاد للجسد والعقل مصدره فائض من الضغط المزمن.
- متلازمة التكيف العام نموذج يظهر كيفية تفاعل الكائنات الحية مع العوامل المسبيّة للضغط.
- تمثل عوامل الضغط الفردية ظروف الحياة الشخصية وال العلاقات التي تؤدي متلازمة التكيف العام.
- الإنهاك الوظيفي هو انسحاب نفسي طويل الأمد من العمل يختبره الموظفون الذين ما عادوا يقدرون عملهم.
- الكاروشى Karoshi عبارة يابانية جبرية المصدر معناها الموت جراء الإصابة بذبحة قلبية أو سكتة دماغية في الوظيفة.

- تشكل عوامل الضغط المؤسساتية مميزات المؤسسة التي تؤدي متأزمة التكيف العام.
- تتمثل الأعراض الفيزيولوجية للضغط بالتغييرات في عمليات الاستقلاب لدى الفرد وبمسارات قد تطرأ على الجسد كالصداع وارتفاع ضغط الدم وداء القلب.
- تتمثل الأعراض النفسية للضغط بردود فعل عاطفية سلبية مزمنة تجاه الضغط كالقلق وحدة الطياع والكآبة. وعندما تتعدد هذه الأعراض وتستمر، تشير على الأرجح إلى دخول الموظف مرحلة الإنهاك في متأزمة التكيف العام.
- المقاومة هي إحدى مراحل متأزمة التكيف العام يستخدم فيها الشخص جسده وعقله للتاقلم مع الحمولات الزائدة من الضغط.
- العوامل المسببة للضغط هي متطلبات تفرضها على عقولنا أو أجسامنا الأغراض أو الأحداث أو الأشخاص في بيئتنا.
- الاستجابة للضغط قد تكون رد فعل فيزيولوجياً أو نفسياً أو كليهما معاً تجاه أحد العوامل المسببة للضغط.
- السلوك الشخصي (أ) نموذج تصرفي عاطفي يتميز بالتنافسية ونفاد الصبر والعدائية.

المراجعة في أسئلة

أجب بـ "صحيح" أو بـ "خطأ"

- ١-٢ السبب الرئيسي للإنهاك الوظيفي هو تراكم الأعمال. صحيحة أم خطأ؟
- ٢-٢ فيما يتقدم الضغط فيزيولوجياً، يعجز الجسد عن التمييز بين الإثارة والكره في مرحلة رد الفعل الإنذاري من متأزمة التكيف العام. صحيحة أم خطأ؟
- ٣-٢ إن الموظف الذي يتمتع "بمستوى عالي من فرص التوظيف" قد أظهر على الأرجح مقدرة عالية على التكيف وسعة حيلة في المناصب التي شغلها مسبقاً. صحيحة أم خطأ؟
- ٤-٢ قد يشكل سلوك الوشاية رد فعل على الضغط الذي يولده النزاع بين متطلبات العمل المؤسساتية والقيم الشخصية. صحيحة أم خطأ؟
- ٥-٢ إن الشخص من النوع (أ) الذي يكون أكثر عرضة للتاثير صحياً بتأثيرات الضغط الوظيفي، يتميز بعاداته تجاه الآخرين وعدم ثقته بقدراته الشخصية. صحيحة أم خطأ؟

أجب بنص مختصر

- ١-٢ أكتب تعليقاً حول العلاقة القائمة بين الضغط الوظيفي وأنظمة العمل الرسمية التي لا تنسجم في المجال أمام التحفظ في عمل الموظف وإنتاجية الموظفين الطويلة الأمد.
- ٢-٢ أذكر الأسباب التي تجعل المدراء عرضة لاختبار مستويات عالية من الضغط الوظيفي والإنهاك إذا كانت شركاتهم تحاول خفض التكاليف التي تتسبب بها بسببيهم عبر تقليص عددهم.
- ٣-٢ أكتب تعليقاً حول بعض مميزات البرامج المؤسساتية لإدارة الضغط واذكر المميزات التي قد تبدو الأكثر فائدة من منظور الموظفين.

دراسة حالة ١-٢ : سامويل لوغستون Samuel Logston

غادر سامويل لوغستون Samuel Logston المنزل في تمام الساعة الخامسة فجراً وتوجه نحو محطة القطار ليقوم برحالته إلى مركز المدينة الذي يبعد مسافة ٣٠ ميلًا. وأمل سامويل Samuel كعادته أن يصل القطار في موعده المحدد بحيث يتضمن له الحاقد بعد من الباباوات التي يستقلها إلى وظيفته المؤقتة في شركة البناء تقع في المقاطعة الصناعية المكتظة. ولم يكن متحمساً للرحلة، لكنه لم يكن يملك في الواقع الكثير من الخيارات بعد أن عجز عن إيجاد وظيفة بدوام كامل طيلة ١٨ شهراً. وجدير بالذكر أنه سبّاك محترف تزيد خبرته في هذا المجال عن ١٥ سنة، بيد أنه سُرّح من وظيفته لدى متعاقده من الباطن يعمل في مشاريع السباكة الصناعية الصغيرة. وقد اعتذر ربّ عمله عن كتاب الصرف الذي وجهه إليه قائلاً إن أعمال البناء الصناعية والتجارية تسير ببطء شديد، حتى أن ما يزيد عن ٦٠ بالمئة من السبّاكين في المدينة باتوا عاطلين عن العمل. وكان في قوله ذاك القليل من العزاء لسام Sam.

وإذ اعتقد سام Sam أن شركات البناء التجارية والصناعية لن تعود أبداً إلى التوظيف بدوام كامل، بدأ يعمل بطموح على تعلم مهارات تصليح أجهزة الكمبيوتر ليتمكن من الحصول على وظيفة في الشركات الخدمية الناشطة في المدينة. وعلى الرغم من أنه قطع على نفسه وعداً بأن يجتهد في دراسة كل مقررات الكمبيوتر التي يتبعها، إلا أنه واجه صعوبة في التركيز على الدروس لأنك كان يضطلع بمسؤولية رعاية الأولاد والاهتمام بالواجبات المنزلية لانشغال زوجته بوظيفتها كمدرسة بدوام كامل. وكان التزامه هذا جدياً لأن طفلهما كانا صغيرين جداً لارتياد المدرسة. والواقع أن رعاية الطفلين لم تترك لسام Sam سوى القليل من الوقت للتركيز على تعقيديات تصليح الكمبيوتر.

أما نورا Nora زوجة سام Sam، فكانت تدرس العلوم الاجتماعية في مدرسة تقع في قلب المدينة ويصعب التعليم فيها، خصوصاً وأنها معروفة بطلابها المتنمرين إلى العصابات والمدمنين على المخدرات. وفيما كانت نورا Nora من كبار المدرسين الذين يتقاضون الأجر الأعلى، كانت الزيادات على الرواتب ضئيلة. وعندما كان الزوجان يعملان بدوام كامل، كانوا يضطربان إلى التهوض باكراً وتهيئة الطفلين للذهاب إلى دار الحضانة، واستخدام وسائل النقل العام للذهاب إلى العمل، بعد أن يقوم أحدهما بمرافقه الطفلين إلى مركز الحضانة. وعندما كان أحد الطفلين يُصاب بالمرض، يضطر سام Sam أو نورا إلى مغادرة العمل لاصطحاب الطفل المريض إلى المنزل وتلبية حاجاته. وكان هذا الواقع يتسبب لهما أحياناً ببعض المشاكل في العمل لأنه من الصعب أن يجد ربياً عملهما بديلاً مؤهلاً لأحدهما في وقت قصير.

أصبح سام Sam مؤخراً يصطحب الطفلين من دار الحضانة على الدوام وبعد وجبة العشاء ويقوم بتنظيف المنزل. وفي عطلات نهاية الأسبوع، تُضاف إلى مهامه المزعجة هذه مسؤولية التتبع وتسديد الفواتير. أما نورا Nora، فكانت ترکز على وظيفتها وتمضي عطلات نهاية الأسبوع في تصحيح امتحانات طلابها وتحضير مخططات الدروس للأسبوع المقبل. ومع اقتراب موعد خلود الطفلين إلى النوم في تمام الساعة الثامنة مساءً، يكون سام Sam ونورا Nora قد أمضيا ١٥ ساعة يومياً في العمل الشاق، ما يعني أنهم منهكان من التعب وغير قادرين على التحدث. وإذا انتهت نورا Nora من واجباتها المدرسية، تغفو في غالب الأحيان أمام شاشة التلفاز، ولا يواظبها من نومها سوى شخير سام Sam حوالي الساعة الـ٥ عشرة ليلاً. فتتوظفه بوكلة من مرافقها ويتجوّل كلاهما إلى الفراش بخطوات متعرّضة.

تزداد تذمر نورا Nora من وظيفتها والعمل الإضافي الذي يتُوقع منها إنجازه، لا سيما وأنه كان يفترض بالمدربين معالجة مشاكل انضباط الطلاب، والتواجد للقاء أولياء أمور الطلاب المشاكسين في المدرسة. ولم يكن أمراً غير مألوف أن يسيء الأهالي التعاطي مع نورا Nora ومدير المدرسة ويتعاملوا معهما بعدائية في الاجتماعات. وعلى الرغم من أن نورا Nora كانت تستمتع بالتعليم، إلا أنها كانت تخشى النشاطات التي تليها عليها وظيفتها خارج الصف. وكانت مثلاً تشعر بضغط شديد لدى اضطرارها إلى مراقبة الردودات في المدرسة، كما كانت تشعر بالانزعاج من الصبية الأكثر خشونة وتعلم أنهم يدركون انزعاجها، حتى أن بعض الصبية الوقحين كانوا يرمونها بملحوظات تهديدية. فالأسابيع الماضية مثلاً اضطررت إلى التسبب برسوب طالب ثار منها من خلال تهديده لها بأن والده سيقوم بزيارة في الصف. وقد لاحظ سام Sam أن نورا

Nora بدت مؤخراً أكثر كآبة، وانتابه القلق لأنها باتت تتحدث باستمرار عن رغبتها في التخلّي عن وظيفتها. وقد اتصلت إحدى زميلاتها مؤخراً بسام Sam وأخبرته أنها فلقة عليها.

وعلى الرغم من انزعاج نورا Nora في العمل، إلا أن أحداً منها، هي أو سام Sam، لم يفجأ في التأثيرات المالية التي قد تختلفها وظيفته المحدودة على مستوى معيشتها. فخلال ١٨ شهراً، عمل سام Sam بمعدل يومين في الأسبوع. وبعد أن أمضى ستة شهور عاطلاً عن العمل، انقطع عن الذهاب إلى مركز اتحاد السباكين لطلب وظيفة. فالشركات لم تكن ببساطة تستخدم عملاً جديداً. وبما أن راتب نورا Nora لم يكن كافياً للتغطية نفقات معيشتها وتكاليف مقررات تصليح الكمبيوتر، بدأ يقوم ببعض أعمال السباكة والنجارة في الجوار. وإذا أصيب الطفلان بالمرض، يحاول القيام ببعض الترتيبات مع جارته السيدة فيليبس Mrs. Phillips كي ترعى الطفلين فيما يتمنى هو من التصليحات المطلوبة إليه.

أمضى سام Sam حتى الآن في وظيفته المؤقتة شهراً واحداً. وقد تمثلت وظيفته هذه بالقيام بأعمال السباكة الروتينية في مشروع إعادة تصميم مكتب كبير. ولدى عودته إلى المنزل في الساعة السادسة والنصف مساءً، وجد نورا Nora جالسةً في غرفة الجلوس تبكي. وكان الطفلان يبكيان أيضاً، وبدا واضحًا أنهما جائعان. وإن نظر سام Sam عن كثب إلى زوجته، رأى كدمة في وجنتها. فشرحت له نورا Nora كيف أن والد الطالب الراسب اقتحم صفتها وهو يستنشيط غضباً فيما كانت تستعد للعودة إلى المنزل في تمام الساعة الرابعة والنصف من بعد الظهر. وقال الرجل إن عليها أن تتدلل علامه ولده لأن رسوبه في هذا المقرر يعني اضطراره إلى إعادة السنة الدراسية. فأخبرته نورا Nora أنها لا تستطيع تعديل العلامه وأن عليه بحث المسألة مع مدير المدرسة. فما كان من والد الطالب إلا أن منعها من مغادرة الصفة. وكان حارس الأمن قد سمع تهديداته لها، فاستدعى الشرطة. وعلى الرغم من أن والد الصبي لم يمس نورا Nora بأذى، إلا أن الحادثة أوهنت عزيمتها، فتعثرت وسقطت أرضاً وهي تغادر مبني المدرسة، ما سبب لها الكدمة في وجنتها. وقد أخبرت نورا Nora الشرطة أنها لا ترغب في التقدم بأي شكوى، إنما كان عليها حضور اجتماع في الساعة التاسعة من صباح اليوم التالي يضم والدي الصبي ومدير المدرسة وحارس الأمن. وأخبرت نورا Sam أنها لا تود حضور الاجتماع ولا تحمل فكرة تواجهها في الغرفة نفسها مع والدي الطالب وتحديداً والده.

وإذ رأى سام Sam ألمات الألم باديةً على وجه زوجته التي اكتسح صوتها نبرة عصبية، أدرك لماذا ترغب في ترك المدرسة.

١ ما هي العوامل المسببة للضغط التي يواجهها سام Sam ونورا Nora في العمل؟

٢ استناداً إلى ظروف الزوجين، هل من الممكن أن يتغلباً على الصعوبات التي تواجههما؟ ما هي التوصيات التي تقدمها لهما؟

دراسة حالة ٢-٢ : متاعب تقليص عدد الموظفين*

جاء المخبر الصاعقة الصيف الفائت في شريط فيديو يتضمن برنامجاً "إخبارياً" مبدلاً أعدته الشركة لموظفيها، وهو برنامج من النوع الذي يحتوي في العادة مرحلة تولد لديهم شعوراً بالراحة.

لكن الأمر كان مختلفاً هذه المرة. فالشريط يصور مديرًا تنفيذياً عصبياً في شركة نينكس كوربوريت Nynex Corporate أصرّ على أن الشركة المحققة للأرباح تحتاج إلى الانقطاع من عملياتها التشغيلية بنسبة ٤٠ بالمئة كي تحافظ على قدرتها التنافسية. والنتيجة تقليص آخر لعدد الموظفين سيؤدي إلى شطب أسماء ١٥ ألف إلى ٢٥ ألف موظف من كشوفات الرواتب. ما يعني أن أكثر من شخص واحد من أصل خمسة موظفين سيخسر وظيفته. وفيما تبني الموظفون الذين نجوا من عملية خفض ساقبة لعدد العاملين سلوكاً غير أخلاقي، حاولت الإدارة أن تبرر انهيار الموظفين بوعي.

* جون آبي براين، (١٩٩٤) "متاعب تقليص عدد الموظفين"، مجلة بيزنس ويك Business Week، ٩ أيار مايو، ٦٠-٣ و ٦٦-٨.

هذا ما حدث في شركة نينكس Nynex في أعقاب ذاك الإعلان المرهق للأعصاب. هي في الواقع قصة شركة متدهلة في غمرة سعيها العملاق لإعادة بناء نفسها وخفض التكاليف، وتحسين خدمة الزبائن، والاستعداد للاندفاع بعنف في منافسة أشد ضراوة في السنوات المقبلة. لكنها أيضًا قصة مأساة بشرية موجعة. أما أبطال القصة، فهم مدير تنفيذي ديناميكي وصل يقود المساعي، ومستشار خارجي تكسب شركته من نينكس Nynex مبلغاً قدره مليون دولار أمريكي شهرياً لقاء مساعدتها على تقليص عدد الموظفين، وناجٍ متبرّص، وضحية ممتعضة. وفي إطار مقابلات استبيانية ولملهمة جدًا، يقدم هؤلاء الأبطال رؤية داخلية لمعنى البقاء في ظل هذا المسار الموجع الذي تحول في تسعينيات القرن العشرين إلى واقع مرکزي في حياة الشركات.

الغضب والمراة. على غرار العديد من الشركات، بدأ حجم نينكس Nynex يتضاعل منذ سنوات. فمنذ العام ١٩٩٠، تخلصت الشركة من ١٩٢٠٠ موظف من مجموع العاملين لديها وباللغة عددهم ٩٥٤٠٠ موظف، ومن بينهم ١٣ ألف مدير. وبحسب النسبة المئوية الصافية، تشكل العملية الأخيرة لتقليل عدد الموظفين واحدة من أكبر العمليات المماثلة التي شهدتها يوماً شركة كبيرة. فقد أعلنت الشركة عن خططها رسميًا في ٢٤ كانون الثاني/يناير العام ١٩٩٤ عندما تجذبت ما مقداره ١٠٦ مليار دولار أمريكي من عائداتها للتخلص من ١٦٨٨٠ موظفاً أي ما نسبته ٢٢٪ من قوتها العاملة في خلال السنوات الثلاث التالية. وبعد مرور شهرين، اعترفت شركة نينكس Nynex بأن تقليل عدد الموظفين سيكلفها نفقات إضافية قدرها ١٣ مليار دولار أمريكي لدفع تعويضات فصل تلقى منهاً من القبول لدى قادة اتحاد الموظفين.

يقول أحد المدراء التنفيذيين: "على الرغم من أن الشركة تأمل تقاديم التسريحات الجبرية عبر إغراء الموظفين بالقبول بعروض التعويضات، إلا أنني كنت لأقول منذ بضعة شهور خلت إن معنويات الموظفين قد بلغت الحضيض. لكنني أقول إنها أصبحت اليوم أكثر تدهوراً". ويضيف مدير سابق قائلاً: "إن كبار المدراء التنفيذيين مصممون على التضحية بالعنصر البشري لبلوغ غاياتهم على أساس فصلي. وسيتبين على المدى الطويل أنهم يبيعون الشركة كلها".

وجدير بالذكر أن المأساة التي تدور أحدهااليوم في نينكس Nynex قد وقعت في العديد من الشركات الأخرى. فعلى الرغم من استعادة العافية الاقتصادية، لا تزال عمليات تقليل عدد الموظفين الهائلة تقع تباعاً في الشركات العملاقة صاحبة الماركات المسجلة. ونادرًا ما يمر أسبوع من دون الإعلان عن المزيد من عمليات خفض عدد الموظفين، الأمر الذي بات يشكل حدثاً مزعجاً يشلّ مجتمع الشركات الأمريكية. ففي سعيها إلى تحقيق الفعالية، تتකّد الشركات مليارات الدولارات من عائداتها لتسريح عشرات آلاف العمال من وظائفهم. أما العبارة التي تُستخدم لوصف هذا الحدث البغيض بأسلوب لطيف، فهي "إعادة الهندسة"، هذا المصطلح الفارغ الذي يعكس استفزاز الشركات للأدمغة في ظاهرة لم يسبق لها مثيل. ففي الفصل الأول من السنة، أعلن أرباب العمل أن المعدل الوسطي لعدد كتابات الصرف بلغ ٢١٠٦ رسائل يومياً.

الواقع أن رؤية العديد من الأفراد يقعن ضحايا مؤامرات الشركات يشير جداً معتقداً حول الأرباح والولاء، والفوائد والانعكاسات غير المتوقعة للتسريحات. ويعتقد النقاد، ومنهم بعض المدراء التنفيذيين، أن عمليات تقليل عدد الموظفين الهائلة أصبحت موضة، أو قل شارعاً تدوى فيه أصوات المستثمرين الذين يطالبون بخفض التكاليف. لكن نقاداً آخرين يؤكّدون على أن تلك العمليات الواسعة النطاق حتى في الشركات التي تحقق أرباحاً مثل شركة بروكتر أند غامبل كو. Procter & Gamble Co. وزيروكس كورب Xerox Corp. ضرورية للحفاظ على التنافسية في السوق العالمية السريعة التغير.

خيارات صعبة. تتوقع قلة من المراقبين فقط أن يجف فيضان الإعلانات عن تقليل عدد الموظفين. وفي هذا الإطار، يقول نويل أم تيشي Noel M. Tichy، وهو أستاذ يدرس مادة الإدارة في جامعة ميشيغان University of Michigan: "لا نزال نشهد تضخماً هائلاً في العديد من الشركات الكبرى. لكن الفكرة الساذجة بأن هذه الوظائف ستعود مجدداً فيما يتبع الاقتصاد نهضته، لا تزال موجودة. وهذا في الواقع هراء".

يعتقد تيشي Tichy وآخرون أن الأرباح التي حققتها الشركات مؤخراً في الإنتاجية والتي ارتفعت بنسبة ٤٪ في النصف الأخير من العام ١٩٩٣ نتجت إلى حد بعيد عن انهيار الموظفين. لكن ما لا تقيسه إحصائيات

الفعالية هو بالطبع تكاليف الصدمة العاطفية التي تصيب العمال المسرّعين من وظائفهم وعائلاتهم، أو المدراء التنفيذيين الذين ينفذون الأوامر، أو الناجين الأقل أمناً في المؤسسات التي شهدت تغييراً جذرياً.

وتجدر بالذكر أن شركات اليوم لم تعد مكاناً آمناً أو مستقراً. فهي تشكل بيئة مضطربة ومتقلبة الظروف غالباً ما يجد فيها المدراء رأفتهم وطبيعتهم الإنسانية في صراع مع الضغوطات التي تفرضها المنافسة والطموحات. ويمكن في الواقع تلمس احتقان في أروقة مكان العمل الذي أعيدت هندسته، هذا المكان الذي بات الولاء يحتل فيه مرتبة ثانوية لصالح البقاء والتقدم الشخصي.

ولا شك في أن الأحداث التي وقعت في شركة نينكس Nynex فريدة من نوعها ومطبوعة بثقافة الشركة وتقاليدها وشخصياتها وسياساتها. لكنها في الوقت نفسه أحداث عالمية تجسد التحديات والمتابع التي تواجه المؤسسات السليمة والمضطربة على حد سواء في أي مكان.

عمليات تقليص عدد الموظفين

في إطار السعي إلى تحقيق الفعالية والبقاء، عمدت شركات عملاقة عدة في أميركا إلى فصل موظفيها بمععدلات لا سابق لها. ويُظهر الجدول ٢-٣ حالة من أضخم عمليات تقليص عدد الموظفين التي جرت في العامين ١٩٩٤ و ١٩٩٥.

انقضت فترة الركود لكن تقليص عدد الموظفين ظل قائماً

أعلن مجتمع الشركات الأمريكية عن ٦١٥١٨٦ حالة تسريح للعام الماضي، ما يعني تسجيل رقم قياسي جديد. فالشركات الكبرى تواصل صرف الموظفين حتى في غمرة استعادة الاقتصاد لعافيته. ففي الفصل الأول من العام ١٩٩٤، بلغ مجموع التسريحات المعلن عنها ١٩٢٥٧٢ تسريحاً، أو أقل أكثر من ٣١٠٠ تسريح في اليوم الواحد.

| الشركة | تقليص عدد الموظفين الشركة | تقليص عدد الموظفين | الشركة |
|------------------------------------|---------------------------|---|--------|
| آي بي أم IBM | ٨٥٠٠٠ | بروكتر أند غامبل Proctor & Gamble | ١٢٠٠٠ |
| AT&T | ٨٣٥٠٠ | فار مور Phar Mor | ١٢٠٠٠ |
| جنرال موتورز General Motors | ٧٤٠٠٠ | مصرف أميركا Bank of America | ١٢٠٠٠ |
| بوإس بوستل سيرفس Service US Postal | ٥٥٠٠٠ | آيتنا Aetna | ١١٨٠٠ |
| Sears | ٥٠٠٠٠ | دجي إيه إيركرافت إنجينز Engines GE Aircraft | ١٠٢٥٠ |
| بوينغ Boeing | ٣٠٠٠٠ | ماكدونيل دوغلاس McDonnell Douglas | ١٠٢٠٠ |
| Nynex | ٢٢٠٠٠ | بيلساوث Bellsouth | ١٠٢٠٠ |
| Hughes Aircraft | ٢١٠٠٠ | فورد موتور Ford Motor | ١٠٠٠٠ |
| GTE | ١٧٠٠٠ | زيروكس Xerox | ١٠٠٠٠ |
| Martin-Marietta | ١٥٠٠٠ | باسيفيك تيليسين Pacific Telesis | ١٠٠٠٠ |
| Du Pont | ١٤٨٠٠ | هانوييل Honeywell | ٩٠٠٠ |
| Eastman Kodak | ١٤٠٠٠ | يو إس ويست US West | ٩٠٠٠ |
| Phillip Morris | ١٤٠٠٠ | | |

مخفّض التكاليف: هو شجاع وذكي وسفّاح

يقف وراء كل عملية كبرى لتقليل عدد الموظفين شخص يقود المساعي، فيصبح القائد وكبش الفداء في آن. وفي شركة نينكس Nynex ، يقوم روبرت ثراشر Robert Thrasher بهذا الدور. وهو في الواقع مدير تنفيذي صعب المراس في الـ١٥ من العمر ويشغل منصب نائب رئيس في الشركة، كما أن له تاريخاً حافلاً بخرق القوانين.

تبغ قامة بوب ثراشر Bob Thrasher ه أقدام و ٣ إنشات، وهو أشبه بكلة عضلية مكتنزة ومفعمة بالطاقة الملعونة. وهو يصف نفسه مداعباً "حيوان عضل إلكتروني حيوي". وجدير بالذكر أن ثراشر Thrasher يمشي على الدوام مسرعاً، ويتحدث أيضاً بصوت جهوري. وهو يتميز بالتزامه المؤسسي، وبما أنه مطلقاً من زوجته الطيبة، يصل في العادة إلى مكتبه قرابة الساعة السابعة إلا ربما صباحاً ليعود إلى المنزل في تمام الساعة السابعة مساءً. وهو لا يذكر أنه توقف عن العمل في المنزل أو المكتب أيام الأحد خلال السنوات العشرين الأخيرة.

لا شك في أن ثراشر Thrasher يفضل أن يعرف بلقب "عامل التغيير". لكن عوضاً عن ذلك، لقب المدير التنفيذي الذي أعلن عن التسريحات الوشيكة في شريط الفيديو الداخلي "سفاك الشركة" المسؤول عن خطة إلغاء ١٦٨٠٠ وظيفة. وقد يقول متقدوه، وهم كثيرون، أن ميالاً متجمدة تسري في عروقه، وأن آلة حاسبة للجيب تتبع في صدره مكان القلب.

ومع أن أعلنت شركة نينكس Nynex عن خطتها لتقليل عدد الموظفين، بات مضطراً إلى فصل مجيب الهاتف في منزله الواقع في ستامفورد Stamford (كونكتيكت Connecticut) بسبب الرسائل البذينة والتهديدات التي كان يتلقاها كل مساء من موظفين مجهولي الهوية. نشير أيضاً إلى أن زملاءه يلقبونه "ثراشر Thrasher الجلاد". وفي شريط الفيديو نفسه الموجه إلى الموظفين، أشار أحد الذين قاماً بال مقابلة مستهزئاً إلى إنه كان يتصرف "من دون أن يلقي أي معارضة من الإدارة العليا السافلة".

ويصرّ ثراشر Thrasher، وهو نقيب سابق في القوات العسكرية الجوية، وتحديداً في مجموعة قتالية تكتيكية، على أنه من المستحيل تقادري اختيارات الصعبه التي يقوم بها حالياً. وهو يقول "أعلم أن ما أقوم به هو الصواب. فنحن نشهد اليوم احتكاراً افتراضياً، لكن الولايات تعمل على تحرير أسواقها. ويجد بنا أن نحسن خدماتنا ونخفض التكاليف كي نحافظ على قدرتنا التنافسية".

ويشير ثراشر Thrasher إلى أن الشركة أدركت هذا الواقع في أواسط العام ١٩٩٢، وتحديداً في أثناء مناقشات تخطيطية طويلة الأمد. وكان ثراشر Thrasher يشغل آنذاك منصب كبير مسؤولي العمليات التشغيلية في وحدة نيويورك تليفون New York Telephone في شركة نينكس Nynex. وقد وجدت الإدارة العليا أن التكاليف التي تتبعها الشركة عن كل خط ستزيد على الدوام في ظل التراجع الثابت للعائدات، إذا استمررت في إدارة الأعمال بالطريقة نفسها.

أُغفي ثراشر Thrasher من وظيفته كمدير عمليات التشغيلية ليقود مسامعي إعادة ابتكار شركة نينكس Nynex. لكن لماذا تم اختياره لهذه المهمة؟ فقد بحثت شركات عدة، من آي بي أم IBM إلى ويستنغر هاوس إلكتريك كورب. Westing House Electric Corp. عن أشخاص من الخارج لقيادة محاولاتها للتغيير. أما ثراشر Thrasher، فكان خلافاً لغيره موظفاً من داخل الشركة فائق البراعة. فقد انضم إلى الشركة في العام ١٩٦٥ ليشغل وظيفة مراقب لأعمال البناء، مباشرة بعد تخرجه من معهد ماساشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology حيث حاز شهادة في هندسة الهيكليات. والواقع أن هذه الوظيفة كانت إرثاً يسري في دمه. فوالده الراحل كان أيضاً مراقباً لدى شركة نياغرا موهافوك باور كورب Niagara Mohawk Power Corp. لكن ماذا كان ذاك الأب ليقول عما يفعله ابنه اليوم؟ يقول ثراشر Thrasher: "كان والدي ليقول إني أخلاق عقداً اجتماعياً أبرمناه مع موظفيها، ثم يلقي هذه الفكرة جانبًا. فهذا هو التوجه العقلي الاحتقاري".

لن يعد أحدهم يوماً إلى اتهام ثراشر Thrasher بالإذعان، أو بكونه الشخص البيروقراطي المحنط الذي يجد ملائعاً في أحضان المنشآة الأم البالغة التنظيم. وإذا كان من وصف يذكر، فإن العديد من الشركاء يصفونه "بالجنون" بسبب صرحته المطلقة وعدم احترامه للسلطة. فقد استطاع بصفته مديرًا عاماً لوحدة الشركة في لونغ آيلاند Long Island في أواسط الثمانينيات، أن يحول عملية من أكثر العمليات اضطراباً وأسوأها خدمة إلى واحدة من الأفضل. ولم يقلق آنذاك بشأن إساعته لمشاعر الآخرين. ويتفاخر ثراشر Thrasher قائلاً: "أعدت تعين نصف فريق كبار المدراء هناك ومنحتم إجازات وأجبرتهم على التقاعد".

الواقع أن عناد ثراشر Thrasher هو ما جعل اختياره لقيادة المساعي إلى إعادة هندسة الشركة على نطاق

واسع، أمراً طبيعياً. ويقول رئيس نينكس Nynex إيفان دجي سايدنبرغ Ivan G. Seidenberg في هذا الإطار: "لم يكن من خيار آخر غير بوب ثراشر Bob Thrasher. فهو يتمتع بطاقة هائلة، وقد أثبت التزامه وشغفه بالشركة. كما أنه صلب لا يعرف اللين".

اجتماع عطلة نهاية الأسبوع. أراد ثراشر Thrasher أن يجري دراسة للشركة ليس على مستوى الوحدات أو الأقسام أو الوظائف، بل على مستوى خطط لتحليل الشركة انطلاقاً من مساراتها الأربع الرئيسية، التي تتخطى حدود الشركة البالغة أصولها ١٢،٤ مليار دولار أمريكي. وتتمثل هذه المسارات بعمليات الزبائن، وخدمة دعم الزبائن، والاتصال بالزبائن أي المبيعات والتسويق، وتوفير الخدمات للزبائن أي تخطيط وتصميم وبناء شبكة نينكس Nynex. وقد شكل ثراشر Thrasher لهذه الغاية أربعة فرق جعل على رأس كل منها قائداً اختاره بعناية بالغة. وبعد أن أمضى ثلاثة أيام في شركة دجي تي إي كروب GTE Corp.، للاطلاع عن كثب على مساعيها في مجال إعادة الهندسة. استخدم مستشاريها المتمثلين بمجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group للمساعدة على تقديم المسار في نينكس Nynex.

وفي أواخر شهر آذار/مارس العام ١٩٩٣، وفي اجتماع عقده خلال عطلة نهاية الأسبوع في فندق ستوفر ويستشيسن Stouffer Westchester Hotel الواقع في مدينة وايت بلاينز White Plains في ولاية نيويورك New York، جمع الفرق الأربعة بالمستشار وأعلم الحضور المشكّل بما يريد. وكان في الواقع يريد خفض نفقات العمليات التشغيلية بنسبة ٣٥ إلى ٤٠ بالمئة. فتفرق المجموعات الأربع ومعها ٨٠ شخصاً من موظفي نينكس Nynex و ٢٠ مستشاراً من مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، واندفعت عبر أروقة البيروقراطية لمراقبة كل عملياتها الرئيسية. وفي سعيها إلى استبطاط أفكار مفيدة، زارت المجموعات ١٥٢ شركة تتميز باعتمادها أفضل الممارسات، بدءاً من شركة أفيس إنك Avis Inc. وصولاً إلى شركة فيرجينيا باور آند لایت Virginia Power & Light.

وبالعودة إلى شركة نينكس Nynex، صُعق الجميع وعلى رأسهم ثراشر Thrasher لاكتشافهم الكثير من الإجراءات غير الفاعلة. ومن الأمور الكثيرة التي تعلمها، أدرك أن نينكس Nynex ابتعت ٨٢ صنفاً من أجهزة الكمبيوتر الشخصية في السنة الواحدة وأن عشرات الموظفين في شركة نيويورك تليفون كو New York Telephone Co. يمضون وقتهم في طلي الشاحنات التي تم ابتياعها حديثاً بدرجة مختلفة من اللون الأبيض وبتكلفة مقدارها ٥٠٠ دولار أمريكي للشاحنة الواحدة. كما اكتشف أن نينكس Nynex أنفقت ٤،٥ مليون دولار أمريكي على رصد وفوترة ٩٠٠٠٠ دولار أمريكي فقط من مجموع الاتصالات الهاتفية التي تتم فيوترتها من قبل، وأيضاً وأيضاً. يقول ثراشر Thrasher: "كنت أفكّر وأتساءل كيف تحكّمت من البقاء طيلة سنتين ونصف رئيساً لعملية فشلت فشلاً ذريعاً".

وقد اقترحت الفرق العاملة معه في بادئ الأمر لائحة من ٨٥ "حلاً سريعاً" أي إصلاحات يسهل تحقيقها. فعلى سبيل المثال، كانت الشركة ستدرّخ ما يقارب ٧ ملايين دولار أمريكي سنوياً من تكاليف البريد عبر استخدام وجهي الفاتورة المرسلة إلى الزبون. ولو أن شركة نينكس Nynex اعتمدت كمعيار، جهازي كمبيوتر شخصيين فقط، وكانت ادّرخت ٢٥ مليون دولار أمريكي من نفقاتها السنوية على الرأسمال. وفي شهر تشرين الثاني/نوفمبر برزت التوصيات الأكثر واقعية التي من شأنها أن تؤدي إلى تسریحات هائلة.

وبعد أن تجلت الأمور كافة، خطّطت الفرق لأكثر من ٣٠٠ تغيير محدد، بدءاً من تعزيز مراكز العمل وصولاً إلى تبسيط إجراءات التصديق على خدمة الزبائن. لكن التغيير لا يأتي مجاناً. فقد قدر ثراشر Thrasher في بادئ الأمر أن تصل كلفة هذه النشاطات إلى ٧٠٠ مليون دولار أمريكي. لكن مع حلول العام ١٩٩٧، كانت هذه التغييرات لتنقطع ما مقداره ١،٥ إلى ١،٧ مليار دولار أمريكي من نفقات التشغيل التي تبلغ ٦ مليارات دولار أمريكي.

عائدات هائلة. لثلاثة أيام متعاقبة من شهر كانون الأول/ديسمبر المنصرم، "هي في الواقع الأيام الأكثر عذاباً في حياتي"، قام ثراشر Thrasher بتقييم عروض أمام مدراء ثلاثة مجالس إدارية في نينكس Nynex وفرعيها نيويورك تليفون New York Telephone ونيو إنغلاند تليفون New England Telephone. وقد فعل ما كان ليجعل أي مدير تنفيذي ينكمش خوفاً، ذلك أنه طلب إلى المدراء تقبّل نفقات قياسية على الأرباح

مقدارها ١٦ مليار دولار أمريكي ، والقطعان بالجملة من كشوفات الرواتب .

أما الصورة المعروضة التي حسمت القرار، فقد تضمنت التوقع بأن تؤدي كل إصلاحات ثراشر Thrasher إذا طُبِقت نسبة عائدات داخلية تصل إلى ١٠٢٥٪ ومربوطةً على الاستثمار في غضون سنتين. وأخبر ثراشر Thrasher المدراء أنهم سيشهدون عائدات بنسبة ٢٢٦٪ ومربوطةً على الاستثمار في غضون ثلاث سنوات إذا استطاعت الفرق العاملة لديه أن تحقق ٢٥٪ فقط من أهدافها. لكن هذه التقديرات لم تعكس الزيادة الحادة في الكلفة الفعلية لعمليات خفض عدد الموظفين التي ارتفعت من ٧٠٠ مليون دولار أمريكي في شهر كانون الثاني/يناير إلى ٢ مليار دولار أمريكي بعد شهرين نتيجة للمفاوضات مع اتحاد الموظفين.

وعلى الرغم من أن ثراشر Thrasher حصل على الموافقة للمضي قدماً في مخططاته، إلا أنه لا يزال يواجه بعض المقاومة، فيما يعلم ٩٥ شخصاً على تحقيق التغييرات. وهو يقول في هذا الإطار "بعض كبار مدربائنا لا يزالون عاجزين عن فهم المسألة. وما علينا فعله هو العثور على هؤلاء المدراء وإقصاؤهم من الشركة". لا شك في أن قوله هذا ينمّ عن خسونة. وهو يضيف قائلاً "هذه مهمة شاقة وبشعة. فالضغط ملموس، وسمعي مشوه في أرجاء الشركة كافة. فالآفراد ينظرون إلي باعتباري المسؤول الرئيس عن تقليص عدد الموظفين. هذه مسألة يصعب التعامل معها. بحق الجحيم، أنا لا أحب صرف موظف واحد. لكن هذا لن يكون قراراً حكيمًا أتخذه".

المستشار: طبيب أسنان متخصص في حشو الأسنان فقط

يعتقد فيليب كاتشنغز Phillip Catchings أن المهمة في شركة نينكس Nynex كانت الأصعب والأكثر تحدياً بين المهام كافة التي عرفها في مهنته الاستشارية. فبصفته شريكاً في مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، هو القائد اليومي للمشروع الاستشاري الذي يكفل نينكس Nynex ما مقداره مليون دولار أمريكي شهرياً. وإذا تابعت مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group مهمتها في نينكس Nynex حتى إنجاز المشروع بالكامل، فإن الفاتورة الإجمالية قد تصل إلى ٤٠ مليون دولار أمريكي. وعلى غرار ثراشر Thrasher، لا يحظى كاتشنغز Catchings اليوم بالشعبية في شركة نينكس Nynex. فمما لا شك فيه أن الموظفين قد ضاقوا ذرعاً بالمستشارين المكلفين الذين يزورون الشركة مراراً وتكراراً، حتى أن أحد المدراء تذمر من الأمر قائلاً: "نينكس Nynex تحقق أرقاماً قياسية في إنفاق ملايين الدولارات على المستشارين، لكنها لا تحرّك ساكناً عندما يتعلق الأمر بالنتائج".

أضاف إلى ذلك أن كاتشنغز Catchings يواجه بالاستخفاف كلما بدأ بمهمة استشارية جديدة، وهو قد أنجز إلى الآن ٤٥ مهمة من هذا النوع. يقول كاتشنغز Catchings في هذا الإطار "قدمنا يثير امتعاضاً طبيعياً. فالآفراد يسألوننا: "ما الذي يجعلكم أذكياء إلى هذا الحد؟" و"لماذا لا تثق الإدارة بمقدرتنا على القيام بهذه المهمة بأنفسنا؟"

ويشير كاتشنغز Catchings إلى أن وظيفته تقتضي تهدئة مثل هذه المخاوف، لكنه يعجز عن فعل ذلك عبر التظاهر بأن العلاجات التي يقدمها تخلو من أي ألم، حتى أنه يقول "إن طبيب الأسنان الذي يدعي أن حشو أحد الأسنان لن يسبب للمريض أي ألم سيفقد مصداقيته. فأنا هنا لأقوم بأفضل ما يمكن لصالح المؤسسة". الأهم من ذلك أن وجود كاتشنغز Catchings يثير الذعر لأنه أشبه ما يكن بتبنير شوم متنكّر في بزة مخططة. فوصوله إلى نينكس Nynex أو أي شركة أخرى يعني في العادة تسلیمات مُتّنّطة. ففي نصف المهام العشر الأخيرة التي تولاها، كان كاتشنغز Catchings جزءاً من مسامي عصر النفايات. لكن بالكاد يبدو أن خلفيته قد أعدته للدور الذي يضطلع به كمستشار عنيد وقاسي القلب. وبعد تخرّجه في العام ١٩٧٣ من دارماوث Darmouth حيث حاز شهادةً في علم النفس، أوكلت إليه مهمة إدارة دار لرعاية المراهقين المنحرفين. فطلق حلبة، وجاب أرجاء البلدة راكباً دراجته الهوائية، ودرس صناعة الأواني الفخارية في ولاية واشنطن. وعندما ملّ الترحال، التحق بشركة آي تي آند تي AT&T حيث أمضى خمس سنوات في وحدة الموارد البشرية، لينتقل بعد ذلك إلى كلية هارفرد للأعمال Harvard Business School. فجاز في العام ١٩٨٢ شهادة الماجستير في إدارة الأعمال والتحق على الفور بمجموعة بوسطن الاستشارية Boston

. Consulting Group

وعلى غرار معظم المستشارين، يتكلّم كاتشينغز Catchings البالغ من العمر ٤٤ عاماً لغة اصطلاحية غير مفهومة، فيتحدث عن "نحت منصات المسارات" و"خفض التكاليف إلى ما دون المعدل" و"اطلول المثلث" و"تشخيص المرحلة الأولى". وهو يعترف بأن عائلته تشعر باختيالية لعجزه عن سرد قصة واحدة عن عمله، لكنه يقول في هذا الإطار "لا شك في أن دماغي مزود بمصفاة السرية".

قام كاتشينغز Catchings، مع شريكه جيفري آي بودن Jeffery A. Bowden، بأول عمل استشاري لصالح نينكس Nynex ورئيس مجلس إدارتها ويليام سي فيرغوسون William C. Ferguson في العام ١٩٨٩. فتوثقت علاقته بالشركة، الأمر الذي أدى إلى تكليفه بالمهمة الحالية. ومنذ أواخر العام ١٩٩٢، أمضى كاتشينغز Catchings، الخبير تحديداً في "إدارة التغيير" ، ٨٠٪ من أسبوع عمله المقدرة بـ ٥٥ ساعة في الأسبوع في نينكس Nynex. أما بودن Bowden الخبير في الاتصالات السلكية واللاسلكية، فكان قد بدأ يبذل جهوداً مماثلة في شركة دجي تي إي GTE ستودي بـ ١٧٠٠ وظيفة.

صياغة السيناريو. اجتمع المستشاران براشر Thrasher وغيره من كتاب الماء التنفيذيين مرة كل أسبوع على مر أربعة أشهر بغية وضع مخططات المشروع. ومع حلول شهر آذار/مارس، كان ثراشر قد اختار قادة فرقه. وقام كاتشينغز Catchings وبودن Bowden من جهتهما بتشكيل فريق يضم ٢٤ مستشاراً من مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group مهمتهم صياغة السيناريو الخالص بإعادة هندسة الشركة وتوجيه المساعي.

وُضعت خلاصة من مئات الصفحات تفصل المراحل الخمس الرئيسية في المشروع، بدءاً من "مراقبة المسارات المباشرة" في خلال الشهور الأربع الأولى، وصولاً إلى "التطبيق الواسع للطاقة" الذي يجري حالياً. وقد ساعد كاتشينغز Catchings وبودن Bowden على انتقاء الشركات التي قامت الفرق بزيارتها للاستفادة واستنباط الأفكار. وكانت الفرق تشتهر بعد كل رحلة في ما يعرف بجلسات وضع نماذج مصغرة من الزيارات بهدف تحويلها إلى توصيات.

أما اليوم، فينبغي بكاتشينغز Catchings أن يسير قدمًا في مهمته المضنية التي تقتضي بناء هيكلية جديدة والمساعدة على خفض عدد الموظفين الذي تستلزم. فكيف يرضى لنفسه بوظيفة تقتضي أن يساعد الآخرين على توجيه الفأس إلى رؤوس الموظفين وحياتهم المهنية وعائلاتهم؟ يقول كاتشينغز Catchings "أحاول إلا أن أركز على هذه الناحية من المسألة. فأنا أيضًا أشارك في معالجة مشكلة ٧٠ ألف موظف محبطين وغير ناجحين نسبيًا، وتحويل بيئتهم عملهم على نحو يعزز إنتاجيتهم. أظن أنني أشارك في إنقاذ الكثير من الوظائف وليس في تدميرها".

الناجي: للقدرة على البقاء مكافأتها ثمنها الاصابة

تتقى نانسي بي كارن Nancy P. Karen البالغة من العمر ٦٦ عاماً بآن وظيفتها لن تُدمر. ففي خلال السنوات الأربع والعشرين التي قضتها مع الشركة، كانت ناشطة ومدمنة على العمل في المجال الحيوي لأنظمة المعلوماتية. ونتيجة لمساعي ثراشر Thrasher، تواجه كارن Karen بصفتها مديرية لشبكة أجهزة الكمبيوتر الشخصية في الشركة متطلبات جديدة وأكثر قسوة.

انضمت كارن Karen إلى شركة نينكس Nynex في العام ١٩٦٩ خلال حركة التوظيف الضخمة التي شهدتها الشركة والتي غالباً ما تُعرف بـ "التخمة في الخدمة". فلتحقيق النمو السريع، عمدت الشركة إلى توظيف عشرات آلاف الأفراد في أواخر السبعينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين. وفي العام ١٩٧١، كانت كارن Karen الطائزة شهادة في الرياضيات من كلية فاسار Vassar College واحدة من موظفي نيويورك تليفون New York Telephone البالغ عددهم ١٠٣ ألف موظف. أما اليوم، فيبلغ عدد الموظفين في نيويورك تليفون New York Telephone ٤٠ ألف شخص تقريباً. وجراء العمل في شركة احتكارية منظمة، شعرت كارن Karen بالراحة والأمان اللذين يبدوان اليوم مجرد ذكري غابرة. وهي تقول في هذا الإطار "لم يسمع أحد من قبل بتقليل عدد الموظفين. فتقريباً الكل بدأ عمله مع الشركة في عمر الشباب ليتلقى لاحقاً".

لكن يبدو أن خطة ثراشر Thrasher ومساعي نينكس Nynex المبكرة لتقليص كشوفات الرواتب قد غيرت ذلك الواقع. فمن أصل ٧٩ موظفًا مسؤولين مباشرةً أمام كارن Karen، سبق أن شهد ٥٩ منهم صرف زملائهم في جولات سابقة من خفض عدد الموظفين. وبينما قسمها يعني انخفاضاً في عدد العاملين نسبته ٣٠٪. وتقول كارن Karen: "عندما بدأ الحديث عن جولة أخرى من تقليص عدد الموظفين، انتاب القلق الموظفين لأنهم شعروا بأن عددهم كان قد أصبح ضئيلاً أصلاً. علينا الآن أن نتعلم كيف نعمل بطريقة ذكى، وأن نغير طريقتنا في إنجاز الأعمال بشكل تام".

ويعني العمل بطريقة ذكى بذلك جهد أكبر، بل أكبر بكثير. فقد أشرفت كارن Karen ذات مرّة مباشرةً على ٢٦ شخصاً بدلاً من ٧٩، واعتادت أن تعمل ضمن دوام عادي أطول. لكن تلك الأيام ولّت. فهي تعمل اليوم بمعدل ٥٠ إلى ٦٠ ساعة في الأسبوع من الساعة الثامنة صباحاً حتى السابعة مساءً يومياً في مكتب نينكس Nynex الواقع في مدينة وايت بلاينز White Plains (في نيويورك New York). وأينما ذهبت في هذه الأيام، تحمل معها جهازاً طناناً وهاتفاً خلويّاً، وتتحقق من رسائلها الصوتية مرة كل ساعة. وتعلّق كارن Karen على هذا الواقع الجديد قائلةً: "إنها عقلية مختلفة. فعطّلات نهاية الأسبوع والعطلات الرسمية لم تعد مخصصة لطيّتي الشخصية". وفي رحلة على الدراجة الهوائية لعبور مقاطعة في ولاية كاليفورنيا California شاركت فيها مؤخراً، اتصلت بالكتب أقله مرة يومياً من كل قرية صغيرة مررت بها. وتقول كارن Karen العزباء: "لا أحد يندرّ من ساعات عملِي".

لم تدفع شركة نينكس Nynex بكارن Karen إلى الإيقاع الجديد المنفك من دون أن تدعها لذلك. فقد أرسلتها الشركة في العام ١٩٩٣ إلى فندق محلي لتشارك في ورشة عمل حول التغيير الثقافي نظمتها الشركة الاستشارية سين، ديلاني ليدريشيب Senn, Delaney Leadership Long Beach (ولاية كاليفورنيا California). وقد أظهرت كارن Karen في بداية الأمر ارتياها، حتى أنها قالت: "كان هذا بالنسبة إلى برامجاً آخر". والمدهش في الأمر أنها غادرت الفندق وهي من أشد المؤمنين بهذا البرنامج. فالجلسات التي عُرِفت باسم "أساليب الفوز" Winning Ways كانت عبارة عن مساع لترسيخ القيم والمهارات التي تعتقد شركة نينكس Nynex أنها تحتاج إليها لتبثّ التغييرات التي تتطوّي عليها خطة ثراشر Thrasher لإعادة هندسة الشركة. والواقع أن اعتبار ورشة العمل بمثابة جولة مؤقتة وسريعة حول الوصايا الإدارية المعتمدة اليوم، يشدد على العمل ضمن فريق المساعدة والتواصل المفتوح واحترام التنوع والتدريب على الإدارة.

وعلى الرغم من أن كارن Karen تأثرت بكافية تشجيع الملاسات الموظفين على التكلم بحرية أكبر بعضهم مع بعض، إلا أنها صارت ذرعاً بالمشككين في الاجتماع الأول الذي استغرق يومين ونصف. وهي تقول في هذا الإطار: "يعود بعض الأشخاص إلى عملهم من دون أن يطرأ عليهم أي تغيير. لكن قسماً كبيراً في الوسط يبدي استعداده للتغيير، ونسبة ضئيلة في الإدارة العليا تظهر حماستها لذلك..."

وبغض النظر عن تراكم الأعمال المتزايد والقلق على معنويات الموظفين، تعتبر كارن Karen نفسها محظوظة، حتى أنها تقول: "هذا تحدٌ رائع. فأنا أتولى مهمة بناء مؤسسة جديدة في خلال فترة تمت من الأشهر الستة المقبلة إلى السنة التالية. ولديّ الفرصة لأن أختبر ذاتي بما أتنى لم أختبرها يوماً من قبل".

الضحية: الحياة الجحيمية على جبهة صرف الموظفين

لا يشارك الجميع كارن Karen في نظرتها المتفائلة إلى الحياة في شركة نينكس Nynex. فالارتياح والخوف يهيمنان على العديد من الموظفين. ومنذ أسبوعين فقط، بدأت شركة نينكس Nynex ترسل تفاصيل عرض التعويضات إلى بعض العمال في نيو إنجلاند New England. ويعلم الموظفون أنه إذا رفض عدد كافٍ من الأفراد العرض، ستضطر الشركة إلى دفعهم للمغادرة.

يشعر الكثيرون بالمارأة، وهذا أمر مفهوم. فهم يشعرون بأنهم ضحايا ممارسة إدارية غامضة تتخطى قدرتهم على ضبطها أو حتى مقدرتهم على الفهم. ويأمل أحدهم، وهو مدير مهدّب في سجله أكثر من ٢٠ سنة خبرة، أن يحصل على عرض لتقاعد مبكر وأن يغادر الشركة ويبدأ مرحلة جديدة من حياته. ويعلّق هذا المدير

قائلاً: "لقد تغيرت قيم هذه الشركة التي باتت تضم أشخاصاً مناسبين وآخرين غير مناسبين. وأنا لا أؤمن بهذا الواقع".

وخفقاً من العقاب، لا يريد هذا الموظف الكشف عن هويته. لكن بات Pat، وهو الاسم الذي سلطقه على هذا الموظف الذي يشغل أحد المناصب في الإدارة الوسطى، يتكلم بصراحة بالغة عن الاضطراب داخل الشركة. وقد قدم بات Pat عروضاً أمام بوب ثراشر Bob Thrasher الذي يعتبره مديرًا تنفيذياً لاماً إلا أنه متجر القلب. وبصفته مسؤولاً في الشركة، هو يتمتع بشدة التركيز ويرى الاحتمالات كافة بوضوح. لكن هذا الموظف المحتك في شركة نينكس Nynex يعجز عن رؤية ثراشر Thrasher وغيره من كبار المدراء يشاركونه الله. ويعلق بات Pat قائلاً: "يتحملي المسؤولون كلهم بمظلات ذهبية، وهم يتحكمون بأقدارهم. نحن لا نشارك في اتخاذ القرارات، لكنها تطالنا".

وبالنظر إلى مصير المدراء والموظفين الذين خسروا وظائفهم جراء عمليات خفض عدد الموظفين السابقة في نينكس Nynex، يستطيع بات Pat أن يرى التغييرات العميقية التي ستطرأ مستقبلاً. فعدد كبير من الموظفين المسرحين لا يزال عاطلاً عن العمل، وأكثر من ١٥٠ شخصاً منهم قد رفع دعوى "صرف تعسفي" ضد الشركة بحجة أنه اختير للصرف جراء التمييز على أساس العمر.

وعلى الرغم من أن الشركة أعلنت رسمياً منذ ثلاثة أشهر عن الجولة الأخيرة لخفض عدد الموظفين، إلا أن أي موظف لم يخسر حتى الآن عمله. وقد أرسلت عروضات التعويضات، وبما فيها المعاشات التقاعدية المجلبة، إلى موظفين اختبروا من وحدات عمل محددة. ويشير ثراشر Thrasher إلى أن عرض التعويضات "يزيل القلق والاضطراب النفسي اللذين ينطابان القوة العاملة".

لكن الأمر مختلف بالنسبة إلى هذا المدير في الإدارة الوسطى الذي يعتقد أن تقديم الحافز للاستقالة لا يختلف كثيراً عن طرد الموظفين على الفور مع إعطائهم تعويضات فصل. وهو يقول "حتى لو لم يُطرد بعض الموظفين هذه المرة، سيظلون خائفين من المستقبل، لأن هذه المسألة تؤثر على تقديرهم لأنفسهم وعلى مداخيلهم. كما أن معظمهم لن ينتقل من وظيفة إلى أخرى. فلا مكان يذهب إليه".

لا شك في أن بات Pat يخشى خسارة وظيفته، لكنه يزعم أن أكثر ما يخشاه ألا تتمكن الشركة التي كرس هذا المدير في الإدارة الوسطى حياته لها، من تجاوز نزيف الأدمغة. ويستعيد بات Pat ساعات أمضاها يسير على قدميه قاصداً عمله بعد عاصفة ثلجية كبيرة، مظهراً درجة التزام لن يشعر بها على الأرجح الموظفون في المستقبل. ويتساءل هذا المدير عما إذا كان عمال التصليحات الذين يحثون الخطي اليوم لإصلاح خطوط الاتصالات في مواقع الحوادث كحوق تفجير مركز التجارة العالمية، سيتحرّكون بسرعة أقل بكثير جراء افتقار شركة نينكس Nynex إلى الولاء لموظفيها. فقد أعيدت صياغة القيم المؤسساتية التي كانت منذ فترة وجيزة ترتكز على الاهتمام بالموظفين، بحيث بات الموظفون الآن يحلون في المرتبة الأخيرة بعد الشركاء والزبائن بحسب ما يقوله بات Pat.

يعتقد بات Pat أن تقليص عدد الموظفين القاسي يشكل رد فعل لإرادياً على مجموعة معقدة من المشاكل التي يمكن معالجتها بدقة أكبر. وهو يعلق قائلاً: "أعادت بعض الشركات مثل هيوليت باكرد Hewlett-Packard تركيز استراتيجيتها وتحديث خطوط منتجاتها وخدماتها، وأعادت على وجه الخصوص تدريب طاقم العمل لديها من دون اللجوء إلى تسريحات هائلة. وهي تبني بلاً حسناً واستثنائياً".

لكن مثل هذه الظواهر الإنسانية قد يتخذها المدراء التنفيذيون والشركات غير المضطربة إلى خفض عدد موظفيها إلى حد بالغ وعلى نحو شامل كما هي الحال في نينكس Nynex. وعلى غرار ما قد يقر به أي شخص معني، من غير المرجح أن يزول الألم الذي يخلفه هذا التقليص الهائل في عدد الموظفين في أي وقت قريب.

معلومات جديدة عن نينكس Nynex

مع حلول شهر نيسان/أبريل ١٩٩٦، اعتقاد المدراء التنفيذيون في نينكس Nynex أن الطريق إلى تحقيق الربحية وامتلاك حصة من السوق قد تكون أسهل لو أن الشركة سلكتها عبر الاندماج. وبغية توليد الشركة

الجبارات التي تمتلك رأسمال مقداره ٥ مليارات دولار أمريكي، تم التخطيط لعملية اندماج مع شركة بيل أتلانتك كوربوريشن Bell Atlantic Corporation.^{٢٣} وستضم الشركة الجديدة التي تحمل المرتبة الثانية بعد شركة آي تي آند تي AT&T أرباحاً قدرها ٢٠٩٣ مليار دولار أمريكي، و١٣٦ ألف موظف منتشرين في أنحاء العالم كافة، وأكثر من ٣٦ مليون زبون على أرض الوطن. وإذا نجحت الشركاتان في الحصول على الموافقة الضرورية من قبل المنظمين، سيحققان عليها أن تتغلب على التحدي الهام الذي ينطوي عليه دمج إدارتين متعادتين على التنافس وليس على التعاون.

- ١ ما هي العوامل المؤسساتية المسببة للضغط التي يختبرها المدراء في شركة نينكس Nynex؟
- ٢ أذكر بعضًا من المخاطر الطويلة الأمد التي تواجهها الشركات العاملة في القطاع الخدماتي التي تسعى إلى تحقيق المنفعة التنافسية من خلال تقليص عدد الموظفين الشامل.

مراجع

- Northwestern Life Insurance Company, (1992) *Employee Burnout: America's Newest Epidemic*. Minneapolis, MN: NWNL.
- Miller, K. (1992) Now, Japan is Admitting to It: Work Kills Executives, *Business Week* (August 3): 17.
- Selye, H. (1956) *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.
- Cooper, C. (1985) The Stress of Work, *Aviation, Space, and Environmental Medicine* (July): 628.
- Editorial, (1996) Learning to Cope, *The Economist*, 16 April 1996: 1516.
- International Institute for Management Development, (1996) *World Competitiveness Yearbook*, Lausanne.
- Kerber, R. (1996) Was Therapy Used to Punish Nuclear Workers?, *Wall Street Journal* (March 20): B1, B3.
- Murphy, R. (1986). A Review of Organizational Stress Management Research, *Journal of Organizational Behavior Management* (Fall/Winter): 21527.
- Howard, J., Cunningham, D. and Rechnitzer, P. (1976) Health Patterns Associated with Type A Behavior: A Managerial Population, *Journal of Human Stress* (March): 2431.
- Brief, A., Schuler, R. and Van Sell, M. (1981) *Managing Job Stress*. Boston: Little, Brown, 94.
- Heart Disease, Anger Linked Research Shows, (1989) *Lincoln Journal*, 17 January: 4.
- Beehr, T. (1986) The Current Debate About the Meaning of Job Stress, *Journal of Organizational Behavior Management* (Fall/Winter): 815.
- Sullivan, S. and Bhagat, R. (1992) Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance, Where Do We Go From Here, *Journal of Management* (June): 3614.
- Benson, H. (1974) Your Innate Asset for Combating Stress, *Harvard Business Review* 52: 4960.
- Ornish, D. (1990) *Dr. Dean Ornish's Program for Reversing Cardiovascular Disease*. New York: Morrow.

- Francis, M. and Pennebaker, J. (1992) Putting Stress into Words: The Impact of . ١٦
Writing on Physiological, Absentee, and Self-reported Emotional Well-being
Measures, *American Journal of Health Promotion* 6: 2807.
- Shellenbarger, S. (1996) Enter the New Hero: A Boss Who Knows You Have a . ١٧
Life, *Wall Street Journal* (23 April): B1.
- Jeffery, N. M. (1996) Wellness Plans Try to Target the Not-So-Well, *Wall Street* . ١٨
Journal, (20 June): B1, B5.
- Duff, C. (1996) Is Buchanan's Take on Layoffs Too Pat?, *Wall Street Journal* (5 . ١٩
March): A2.
- Cauley, L. and Lipin, S. (1996) Bell Atlantic, Nynex Reach Accord for \$23b . ٢٠
Merger of Equals, *Wall Street Journal* (22 April): A3, A5.
- Schellhardt, T. (1996) David in Goliath, *Wall Street Journal* (23 May): R14. . ٢١
- Jenkins, H., Jr. (1996) Here's to Human Capital, *Wall Street Journal* (2 April): A . ٢٢
15.
- Keller, J. (1996) AT&T Faces Slow Going in its Effort to Slash Jobs, *Wall Street* . ٢٣
Journal (17 May): A3, A5.

نظريات التحفيز المعاصرة

| المحتويات | | |
|-----------|--|-------|
| ٢/٣ | المقدمة | ١-٣ |
| ٢/٣ | ما الذي يحيّث السلوك البشري؟ | ١-١-٣ |
| ٢/٣ | هل من تمييز بين التحفيز والأداء؟ | ٢-١-٣ |
| ٢/٣ | هل تتعدد أنواع نظريات التحفيز؟ | ٣-١-٣ |
| ٢/٣ | نظريات محتوى التحفيز | ٢-٣ |
| ٢/٣ | مسألة حاجات : هرمية ماسلو Maslow . | ١-٢-٣ |
| ٦/٣ | تطبيق هرمية الحاجات | ٢-٢-٣ |
| ٧/٣ | نظريّة التحفيز الثنائيّة العوامل لدى هيرزبيرغ Herzberg | ٣-٢-٣ |
| ١٠/٣ | مقارنة ثمونجي ماسلو Herzberg وهيرزبيرغ Maslow | ٤-٢-٣ |
| ١٠/٣ | نظريات مسار التحفيز | ٣-٣ |
| ١١/٣ | نظريّة الإنصاف: المقارنات الاجتماعيّة في محيط العمل | ١-٣-٣ |
| ١٢/٣ | تسليط الضوء على تطبيقات نظرية الإنصاف من خلال الأبحاث الجديدة | ٢-٣-٣ |
| ١٢/٣ | فهم أسس نظرية التوقعية | ٣-٢-٣ |
| ١٥/٣ | تطبيق نظرية التوقعية | ٤-٣-٣ |
| ١٦/٣ | توسيع نطاق نظرية التوقعية لتشمل الأفراد والمؤسسات | ٥-٣-٣ |
| ١٩/٣ | الفارق الثقافي في التحفيز | ٤-٣ |
| ٢٠/٣ | مبادئ تعديل السلوك | ١-٤-٣ |
| ٢٢/٣ | فهم جداول التعزيز | ٢-٤-٣ |
| ٢٤/٣ | تعديل السلوك المنظور | ٣-٤-٣ |
| ٢٦/٣ | فهم دور العقاب في الممارسات الإدارية | ٤-٤-٣ |
| ٢٩/٣ | وضع برنامج لتعديل السلوك | ٥-٤-٣ |
| ٣١/٣ | الخلاصة في نقاط | |
| ٣٢/٣ | المراجعة في أسئلة | |
| ٣٥/٣ | دراسة حالة ١-٣ : تعزيز إنتاجية الموظفين | |
| ٣٦/٣ | دراسة حالة ٢-٣ : تحفيز الموظفين في سايرس سيمي كونداتكر Cypress Semiconductor | |

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلتَ ما يلي:

- تحديد العناصر التي تكون تحفيز الموظفين.
- التمييز بوضوح بين التحفيز والأداء.
- تفسير مختلف مستويات الحاجات البشرية.
- التفريق بين عوامل المبرمات الوظيفية والمحفزات.
- وصف الفوارق بين نظريات محتوى التحفيز ونظريات مسار التحفيز.
- تفسير الرابط بين الشخصية والأنماط المعتمدة من قبل الموظفين في المقارنة الاجتماعية لمحصلات العمل.
- تفسير المكونات الأساسية لنظرية التوقعية وكيفية ارتباطها بالمسارات المؤسساتية.

- وضع أمثلة مؤسساتية تشرح مجريات تعديل السلوك.
- اقتراح بعض الفوارق المهمة في الأنماط التحفيزية في مختلف الثقافات.
- تفصيل معنى احتمال التعزيز وكيفية تطبيق المدراء لهذا المفهوم.
- تفصيل الفوارق بين مختلف جداول التعزيز بوضوح.
- تفسير السبب الذي يفرض على المدراء تطبيق قاعدة "تمديد المعدل" في توفير المكافآت للموظفين.
- تفصيل الخطوات المعتمدة لإرساء برنامج تعديل السلوك في الشركة.
- تحديد إيجابيات وسلبيات استخدام العقاب في مكان العمل.

١-٣ المقدمة

تعتبر دراسة التحفيز مهمّةً مُعقدّةً للغاية، لذا من الضروري أن يعي المدراء أهمية التحفيز لأنّه يحثُّ سلوك الموظف لتحقيق الأهداف المؤسساتية، ويحافظ على نمط السلوك وعلى طبيعته النظامية وعلى تركيزه. كما يوجّه استجاباتنا نحو الأهداف التي نقرّها. فمن دون الإلمام بخصائص التحفيز، يرتكب المدراء أخطاء فادحة في سعيهم إلى توجيه سلوك مرؤوسهم نحو المحصلات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها.

١-١-٢ ما الذي يحثُّ السلوك البشري؟

يرتكز السلوك البشري إلى مفهومي الحاجات والدّوافع الأساسيين. وتُعرّف الحاجة على أنها حالة نقص يخترها الإنسان وتحرك سلوكه، وتنذر من الحاجات الجوع والعطش والانتفاء. أما الدافع فيسيّر السلوك البشري باتجاه يسهل التنبؤ به. ونشير إلى أنَّ الجدول ١-٣ يجسد هذين المفهومين. فقد تحتاج مثلاً إلى علاوة على الراتب لتغطية تكلفة عطلتك الصيفية، فتبدأ بالاجتهاد في العمل لأنك تدرك أنَّ قرارات منح علاوة على الراتب تُتخذ قبل أربعة أشهر من التاريخ المحدد لبدء عطلتك الصيفية. لذا تقصد العمل في الوقت المحدد وتتفادىأخذ إجازات مرضية وتبدى مزيداً من التعاون في العمل مع زملائك. تتبنّي إذاً هذه السلوكيات كلها آملاً أن تقضي بك إلى الحصول على علاوة. بذلك يكون سلوكك موجّهاً نحو دافع تعزيز أدائك.

جدول ١-٣ فهم الحاجات والسلوكيات والدّوافع

| الدّافع | السلوك | الحاجة |
|--|---|---|
| تعزيز الأداء الوظيفي من أجل استحقاق العلاوة على الراتب | تعزيز مخرجات العمل عدم التغيب عدم التأخير | علاوة على الراتب لتغطية نفقات العطلة المُصيفية |
| تحسين التعاون مع الزملاء تعزيز جودة العمل تقديم خدمة أفضل للمستهلك | | |

يُعرف التحفيز في العمل، على أنه الاتجاه ومستوى الجهد ومدى المتابرة الظاهرة بوضوح في سلوك الموظف. ويعني اتجاه السلوك، السلوك الذي يختاره الموظف لأداء مهمة معينة في مؤسسته. أما اتجاه التحفيز فيظهر واضحًا عندما يختار مهندس أن يتشارف مع قائد المشروع في ما يتعلق برفع تكاليف تصميم ميزة جديدة لأحد المنتجات. ويعكس مستوى مجهد التحفيز جهته، مدى اجتهاد الموظف لأداء السلوك المختار، إذا أقدم مثلاً المهندس على إعداد تحليل خطّي مدعم ببراهين حسية حول رفع التكاليف في مشروع التصميم، فهذا معناه أنه يبذل

جهدًا أكبر مما لو اكتفى بذكر مخاوفه مدير المشروع على مأدبة غداء غير رسمية. ويقصد بمستوى المثابرة قدر الموظف على التماสك في وجه العاقيل التي تعرّض الأداء وتحقيق الهدف. فعندما يعترض مدير المشروع على تحليل التكاليف الذي رفعه المهندس، هل يستسلم هذا الأخير أم يُعقل تحليله بفرضيات أفضل حول النفقات؟

٢-١-٣ هل من تمييز بين التحفيز والأداء؟

قد يبدو لنا في الظاهر أنَّه ما من فرق بين التحفيز والأداء، لكن في حين يخلط المدراء والموظفون في غالب الأحيان بين هذين المفهومين، مما يشكّلان في الواقع ناحيتين مختلفتين من السلوك. تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنَّ الأداء يشمل دائمًا تقييم سلوك الفرد في إنشاء أداءه لوظيفته. أمَّا التحفيز فهو أحد من العوامل المتعددة التي تؤثِّر في الأداء. فعلى سبيل المثال ينعكس أداء مهندس في جودة تصاميمه، وفي عدد براءات الاختراع التي حصل عليها وفي رضى الزبائن عن الابتكارات التي تطبع المنتجات الجديدة والتي تميَّز عمله. وفيما تتوقع من مهندس يتمتَّع بمستوى عالٍ من التحفيز، أن ينتج سلعيًّا ممتازة تلبِّي حاجات الزبائن، نقرُّ بأنَّ أداءه قد يتأثر بعدة عوامل أخرى غير مستوى تحفيزه. وقد تشمل العوامل الإضافية التي من شأنها التأثير في أدائه: ١) القدرة، و ٢) مميزات شخصيته، و ٣) صعوبة مهمة التصميم، و ٤) مدى توافر الموارد الوظيفية و ٥) ظروف العمل و ٦) المواقف في العمل كالالتزام المؤسسي والانخراط الوظيفي.

يُفترضُ أن نستنتج بوضوح، انطلاقًا من الحاجة المقدمة أعلاه، أنَّ تدني مستوى التحفيز لا يتسبَّب بالضرورة بتدنُّي مستوى الأداء. فقد يمتلك الموظف غزارة في المهارات والقدرات بحيث يتوصَّل إلى تقديم أداءً متميَّزًا بغضِّ النظر عن مستوى تحفيزه. ويتحذَّز المدراء الذين يفترضون دائمًا أنَّ الأداء الضعيف ينبع عن تدني مستوى التحفيز، الخطوات الخاطئة في تصويب مشاكل الأداء في مكان العمل. فقد يعمدون على سبيل المثال إلى غضُّ النظر عن الدور الحيوى للتدريب والتطوير، أو التجهيزات والتكنولوجيا الأفضل، أو المركبة المفرطة في اتخاذ القرارات، باعتبارها أسبابًا أولية لمشاكل الأداء.

٣-١-٣ هل تتعدد أنواع نظريات التحفيز؟

تأتي نظريات التحفيز على نوعين، نظريات المحتوى ونظريات المسار. وتعالج هذه الوحدة كلاً منها بشكل منفصل. تحدُّد نظريةً محتوى التحفيز، العوامل الكامنة داخل الأفراد التي تحدُّ السلوك وتوجهه وتحافظ عليه وتردعه. من هذا المنطلق، نشير إلى أنَّ نظرية المحتوى تجيب عن السؤال التالي: "ما هي الحاجات الظاهرة التي تسبِّب التحفيز؟"، أمَّا نظرية مسار التحفيز فتفسِّر كيفية تحفيز السلوك أو توجيهه أو المحافظة عليه أو ردعه. لذا، فإنَّ هذا النوع من نظرية التحفيز يفسِّر كيفية حدوث التحفيز. لكنَّ كلا النوعين يقدم معلومات يمكن تطبيقها في معالجة مشاكل تحفيز الموظفين. وتنتمي نظريةً محتوى التحفيز الأولى التي سنتنا معالجتها بهرمية ماسلو Maslow.

٤-٣ نظريات محتوى التحفيز

٤-٢-٣ مسألة حاجات: هرمية ماسلو .

اعتقد أبراهم ماسلو Abraham Maslow أنَّه من الممكن تفسير التحفيز من خلال تنظيم الحاجات البشرية في خمسة مستويات.^١ فصاغ نظرية التحفيز التي وضعها بحيث يعالج سلوك

البشر في البيئات كافة، وسرعان ما طُبّقت نظريته هذه على أضيق نطاق للسلوك البشري في البيئات المؤسساتية. ويعرض الجدول ٣-٢ أدناه المستويات الخمسة المحددة في هرمية ماسلو الجدول ٢-٣ مرفقة بتعريفات وأمثلة مستقاة من البيئة المؤسساتية.

جدول ٢-٣ هرمية ماسلو Maslow لل الحاجات

| مستوى الحاجة | وصف المستوى | مثيل مؤسساتي |
|-----------------------------------|--|---|
| ال حاجات من المستوى الأعلى | | |
| تحقيق الذات | ال حاجة إلى بلوغ قدرات الفرد الأكمل | يستخدم مهندس كل مهاراته في التصاميم ليضع مكوناً فرعياً جديداً |
| تقدير النفس | ال حاجة إلى الشعور بالرضى عن النفس وعن القدرات الأخلاصية، وباحترام الغير له وتكافئه عليه . | شركة ترقى المدراء الكفوئين وتقدر عمل الموظف |
| الانتفاء | ال حاجة إلى اختبار التفاعل الاجتماعي والصادقة والحب | بناء علاقات وثيقة مع الزملاء والشرفين والخلفاء عليها والانضمام إلى فريق عمل متماسك والمشاركة في الوظائف الاجتماعية في العمل |
| السلامة | ال حاجة إلى الأمان والاستقرار وبينة عمل آمنة وبضمانة الوظيفة | التنشّع بفوائد وظيفية وبنية عمل آمنة |
| ال حاجات الفيزيولوجية | الغذاء، والماء، والماوى والملبس بغية تأمين البقاء على قيد الحياة | تأمين حدّ أدنى من الأجور كافٍ لتوفير الحاجات الأساسية. |
| ال حاجات من المستوى الأدنى | | |

تحتلّ الحاجات الفيزيولوجية المستوى الأدنى في الهرمية، وهي تشمل الغذاء (الجوع)، والماء (العطش)، والماوى (الدفء)، والجنس (الإنجاب). في عالم اليوم، قلما تتوصل هذه الحاجات إلى السيطرة علينا، فالجوع الحقيقي أو المجاعة ظاهرة نادرة في البلدان المتطرّفة. إذًا، تجد حاجاتنا من المستوى الأول تلبيتها في الغالب، ووedge الاختبار العرضي لبضعة أيام من الأرق، أو يوم من الصوم عن الطعام، أو ٣٠ ثانية من الرعب تحت الماء يذكّرنا بأنّ هذه الحاجات الأساسية لا تزال تسكن أجسادنا. ونشير إلى أنّ الحاجات الفيزيولوجية أساسية لبقاءنا البيولوجي كما ذكر ماسلو Maslow، وهي وبالتالي تسيطر على حاجاتنا التفسية، لذا غالباً ما نعرف الحاجات الفيزيولوجية على أنها حاجات من المستوى الأدنى.

يقول ماسلو Maslow بضرورة تلبية الحاجات الفيزيولوجية أولاً، فقلبك بشأن اجتماع عمل يزول فجأة إذا عدت إلى منزلك لترى النيران تتسلّكه. عندئذ سيتحول أساس التحفيز لديك إلى إنقاذ عائلتك وجهاز الكمبيوتر في منزلك ومقررات الماجستير في العلوم الإدارية التي تتبعها عن بعد في كلية هيريوت - وات Heriot-Watt.

وتدرج الحاجات إلى السلامة ضمن الحاجات من المستوى الأدنى. وتتفعل هذه الحاجات في مرحلة لاحقة وترتبط بالأهمية من المطر أو التهديد أو الحرمان، فما إن يضمن الأفراد إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية حتى تتجلى رغبتهم في ضمان تلبية حاجاتهم إلى السلامة أيضًا. وفي العادة يشكل الأمان الاقتصادي والجسدي جزءاً من هذه الحاجات. الواقع أنّ علاقة وثيقة تربط الحاجات إلى السلامة بالحاجات الفيزيولوجية لأنّها تضمن استمرارية تلبية الحاجات الأساسية والتنبؤ بها.

كيف تؤثر الحاجات إلى السلامة، في أعمال الموظف؟

لعلّ النظر في أمثلة مستقاة من سلوكيات الموظفين يساعدنا على الإجابة عن هذا السؤال. يسعى أحد الباحثين في الأسواق إلى تعزيز استدامة توظيفه من خلال المشاركة في اجتماع

تعقد مجموعة متخصصة مرتّة في الشهر لمناقشة التوجهات الجديدة المعتمدة في مجال الأبحاث في السوق لتطوير منتجات جديدة. وقد بات هذا الفرد بارزاً في الجمعية فصار غيره من المتخصصين يقصدونه طلباً للنصائح حول الأبحاث في السوق لإطلاق منتجات جديدة. كما أقدم موظف آخر بجهته على تلبية احاجة نفسها إلى الأمان الوظيفي من خلال الالتحاق بمقرر في أبحاث التسويق في الجامعة المحلية. ولما كان هدف الشركة يتمثل بتطوير إجراءات تسويقية جديدة، حاول الموظفان أن يساعدوا في تحقيق الهدف المنشود من خلال تبني سلوكيين مختلفين.

وتتمثل احاجات إلى الانتماء، المستوى الثالث في هرمية ماسلو Maslow. وتغطي هذه المجموعة المعقّدة من احاجات رغبة الفرد في منح الحب وشعور الصداقة والمحصول عليهما، كذلك التفاني في سبيل الغير، والرغبة في تقبل المجموعة له، وفي منح الدعم العاطفي والمحصول عليه. ونشير إلى أنّ احاجة إلى الانتماء تحدّ بداية احاجات من المستوى الأعلى التي يصنّفها ماسلو Maslow على أنها غير محدودة من الناحية الشخصية أي إنّ الفرد لن يتوصّل أبداً إلى إشباعها كلياً. وجدير بالذكر أنّ احاجات من المستوى الأعلى لا تولد مع المرء فطرياً بل هي مكتسبة تعمل على المستويات النفسية (راجع الجدول ٢-٣)، وبالتالي فإنّ الأفراد يطورونها من خلال الاتصال المباشر المستديم ببيئتهم الاجتماعية.

تحتلّ احاجات إلى تقدير الذاتي المستوى الرابع من الهرمية، وتملك عنصراً خارجياً يحدد بالمكانة الاجتماعية التي تُعرَف بدورها على أنها اعتراف الآخرين بمركز الفرد ومنزلته المرموقة وتقديرهم له. أمّا العنصر الداخلي للحاجة إلى تقدير النفس فيشتمل على التحدّي والاستقلالية والاتكال على النفس. ويختبر الموظفون عادة العنصر الداخلي على شكل مشاعر شخصية ترتبط العمل، فعندما لا تلبّي مهمتهم العملية حاجاتهم بشكل ملائم، يعدون إلى وصف وظيفتهم على أنها رتيبة أو مُحدّنة للذهن. وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنّ الوظيفة التي تشير ردود الفعل تلك من شأنها أن تؤدي إلى انعدام الرضى الوظيفي وإلى تدني مستوى الأداء. وفيما يصبح الموظفون أكثر كفاءة في أداء وظيفتهم، تراهم يختبرون في الغالب شعوراً معززاً بالفعالية الذاتية التي تُعرَف على أنها ثقة بالنفس لتحقيق مستوى عال جاً من الأداء. غالباً ما يطلق عليها أيضاً ميزة "أقدر أنّ أؤدي المهمة"، وهي معززة لدى الموظفين الممتنعين بمستوى عالٍ من تقدير النفس. نشير إلى أنّ تقدير العمل والمحصول على استحسان النظراء والمدراء والمدراء التنفيذيين قد يسهمان في تحقيق الفعالية الذاتية والمكانة الاجتماعية.

ويحتلّ تحقيق الذات المستوى النهائي من الهرمية. فتُعرَف هذه الحاجة على أنها الرغبة في بناء النفس عبر استغلال الماهب والخبرات إلى الحد الأقصى، أي بتبديل آخر، تحقيق الفرد لإمكاناته. ويصف الأفراد في بعض الأحيان هذه الحاجة على أنها الرغبة في تحقيق إمكاناتهم من خلال النشاطات التي يتبعونها. كما سبق أن ذكرنا في معرض الحديث عن احاجات إلى التقدير، تُعزّز الفعالية الذاتية أيضاً من خلال النجاح في تحقيق الذات في الوظيفة. بيد أنه يجدر التذكير بأنّ تحقيق الذات قد يظهر في نواح أخرى من الحياة غير العمل. وفي الوقت نفسه لا توفر عدّة وظائف للموظفين، فرضاً كافية لتحقيق الذات بشكل منتظم، ونتيجة لهذا يتعلم الموظفون بسرعة كيفية تلبية هذه الحاجة خارج عملهم. من هنا، يجدر بالدراء أن يأخذوا هذه الميول بعين الاعتبار ويعملوا بجدٍ على تحسين تصميم العمل بحيث يؤمنون فرضاً أكبر لإمكان الموظف من تحقيق ذاته.

تفترض هرمية ماسلو Maslow أنّ يجب إشباع احاجات الفيزيولوجية قبل تلبية احاجات من المستوى الأعلى، بيد أنه تتجلّى عدّة نقاط حيوية لتأمين فهم كامل لهرمية ماسلو Maslow تتمثل وبالتالي:

١. تتوقف احاجة التي تجد تلبيتها، عن تحفيز السلوك عند هذا المستوى، مثلاً عندما يتأكد

الموظف من أنه يتمتع بتغطية الضمان الكافية له ولعائلته يشعر بأنّ جزءاً من حاجته إلى الأمان أو السلامة قد أُشبع.

٢. تؤدي الحاجات التي لا تجد تلبيتها والتي يشعر بها الموظف، إلى محصلات غير مرغوب فيها في العمل، فالهاجات غير المشبعة تولد شعوراً ملماً بالإجحاف لدى الموظف. ومتى استمرت هذه الحالة، يختبر الموظفون انداماً في الرضى الوظيفي فيتمّ ردّ فعلهم بتقليل مستوى أدائهم، أو التأخر في الوصول إلى العمل أو التغيّب عن العمل أو بتركه نهائياً.

٣. يفترض بالأفراد أن يشعروا بحاجة إلى النمو وتطوير إمكاناتهم الكاملة ونتيجة لذلك هم يسعون إلى تسلق درجات الهرمية وتلبية حاجاتهم من المستوى الأعلى. ففي النهاية يتوصل البشر كافة إلى تحقيق الذات بطريقة أو بأخرى، بيد أنّ قلة من الموظفين فحسب تحقق ذاتها في وظيفتها.

٤. عادة لا تتم تلبية الحاجات بشكل تام، فالأشخاص يشعرون حاجاتهم من المستوى الأدنى أكثر من حاجاتهم من المستوى الأعلى. وفي المؤسسات، تُشبع الحاجات من المستوى الأدنى من خلال المكافآت المالية، فيما تلبّي الحاجات من المستوى الأعلى عبر التفاعلات الاجتماعية (إشباع الرغبات الاجتماعية والذاتية) وتصميم وظائف ذات مغزى (إشباع حاجات تحقيق الذات).

٢-٢-٣ تطبيق هرمية الحاجات

تبيل هرمية الحاجات إلى التماشي بشكل متوازن مع تطوير حياة الموظف المهنية. وتتسّم المراحل الأولى من الحياة المهنية بالاهتمام بالأمان، ويتعلّم القيم المؤسساتية. وبعد مرور ما يقارب الخمس سنوات، تتحوّل الاهتمامات إلى تكوين هوية مهنية في الشركة وفي مهنة الموظف المختار (المكون الخارجي للحاجة الذاتية) والاستقلالية (المكون الداخلي للحاجة الذاتية). وسرعان ما تكتسب الحاجات إلى تحقيق الذات طابعها المادي فيما ينال الموظفون لبلوغ إمكاناتهم الكاملة في العمل.

قد يسعى الموظفون أصحاب الأقدمية إلى تقديم مساهمات مؤسساتية تدوم حتى إلى ما بعد رحيلهم، فهم يغدون في غالب الأحيان مرشدین أو رعاة للموظفين الأصغر سنًا الذين يظهرون قدرات استثنائية تسمح لهم ببناء مهنة متميزة في المؤسسة. وقد تعود مهمة الإرشاد على ممارسيها بالفائدة خصوصاً في مجال تحقيق الذات. بيد أنّ مجموعة أخرى من الموظفين تختار إنشاء شركتها الخاصة أو أعمالها الخاصة بحيث تتمكن من الحصول على مزيد من الاستقلالية. ونشير في هذا الإطار إلى أنّأخذ المبادرات الفردية من شأنه أن يشكّل نوعاً مستداماً من تحقيق الذات لأنّه يعزّز بشكل قوي ومتماستك الرغبة البشرية في العزم الذاتي. أمّا اختبار كم أكبر من العزم الذاتي فيختلف تأثيرات مهمّة على الحاجة إلى تقدير النفس، فمثلاً يؤدي النجاح الباهر الذي يتحقق الفرد في حياته المهنية إلى رضى أكبر عن المكون الداخلي للحاجة إلى تقدير النفس والتحفيز الجوهري المعزز.

توضّح النظرية أنّ الحاجات غير المشبعة تشكّل مصدر تحفيز أكبر من الحاجات المشبعة، والمقصود أنّ التحفيز وإشباع الحاجات استشرافيّان بطبعتهما. الواقع أنّ كماً كبيراً من رضى الموظف يرتكز إلى اعتقاده أنّ الحالات الوظيفية المستقبلية تنطوي على إمكانات عالية لتلبية حاجات المستوى الأعلى. لذا ينبغي بالمراء أن يسعوا إلى إرشاد وتجويم سلوك الموظفين الذي يلبي الحاجات المؤسساتية والهاجات الفردية في الوقت نفسه. وتُحدّد جودة البرنامج التحفيزي المعتمد في مؤسسة معينة، بوضوح المسارات القائمة بين أداء الموظف ومكافأاته التي

تلبّي الحاجات من المستوى الأدنى والأعلى على حدّ السواء. ونشير إلى أنّ هذه الفكرة ستعالج بالتفصيل في مرحلة لاحقة من الوحدة.

انتقادات تستهدف هرمية ماسلو Maslow

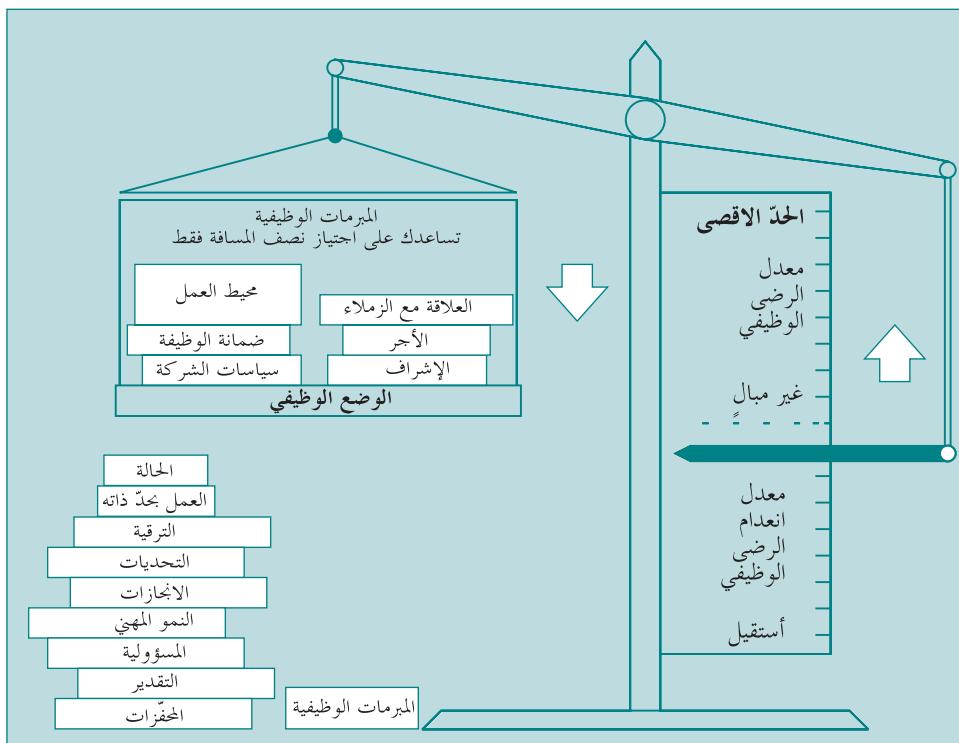
تفرض البيانات المحصلة من بحث استهدف شركتين مختلفين، أنه من الممكن تقليص هرمية الحاجات لتقتصر على مستويين فحسب. فقد افترض البحث وجود مستوى فيزيولوجي منفصل عن هرمية ثانية تضم الحاجات الأخرى كافة. كما توصل الباحثون إلى اكتشافِ مفاده أنه فيما يتقدّم المدراء في المؤسسة، يختبرون تدريجياً في حاجاتهم إلى السلامة والأمان، يرافقه ازدياد في حاجاتهم الاجتماعية والآحاجات إلى تقدير الذات وتحقيقها.^١ وتشير الدراسات إلى أنه في الوقت الذي تخسر فيه الحاجات من المستوى الأدنى، من أهميتها عندما يتم إشباعها، لا تتغيّر الأهمية التي تكتسيها الحاجات من المستوى الأعلى عندما تتم تلبيتها. ويتغيّر آخر، سييقى الموظفون بناضلون لبلوغ مكانة رفيعة ولتحقيق استقلاليتهم في العمل حتى بعد نجاحهم في إشباع ميادين الحاجات هذه.

باختصار، تدعم الإثباتات المتينة وجهة النظر القائلة بأنه ما لم يتم إشباع الآحاجات الفيزيولوجية، يستحيل التفكير في تلبية الآحاجات من المستوى الأعلى. فيما يرتقي الموظفون سُلُّم النجاح في حياتهم المهنية، تتحول أنماط احتياجاتهم إلى التركيز على الآحاجات من المستوى الأعلى. ففي المراحل الأولى من حياتهم المهنية يرتكز الموظفون على ضمانة الوظيفة وعلى بلوغ مكانة مقبولة في المؤسسة أي إن حاجاتهم الاجتماعية تتوجّه نحو الانتفاء فحسب. لكن مع بلوغهم المراحل الوسطى، يتحول اهتمامهم إلى التقدير والاستقلالية وتطوير الذات.

٣-٢-٢ نظرية التحفيز الثانية العوامل لدى هيرزبيرغ Herzberg

تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنّ نظرية محتوى التحفيز في العمل التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهرمية ماسلو Maslow، تُعرف بنظرية هيرزبيرغ Herzberg الثانية العوامل أو نظرية المحفز-المبرمات الوظيفية.^٢ ففي معرض دراسته للمهندسين والمحاسبين اكتشف هيرزبيرغ Herzberg أنّ الأسباب التي تبرر شعور أولئك الموظفين المحترفين بالرضى الوظيفي وبالتحفيز السلبيين أو الإيجابيين، تختلف اختلافاً تاماً. ويختصر الرسم البياني ١-٣ أدناه استنتاجات هيرزبيرغ Herzberg.

يظهر الرسم البياني ١-٣ أنّ مواقف الموظف في العمل تتفاوت بين المعدل الأقصى من الرضى الوظيفي والمعدل الأقصى من انعدام الرضى الوظيفي، مما قد يؤدي بدوره إلى ارتفاع معدل تقلبات العمالة. ويعتمد مستوى الرضى الوظيفي الذي يشعر به الفرد، على توافر المبرمات الوظيفية والمحفزات الظاهرة في الجهة اليمنى من الرسم الإيضاحي. ويتبين من الرسم أنّ المبرمات الوظيفية غير كافية لنقل الموظف إلى منطقة الرضى الوظيفي والتحفيز، لذا فمن الضروري اعتماد مختلف المحفزات بغية توفير وضع وظيفي مرضٍ ومحفزٍ للغاية. وبتعبير آخر، تُعدُّ المبرمات الوظيفية شرطاً ضرورياً لكن غير كافية، للحفاظ على المستوى نفسه من الرضى الوظيفي والتحفيز. كما يعكس الرسم نفسه واقع أنّ غياب عوامل المبرمات الوظيفية يفضي إلى انعدام في الرضى الوظيفي بينما وجودها لا يؤمن بالضرورة هذا الرضى، في المقابل يولد توافر المحفزات الرضى الوظيفي في حال كانت المبرمات الوظيفية متوافرة أصلاً.



رسم بياني ١-٣ نظرية التحفيز الثانية العوامل لدى هيرزبرغ Herzberg

لماذا يُطلق على هذه العوامل تسمية المبرمات الوظيفية والمحفّرات؟

يمكن تبرير استخدام هذا الاصطلاح في كيفية اختبار الموظفين لبيئتهم الوظيفية وكيفية تفاعلهم مع الميزات اخلاقية التي تطبع عملهم. وتُعرّف المبرمات على أنها أحد مكونات السياق الوظيفي؛ لذا انطلاقاً من هذه السمة راح بعض خبراء التحفيز يصفون المبرمات الوظيفية بالعوامل السياقية لأنّها تشدد على عناصر البيئة المحيطة بالوظيفة وبالموظّف. وفي ظلّ غياب هذه العناصر، تفقد الوظيفة قوّتها وسحرها مما قد يؤدي إلى تقلّب العمالّة، والتغيّب عن العمل، وتدنّي مستوى الأداء، والانسحاب الوظيفي، والإنهاك الوظيفي، والنفور والتخريب. الواقع أنّ الموظفين يختبرون شعوراً بالإحباط الوظيفي والضغط إذا اشتملت وظائفهم على مبرمات وظيفية قليلة، وفي بعض الحالات قد يعانون المرض الجسدي نتيجة لبيئات العمل المعادية. وفيما تسعى الإدارات إلى تحسين المبرمات الوظيفية تتمكّن الموظفين في غالب الأحيان مشاعر إيجابية قصيرة الأمد، بيد أنّ التحسين العام في عوامل المبرمات الوظيفية لا يؤدي إلى رضى وظيفي وأداء متميّز مستدومين. وسرعان ما يأخذ الموظفون هذه التحسينات على أنها من المسلمات بحسب هيرزبرغ Herzberg.^٢ لكن إذا تمت إزالة المبرمات الوظيفية بسبب إعادة هيكلة المؤسسة أو تملّكها من قبل شركة جديدة، يتقدّم الرضى الوظيفي. لهذا السبب، غالباً ما يُطلق على المبرمات الوظيفية تسمية عوامل صون الوظيفة. أدرس المثل التالي:

تشارك موظفو شركة أكمي ريفيريل سيرفيس Acme Referral Service، لسنوات خطة علاوة قشت بتوزيع نسبة ٥٪ من الأرباح كعلاوات نصف سنوية. وقد اعتادت الشركة أن تعلن عن قيمة هذه العلاوات في خلال السنوات التسع الأخيرة، وفي بعض السنوات بلغت هذه القيمة ما يتراوح بين الـ ٤٤٪ والـ ٥٥٪ من أجور الموظفين. ولما تدنت نسب المبيعات في إحدى السنوات، لم تعلن الشركة عن علاوات للسنة التالية، بيد أنّ كبار المدراء التنفيذيين حصلوا على علاوات قيمتها أصغر من العادة. وأهملت الإدارة التفسير لموظفي المبيعات والمكاتب عن سبب اتخاذها قراراً بعدم منحهم

العلاوات نظراً إلى الأداء المالي المتدني للشركة، مما أفضى إلى إقدام عدد من موظفي المبيعات الأكفاء، على ترك الشركة في غضون الأشهر الستة التالية.

اعتبر موظفو المكاتب والمبيعات خسارة العلاوة، ثمرة قرار متفرد قضى بخفض المبرمات الوظيفية لأجورهم مقارنة بالمدراء التنفيذيين (الذين استفادوا من زيادة في المبرمات الوظيفية لأجورهم). وقد هدّد هذا الواقع تلبية احتياجات من المستوى الأدنى لدى الموظفين المعينين، وأدت خسارة العلاوات إلى زيادة نسبة تقلبات العمالة. من هنا، عليك أن تتبّعه إلى سرعة إحساس الموظفين المتعينين بمهارات عالية بعدم الإنصاف وإلى تقليلهم مستوى أدائهم نتيجة لانعدام شعورهم بالرضى الوظيفي. وتكمّن العبرة الواجب أن تستخلصها الإدارة من هذا المثل في ضرورة تبرير خفض المبرمات الوظيفية للموظفين وأهمية مشاركة المدراء هذه الخسارة (في اليابان، مثلاً يكون المدراء التنفيذيون أول من يُقطع من أجورهم). أضف إلى ذلك، ضرورة السعي إلى استعادة هذه المبرمات الوظيفية في أسرع وقت ممكن.

تُعرف العوامل التي تعزّز مستوى الرضى الوظيفي والأداء على الأمد الطويل، باسم المحفّزات (راجع الرسم البياني ١-٣). وترتبط المحفّزات بالتفاعل بين الموظف ووظيفته وتنسم بكونها مميزات تتمحور حول الوظيفة، ويُطلق عليها في الغالب تسمية عوامل الوظيفة الجوهرية أو عوامل المحتوى. فعندما تتوافر المحفّزات وتكون المبرمات الوظيفية مقبولة من المرجح أن يشعّب الموظفون حاجاتهم من المستوى الأعلى. ويمكن أن يؤدي غياب المحفّزات إلى هيمنة العداء والنفور لأنّ الموظفين يعتبرون وظائفهم مملة ولا تنطوي على التحدّيات، ما يعني أنّ حاجات الموظف إلى إرضاء غروره وتحقيق ذاته لم تُشبّعها الوظيفة. أدرس المثل التالي:

إنّ أيان Ian مدير ناجح جدًا لقسم معالجة البيانات في شركة تأمين كبرى. وفي خلال فترة توليه المنصب، توسيّع القسم من ٢٥ موظفًا إلى ٩٠ موظفًا. ولطالما أوكلت إليه مهمة تدريب الموظفين الجدد والعمل مع غيره من المدراء التنفيذيين لوضع أنظمة جديدة لإدارة تدفقات المعلومات. وفي الأسبوع الماضي، قيل لأيان Ian إنّ جلّة ستكون مسؤولة عن ابتكار أنظمة عمل جديدة يعمل هو على إرساءها بمساعدة قسم المحاسبة. إضافة إلى ذلك، أوكلت مسؤولية تدريب الموظفين الجدد في قسم أيان Ian، إلى قسمي المحاسبة والموارد البشرية.

تمت إزاحة عدد محفّزات من وظيفة أيان Ian، فقد قلّص ضبط اللجنة لأنظمة المعلومات الجديدة كلها، استقلاليّته وحدّ من مسؤولياته بشكل كبير، كما أنّ الإدارة أقصت قدرته على مواجهة التحدّيات وحدّد التقدير من خلال عمله في تدريب الموظفين. ورغم أنّ مبرماته الوظيفية بقيت على حالها، يُتوقع أن يعاني أيان Ian تدنياً في مستوى رضاه الوظيفي وأدائيه، وأن يطال هذا التدّني قسمه بأكمله. وقد يسعى أيان Ian إلى البحث عن عمل في شركة أخرى ليعيد اكتساب الإنصاف الذي عرفه في ما يتعلق بتوافر المحفّزات الوظيفية.

يشير المثل الوارد أعلاه إلى أنّ المحفّزات هي مكافآت يحصل عليها الموظفون لدى أدائهم عملهم بنجاح. وجدير بالذكر أنّ توافر المحفّزات بزيارة يشجّع الموظفين على البحث عن سبل مختلفة لتحقيق الرضى الوظيفي، فقد يتّجاوب بعضهم بشكل إيجابي مع المحفّزات الوافرة في وظائفهم فيبدون مزيداً من التحفيز الجوهرى.^٤ ولما كانت المحفّزات تشكّل مصادر للتحفيز الجوهرى فهذا يعني ضمناً أنّ المبرمات الوظيفية أو عوامل السياق تشكّل مصادر التحفيز الحسيّ. وبالاستناد إلى هذا المبدأ يصبح تولّد التحفيز الحسيّ من أنظمة الضبط في المؤسسة (مثلاً، المكافأة، والإشراف، وأنظمة تقييم الأداء)، واقعاً فعلياً. لذا فإنّ ضبط المحفّزات الحسيّة وتوافرها يندرجان بنسبة أقلّ في سياق ضبط الموظفين، في حين أنّ مصادر التحفيز الجوهرى تقع في فحوى الوظيفة.

فوائد بحث هيرزبيرغ Herzberg

أثر بحث هيرزبيرغ Herzberg في التفكير في السلوك المؤسسي والإدارة. ويتتمثل فائدته الأكثـر ثباتاً في تركيزه الاهتمام على ما لأنظمة الشركة والتصميم الوظيفي من تأثيرات على الرضى الوظيفي لدى الموظفين. والمقصود هنا بالتصميم الوظيفي كيفية تنظيم العمل ومدى تحكم الموظفين بعملهم. وتجدر الإشارة إلى أن رضى الموظفين كان يؤخذ بعين الاعتبار قبل نظرية هيرزبيرغ Herzberg فقط من الناحية الحسية (حيث كان الرضى دالة الراتب فحسب). لكن هيرزبيرغ Herzberg أشار إلى أن للرضى الوظيفي وانعدامه مصادر مختلفة. ونحن نعلم اليوم أن التركيز على عوامل البرمات الوظيفية لن يضمن توافر موظفين مبدعين ومنخرطين ومنتجين ومحفزين في المؤسسات.^٦

٤-٢-٢ مقارنة نموذجي ماسلو Maslow وهيرزبيرغ Herzberg

يختلف بحث ماسلو Maslow عن بحث هيرزبيرغ Herzberg لكنهما يلتقيان بطريقة ما. فقد اهتم هيرزبيرغ Herzberg بالوظيفة وبالمصادر المؤسساتية للرضى الوظيفي وانعدامه. أمّا ماسلو Maslow فركّز على الحاجات البشرية التي تشمل مجموعة متنوعة من المواقف الحياتية أحدها العمل. وتشبه الحاجات التي صنّفها ماسلو Maslow من المستوى الأدنى عوامل البرمات الوظيفية لأنّها تدعم الأفراد في سعيهم إلى تحقيق النمو الشخصي. بيد أنّ عوامل صون الوظيفة (ال حاجات من المستوى الأدنى لدى ماسلو Maslow) لا تضمن تحقيق الموظفين هذا النمو في وظيفتهم، فهي بالكاد تخلق الشروط الازمة لتوليده في حال قدر الموظفون تلبية الحاجات من المستوى الأعلى في العمل (ال حاجات من المستوى الأعلى لدى ماسلو Maslow)، لذا فإنّ البرمات ضرورية لكنّها غير كافية لتأمين نمو الموظفين الشخصي من خلال العمل. ومن منظار أوسع، يمكن النظر إلى نموذج هيرزبيرغ Herzberg على أنه تطبيق محدد لهرمية ماسلو Maslow على العمل، فهو يجيب عن بعض الأسئلة العملية حول العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالرضى الوظيفي أو بانعدامه. أضعف إلى ذلك أنه يجيب عن هذه الأسئلة اطلاقاً من العلاقات اليومية المعنية بالعمل فتجذب وبالتالي بساطة المدراء.

وبالرغم من المساهمات المهمة التي قدمها هيرزبيرغ Herzberg، تعرّضت نظريته الثانية العوامل إلى الانتقادات لعدة أسباب. وتحمور الانتقاد الأبرز حول الطريقة المتّبعة لاختبار النظرية، وهي طريقة تتطلّب من الموظفين إعادة النظر في خبراتهم العملية بصورة رجعية.^٧ وتتعرّض مثل هذه المقارنات "التاريخية" للتشويه فيما يمنع الموظفون النظر في هذه العوامل التي أفضت بهم إلى اختبار الشعور بالرضى الوظيفي أو بانعدامه. ويعتقد باحثون آخرون جلّهم أنّ هذه النظرية تبسيط طبيعة الرضى الوظيفي إلى حدّ المبالغة^٨ لذا اقترح منتقدو هيرزبيرغ Herzberg أن يتم التشديد على انعكاسات النموذج على التحفيز والأداء.^٩

٤-٣ نظريات مسار التحفيز

نحوّل الآن انتباهنا إلى نظريات مسار التحفيز التي تساعدنا على فهم كيفية نشوء مسار التحفيز. في هذا القسم، سنعود بالحديث عن نظرية الإنفاق فنناقش ما تقدمه من مساهمات بارزة تسمح للمدراء بفهم تحفيز الموظفين في المؤسسات. ثم سنعالج نظرية التوقعية التي تعتبر من أبرز نظريات مسار التحفيز.

١-٣-٣ نظرية الإنصاف: المقارنات الاجتماعية في محيط العمل

كما سبق أن أشرنا في الوحدة الأولى، تساهم نظرية الإنصاف في فهم ردود فعل الموظفين تجاه المكافآت والمحصلات في محيط العمل. وفي سياق العلاقة التي تربط الأداء بالرضى الوظيفي، تُظهر نظرية الإنصاف كيفية تفاعل الموظفين مع المكافآت المتاحة في العمل بحسب مستويات الرضى الوظيفي التي يختبرونها. وتعُد نظرية الإنصاف بذاتها إحدى نظريات مسار التحفيز البارزة.^٧ وتفسّر صاحبة هذه النظرية ستاسيسي آدامز Stacy Adams أنَّ الموظفين يقيسون الإنصاف في محصلات عملهم، مقارنةً بمحصلات العمل التي يجنِّبها غيرهم في وظائف مماثلة. وعلى سبيل المراجعة بإيجاز، بقدر ما يشعر الموظفون بأنَّ المكافآت التي يجنِّبها غير ملائمة، تراهم يختبرون الظلم أو يحسُّون به. وتشير في هذا الإطار إلى أنَّ الظلم الذي يختبره الموظف أو يشعر به هو حالة محفزة من شأنها تشجيعه على التخلص منها من خلال سعيه إلى القيام بأعمال مختلفة. كما يدفعه هذا الظلم إلى تبديد الشعور بالانزعاج لاستعادة الشعور بالتوزن أو الإنصاف في وضعه الحالى. والواقع أنَّ الظلم في العمل يظهر كلما شعر الموظفون بأنَّ المكافآت التي يتلقونها لقاء جهودهم هي أقلَّ مما يحصل عليه الآخرون من مكافآت ومغريات لقاء جهودهم أو مساعيَّاتهم. ويظهر هذا المسار المعرفي للمقارنة في ما يلي:

| مكافآت الغير | مقارنة بـ | مكافآت الموظف |
|-----------------------|-----------|-----------------------|
| مدخلات الغير (جهودهم) | | مدخلات الموظف (جهوده) |

يتولَّد شعور بالظلم السلبي عندما يعتقد الموظف أنَّه تلقَّى مكافآت أقلَّ نسبياً من تلك التي حصل عليها غيره نظراً إلى مستوى الجهد الذي بذله في الوظيفة. أمَّا الشعور بالظلم الإيجابي فيتلمَّسه الموظف عندما يدرك أنَّه تلقَّى مكافآت أكبر نسبياً من المكافآت التي حصل عليها غيره لقاء مستوى محدد من المجهود أو المدخلات. وجدير بالذكر أنَّ هاتين الحالتين الذهنيتين تشكَّلان دافعاً للتحفيز فتحثّن الموظف المعنيَّ على العمل لتحويل حالة الظلم إلى حالة من التوازن أو الإنصاف. وبغية استعادة حالة الإنصاف، قد يلجأ الموظف إلى:

١. تغيير مدخلات العمل وتقليل جهود الأداء (للتخلي من الظلم السلبي).
٢. تغيير المحصلات التي تلقاها (طلب تولي مسؤولية أكبر لتقليل الظلم الإيجابي).
٣. ترك الظروف كلَّها (التخلي عن الوظيفة أو طلب النقل).
٤. تغيير الأشخاص الذين يستخدمهم كموضوع للمقارنة.
٥. تحريف المقارنة أو تعديلها ذهنياً (التفكير المنطقي في أنَّ حالة الظلم هذه مؤقتة وأنَّها ستُحلَّ في المستقبل).
٦. اتخاذ قرار بتبدل المدخلات أو المحصلات التي يجنِّبها الآخرون موضوع المقارنة (يدفع زميله أو زميلته إلى بذل مجهود أقلَّ في العمل).

تؤكِّد عدَّة دراسات مؤسَّساتية ومخبرية عموماً أنَّ الأشخاص الذين يشعرون بأنَّهم يتلقون أجرًا أكبر مما يستحقون (يراودهم شعور بالظلم الإيجابي) غالباً ما يشعرون بتحفيز ليعزِّزوا جودة وحجم عملهم. أمَّا الذين يشعرون بأنَّهم يتلقون أجرًا أقلَّ مما يستحقون وبأنَّهم يبذلون جهودًا كبيرة في العمل فيعمدون إلى التعويض عن الظلم الذي يلحق بهم من خلال خفض جودة وحجم عملهم. إضافة إلى ذلك، تشير أغلبية الأبحاث إلى أنَّ الظلم السلبي حالة تحفيزية أقوى من الظلم الإيجابي الملموس. ففي النهاية يتحمَّس الموظفون إلى تصويب انعدام التوازن في "الأجور المتدنية" أكثر منه إلى تصويب انعدام التوازن في "الأجور العالية".

٢-٣-٣ تسلیط الضوء على تطبيقات نظرية الإنفاق من خلال الأبحاث الجديدة

تفترض مراجعةً مهمة لمفهوم نظرية الإنفاق الأصلية، وجود ثلاثة أنواع من الأفراد يملكون كلًّا منهم تفضيلات مختلفة للإنفاق.^٨ يُعتبر المتطوعون موظفين يتلقّبون بحصولهم على معدل إنفاق أقلّ من ذاك الذي يحصل عليه الآخرون موضوع المقارنة. ويتنسم هؤلاء الموظفون بحبّ الغير فهم يتطلعون لتغطية أعمال زملائهم ويبذلون جهودًا إضافية لتحقيق أهداف الوحدة. أمّا المهتمّون بالإإنفاق فهم الموظفون الذين يفضلون عنصر الإنفاق المركّز إلى صيغته الأساسية، والموظفو المؤهلون هم الذين يتلقّبون بمعدل إنفاق يتخطّى ما هو عليه لدى الآخرين موضوع المقارنة. ويُعتبر بعضُ الباحثين هذه الفئة الأخيرة، من الموظفين "متهرّبين" يقبلون بكل سرور المكافآت الإضافية من دون أن يتتبّعهم أي شعور ببذل جهود أكبر لصالح المؤسسة التي يعملون فيها أو لصالح مجموعة العمل.

عندما يُطبقُ المدير مبادئ نظرية الإنفاق، سرعان ما يتتبّعه إلى أنّ الموظفين يعمدون إلى غربلة عملية توزيع المكافآت التي وضعها، من خلال منظار مقارنة الإنفاق المذكور أعلاه. فالشعور بالظلم الذي يراود الموظف هو رهن بتفسيره للمكافأة المخصصة له وللوضع الوظيفي. لذا فإنّ اعتقاد المدير أنّ الموظفين كافة سينظرون إلى المهام الجديدة الموكّلة إليهم بالطريقة نفسها فإنه يرتكب بذلك خطأ إدراياً. والواقع أنّ شعور المدير الشخصي تجاه المحفوظات التي يمتلكونها. من هنا، يجدر بالمدير أن يتتبّعه إلى الاختلال في التوازن بين موظفيه وأن يوجّه سلوكهم بطريقة بناءة ليعيد التوازن من دون أن يضحي بأهداف الوحدة الهامة. فعندما يشعر الموظفون بالإإنفاق الإيجابي يتّجاوبون مع وظائفهم وأرباب عملهم فيبدون مستوى أعلى من الرضى والالتزام والانخراط في وظيفتهم. لكن إذا اعتبر الموظفون المكافآت حالة من الظلم السلبي الملحوظ، تتبدّل عندئذٍ هذه المحفوظات المهمة أو تتقلّص لدى الموظفين المعنّين. يفترض إذاً بالمدير الذي يحترم إرشادات نظرية الإنفاق أن يتقيّد بالمبادئ الأربع التالية:

١. عندما يتم توزيع المكافآت ذات الأهمية أو القيمة البالغتين، يعتمد على الأرجح الموظفون المهتمّون بالإإنفاق إلى مقارنات ترتكز إلى المكافآت التقليدية المتوفّرة في محيط العمل.
٢. في خلال عملية اتخاذ قرارات توزيع المكافآت، ينبغي بالمدير أن يستيقّن واقع أنّ بعض الموظفون سيشعرون بالظلم الإيجابي والسلبي (المؤهلون والمتطوعون).
٣. يجدر بالمدير أن يطلع الموظفين مسبقاً، على معدّلات الأجور، والزيادات على الرواتب، وفرص الترقية.
٤. يجدر بالمدير تقاديم الممارسات التي من شأنها أن تشجّع تنامي السرية حول سياسات وإجراءات دفع الأجور. ففيما لا يُنصح بتشجيع الموظفين على مقارنة أنفسهم بالآخرين في ما يتعلق بمستويات الأجور، يفترض بالمدير الحرص على أن يفهموا فهماً تاماً معدّلات الأجور، وشرائط الأجور والعلاقة القائمة بين الأداء المتميّز والمكافآت المقدّرة (الوسائلية).

٣-٢-٣ فهم أساس نظرية التوقعية

سنعالج في هذا القسم نظرية التوقعية، وهي إحدى نظريات مسار التحفيز، التي ستساعدنا على فهم سبب ظهور السلوك المحفّز في العمل وكيفية توجيهه. فلنبدأ إذاً بمثل.

اختير تريستان Tristan ليساعد بول Paul في إنجاز مشروع أثار اهتمامه لبعض الوقت. وقد شمل المشروع دراسة التسعير والعوامل الاقتصادية التي أثرت على سماحة السلع الذين اشتراها المنتجات الزراعية في الأسواق الدولية. والدراسة بدورها تدرج في إطار خطة استراتيجية شاملة

صُممَت لتساعد الشركة على اتخاذ قرار بدخول خط الأعمال هذا أو بتفادييه. وقد أدرك بول Paul أن تريستان Tristan هو الشخص الذي يفترض انتقامه للمساعدة في هذا المشروع لأنَّه يملك خبرةً كسمسار ويحمل شهادة جامعية في علوم المالية الدولية. وأدرك تريستان Tristan أيضًا أنَّه اختيار المنطقي لهذه المهمة لكنَّه لم يتمتع بالتحفيز اللازم للعمل على هذه المشكلة رغم أنَّه يعمل بانسجام مع بول Paul. وقد عزا تريستان Tristan عدم اهتمامه بهذه المسألة إلى اعتقاده بأنَّ إنجاز هذا المشروع يترك أثراً طفيفاً جدًا على حياته المهنية في الشركة. فخلال السنوات الخمس الأخيرة لم يعمل في الأسواق الدولية للسلع الزراعية، وقد ركزَ اهتمامه بدلاً من ذلك على تقليل هكلية التكاليف العامة للمؤسسة، وهو يشعر الآن بأنَّ هذا هو المجال الذي يبغي أن يحرز فيه تقدماً في حياته المهنية. لذا، فهو يعتبر دراسة السلع مثيرة للاهتمام لكنَّها لا ترتبط بالدرر المهنية التي اختارها.

اعترف بول Paul بأنَّ تريستان Tristan لم يكن يتمتع بمستوى عاليٍ من التحفيز للعمل على المشروع، فحاول في عدة فرصة أن يعزز مستوى تحفيز تريستان Tristan وحماسته للعمل على المشروع. لكنَّ محاولاته هذه لم تتكلل بالنجاح إلا عندما أرسل تريستان إلى مدير قسم التدقيق الداخلي أندريه وريثينغتون Andre Worthington عمل أندريه Andre كسمسار في مرحلة ما من حياته ففسرَ لトリستان Tristan أهمية المشروع لأنَّه قد يعني أن تستحدث الشركة قسماً جديداً يُعني ببيع السلع إلى عدد كبير من مؤسسات تجارة السلع عبر القارة. وسيحتاج القسم الجديد بالطبع إلى مراقب، وفي حال توصلَ تريستان Tristan إلى إنجاز المشروع بنجاح مع بول Paul، سيكون من السهل ترشيحه جدياً لهذه الوظيفة. عمل بول Paul على متابعة النقطة التي أثارها أندريه Andre مع تريستان Tristan، وسرعان ما شعر هذا الأخير بمستوى عاليٍ من التحفيز للمشروع وأدرك أنَّ اهتمامه بأسواق السلع يزداد.

كان تريستان Tristan يعاني مشكلة في التحفيز، فقد كانت قدراته في العمل على المشروع عالية لكنَّه لم يهتم بالمهمة الموكلة إليه حتى لفت أندريه Andre انتباذه إلى الرابط القائم بين النجاح في إتمام المشروع واستحداث قسم جديد يتطلب منصب مراقب جديداً. ما إن تنبأ تريستان Tristan إلى الرابط بين المشروع وهدف يقدرُه شخصياً حتى تزايد مستوى الجهد الذي يبذله في المشروع إلى حدٍّ بالغ. ونشير إلى أنَّ العبرة الإدارية المستنبطه من هذا المثل تكمن في أنَّ الموظفين المحفزين يعتبرون أنَّ نشاطاتهم العملية تساعدهم على تحقيق الأهداف الشخصية المهمة. أمَّا المسار التحفيزي الذي يفسِّر قصة تريستان Tristan فهو نظرية التوقعية.

طُورت نظرية التوقعية في التحفيز في العام ١٩٣٠ على يد إي سي تولان E.C Tolman^٩ وقد أدرك هذا الأخير أنَّ السلوك البشري يكون دائماً هادفاً وموجهاً نحو غاية معينة، وصرَّح بضرورة أن يفهم السلوك وفقاً لاحتمالات أن يؤدي سلوك معين إلى محصلات يقدرها الفرد نفسه. وطبق فروم Vroom بدوره أفكار تولان Tolman على سلوك الموظفين^{١٠} حتى باتت اليوم نظرية التوقعية تفسيراً رائداً لسلوكيات الموظفين مثل ١) تقلب العمالقة، و٢) التغيب عن العمل، و٣) الانضمام إلى مؤسسة جديدة، و٤) اختيار المهني، و٥) الأداء و٦) فعالية القيادة. وقد استمرَّ الباحثون في إضافة "سلوكيات جديدة" مفسرةً إلى المائحة سنويًا. وحرصاًً منا على المحافظة على بساطة التفسير، سنبدأ بوصف النظرية ثمَّ مكوناتها وبعدئذٍ نعطي أمثلة عن كلٍّ مكونٌ ونعتمد في النهاية إلى تطبيق الأفكار على قصة تريستان Tristan.

مكونات نظرية التوقعية

يُعرف التكافؤ على أنه الجاذبية الشخصية لختلف المحصلات، فإن كانت إحدى المحصلات كالترقية مثلاً تتمتع بتكافؤ إيجابي، عندئذ يشعر الموظف بدافع قوي يجذبه نحو اعتماد السلوكيات التي ترجح ظهور هذه المحصلات. ويرتبط التكافؤ السلبي جهته بالمحصلات غير المرغوب فيها. لذا فإن التعرض للانتقاد من قبل المدير علناً يشكل تكافؤاً سلبياً بالنسبة إلى معظم الموظفين. ويتميز مفهوم التكافؤ بطابعه الشخصي وبكونه موجهاً نحو القيم. فأسانتنا وأهلانا وزملاؤنا والمشرفون علينا جميعهم يتربون أثراً مباشراً على التكافؤات المخصصة للمحصلات التي تتلقاها في الحياة.

المحصلات في نظرية التوقعية

ينبثق عن نظرية التوقعية مرتبان من المحصلات. وتكون محصلات المستوى الأول نتيجة لبذل مجهد باتجاه معين. ونذكر من محصلات المستوى الأول في العمل، الأداء الوظيفي، والوصول إلى العمل في وقت متأخر، وترك العمل أو قبول منصب معين والعمل من المنزل. وتتميز هذه المحصلات بأهميتها بالنسبة إلى المؤسسات وتأثيراتها العميق على الموظفين. أما محصلات المستوى الثاني فتطرأ بعد محصلات المستوى الأول وهي تشكل نتيجة مباشرة لتحقيق أو محصلات المستوى الأول عدم تحقيقها. ونذكر من محصلات المستوى الثاني الحصول على ترقية، والنقل إلى وظيفة أخرى، والحصول على التقدير، وتلقي علاوة على الأجر والمشاركة في برنامج تدريبي. ونشير في هذا الإطار إلى أن الموظفين يعمدون إلى تخصيص تكافؤات لكلّ صنف من المحصلات.

الاحتمالات في نظرية التوقعية

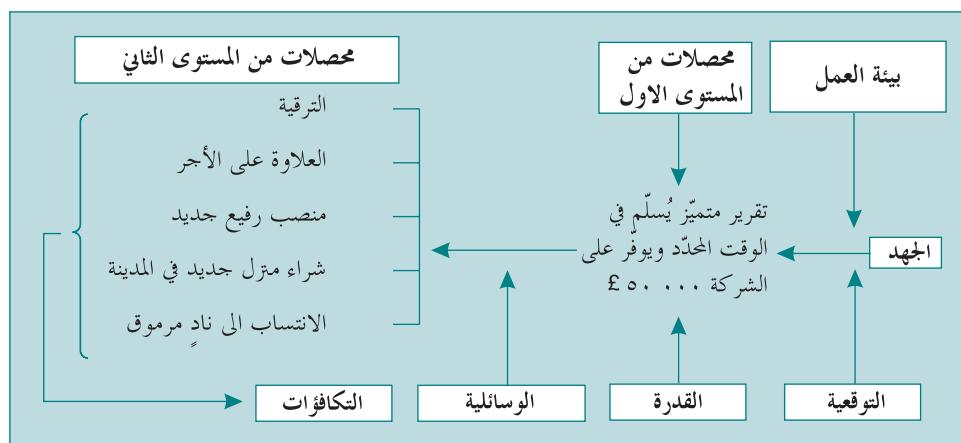
الوسائلية هي الاعتقاد الشخصي بأنّ محصلات المستوى الأول تؤدي إلى محصلات المستوى الثاني. فإذا كانت الوسائلية إيجابية عندئذٍ سيعتقد الموظف أنّ محصلات المستوى الثاني ستنشأ نظراً إلى مستوى معين من الأداء. فعلى سبيل المثال إذا كان العامل يعتقد أنه لن يترقى في حال بقي الأقل إنتاجية في قسمه، سيعمد طبعاً إلى تعزيز مستوى أدائه للفوز بالترقية التي يقدّرها. أما الوسائلية السلبية فتعكس اعتقاد الموظف أنّ محصلات المستوى الثاني لن تطرأ بعد تحقيق محصلات المستوى الأول.

ينبغي بالدراء أن يظهروا اهتماماً عميقاً بالوسائلية. فعندما يعالجون مسائل أداء الموظفين، يرغبون في أن يرى هؤلاء مساراً واضحًا يقودهم من التميّز في الأداء إلى محصلات المستوى الثاني المكافأة إيجابياً. وفي حال تم توزيع المكافآت بإنصاف بالاستناد إلى الأداء المتميّز، يختبر الموظفون تعزيزاً في الوسائلية والرضى الوظيفي. وبتغيير آخر، تصبح المسارات من الأداء المتميّز إلى المكافآت المقدرة، أكثر وضوحاً ويشعر الموظفون بمزيد من التحفيز. لذا من الضروري إبعاد أي ردود فعل أو أنظمة مؤسساتية من شأنها التعقيم على الوسائلية. فقد خفّض الاضطرابُ غير المتمدّد في مؤشرات الوسائلية، مستويات جهود وأداء الموظفين.¹¹

تشكل التوقعية الاعتقاد الذاتي بأنّ مستوى معيناً من الجهد سيفضي حتماً إلى محصلات من المستوى الأول في الوظيفة. فالتوقعات إذا هي أحکام تطال العلاقات القائمة بين مستويات معينة من الجهد ومختلف محصلات المستوى الأول. عندما تشاهد سباق أحسن، ويكون الحسان الذي اختerte هو المتصدر، تتعزز توقعاتك بأنه سيفوز. وتنطبق طريقة التفكير نفسها

على الموظفين حينما يقررون أن يبذلوا جهوداً في المهمة الموكلة إليهم. ففي حال استقررت درجة التوقعية عند الصفر، يعتقدون أنَّ ما من رابط بين الجهد ومحصلات المستوى الأول. فعلى سبيل المثال، لن يحاول طالبُ حائز شهادة في علم الحيوانات جاهداً، المحصول على منصبِ كمحامٍ حتى لو أبدى اهتماماً بسلوكيات المحامين. لكن في حال بلغت التوقعية درجةً عالية، يتمكّن الموظفُ عنديَّاً اعتقاداً بأنَّ محصلات قيمة من المستوى الأول، تتبع على الأرجح من مستوى معين من الجهد.

يجسد الرسم البياني ٢-٣ كلَّ المفاهيم المناقشة حتَّى الآن. ويبدو في هذا الرسم أنَّ الموظف يبذل مجاهداً ليحقق محصلات من المستوى الأول كمستوى عاليٍّ من الأداء في الوظيفة. ونشير إلى أنَّه يفعل ذلك لسبعين، يمكن أوَّلَهما في الواقع أنَّ المستوى العالى من الأداء قد يكون متكافئاً إيجابياً بحدِّ ذاته، لأنَّ الموظف يستمتع بشعور تحقيق الذات المتأتى عن إتقانه مهمته بنجاح. هذا هو التحفيز الجوهرى. أمَّا السبب الثاني لقيام الموظف بالجهد، كما هو مبين في الرسم، فيُعنى إلى اعتقاده أنَّ النجاح في المستوى الأول (الأداء) سيجيئ محصلات قيمة من المستوى الثاني (الوسائلية إيجابية للغاية).



رسم بياني ٢-٢ نظرية التوقعية لتحفيز الموظفين

وبفعل الاختلاف، لن يرى أيٌ مجاهد النور إذا كان الموظف يعتقد بانعدام الروابط بين الجهد والأداء (مثلاً، "أيًّا كان الجهد الذي أبذله لن أتوصل أبداً لأصبح محاسباً قانونياً"). لاحظ في الرسم البياني أنَّ المعلومات المرتدة الفورية حول الأداء والمكافآت (محصلات المستوى الثاني) ضرورية للمحافظة على مستويات عليا من الجهد. وتشكل قدرة الموظف مكوناً مهماً جداً في النموذج، لذا ينبغي أن تكون كافية لتسمح له ببلوغ مستوى معينٍ من الأداء. إذًا، يفترض بالموظف أن يمتلك القدرة على أداء المهمة. ففي حال كانت القدرة متدينةً لن تثمر الجهد، أيًّا كان حجمها، أداءً ناجحاً. وبناءً عليه، يتجلّى الأداء على أنَّه حصيلة التحفيز المضروب بالقدرة. أمَّا المكون الأخير البارز في النموذج والواجب تفسيره فيكمن في الوحدة المسماة بيئة العمل التي تشتمل على المبرمات الوظيفية والمحفزات في آن. ويجدر مثلاً إدراج طبيعة الإشراف في إطار هذا المكون، كما يفترض به أن يشمل المكافآت وأنظمة تقييم الأداء وأن يطال أخيراً كيفية تنظيم العمل نفسه.

٤-٣-٢ تطبيق نظرية التوقعية

تطابق قصة تريستان Tristan وبول Paul نظرية التوقعية. فقد بات تريستان Tristan يخصُّ مشروع السلع باهتمام بالغ، وأصبح الأداء المتميّز في المشروع من محصلات المستوى الأول

التي ترتبط بحسب اعتقاده ارتباطاً وثيقاً بإمكانية ترشيحه لمنصب مراقب في القسم الجديد. وبالتالي، تركت محصلة المستوى الثاني التي ترجح إمكانية ترشيحه لمنصب المراقب، تكافؤاً إيجابياً عالياً لدى تريستان Tristan. وأدت بدورها الوسائلية بين إنجاح المشروع والترشيح لنيل المنصب إيجابيةً، ما يعني أنه لو كان القسم ليُنشأ لكان تريستان Tristan المرشح الأبرز للوظيفة الجديدة.

ما إن أدرك تريستان Tristan الوسائلية بين العمل مع بول Paul على المشروع والفرصة المعززة للتقدم في حياته المهنية، تحسن مستوى الجهود التي يبذلها (التحفيز). كانت توقعاته (اعتقاده أن المجهود سيؤدي إلى الأداء) عاليةً، وتتفاءلواً المحصلات عالية وإيجابية. وإذا افترضنا أن تريستان Tristan يملك القدرة الضرورية (علينا الثقة بحكم بول Paul في هذه المسألة)، سيكتمل عندئذ المشروع مع حلول التاريخ المرجو.

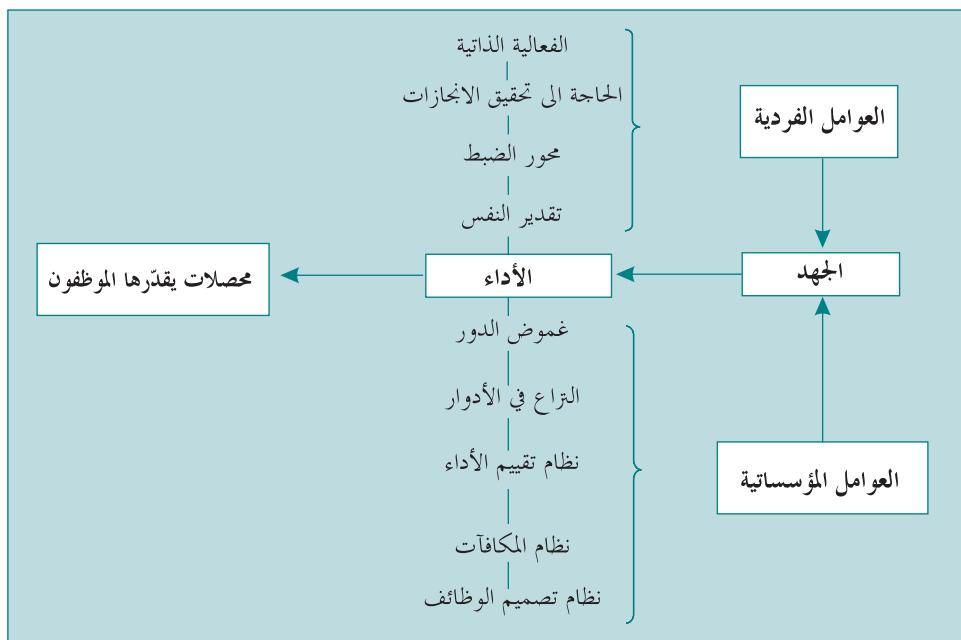
وبالرجوع إلى النموذج الوارد في الرسم البياني ٢-٣، يصبح أندريه André مكوناً مهماً في بيئته تريستان Tristan العملية، فقد لفت انتباه هذا الأخير إلى الرابط بين المشروع الذي يعمل عليه واحتمال ترشيحه لمنصب المراقب في القسم، في حال تقرر إنشاؤه. ولم يكن تريستان Tristan قبل ذلك مدرباً لهذا الرابط، فكانت وسائليته للمشروع متذرية. وتمكن بول Paul من خلال مساعدة أندريه André أن يشقّ الطريق أمام تريستان Tristan ليعبر من المجهود إلى الأداء، ومن الأداء إلى المكافآت. فقد توصل إلى رفع وسائلية تريستان Tristan لبلوغ محصلات عالية التكافؤ من المستوى الثاني (ترقية تناسب واحتياة المهنية المختارة). يشدد إذاً هذا المثل على الدور الحيوي الذي تؤديه القيادة كمكون من مكونات بيئه العمل.

٥-٣-٣ توسيع نطاق نظرية التوقعية لتشمل الأفراد والمؤسسات

تشكل نظرية التوقعية أداة تحليلية قوية للمدراء، لأنها تساعدهم على اكتساب فهم أفضل لرؤوسهم وللمؤسسة التي يعملون فيها. وتتوافر عدة عوامل أخرى يجب فهمها للتوصل إلى إدارة فاعلة لمسار التحفيز الذي تصفه نظرية التوقعية. ويظهر الرسم البياني ٣-٣ كيف تتشعب هذه العوامل إلى عوامل فردية وعوامل مؤسساتية.

تشير إلى أن الحاجة الفردية إلى تحقيق الإنجازات تعد سمة شخصية تؤثر بشكل كلي على مستوى الجهد والوسائلية والتوقعية. فيعتقد الموظف الذي حقق الإنجازات، أن أداءه يمكن أن يكون متميزاً لا بل يجب أن يكون كذلك، وهو وبالتالي مستعد لبذل مقدار أكبر من المجهود في الوظيفة شرط أن تشكل تحدياً لمهاراته وقدراته. وإذا اعتقد هذا الفرد أن المؤسسة تكافئ العاملين فيها على أساس الأداء وليس الجهد، ترتفع جراء هذا وسائليته وتكسي طابعاً إيجابياً. أما إذا كان يعتقد أن المؤسسة لا تكافئ العاملين فيها بإنصاف مقابل أدائهم فسيترك عمله على الأرجح. تذكر أن كل موظف محبط عنده حاجة عالية إلى تحقيق الإنجازات، يُشكّل على الأرجح صاحب مبادرة فردية.

يختلف محور الضبط تأثيرات كلية على مسار التحفيز، فهو يعكس معتقدات الموظف حول ما إذا كان سلوكه يؤثر في المحصلات التي يختبرها في العمل. وإذا كان الموظف يتمتع بمحور ضبط خارجي متين، قد لا يتبعه إلى الوسائلية بين الأداء ومحصلات المستوى الثاني (درجة الوسائلية صفر). أما إذا كان الموظف يتمتع بمحور ضبط داخلي فيعتقد بوجود رابط متين بين سلوكه والمحصلات القيمة. وتشير في هذا الإطار إلى أن الموظف صاحب الضبط الداخلي، في حال توافرت له الشروط التي تخوله ضبط عمله، سيدي مستوى تحفيز يفوق مستوى التحفيز لدى زميله صاحب الضبط الخارجي.



رسم بياني ٣٠٢ العوامل الفردية والمؤسساتية في التحفيز

يسلط محور الضبط إذًا الضوء على أهمية تزويد الموظفين بفرص لضبط مميزات وظائفهم البارزة. وجدير بالذكر أنّ المؤسسات تحيل إلى تطوير نظام مكافآت معقدٍ يمنحك المكافآت الحسية فقط، ذلك أنّ الموظفين يعتقدون في غالب الأحيان أنّ المكافآت لا توزع بشكل منصف (أي إنّ النظام لا يعترف بالأداء على أنه الأساس الوحيد لتوزيع المكافآت) في شركاتهم. كما تمدّ هذه الأنظمة المعقّدة طبقات من الضبط الخارجي تفصل الموظفين عن وظائفهم، ما يؤدي إلى اعتقاد الموظفين بأنّ الإدارة لا تثق بهم جههًة ممارستهم الضبط الذاتي على وظيفتهم. قد تكون أنظمة المكافآت المعقّدة هذه صُممَت أساساً لرفع مستويات التحفيز عند الموظفين لكنّ تأثيرها الفعلي يتمثّل بخفض مستويات التحفيز لدى الموظفين أصحاب التوجيه الداخلي.

ويؤثّر تقدير النفس (حاجات الـ "أنا") في هرمية ماسلو (Maslow) أيضاً في نموذج نظرية التوقعية . فإذا كان الموظفون قد رسموا صورةً إيجابيًّة عن ذاتهم، سيعتقدون على الأرجح أنّ قدرتهم تؤدي إلى أداء ناجح . وبالتالي سيكون لديهم توقعات عالية حول أنّ المجهود سيؤدي إلى أداء متميّز . بيد أنّ الموظفين أصحاب الصور السلبية عن ذاتهم سيعتقدون أنّ قدراتهم غير مناسبة وسيبذلون جهداً أقلً في الوظيفة، ما يشكّل تتبعاً خطيراً بتحقيق الذات لأنّهم يخفقون في أداء المهمة ، ما يبرر صورهم السلبية عن ذاتهم .

العوامل المؤسساتية والتحفيز

تتعدد العوامل المؤسساتية التي تؤثّر في تحفيز الموظف، لكننا سنعالج منها تلك التي شكلت محور الأبحاث الشاملة.

يعتبر غموض الدور مؤثراً تحفيزياً هاماً، ويُعرّف على أنه افتقار إلى وضوح متطلبات العمل أو الوظيفة أو عدم فهمها . عندما يوضح المشرفون تفاصيل وظيفة معينة أو يعطون الموظفين معلومات مرتبطةً حول أدائهم، يتبدّل غموض الدور ويصبح الموظفون قادرين على رؤية الرابط بين الجهد والأداء ومحصلات المستوى الثاني . أمّا إذا لم يتكتّب المشرفون عناء تفسير توقعاتهم في العمل لرؤوسهم أو لم يعطوهم معلومات مرتبطةً حول أدائهم، فسيخفّض هؤلاء توقعاتهم والوسائلية حول الأداء وارتباطه بالمكافآت .

ويؤدي نزاع الأدوار إلى بروز توقعات عقلية متناقضة. ويبين نزاع الأدوار الرئيسي في منح الموظف مجموعتين من التوقعات العملية غير المتناسبة. فقد توكل مثلاً إلى مدير وحدة الإنتاج، مسؤولية زيادة المخرجات والمحافظة على مستوى معين من جودة المنتج في الوقت نفسه. بيد أنه لدى بلوغ المستوى الجديد من المخرجات تصعب مهمة المحافظة على متطلبات الجودة التي تفرضها الإدارة العليا. غالباً ما يكون المشرفون أنفسهم مصدر نزاع الأدوار، إذ يكون الموظفون في غالب الأحيان مسؤولين أمام أكثر من مشرف واحد، وإذا لم يتوصّل المشرفون إلى التوافق حول ماهية مهمة المرووس، ينشأ النزاع في الأدوار. ونتيجة لذلك، يجد الموظف نفسه باختصار في موقف "يتلقى فيه اللوم إن أدى المهمة أو لم يؤدها".

عندما يرتفع مستوى نزاع الأدوار وغموض الدور، تتراجع رؤية الموظف الدقيقة للتوقعية والوسائلية. ويختبر الموظفون في ظل هذه الظروف تقلبات واسعة النطاق في الوسائلية. فقد يشعرون يوماً بثقة حيال العلاقات القائمة بين معايير العمل ومحضلات المستوى الثاني القيمية، كالترقيات والعلاوات على الأجور، وفي اليوم التالي يبدوا المشرفون متطلبات العمل فتتبدّد وسائلية الموظفين، وتؤدي هذه الظروف المتغيرة إلى إحباط الموظف وشعوره بعدم الرضى الوظيفي.

ونشير إلى أنّ نظام تقييم الأداء المؤسستي يؤدي دوراً بارزاً في نظرية التوقعية، لأنّه يزود الموظفين بمعلومات حسية حول تقدم أدائهم وبلغ أهدافهم. والواقع أنّ الأنظمة المتميزة توفر معلومات مرتبطة دوريّة بصورة رسمية وغير رسمية خلال السنة. وتتمثل الأهداف الأساسية لتقييم الأداء بـ ١) إعلام الموظفين بموقعم من حيث الأداء، و ٢) وضع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالطاقم العامل، مثل الترقية والعلاوات على الأجور وإنها الخدمة، و ٣) تحديد الموظفين الذين يظهرون حاجة إلى التدريب والتطوير. ويشكل التواصل بين الموظفين والمشرفين عليهم، ضرورة حتمية لبلوغ هذه الأهداف الثلاثة. فإذا اضطلع المشرفون بمسؤولياتهم في تقييم أداء مرؤوسيهم بشكل جدي، يُظهر عندئذ موظفوهم توقعاتٍ ووسائلية أكثر موثوقية في ما يتعلق بمعايير العمل، وأهداف الإنتاجية، والمعلومات المرتدة حول الأداء. وفي حال استند المشرفون إلى معلومات موثوق بها ليقوموا بتوصيات تطال العلاوات على الأجور، والترقيات، وبرامج التدريب، وإنها الخدمة، و contestants يعتبر الموظفون النظام منصفاً يمكن فهمه، ويعرفون بوجود علاقة موثقة بها تربط الأداء بالكافأة. ما يفضي إلى تعزيز مستويات الجهد والأداء والرضى الوظيفي.

جدير بالذكر أنّ لنظام المكافآت دوراً رئيسياً في نموذج التوقعية الذي يفترض بالمدراء تطبيقه. فقد لا يشعر الموظفون بالإرباك في ما يتعلق بتوقعات الأداء وأهداف الشركة لأنّ المشرفين عليهم يطّلعونهم على متطلبات الأداء الوظيفي الناجح. لكن، في حال تلقى أصحاب الأداء المتدني بشكل منتظم، مكافآت تفوق ما يحصل عليه أصحاب الأداء المتميز، تتلاشى توقعية هؤلاء ووسائليتهم. وهذا ما يولد لدى أصحاب الأداء العالي مستوى أدنى من التحفيز والأداء والرضى الوظيفي، فيعتبرون نظام المكافآت غير منصف ويتحملون أن يبدأوا البحث عن فرص توظيف جديدة. فقد ازداد تكافؤ الوظائف البديلة بالنسبة إليهم! واظاسر الأكبر في هذا الوضع هو المؤسسة لأنّها تقُلس أعداد موظفيها الأكفاء فيما تحافظ على مجموعة الفاشلين.

يؤثر نظام تصميم الوظيفة أيضاً في الأوجه الرئيسية لنظرية التوقعية. ويفضل الموظفون بمعظمهم أن يخضع عملهم لضبط أكبر بدل أن يخضع لضبط أقل. ويحاولون أن يلبوا حاجاتهم إلى الضبط والاستقلالية من خلال الحصول على الترقيات. بيد أنّ الترقيات لا تتوافق لجميع الموظفين، لذا ينبغي بالمؤسسة أن تحمل الوظائف الطالية تحديات وإنجازات أكبر. وتتمكن الطريقة المثلثة لبلوغ هذه الغاية في تقديم المكافآت للموظفين مقابل اكتسابهم مهارات جديدة. فكلما تعلموا مهارات جديدة حظوا بضبط أكبر على مهامهم. وقد يُفوض المدراء الصالحيات

لرؤوسهم لقيام بمهام تنطوي على مغنى أكبر، فهذه الخطوة أيضاً من شأنها أن تخلق الظروف الملائمة لتحفيز النمو الشخصي عند المرؤوسين. عندما تناضل مؤسسة ما لتعطي العمل معنى أكبر من خلال تبديل تصاميم الوظائف، يختبر الموظفون روابط أقوى بين أدائهم والمحصلات من المستوى الثاني (المكافآت).

شدّدت نظريات مسار و محتوى التحفيز التي عالجناها حتى هذه المرحلة، على دور الفرد في بيئته عمله. وقد ركّزت هذه النماذج على الواقع أن الأفراد تحفّزهم الأفكار والمشاعر والأحساس والمسارات الذهنية، فاكتست طابع النظريات المعرفية التي تصف الفرد على أنه مُولد السلوك المحفز ومعاجله. وقد احتلت أوجه التحفيز في بيئه العمل مرتبةً أدنى من وصف المسارات النفسية التي تؤلف أحجية التحفيز في العمل. بعد أن تلقي نظرة على عناصر التحفيز الثقافية سنتفحص تعديل السلوك المؤسسي في إطار إحدى نظريات المسار التي تصف دور البيئة في صياغة سلوك الموظفين.

٤-٣ الفوارق الثقافية في التحفيز

طُورت عدّة نظريات في التحفيز على أيدي أكاديميين أمريكيين يعيشون في أميركا ويجرّون أبحاثهم فيها. وقد نظرت الأبحاث الحديثة في إمكانية تعميم نظريات التحفيز تلك وتوصلت إلى اكتشاف وجود فوارق ثقافية تتطابق على (١) نظرية الحاجات المكتسبة اجتماعياً و(٢) هرمية ماسلو Maslow و(٣) نظرية هيرزبيرغ Herzberg الثانية العوامل و(٤) نظرية التوقعية.^{١٢}

نذكر على سبيل المثال أنَّ الأميركيين يعتبرون تحقيق الذات حاجة مهمة جداً فيما يرى اليونانيون واليابانيون أنَّ الحاجة إلى الأمان هي الأهم. ويتحقق أفراد من ثقافات أخرى في تقدير الحاجة إلى تحقيق الإنجازات بالقدر الذي يهتم بها الأميركيون. وفي السويد والنرويج يضع الأفراد الحاجة إلى الانتفاء في أعلى سلم الحاجات. لقد تم نسخ هرمية الحاجات، كما درسها الأميركيون، على نطاق واسع من قبل باحثين يدرسون أفراداً من بيرو، والهند، والمكسيك، والشرق الأوسط وكندا.

يشير البحث الذي أجري في نيوزيلندا إلى أنَّ عنصري الإشراف والعلاقات بالنظرة يصنفان كمحفزات فيما يدرجها العمال الأميركيون في إطار عوامل المبرمات الوظيفية.^{١٣} وفي الثقافات التي تقدر التعاون والتنسيق، تنهار مبادئ نظرية التوقعية إذ إنها ترتكز إلى الفرد أكثر مما ترتكز إلى الفريق، وبالتالي عندما تكون المكافآت رهناً بجهود الفريق وأدائه تتضاعل سمات التوقعية والوسائلية. فعلى سبيل المثال، يكون لدى المدراء والموظفوين الأميركيين توقعات عالية ثابتة بأنَّ جهودهم ستفضي إلى مستوى أعلى من الأداء. ومن منظور مختلف تماماً، نرى إيمان المدراء المسلمين بأنَّ أدائهم ونجاحهم يحدّهما الله وحده.^{١٤}

يشكّل تعديل السلوك نظرية بيئية للتحفيز، ما يعني أن تعديل السلوك يُبطل التشديد على دور الفرد في مسار التحفيز ويُشدد عوضاً عن ذلك على دور البيئة ويحمل وبالتالي تسليط الضوء على عدّة مفاهيم مثل هرمية ماسلو Maslow ونظرية هيرزبيرغ Herzberg الثانية العوامل. ففيما تفترض هرمية ماسلو Maslow أنَّ الفرد تحفّزه الحاجة إلى إرضاء الغرور، يتبنّى تعديل السلوك بأنَّ سلوك الموظف يتولّد من الرابط المكتسب بين السلوك والمكافآت. إضافة إلى ذلك، لا يربطُ تعديلُ السلوك، الحاجات إلى إرضاء الغرور بالتحفيز بل يُشدد على العلاقة بين السلوك وانعكاساته.

ترك تعديل السلوك أثراً كبيراً في فهمنا لكيفية اكتساب البشر المعرفة، وستدرك قريباً بأنه ينطوي على تطبيقات مؤسساتية واسعة النطاق. فلنبدأ الآن بتحديد أسس تعديل السلوك كي

تتوصل إلى تطبيقه على المشاكل التي تواجهها في مؤسستك.

١-٤-٣ مبادئ تعديل السلوك

تعود جذور تعديل السلوك المؤسساتي إلى أعمال البروفسور بي أوف سكينر B.F. Skinner الذي ينادي وغيره بأنّ السلوك هو دالة نتائجه. لا تننسَ أنّ نظريات التحفيز المعرفي تفترض أنّ السلوك هو دالة الدوافع والاطماع الداخلية. ويعتبر تعديل السلوك بجهة أنّ الانعكاسات البيئية أو الخارجية تحديد السلوك. وترد في الجدول ٣-٣ المفاهيم الرئيسية المستخدمة في تعديل السلوك.

جدول ٣-٣ المفاهيم الرئيسية في تعديل السلوك

| المفهوم الرئيسي | تعريفه |
|--------------------|---|
| التكيف الفعال | تعزيزٌ يعدل السلوك من خلال الانعكاسات |
| قانون التأثير | الميل لتكرار السلوكيات التي تولد انعكاسات محبّدة وعدم تكرار السلوكيات التي تولد انعكاسات غير محبّدة |
| المعززات الإيجابية | انعكاسات محبّدة أو سارة |
| المعززات السلبية | انعكاسات غير محبّدة أو غير سارة |
| المعززات الحيادية | انعكاسات ليست بالمحبّدة أو بغير المحبّدة |
| التعزيز الإيجابي | تقوية السلوك من خلال ظهور انعكاس سارٌ |
| التعزيز السلبي | تقوية السلوك من خلال التخلص من انعكاس غير سارٌ |
| العقاب | تقويض السلوك من خلال ظهور انعكاس غير سار |
| الإهماد | تقويض السلوك من خلال ظهور انعكاس حيادي أو إزالة انعكاس إيجابي |
| صياغة السلوك | الاقتراب أكثر فأكثر وبطريقة متتالية من السلوك المرغوب فيه |
| جدول التعزيز | مدى توافق ملازمة التعزيز للسلوك |
| تمديد المعدل | تبديل معدل التعزيز |

المصدر: مكتبة من أر سي دايلي R.C. Dailey، فهم الأفراد في المؤسسات. ساينت بول St Paul، مينيسوتا Minnesota: شركة ويست بابليشينغ West Publishing Co.



رسم بياني ٤-٣ احتمالات التعزيز

تتمثل المبادئ الأساسية لتعديل السلوك بأربع طرائق للتعزيز مُعرفة في الجدول ٣-٣ ومبيّنة في الرسم البياني ٤-٣. ويساعدك الجدول ٣-٣ على التمييز بين هذه الطرائق كلها. ونشير إلى أنّ التعزيزات الإيجابية والسلبية تقوّي السلوك على حد سواء. في حال التعزيز الإيجابي، تتولّد محصلة سارّة، وفي حال التعزيز السلبي يتمّ تفادي انعكاس غير سار. وفي الحالتين تتمّ تقوية توافق سلوك معين. ففي ما يتعلق بالتعزيز السلبي، السلوك الذي تتم تقويته هو

ذلك الذي يساعد الفرد على تفادي انعكاس غير سار. لذا، عندما تتعرض للتعزيز السلبي، تكون قد نجحت في تفادي انعكاس غير سار.

في حال الإهماد، تتم إزالة انعكاس سار أو يطرأ انعكاس حيادي، فيؤدي ذلك على تقويض السلوك. فـ“فـ” في ما قد يحصل معك في خلال اجتماع حينما تحاول بشكل متكرر إيصال فكرة معينة وتعجز عن استقطاب انتباه رئيس الجلسة. وبعد فترة تكـ“فـ” عن المشاركة بسبب وقوع حادث حيادي (تجاهل الرئيس لك). ويتم العقاب لدى ظهور انعكاس غير سار، ونشرير إلى أن العقاب والإهماد يقوـ“ضـانـ” السلوك. يـ“ظـهـرـ” الرسم البياني ٤-٣ إمكانية ربط السلوك بانعكاساته بأربع طرائق. وتنسـ“مـيـ” كلـ“مـنـ” هذه العلاقات توافق التعزيز. فلتتوسع بالحديث عن مثل حول كلـ“مـنـ” الاحتمالات.

التعزيز الإيجابي

تـ“تـقـوـيـةـ” السلوك من خلال ظهور انعكاسات سارة، كـ“أـنـ يـ“وـكـلـ” المـ“دـيرـ” إـلىـ مـ“رـؤـوسـهـ” مـ“هـمـةـ” صـ“عـبـةـ”. فـ“يـعـمـدـ” هذا الأـخـيـرـ إلىـ بـ“ذـلـ جـ“هـودـ هـ“ائـةـ وـ“يـنـجـزـ المـ“هـمـةـ” فيـ الـوقـتـ المـ“حـدـدـ” وـ“بـشـكـلـ مـ“مـتـازـ”. يـ“رـاجـعـ” فيـ ماـ بـ“عـدـ المـ“دـيرـ” الـعـمـلـ وـ“يـطـلـبـ” منهـ أـنـ يـ“رـفـعـ” تـ“حـلـيـلـاـ” إـلـىـ الـإـدـارـةـ الـعـلـىـ. وـ“بـمـاـ أـنـ تـ“حـلـيـلـهـ أـفـضـىـ” إـلـىـ اـدـخـارـ \$٤٠٠٠ـ لـصـالـحـ الشـرـكـةـ فـ“قـدـ منـ“حـتـهـ الـإـدـارـةـ” ٢٥ـ%ـ مـ“نـ” المـ“دـخـرـاتـ” عـلـىـ شـكـلـ عـلـاـوةـ.”

التعزيز السلبي

تـ“تـقـوـيـةـ” السلوك من خلال إزالة انعكاس غير سار. وـ“تـعـرـفـ” هذهـ الـخـطـوـةـ بـالـتـعـلـمـ بـالـتـفـادـيـ. يـ“أـتـيـ” المـ“وـظـفـونـ” إـلـىـ الـعـلـمـ فـ“يـلـتـفـادـوـ” تـ“أـئـيـبـ” المـ“شـرـفـينـ”. وـ“يـكـثـرـ” الـلـجـوءـ إـلـىـ التـعـزيـزـ السـلـبـيـ فـ“يـأـلـيـةـ” سـيـاسـاتـ التـوـظـيفـ المـ“ؤـسـسـاتـيـةـ”， وـ“تـحـدـدـ” سـلـوكـيـاتـ عـدـةـ مـ“مـنـوـعـةـ” فـ“يـكـيـبـ” المـ“وـظـفـ” كـ“تـدـبـيرـ وـ“قـائـيـ”. كـ“مـاـ تـ“حـدـدـ” مـ“جـمـعـةـ” مـ“نـ” العـقـوبـاتـ المـ“ؤـسـسـاتـيـةـ”. وـ“تـشـكـلـ” سـلـوكـيـاتـ المـ“مـنـوـعـةـ” وـ“الـعـقـوبـاتـ اـحـتـمـالـاـ” فـ“يـعـزـزـ” السـلـبـيـ فـ“تـكـبـحـ” تـ“صـرـفـاتـ” المـ“وـظـفـ” بـشـدـةـ. فـ“يـوـقـقـ” المـ“وـظـفـ” بـ“عـزـزـ سـلـبـيـاـ” وـ“مـتـطـلـبـاتـ عـلـاـقـةـ التـوـظـيفـ”， وـ“لـاـ تـ“نـشـأـ” العـقـوبـاتـ أـبـداـ” وـ“يـتـوـلـدـ” مـ“نـ” ذـلـكـ ”بـسـرـعـةـ“ مـ“وـظـفـ” مـ“عـزـزـ سـلـبـيـاـ” يـ“حـترـمـ” الـقـوـانـينـ.

الإهماد

يـ“تـقـوـضـ” السلوك فيـ حالـ لمـ يـعـقـبـهـ انـعـكـاسـ إـيجـابـيـ، كـ“أـنـ يـنـخـرـطـ” المـ“وـظـفـ” فيـ أحـادـيـثـ مـ“لـهـيـةـ” معـ زـمـلـائـهـ فـ“يـتـجـاهـلـونـهـ”. وـ“يـتـوقـّفـ” فيـ النـهاـيـةـ عنـ بـ“ذـلـ جـ“هـودـ إـلـهـائـهـمـ” عنـ عـلـمـهـمـ. فـ“يـشـكـلـ” إـذـاـ الإـهمـادـ منـ منـطـقـ عـلـيـ، اـسـتـراتـيـجـيـةـ مـ“فـيـدـيـةـ” للـمـدرـاءـ يـ“طبـقـونـهاـ” عـنـدـمـاـ يـ“رـيـونـ” المـ“وـظـفـينـ” يـ“تـبـعـونـ” سـلـوكـاـ لـ“يـتـرـكـ أـثـرـاـ” مـ“عـاـكـسـاـ” عـلـىـ أـدـائـهـمـ.

العقاب

يـ“تـقـوـضـ” السلوك عندـمـاـ يـ“بـنـيـقـ” عـنـهـ انـعـكـاسـ غيرـ سـارـ، كـ“أـنـ يـشـرـعـ” أحدـ المـ“وـظـفـينـ” بـالـلـعـبـ عـلـىـ جـ“هـازـ الـكـبـيـوـتـ الـمـحـمـولـ، فـ“يـصـدـرـ” المـ“شـرـفـ” عـلـيـهـ تـ“أـئـيـبـ” عـلـيـهـ فـ“يـهـيـنـهـ” فـ“يـهـيـنـهـ”.

صياغة السلوك والموظفون

تشـكـلـ صـيـاغـةـ السـلـوكـ تمـدـيـداـ مـهـمـاـ لـاحـتمـالـاتـ التـعـزيـزـ. وـ“قـدـ تـ“وـصـلـ” عـلـمـاءـ السـلـوكـ الـحـيـوـانـيـ بنـجـاحـ إـلـىـ تـ“عـلـيمـ الـحـيـوـانـاتـ” كـ“يـفـيـةـ الـقـيـامـ بـحـرـكـاتـ لاـ تـ“تـدـرـجـ” فـ“يـسـجـلـ” سـلـوكـ الـمـخـلـوقـاتـ

ال الطبيعي. فعمدوا إلى تخصيص مكافآت على أساس الاقتراب من السلوك المرجو. إضافة إلى ذلك تظهر التعزيزات عندما يتطابق السلوك أكثر مع النمط المرغوب فيه.

يمكن للمراء أن يساعدوا الموظفين على تعلم مهارات جديدة عبر استخدام معلومات مرتبطة دققة حول الأداء، وتطبيق الثناء والتقدير فيما يقرب سلوك الموظفين من النط المرغوب فيه. فقد يحتاج مثلاً أحد المراء إلى تقليص الهدر بما نسبته ١٥٪ من دون تحمل أي تكاليف إضافية. ويمكن تحقيق هذه الخلطة من خلال التدريب المقاطع المحسّن. وبينما يتعلم الموظفون أن يقوم أحدهم بعمل الآخر، يلغا المدير إلى الثناء والتقدير ليعزز سلوكيات تقليص الهدر الجديدة. ومع بدء تقليص الهدر يصرّ على إنجاز تحسينات إضافية قبل أن يبدأ بصرف المكافآت. ويتوصل في النهاية إلى بلوغ نسبة الهدر الجديدة. ونشير إلى أنّ جوهر صياغة السلوك تكمن في "مفافية الموظفين لهم يؤدون مهامهم بطريقة شبه صحيحة". عندما يتمزج التعزيز الإيجابي بالصياغة السلوكية، يتمكّن الموظفون من اكتساب سلوكيات جديدة وقيمة.

٤-٤-٣ فهم جداول التعزيز

المخا حتى الآن إلى أن الانعكاسات تنبثق بشكل يسهل التنبؤ به، عن كل سلوك يرتبط بها. وتُعرف هذه الحالة باسم التعزيز المستمر وتمثل أحد جداول التعزيز المحتمل التي لا تُحصى. الواقع أن جداول التعزيز الجزئية تعكس عدد السلوكيات الناشئة قبل التعزيز أو حجم الوقت الضائع بين بروز المزاعزات. ونشير إلى أن مختلف جداول التعزيز ترد كلها في الجدول ٤-٣ مرفقةً بمثل مؤسساتي.

كيفية تأثير جداول التعزيز الجزئية على سلوك الموظف

يختلف كلّ من الجداول المذكورة في الجدول ٤-٢ تأثيراً فريداً على معدل ردود الفعل السلوكية. وجدير بالذكر أنّ السلوك المكتسب في ظل جداول التعزيز الجزئية يتميّز بمقاومته التغيير والإخماد. ويميّز الجدول ٤-٣ بين نوعين من جداول التعزيز الجزئية، فعندما تنشأ المكافآت بعد مضي فترة زمنية معينة، يُعرف التعزيز عندئذ بالجدول الفاصل (ثابت أو متغير). أما عندما تتولد الانعكاسات بعد عدد معين من السلوكيات، فيُعرف حينئذ التعزيز بجدول النسبة (وهو أيضاً يكون ثابتاً أو متغيراً). وتستخدم المؤسسات أربعة أنواع من جداول التعزيز الجزئية كما يظهره الجدول.

مميزات جداول التعزيز الجزئية

يربط جدول النسبة الثابتة الانعكاسات بعد معين من السلوكيات، ويؤلّد معدلَ ردود فعل سلوكية عالياً جداً. فعلى سبيل المثال، تستخدم الشركات في غالب الأحيان نظام رواتب يرتكز إلى نسبة القطع التي ينتجهما الفرد لتوليد مخرجات عالية. وتنطلب هذه الأنظمة إنتاج عدد محدد من الوحدات قبل أن يتمكّن الموظف من الحصول على مكافأة محفزة. ففي ظل هذه الأنظمة يعمل الموظفون بجهدٍ كبيرٍ ليطلقوا الطرف المحقق، كما يمكن استخدام الجدول في أعمال المبيعات حيث يُعرف باسم نظام العمولة.

يعرض جدول النسبة المتغيرة الانعكاسات بالاستناد إلى معدل وسطيٍّ لعدد ردود الفعل. ويشير ضمناً إلى ضرورة تولّد عدد غير محدد من ردود الفعل (لكنه يقارب معدلاً وسطياً معيناً) قبل نشوء الانعكاسات. فعلى سبيل المثال، قد يتلقى أحد الموظفين مكافأة بعد نجاحه في معالجة ١٠ طلبات استعلام من الزبائن، فيما يحظى في مرة أخرى بالكافأة بعد معالجته ٦

طلبات فحسب. فقد يصل المعدل الوسطي جدول النسبة المغيرة، إلى ثمانية سلوكيات ليولد مكافأةً. وينتج هذا الجدول سلوكيات فائقة المقاومة ما إن يتم اكتسابها بشكل جيد، ويبقى معدل ردود الفعل للسلوكيات المعززة بهذا الجدول، ثابتاً وعالياً.

جدول التعزيز

| الجدول | الوصف | مثل |
|-------------------|--|---|
| مستمر | يعقب الانعكاس كل رد فعل الموظفين إلى عمله متأخراً | يعقب الانعكاس كل رد فعل لا يعقب الانعكاس كل رد فعل |
| جزئي | | |
| | | أنواع جداول التعزيز الجزئية |
| نسبة ثابتة (ن ث) | يُفترض أن ينشأ عددٌ محدد من السلوكيات قبل حصول التعزيز | بعد اختبار ٢٥ وحدة يحق للتقني أن يحصل على علامة لقاء كل وحدة إضافية يخبرها |
| نسبة متغيرة (ن م) | يُفترض أن ينشأ عددٌ متغير من السلوكيات (يقرب عدداً وسطياً معيناً) بعد اهتمامه بخمسة حسابات وقد يُكافأ مرة أخرى بعد اهتمامه بسبعة حسابات قبل حصول التعزيز | قد يتلقى تقني في مجال الخدمات مكافأةً |
| فاصل ثابت (ف ث) | بعد انقضاء مهلة معينة من الوقت ينشأ التعزيز | يجمع الزملاء لاستراحة يتداولون خاللها الشاي عند الساعة الـ ١٠ صباحاً والـ ٢ ظهراً |
| فاصل متغير (ف م) | بعد انقضاء مهلة متغيرة من الوقت (تتراوح حول معدل زمني معين) ينشأ التعزيز | في مرحلة ما، قد يؤذب الرئيس الموظف بعد يومين، وفي المرحلة التالية قد يسمح بمروء أربعة أيام قبل أن يقدم على ذلك. |

تطلب جداول الفاصل الثابت انقضاء فترة ثابتة من الوقت قبل نشوء الانعكاس، فهي تولد معدلات ردود فعل يتحلّلها إطلاق مجموعة من النشاطات المرتفعة والمتداينة. أمعن التفكير في هذا المثل. تخيل ما يكون عليه سلوك في العمل إذا دخل المدير منطقة عملك يومياً عند الساعة التاسعة صباحاً والثالثة بعد الظهر، فقد يرتفع مستوى نشاطاتك ويتهور بحسب حلول هاتين الساعتين.

يعني جدول الفاصل المتغير جهته، أن انعكاساً يتأتى عن السلوك الأول بعد انقضاء مدة متغيرة من الوقت. فالفاصل بين الانعكاسات يبلغ دائماً فترة محددة مسبقاً. ونذكر مثلاً عن هذا الجدول، الفترة الزمنية التي يمضيها الزبون وهو ينتظر أمام نافذة أمين الصندوق في المصرف، وفيما قد يتفاوت طول فترات الانتظار هذه إلا أنها لن تتخطى معدلاً وسطياً معيناً. الآن وبعد أن أطلنا الحديث عن عدة أمثلة حول جداول التعزيز الجزئية، فلنرَ مدى براعتك في التعرف إليها. رجاء اتبع التعليمات الواردة أدناه من أجل تحديد جداول التعزيز.

التعليمات : اقرأ كل وصف ثم اذكر نوع جدول التعزيز المطبق.

١. منح الموظفين ساعتين استراحة إذا أنجزوا خلال خمسة أيام عمل، مهمتهم من دون أخطاء، أي إذا توصلوا إلى مطابقة الأموال الواردة في السجل مع تقارير المبيعات الخطية.
٢. منح العاملين بالساعة علامة قدرها ٢٠ £ في حال خُفِضَتْ فواتير الكهرباء بنسبة ٥٪.
٣. توزيع الأرباح التي تتخطى ٦٪ على الموظفين.
٤. منح الموظفين إمكانية استخدام سيارة الشركة لمدة أربع ساعات في حال لم يتغيّروا عن العمل لأكثر من شهر.

٥. تعليق عدّاد زمني على الطائط حيث يثبت الموظفون ساعات قدومهم إلى العمل و مغادرتهم.
 ٦. تعيين يوم الدفع كل نهار جمعة.
 ٧. في حال لم يتغير الموظفون عن العمل أبداً لمدة سنة، يحق لهم المشاركة في سحب يخولهم ربح مبلغ يتراوح بين ٢٥ و٥٠.
- الإجابات: ١ (ف ث)؛ ٢ (ن ث)؛ ٣ (ن ث)؛ ٤ (ف ث)؛ ٥ (ف ث)؛ ٦ (ف ث)؛ ٧ (ف ث).

تمديد نسبة فاصل التعزيز

يعني تمديد نسبة التعزيز أو فاصله، نقل جدول تعزيز من معدل إلى آخر. فلنمعن النظر في مثل يعرض كيفية تطبيق هذه الفكرة على مكان العمل.

يشغل أدريان Adrian منصب مدير قسم الشحن في إحدى الشركات، وقد اكتشف مؤخراً أخطاء الشحن التي تتأتى عن نظام معلومات مرتبطة غير فاعل، لم يذكر متى يقوم الموظفون بمعالجة الطلبيات على نحو خاطئ. فعمد أدريان Adrian إلى تصويب مشكلة المعلومات المرتبطة وتحديد هدف بلغت نسبة دقتها ٩٥٪ في معالجة الطلبيات. ثمّ قام بتدريب المشرفين لديه على تعزيز بلوغ الأهداف من خلال اعتقاد الثناء والتقدير بشكل منتظم بالاستناد إلى جدول فاصل ثابت. وما إن توصل الموظفون إلى تخطي الهدف بصورة مستمرة حتى تلقى المشرفون التعليمات بنقل التعزيز إلى معدل وسيطي لثلاثة أيام متتالين جدول فاصل متغير. وبعد مرور ثلاثة أشهر، قارب الموظفون معدل دقة نسبته ٩٩٪ ، وفي تلك المرحلة مدد المشرفون المعدل الوسيطي جدول الفاصل المتغير إلى خمسة أيام. ولم يُلحظ أي تغيير في الدقة.

هل يشكل تمديد النسب أو الفواصل وسيلة لاستخدام عدد أقل من المكافآت؟

قطعاً لا، فالإجراء يستخدم لمنع الموظفين من اعتبار المكافآت أمراً مسلماً به. والواقع أنّ سلوكاً مماثلاً قد يولّد مشكلةً عندما تُستخدم المعزّزات شأن الثناء والتقدير بشكل مستمر كمكملات للأجر. في بداية الأمر، يقدّر الموظفون المكافآت لكنّها تفقد مغزاها عندما تُمْنَع بشكل متواتر. ونشير إلى إمكانية المحافظة على فعاليتها من خلال تمديد نسبة أو فاصل التعزيز، مع التأكيد على القاعدة التي تمنع إعطاء المكافآت المالية من خلال تمديد جداول التعزيز، لأن هذه الخطوة من شأنها أن تقلل من تحفيز الموظف عبر تقليل الثقة بالإدارة.

تعديل السلوك المنظور ٣-٤-٣

تكمن الفائدة الأساسية من تعديل السلوك في كونه يركّز على سلوك الموظف الملاحظ، الممكن قياسه واستخدامه لتحسين التحفيز والأداء. ولأنّ هذه المقاربة تشدد على السلوك الملاحظ، يزعم مناصروها أنّها أكثر موضوعية من غيرها من مقاربـات التحفيـز. أمّا المنتقدون فيؤكـدون على أنّ السـبيل المعـتـدـة في تعـديـلـ السـلـوكـ استـبدـاديـة تـحدـ من خـيـارـ الفـردـ في مـكانـ عملـهـ،^{١٥} ويصنـفـونـ هـذـهـ المشـاكـلـ عـلـىـ أنـهـاـ أـوـجـهـ التـلاـعـبـ فـيـ تعـديـلـ السـلـوكـ (راجع الجـدولـ ٥-٣). ويعـتـبرـ دـاعـمـوـ تعـديـلـ السـلـوكـ أـنـهـ مـنـ السـذـاجـةـ الـاعـتقـادـ بـأـنـ المؤـسـسـاتـ قدـ تـحرـرـ مـنـ التـلاـعـبـ وـالـإـقـنـاعـ وـالـتـأـثـيرـ فـهـيـ أـوـجـهـ طـبـيعـيـةـ فـيـ الـحـيـاةـ الـمـؤـسـسـاتـيـةـ. وبـالـنـسـبـةـ إـلـىـ منـاصـرـيـ تعـديـلـ السـلـوكـ، تـكـمـنـ المسـأـلةـ الـأـسـاسـيـةـ فـيـ مـعـرـفـةـ ماـ إـذـاـ كانـ المـوـظـفـونـ مـشـارـكـينـ فـاعـلـينـ فـيـ تـصـمـيمـ بـرـامـجـ تعـديـلـ السـلـوكـ وـإـدارـتـهاـ.

جدول ٥-٣ الحجج المؤيدة والحجج المضادة لتعديل السلوك

| يعتقد المتأهبون | يعتقد الداعمون |
|--|--|
| أنَّه يُضعف احترام الموظف وينقص من كرامته | أنَّه يرتكب على سلوك الموظف الملاحوظ بدلاً من الفوارق الفردية غير الملائمة |
| أنَّه يجعل المؤسسات أكثر تابعاً بالموظفين وأكثر استغلالاً لهم | أنَّ التلاعب لا ينشأ جراء مشاركة الموظفين في تعديل السلوك |
| أنَّه يجعل الموظفين حمقى وإمدادات مجردة من طبيعتها البشرية للآلات والأنظمة التي يشغلونها | أنَّه يحسن وسائلية الموظفين |
| أنَّه يبسّط إلى حدِّ المبالغة سلوك العمل ويقضي على إبداع الموظفين | أنَّ الموظفين يتلقّون معلومات مرتبطة حول أدائهم، ذات جودة أعلى |

يمكن تصميم أنظمة تعديل السلوك لتساعد العمال على بلوغ مستويات أداء أعلى واكتساب مكافآت أكثر أهمية. وجدير بالذكر أنَّ إحدى الميزات الرئيسية لأي برنامج تعديل سلوك، تتمثل بمنح الموظفين ضبطاً أكبر على مسار توليد معلومات مرتبطة حول أدائهم. وتشمل إلى الموظفين مهمة جمع المعلومات حول مستويات أدائهم وتسجيلها ورفعها إلى الإدارة، فمسار المعلومات المرتبطة حول الأداء يكون ذا مغزى أكبر عندما تُوكل إلى الموظفين مسؤولية توليد المعلومات حول أدائهم أخلاص، وهي معلومات تخضع في مرحلة لاحقة إلى التدقيق بشكل منتظم من قبل الموظفين الذين يعملون مع المشرفين عليهم. وتشكل هذه العملية مقاربة الفريق لتحسين الأداء، فالتفاعل المستمر بين الموظفين والمشرفين عليهم حول مسألة الأداء من شأنه أن يعيّد تعريف الموظفين بمحضّلات العمل الجوهريّة (تبليّة حاجات المستوى الأعلى).

تشير الأبحاث إلى أنَّ مستوى التحفيز لدى الموظفين يرتفع عندما يعتقدون أنَّ المكافآت هي رهنٌ بالأداء،^{١٦} إلا أنَّهم يبدون ردًّا فعل سلبياً عندما لا ترتبط المكافآت بالأداء. فعندما لا يكفي الموظفون على أدائهم المتميّز، يتراجع تحفيزهم ورضاهم الوظيفي وتصبح التصرفات العملية الإيجابية الأخرى عقيمة.

انتقادات تعديل السلوك

يخالف تعديل السلوك ظاهرياً فرضياتنا حول الطبيعة البشرية الأقرب إلى قلبنا.^{١٧} فيزعّم المنتقدون أنَّ هذا التعديل يحدّ من فردية المرء في مكان العمل ويعتقدون أنَّ نتائج الأبحاث في هذا المجال لا يمكن تمديدها وتطبيقها على البشر.^{١٨} فقد قال أحدهم إنَّه يستحيل تطبيق سلوك الجرذان المخبرية على البشر. الواقع أنَّ المناصرين يسلّمون في غالب الأحيان بأنَّ الجرذان والحمام والدجاج تختلف كلها عن البشر، لأنَّهم يقرّون بأنَّ آليات التعلم لدى البشر والحيوانات تتتشابه إلى حد بعيد في بعض مستويات السلوك.

ويصرّح منتقدون آخرون بجهتهم أنَّ المؤسسات البشرية تشكّل موقعًا لتنمية السلوك أكثر تعقيداً بكثير من ظروف التعلم المبسطة في مختبر الجرذان، وبسبب هذه التعقيدات والفوارق يصبح ضبطُ السلوك البشري في المؤسسات والتنبؤ به، أكثر صعوبة من السلوكيات البسيطة المتكررة السائدة في غالب الأحيان في المختبر.^{١٩} ويزدرى هؤلاء المنقدون محاولات ضبط سلوك الموظف باستخدام مبادئ تعديل السلوك، فهم يعتبرون أنَّ مثل هذه البرامج تتجاهل حالتي التعقيد والعفوية اللتين تطبعان البشر في العمل. إضافة إلى ذلك، يدعّون أنَّ تطبيق مبادئ تعديل السلوك يؤدي إلى تقليل الفوارق القيمة بين الموظفين و يجعلها قابلة للتبدل في ما بينها. في النهاية، يعتقد المنقدون أنَّ برامج تعديل السلوك تبسّط العمل إلى حد المبالغة وتخلق أنماطاً صارمة في السلوك العملي من شأنها أن تحدّ من الدوافع الإبداعية لدى الموظفين.

حضرت تطبيقات تعديل السلوك في القطاعات الإنتاجية للانتقادات لأنّها على ما يبدو تسير بالشكل الأفضل عندما تطبق على مهام روتينية تُكتسب في فترات قصيرة من الزمن. وفيما تصبح هذه المهام أكثر تعقيداً وتتطلب مزيداً من الإبداع، ينحصر نطاق تطبيق تعديل السلوك. ويكون تعديل السلوك أقل فائدة إذا تم تحديد سرعة العمل قيد الدراسة بواسطة الآلات لا الموظفين. الواقع أنّ هذا الانتقاد دقيق لأنّ حسن سير تعديل السلوك يفترض أن يكون الموظفون قادرين على الاختيار من بين عدد من السلوكيات الطوعية لأداء المهمة. أمّا العمل الذي تحدّد سرعته الآلة فيملي على الموظفين سلوكاً معيناً في معظم الحالات.

عندما يتم تصميم برامج تعديل السلوك من خلال انخراط الموظفين الدائم، تتراجع بسرعة هائلة انتقادات التلاعب والضبوطات غير المحسوسة. وتنقض عمليات المشاركة في وضع الأهداف، وتبديل جداول التعزيز، وتصميم أنظمة المعلومات المرتدة حول الأداء، توافقاً مدروساً في نظام تحفيز مبني على تعديل السلوك. وجدير بالذكر أنّه من السهل أن يتوافق الموظفون والمدراء على السلوكيات الملموسة التي تؤدي إلى نجاح الأداء. فعندما يعملون كفريق واحد حلّ مشاكل الأداء التي تعرّضهم في مبادئ تعديل السلوك، تنموا الثقة المعززة. أضف إلى ذلك، أنّ مثل هذه الأنظمة تتميّز بإنصاف أكبر لأنّ المكافآت تصبح رهناً بالسلوكيات الملموسة التي تفضي بدورها إلى نجاح الأداء. وتترك برنامج تعديل السلوك التي يتقبّلها الموظفون، أثراً عميقاً يطال التوقعية والوسائلية والتكافؤات بالنسبة إلى محصلات المستوى الأول والمستوى الثاني على حدّ سواء. لذا، فإن الأرباح التحفيزية المحقّقة من خلال برنامج تعديل السلوك، تجد أساساً متيناً في نظرية التوقعية.

٤-٤-٣ فهم دور العقاب في الممارسات الإدارية

لقد شدّدنا حتى الآن على الدور المركزي للتعزيز الإيجابي في تعديل السلوك، بيد أنه يجدر بالمؤسسات أن تعلّق اهتماماً على التخلص من سلوكيات الموظف غير المرغوب فيها. لذا يشير هذا القسم مسائل سلوكية واجتماعية مهمة ترتبط باستخدام العقاب في المؤسسات. ومن المهم جداً أن نشير بداية إلى أنّ الحاجة إلى استخدام العقاب قد تتجلى في المؤسسات، وهذا أمر من المسلمات. بيد أنّ تكرار استخدام العقاب وطريقة تنفيذه يشكّلان موضع جدل كبير، لذا يجدر اللجوء في هذا الإطار إلى نقاش جديّ يطال استخدام عملية التأديب.

يشكّل العقاب انعكاساً غير سار ينبع عن سلوك معين (راجع الجدول ٣-٣). كما أنّ المدراء يتّجّبون الحديث عن العقاب لأنّه يعني ضمناً ١) أنّهم استخدمو الموظفين غير المناسبين و ٢) أنّ بيئه العمل التي أسهموا في خلقهم هي أقلّ من مثالىّة و ٣) أنّهم ومؤسساتهم يسيئون معاملة الموظفين لديهم. وبالرغم من هذه التحفظات يظلّ العقاب حالة نصادفها يومياً في المؤسسات.

لماذا يحظى العقاب بالقليل من الاهتمام في العلاقات الإدارية؟

تسبب دلالات العقاب الانزعاج للناس. ويرد تعريف العقاب في القاموس على أنه "فرض عقوبة على مجرم أو آثم لإقاده على ارتكاب خطأ ما". فأيّ مدير يرغب في رؤية موظفيه ك مجرمين أو في رؤية نفسه قاضياً عليهم أو حاكماً عليهم أو جلاداً لهم؟ إذاً لا يُولد هذا التعريف وجهة نظر إيجابية للطبيعة البشرية. ومن المنظور العمليّ، يعتبر العقاب عمليةً أكثر تعقيداً بكثير من التعزيز الإيجابي ويكتسب التبنّي بتأثيراته طابعاً أكثر صعوبة بكثير من التبنّي بتأثيرات التعزيز الإيجابي. أدرس المثل التالي:

شيلا Sheila موظفة مشاغبة، تدهور أداؤها ليصبح غير سويٌ وترجع حضورها إلى العمل إلى مستويات غير مقبولة. ولشيلا Sheila تاريخ طويل في اتهام المشرفين عليها بالتحرش الجنسي. وقد كشفت التحقيقات ألا أساس لادعاءاتها كلها. بيد أنّ شيلاد Sheila ظلت تزرع القلق لدى مختلف المدراء. وفي أغلبية الأوقات، يحاول هؤلاء أن ينقولوها من أقسامهم بسرعة. وتعميل شيلا Sheila حالياً في قسم فيليب Phillip حيث تشغله منصب المشرفة على جردة البرامج التشغيلية في الشركة، لكنَّ هذا الأخير لا علم له بعادتها في اتهام المشرفين عليها بالتحرش الجنسي.

اقترب فيليب Phillip منها ليخاطبها ويواجهها بمسائلٍ تراجع أدائها وحضورها، فبدأ يؤبهما على هاتين المشكلتين. وشرعت تتكلم بصوت مرتفع وتتهمه بتوجيهه ملاحظات جنسية مهينة. فاستمع الكثير من الموظفين إلى حديثهما الشيق هذا. وفقد فيليب Phillip رباطة جأشه وانسحب إلى مكتبه، أما شيلاد Sheila فألفت نظرة انتصار من حولها وقررت أن تأخذ عطلة لفترة بعد الظهر.

ما الذي وقع في هذه الحادثة؟

للولهة الأولى، قد تستنتج أنّ شيلاد Sheila عُوقبت جراءً أدائها المتدني وحضورها. لكنَّ هذا خطأ! تلقى فيليب Phillip العقاب وحصلت شيلاد Sheila جهتها على تعزيز سلبي! فقد أضعفـت قوّة سلوك فيليب Phillip التوبخي لأنّ شيلاد Sheila عاقبته علـناً. أما قوّة سلوك شيلاد Sheila الاتهامي فقد عزّزـت لأنـها توصلـت إلى تفادي انعكـاس غير سارٍ (توبـيـخ فيـلـيـب Phillip لها). ويجـسـدـ هذا التحلـيل إحدـى صـعـوبـاتـ استـخدـامـ العـقـابـ فـيـ الـعـمـلـ فلا يمكن للـمـدـرـاءـ أنـ يـكـونـواـ أـكـيـدـيـنـ دـائـمـاـ مـنـ أـنـ العـقـابـ قـدـ تـمـ.

وكي نتوصل إلى فهم العقاب، علينا التركيز على السلوك وانعكـاسـاتهـ. تذكر أنَّ العـقـابـ يـقـوـضـ السـلـوكـ دـائـمـاـ. ولـأنـ الانـعـكـاسـاتـ غـيرـ السـارـةـ ذاتـيـةـ وـمـقـلـلـةـ عـاطـفـيـاـ، فـماـ يـرـاهـ شـخـصـ عـقاـبـاـ قدـ يـشـكـلـ منـ وجـهـ نـظـرـ آخـرـ تـعـزـيزـ إـيجـابـيـاـ أوـ سـلـبـيـاـ. فـلـنـفـكـرـ الآـنـ فـيـ استـخدـامـ العـقـابـ فـيـ مـكـانـ الـعـمـلـ.

لماذا العـقـابـ رـائـجـ إـلـىـ هـذـاـ الـدـرـءـ؟

كما قد اختبرتم، يـحقـقـ الضـبـطـ فـيـ المؤـسـسـاتـ فـيـ غالـبـ الأـحـيـانـ مـنـ خـلـالـ استـخدـامـ العـقـابـ بشـكـلـ مـتـحرـرـ. وـالـوـاقـعـ أـنـ مـمـيـزـاتـ الـعـمـلـ الدـوـرـيـةـ فـيـ المؤـسـسـاتـ قدـ تـعـتـبـرـ انـعـكـاسـاتـ غـيرـ سـارـةـ يـتـوقـعـ أـنـ تـحـدـثـ. فـالـلـيـزـانـيـاتـ وـحـصـصـ الـإـنـتـاجـ وـالـمـهـلـ النـهـائـيـةـ وـغـيـاـتـ الـأـدـاءـ وـمـرـاجـعـاتـ الـأـدـاءـ، تـتـمـ كـلـهاـ بـانتـظـامـ فـيـ خـلـالـ مـجـرـىـ الـأـعـمـالـ. وـيـرـفـعـ الـأـدـاءـ النـاجـحـ التـهـديـ المـقـنـعـ الـكـامـنـ فـيـ هـذـهـ الـمـتـطلـبـاتـ. وـغـالـبـاـ ماـ يـعـرـفـ الـمـوـظـفـونـ الـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ النـاجـحـ عـلـىـ أـنـ التـهـرـبـ مـنـ انـعـكـاسـاتـ العـقـابـ. وـنـشـيرـ إـلـىـ أـنـ مـعـارـضـيـ هـذـهـ الـطـرـيـقـةـ يـذـكـرـونـ الـاعـتـراـضـاتـ التـالـيـةـ عـلـىـ استـخدـامـ العـقـابـ فـيـ المؤـسـسـاتـ.^{١٨}

١. كـيـ يـكـونـ العـقـابـ فـاعـلـاـ يـنـبـغـيـ بـالـمـدـرـاءـ أـنـ يـرـاقـبـواـ سـلـوكـ الـمـوـظـفـينـ عـنـ كـثـبـ.
٢. لـاـ يـمـحـوـ العـقـابـ أـبـداـ سـلـوكـ غـيرـ المـرـغـوبـ فـيـهـ، بلـ يـقـمـعـهـ لـفـتـرـةـ مـوـقـتـةـ، وـعـنـدـمـاـ يـتـرـكـ المـعـاقـبـ وـظـيـفـتـهـ يـعـودـ سـلـوكـ غـيرـ المـرـغـوبـ فـيـهـ لـلـظـهـورـ.
٣. يـصـيرـ الـمـوـظـفـونـ قـلـقـيـنـ، خـائـفـيـنـ، وـعـادـئـيـنـ وـأـقـلـ إـبـادـعـاـ وـقـدـ يـرـفـضـونـ الـمـسـؤـلـيـاتـ الـمـوـكـلةـ إـلـيـهـمـ.

انطلاقـاـ مـنـ هـذـهـ الـمـشـاـكـلـ، يـقـرـحـ الـمـعـارـضـونـ بـدـائـلـ لـهـذـاـ الـعـقـابـ تـرـدـ كـلـهاـ مـرـفـقـةـ بـوـصـفـ لـهـاـ فـيـ الـجـدـولـ ٦ـ٣ـ.

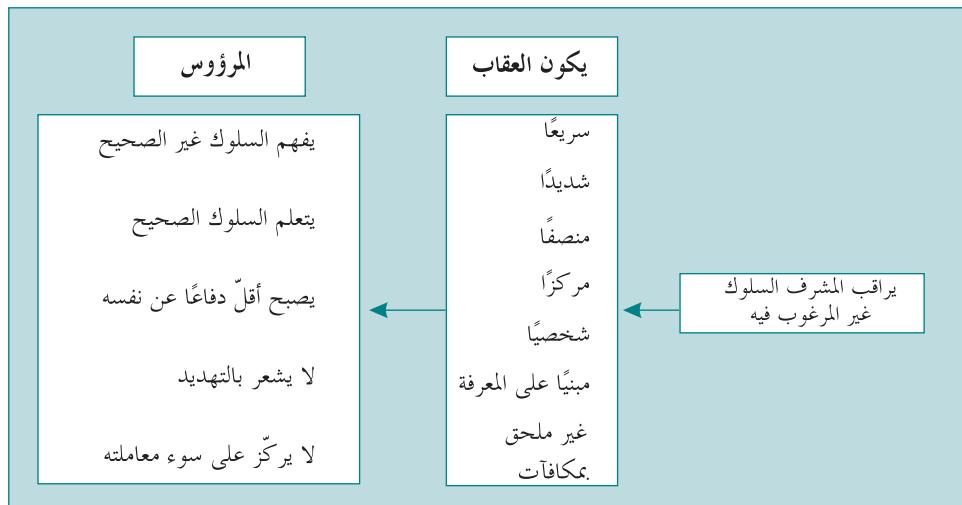
جدول ٦-٣ بدائل استخدام العقاب

| الوصف | البديل |
|--|---|
| بما أن سلوك الموظف غير المرغوب فيه يهدف أساساً إلى لفت نظر زملائه في العمل والتباكي أمامهم، يجدر بالمرشرين والزماء أن يتواهلو. ف بهذه الطريقة يلغون الانعكاس الإيجابي للانتباه فيكَّ الموظف عن سلوكه الجامح. | الإخماد |
| إذا كان الموظفون يهدرون وقتهم في مكان الاستراحة، زُوِّد المكان بنافة بحيث يسهل على المشرف مراقبة تحركهم فيه. | إعادة هندسة بيئَة العمل بحيث يستحيل وقوع السلوك غير المرغوب فيه |
| بدلاً من أن تؤدب الموظفين في أمكنة العمل التي تعمها الفوضى، اعد إلى مكافأتهم على تنظيفها | مكافأة السلوك الذي لا يتلائم من الناحية الجسدية والسلوك غير المرغوب فيه |
| عندما يقول المدير "لا بأس بارتكاب بعض الأخطاء لأننا نتعلم منها" تجلّى لنا فلسفة الودية | تحلّ بالصبر وامنحهم الوقت ليتخلصوا من السلوك غير المرغوب فيه |

الوجه الإيجابي للعقاب في المؤسسات

نكتسب معظم سلوكياتنا في ظلّ ظروف يخلقها معاقبون طبيعيون، فأمّا الطبيعة تعاقبنا بسرعة عندما نتعرّض لأنّشعّة الشمس لفترة طويلة أو نحاول السباحة بعد تناولنا وجبة كبيرة. تعلّمنا إدّاً بيئتنا الطبيعية سلوكياتٍ جديدةً نكتسبُها من دون أن يلحق بنا أي ضرر عاطفي دائم. ويطال هذا المنطق المؤسسات التي تضمّ معاقبين طبيعيين ذكر منهم الآلات على أنواعها، والزيائن، والمهل النهائية ومحض الإنتاج ومراجعات الأداء. ويتعلّم الموظفون بسهولة سلوكياتٍ جديدةً من مصادفهم غير السارة للمعاقبين الطبيعيين.

أمّا السبب الآخر لاستخدام العقاب في المؤسسات فيكمن في غياب بديل منطقي آخر في غالبية الأحيان، فعدد كبير من الموظفين يقوم بعدة نشاطات تغذّي متعته الشخصية. ويشكل الإفراط في استهلاك المخدرات والكحول خير مثال على ذلك. ولن تكون الاقتراحات الودية المذكورة في الجدول ٦-٣ فاعلةً في التخلص من هذه السلوكيات. ويلخص الرسم البياني ٥-٣ النواحي المركزية للعقاب أو التأديب الفاعل الذي يفرضه المدير. وتترد ردود الفعل والسلوكيات التي يأمل المدير رؤيتها لدى أحد موظفيه الذي خضع للتأديب من الجهة اليمنى من الرسم، ثم يليها تفسير لكيفية استخدام العقاب بفاعلية.



رسم بياني ٥-٣ الاستخدام الفاعل للعقاب

كيف يمكن استخدام العقاب بفاعلية؟

يمكن أن يتحول العقاب إلى أداة إدارية فاعلة للتخلص من السلوك غير المرغوب فيه في حال طُبِّقت القواعد التالية.^{١٨}

١. ينبعي ال愧ول دون تحول السلوكيات غير المرغوب فيها إلى عادات سيئة لدى الموظفين. قم بخطوة تصحيحية قبل أن يصبح الموظفون معتادين على العمل بطريقة غير صحيحة، فلن تكسب شيئاً من الانتظار والأمل بأن يصحح الموظفون سلوكهم من تلقاء نفسها. أمّا نفاد الصبر بعد مراقبة تكرار المخالفات نفسها فلن يفيدك بشيء أيضاً لأنّ العقاب الذي ستفرضه سيكون في أغلب الحالات غير متناسب مع المخالفة.
٢. ينبعي أن يكون العقاب شديداً وفورياً. لا ينبعي وقوع أي خطأ في تحديد السلوك غير المرغوب فيه، فيجدر بالمعاقب أن يتخلّى القوّة الكافية ليُقوّض السلوك. ولا تتضمّن برامج التأديب التصاعدية بفاعلية العقاب الشديد والفورى لأنّ الموظفين يتوصّلون مع الوقت إلى بناء مقاومة تتصدّى للمعاقب.
٣. ينبعي أن يكون العقاب منصفاً يعدل بين الأشخاص والمخالفات. عليك أن تطابق بين العقاب والمخالفة المرتكبة. أضف إلى ذلك أنه لا ينبعي استثناء المدراء التنفيذيين من التأديب فالموظفون الذين يصعب استبدالهم لا يعفون من التأنيب والتوبين. باختصار، لا ينبعي أن يكون العقاب مبنياً على التمييز.
٤. ينبعي أن ينطوي العقاب على قيمة معرفية. بعد توجيه التأنيب ينبعي ١) أن يحصل الموظف على تفسير حول الأسباب التي تجعل سلوكه غير مرغوب فيه و٢) أن يتم إطلاعه على كيفية تصحيح هذا السلوك و٣) أن يعرف بانعكاسات ارتكابه مزيداً من المخالفات.
٥. ينبعي أن يعاد التأكيد على قيمة الموظف في المؤسسة بعد اتخاذ الخطوة التصحيحية. لا تمسّ بتقديره الموظف لنفسه. يجب أن يتذكّر الموظف دائمًا السلوك الواجب تصحيحة بدلاً من التفكير في كيفية إساءة معاملته. وهذا ما يخفّض درجة ردّ الفعل العاطفي الذي يبديه إزاء العقاب.
٦. ينبعي ألا تلي العقاب المكافآت غير المحتملة. ما يعني أنه لا يجدر بالشرف أن يدعو الموظف للغذاء ليخفّف من شعوره بالذنب نتيجة لتوبيخه الموظف على تباطئه في إنهاء مشروع معين.

٥-٤-٣ وضع برنامج لتعديل السلوك

لقد توصلت مئات الشركات إلى إنجاح استخدامها لتعديل السلوك في عملياتها.^{١٩} وقد بذلك جهوداً اشتهرت بمميزات مشتركة. وترتدينا مجموعه الخطوات العامة الواجب اتباعها لوضع برنامج لتعديل السلوك.

١. قم بتحليل للوظائف للتأكد من فهم المسؤوليات الوظيفية. تستلزم هذه الخطوة تحديد وصف الوظائف بحيث يفهم الموظفون المعنيون متطلبات وظائفهم الأساسية. ويساعد إتمام هذه الخطوة أيضاً على تثقيف المدراء في ما يتعلق بالمسؤوليات التي يتولّها مرؤوسيهم.
٢. عرف سلوكيات الأداء وحدّد أهداف الأداء. يجدر بالإدارة أن تعرّف بشكل دقيق معنى الأداء بحيث يفهم الموظفون ما ينبعي بهم فعله ليحقّقوا النجاح. يمكن أن يحدّد المدراء بمساعدة مرؤوسيهم أهدافاً منطقيةً لبلوغ مستوى معين من الأداء. وينبعي أن تُحدّد هذه الأهداف بأرقام يسهل على الموظفين كلام فهمها.

٣. قم بتدقيق أساسي لتحديد معدل السلوك الأدائي الصحيح. بالاستناد إلى هدف نجاح البرنامج. قد تبلغ مثلاً معدلات دقة الأعمال المكتبية ٥٤٪ وقد يكون الهدف المنطقي ٩٤٪ (محدد في الخطوة ٢). وبالتالي ينبغي أن يحدد التدقيق الأساسي وجود نقص نسبته ٤٠٪. ويُظهر هذا المثل أنَّ التدقيق الأساسي يشكل نقطة انطلاق مقاسة كيّاً لإطلاق برنامج تعديل السلوك. وتُظهر نتائج التدقيق الأساسي مدى نقص في السلوك الواجب إزالته.
٤. اختر معزّزات قوية ووافرة لمكافأة الأداء المميز. فيما يتّجه الموظّفون نحو تحقيق أهداف الأداء، ينبغي أن يتلقّوا مكافآت يقدّرُونها، كما ينبغي بالدراء أن يتأنّدوا من العقوبات التي سيستعملونها لإزالة السلوكيات غير المرغوب فيها.
٥. استخدم التعزيز المستمر لتشجيع سلوكيات الأداء الجديدة. يعدُّ التقدير والثناء أكثر المكافآت إفاده في بداية البرنامج.
٦. مارس الصياغة السلوكية لتحقيق الاقتراب من سلوك الأداء المرجو. ينبغي أن يتم تصحيح الهفوات الصغيرة في الأداء من خلال التعاون بين الموظفين والمشرفين. وفي حال كان الموظّفون يختبرون مشكلة في الأداء لا ينبغي انتقادهم. اجأا إلى العمل ضمن فريق وإلى الإشراف حل المشكلة.
٧. ابن السلوكيات المرجوة عبر إضافة معزّزات إيجابية يقدّرها الموظّفون. يمكن وضع نظام يرتكز إلى نقطة الاستحقاق أو نظام حواجز آخر بالاستناد إلى جدول الفاصل المتغيّر أو النسبة المتغيّرة. فمن شأن مثل هذه الخطوة أن تحفز الموظفين لتحقيق أهداف الأداء المسجلة في الخطوة ٢.
٨. مدد المعدل أو الفاصل لتنقل الموظفين إلى مستوى مستدام من الأداء.
٩. راجع وقيم البرنامج المعتمد لتحديد وقياس الأهداف المنشودة كخفض التكلفة، وحضور الموظفين إلى العمل، والسلامة، والإنتاجية المحسنة. بتعبير آخر، ابحث عن سبل لتوسيع مفهوم البرنامج. فهذا ما سيؤمّن الإنفاق بحقّ الموظف فيما تطور أقسام أخرى برامجهما الخاصة.

نقاط للتذكير حول إطلاق برنامج تعديل السلوك

تجدر الإشارة إلى أنَّ الخطوات التسع المذكورة آنفاً ليست معقّدة أو مكلفة لكنَّ عمليّتها تطويرها وتطبيقها تستغرقان وقتاً طويلاً. فقبل اعتماد برنامج تعديل السلوك ينبغي بالإدارة أن تشخّص الميزات المؤسّاسية الرئيسيّة لتبيّن ما إذا كانت الظروف المتوفّرة مناسبة لاعتماده. وترتّد المجالات الرئيسيّة هذه أدناه.

١. ينبغي أن تتوافر ثقة معتدلة إلى عمياء بين الموظفين المعنيين بالبرنامج والمشرفين عليهم.
٢. ينبغي أن يؤمن الموظفون بوجود المبّارات الوظيفية الجيدة في مكان العمل. وبتعبير آخر، يجب أن يتلمس الموظفون وجود ١) أجر مناسب، و ٢) زملاء محبوبيّن وظروف عمل آمنة ومرحة و ٤) إشراف جيد و ٥) سياسات عادلة في الشركة.
٣. ينبغي أن يسيطر الموظفون على نمط عملهم. لا ينجح تعديل السلوك إلا عندما تحدّد الآلات سرعة عمل الموظفين.
٤. لا ينبغي أن تشكّل قدرة الموظف سبب المشكلة.
٥. ينبغي أن يفهم الموظفون كلّياً سلوكيات الأداء الناجحة التي يمكنهم قياسها وتسجيلها.
٦. ينبغي أن يتلقّى الموظفون معلومات مرتبطة منتظمة حول التقدّم الذي يحرزونه في تحقيق أهداف الأداء. كما ينبغي بهم أن يتمتّعوا بالقدرة على ضبط مراحل توليد المعلومات

المرتدة أي أن يضعوا سجلات خاصةً بآدائهم.

٧. ينبغي تدريب المشرفين وإشراكهم كلياً في برنامج تعديل السلوك. وهذا ما يعني ضرورة أن يفهموا كيفية استخدام المبادئ التي ينطوي عليها تعديل السلوك.

الخلاصة في نقاط

- تطلق الدوافع السلوك وتحافظ عليه وتوجهه، ويمر التحفيز بسلسلة تتراقب فيها الحاجات والسلوكيات وتحقيق الأهداف.
- تتألف هرمية ماسلو Maslow من مستويين عاميين: الحاجات الفيزيولوجية وال حاجات النفسية. ويُعرف هذان المستويان أيضاً بال حاجات من المستوى الأعلى وال حاجات من المستوى الأدنى. ويتقدّم الأفراد في هذه الهرمية فيما تتطور حياتهم المهنية أو فيما يكبرون في السن أو في الحالتين معاً. ويكون الوضع النموذجي أن يعمد الموظفون إلى تكريس اهتمام أكبر ل حاجاتهم من المستوى الأعلى فيما تطول حياتهم المهنية.
- تؤكّد نظرية هيرزبرغ Herzberg الشائعة العوامل، على أن الرضى الوظيفي هو نتيجة عوامل تختلف عن تلك التي تؤدي انعدام الرضى الوظيفي. والتحفيز والرضى الوظيفي ينبعقان عن عوامل المحتوى الوظيفي كالترقية والتحدي والتقدير. ويتم تفادياً الافتقار إلى التحفيز وانعدام الرضى الوظيفي من خلال تأمين المبرمات الوظيفية كالأجر المناسب والإشراف الجيد والزماء اللطفاء وظروف العمل اللائقة.
- إن نظرية التوقعية هي إحدى نظريات مسار التحفيز التي تفسّر كيفية حدوث التحفيز وتستعرض السلوكيات التي يفعّلها. أمّا نظريات محتوى التحفيز فتعالج مسألة الحاجات الداخلية التي تسبّب السلوك المحفّز.
- تشكّل نظرية التوقعية أداة إدارية مفيدة لفهم سلوك الموظف، فهي تحدد العلاقات بين الجهود والأداء والمكافآت، كما تفصل مغزى التوقعية والوسائلية والتكافؤ. ويمكن تطبيق هذه المفاهيم في العمل لمساعدة الموظفين على فهم العلاقة الخامسة التي تربط بين الأداء والمكافآت. وتتأثّر مكونات نظرية التوقعية بالفارق الفردية والعوامل المؤسساتية.
- يشكّل تعديل السلوك إحدى نظريات مسار التحفيز والتعليم وهو يحدّ الدور الاسم للبيئة في صياغة السلوك. ويؤكّد على أن السلوك هو دالة انعكاساته.
- يدعم التعزيز الإيجابي والسلبي قوة السلوك أمّا العقاب والإخمام فيقوّضانه. وتعُرف هذه العوامل باحتمالات التعزيز.
- يمكن تكيف احتمال التعزيز مع جداول التعزيز المستمرة أو الجزئية. وتتميّز جداول التعزيز الجزئية بتأثيراتها المتغيرة على السلوك.
- تشكّل صياغة السلوك مساراً يؤدي إلى الاقتراب أكثر فأكثر من السلوك المرجو، فلا تنزعز وبالتالي السلوكيات التي تنحرف عن التقدير التقريبي المرجو.
- يساعد تمديد فاصل أو نسبة التعزيز على الحفاظ على قوة السلوك المرجو.
- يفترض منتقدو تعديل السلوك أن تطبيق مبادئه على العمل، يجرّد الموظفين من إنسانيتهم. بيد أنّ برامج تعديل السلوك التي تُصمم بالاستناد إلى مشاركة الموظف، تميل إلى تخليف تأثيرات إيجابية على التصرفات والأداء في العمل.
- يترك العقاب انعكاسات غير متعمّدة في محیط العمل عندما يستخدم من دون تمييز. ولا ينبغي الخلط بين العقاب وهو احتمال التعزيز من جهة والتعزيز السلبي من جهة أخرى، فقد يصبح العقاب استراتيجية تغيير سلوكية عندما يكون سريعاً وشديداً ومركزاً وعادلاً

وخاصاً ومبنياً على المعارف وغير ملحق بالمكافآت.

- يتطلب وضع برنامج لتعديل السلوك تفكيراً دقيقاً في: ١) مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة، و٢) المستويات الطالية للمبرمات الوظيفية، و٣) عمل الموظفين الذي لا تحدّد سرعته الآلة، و٤) مستويات قدرات الموظفين، و٥) كيفية حصول الموظفين على معلومات مرتبطة حول الأداء و٦) مستوى التزام المشرفين بالبرنامج.

المراجعة في أسئلة

أجب بـ"صَحٌّ" أو بـ"خطأ"

- | | |
|------|---|
| ١-٣ | يُحَفِّز الموظفون وفقاً لهرمية ماسلو Maslow أكثر من حاجة في آن. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ٢-٣ | يشكّل تحقيق الذات حاجةً أهم بكثير من الحاجة إلى الأمان أو الاحاجات الفيزيولوجية. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ٢-٣ | لا ترتبط الاحاجات إلى السلامة ارتباطاً وثيقاً بالاحاجات الفيزيولوجية. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ٤-٣ | تنافس الحاجة إلى تقدير النفس من مكونين. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ٥-٣ | يسهل على الموظفين ترويض المحفزات أو عوامل المحتوى الوظيفي بحيث تخسر هذه العوامل أثراها التحفيزي. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ٦-٣ | العوامل المحفزة ضرورية وكافية للمحافظة على مستويات تحفيز الموظفين. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ٧-٣ | تعالج نظريات محتوى التحفيز كيفية نشوء السلوك المحفز وأسبابه. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ٨-٣ | الوسائلية هي الاعتقاد بأنّ المجهود سيؤدي إلى تحقيق الأداء. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ٩-٣ | محور الضبط هو الفارق الفردي الذي يؤثّر على مكونات نموذج التوقعية. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ١٠-٣ | يترك نظام المكافآت المؤسساتية أثراً ضئيلاً على وسائلية صاحب الأداء المتميّز في ما يتعلق بالعلاقة بين الأداء والمكافأة. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ١١-٣ | قبل أن يُوضع برنامج تعديل السلوك قيد التنفيذ، يجدر بالمدير أن يحدد المستوى الحالي لأداء الموظفين من خلال إجراء تدقيق أساسي. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ١٢-٣ | يكون الثناء والتقدير أكثر فعالية على المدى الطويل عندما يحصل عليهما الموظف بالاستناد إلى جدول تعزيز مستمر. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ١٢-٣ | يشكّل تعديل السلوك نظرية محتوى التحفيز المعرفي. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ١٤-٣ | يُعرف الرابط القائم بين السلوك وانعكاساته، باحتمال التعزيز. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ١٥-٣ | تشكّل العلاوة المعطاة في نهاية السنة مثلاً عن جدول تعزيز ذي فاصل متغير. صَحٌّ أم خطأ؟ |
| ١٦-٣ | تغيل برامج تعديل السلوك لتكون أكثر فاعلية عندما يُصمّم المدراء البرنامج ويدربون من ثم المشرفين والموظفين على استخدامه. صَحٌّ أم خطأ؟ |

- ١٧-٣ من الآمن القول إنّ الموظفين يتأذون في العادة عاطفياً عندما يتلقّون عقاباً طبيعياً. صَحْ أَمْ خطأ؟
- ١٨-٣ يمكن استخدام العقاب بشكل فاعل حتى عندما لا يُطبق بشكل منصف على كل الموظفين الذين ارتكبوا خطأ. صَحْ أَمْ خطأ؟
- ١٩-٣ يمكن انتقاد برامج تعديل السلوك لأنها تتلاعب بالموظفين بهدف تحقيق غaiات إدارية شخصية. صَحْ أَمْ خطأ؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ٢٠-٣ أنت تملك شركة صغيرة للنشر ونسخ الأوراق يبلغ عدد موظفيها ٢٥ فرداً. وقد أجبرتك تكاليف الرعاية الصحية المرتفعة على التفكير في إلغاء التغطية الصحية والاستشفائية للطاقم العامل لديك. سيدفع قرارك هذا موظفيك ليقلقاً بشأن:
- أَ الاجات إلى تقدير النفس.
 - بَ الاجات إلى تحقيق الذات.
 - جَ الاجات إلى الأمان والسلامة.
 - دَ الاجات إلى التبعية.
 - هَ الاجات إلى النمو.
- ٢١-٣ يمكن الفارق الأساسي بين المحفّزات وعوامل المبرمات الوظيفية في الواقع التالية:
- أَ يسيطر المشرفون على المحفّزات فيما المبرمات الوظيفية تشكّل عوامل المحتوى في الوظيفة
 - بَ تولد عوامل المبرمات الوظيفية تحقيق الذات لدى توافرها في حين أنّ التحفيز يُطلقه مدى توافر الأجر المقبول والفوائد.
 - جَ ترتبط المحفّزات بالعوامل السلبية في بيئـة الوظيفة الـخارجـية أمـا المبرمات الوظيفـية فـترتـبط بالـظـهـرـ الشـخـصـيـ والـصـحةـ الجـسـديـةـ.
 - دَ تعالـجـ المـحفـزـاتـ عـوـامـلـ مـحتـوىـ الـوظـيفـيـ الجوـهـرـيـ وـتـعـالـجـ عـوـامـلـ المـبرـماتـ الوـظـيـفـيـةـ مـميـزـاتـ بيـئةـ الـعـملـ أوـ الـعـوـامـلـ الحـسـيـةـ لـلـوظـيفـةـ.
 - هَ يـمـكـنـ أـنـ تـولـدـ عـوـامـلـ المـبرـماتـ الوـظـيـفـيـةـ رـضـىـ وـظـيـفـيـاـ،ـ وـيمـكـنـ رـبـطـ عـوـامـلـ التـحـفيـزـ بـانـدـعـامـ الرـضـىـ الـوظـيـفـيـ.
- ٢٢-٣ إنّ ربط _____ بالأداء في نظرية التوقعية ضروري لتعزيز التحفيز
- أَ المعرفة والقدرات
 - بَ المكافآت
 - جَ الإمكانيـةـ
 - دَ الإنـصـافـ
 - هَ انـدـعـامـ الرـضـىـ الـوظـيـفـيـ
- ٢٣-٣ في تطبيقات نظرية التوقعية على السلوك الوظيفي، يسهل على الموظف التلاعب بـ:
- أَ المكافأة أو محصلات المستوى الثاني.
 - بَ التـوقـعـيـةـ،ـ أوـ إـمـكـانـيـةـ أـنـ يـحـقـقـ أـدـاءـ عـالـيـاـ بـفـضـلـ جـهـودـهـ.
 - جَ تـوزـيعـ المـكافـآـةـ.
 - دَ الجـهـودـ.

إن _____ عملية مفيدة لصياغة سلوك الموظفين من خلال استخدام المعززات في الوظيفة.

أ توسيع الوظائف الأفقية

ب نظرية التوقعية

ج تدريب الموظفين وتطويرهم

د تغيير السلوك المؤسسي

ه تحويل الوظائف العمودية

إن جدول التعزيز الأقل فاعلية في تقوية سلوك الموظف يمكن في الجدول _____

أ النسبة ثابتة

ب النسبة المتغيرة

ج الفاصل ثابت

د الفاصل المتغير

ه تُنتج الجداول كلها تأثيرات تعزيز متساوية.

فشل أحد أعضاء الطاقم العامل لديك في تأمين الحماية لوثائق الشركة الهامة تاركًا كلمة سر جهاز

الكمبيوتر خاصة في رسالة إلكترونية. وبدلًا من أن تؤدب الموظف، قررت استخدام الإخمام

لتخلص من هذا السلوك غير المسؤول. لذا أقدمت على:

أ إعادة تعيين الموظف في وظيفة أقل شأنًا.

ب تجاهل ما حصل واعتبار أن شيئاً لم يكن.

ج تغيير كلمات السر لكل الموظفين العاملين في المكتب.

د تجاهل الموظف المعنى.

ه تحويل المسألة كلها إلى المشرفة عليك طالبًا منها النص.

إن أفضل الإجراءات الواجب اتخاذها ضد موظف يعرض زملاءه للخطر هي:

أ عدم تأديبه وجعل زملائه يغضبون منه.

ب إنهاء خدمته أو طرده

ج تأديبه باستخدام جدول ذات فاصل ثابت

د تجاهل المشكلة وتمني زوالها

ه مناقشة المسألة مع المشرف عليك

أجب بنص مختصر

نطراً إلى العلاقات الأساسية القائمة بين أسس نموذج نظرية التوقعية، ما هي الاقتراحات التحفيزية العملية التي يمكن للدراسة استنباطها من هذا النموذج؟

اشرح أوجه التشابه بين هرمية ماسلو Maslow ونظرية هيرزبرغ Herzberg الثانية العوامل.

ما مدى التشابه بين تعديل السلوك ونظرية التوقعية؟ حدد ثلاثة أوجه تشابه على الأقل بين هاتين النظريتين.

١-٣

٢-٣

٢-٣

٤-٣

بشكل عام، أدى التطبيقات الصناعية لنموذج تعديل السلوك إلى تحسينات في أداء الموظفين وفي جودة العمل ومستويات الرضى الوظيفي. ناقش باختصار التحذيرات التي يجب أن يأخذها المدراء بعين الاعتبار قبل أن يعتمدوا برنامج تعديل السلوك.

٥-٣

يختر موطفان يشغلان الوظيفة نفسها الظروف التالية:

١. يجني الموظف الأول ٥٠٠٠٠ سنوياً ويشغل منصب محاسب قانوني، ويعمل ٤٧ ساعة في الأسبوع وقد تلقى مراجعات ممتازة حول أدائه.

٢. يجني الموظف الثاني ٥١٠٠٠ سنوياً ويشغل منصب محاسب قانوني، ويعمل ٤٤ ساعة في الأسبوع وقد تلقى مراجعات جيدة حول أدائه.

ما الذي يفترض أن يحصل في هذه الحالة؟

دراسة حالة ١-٢ : تعزيز إنتاجية الموظفين

يتعرّض موظفو قسم المحاسبة في شركة لانشستر كوربوريشن ليميتد Lanchester Corporation Limited لضغوط الضغط والإزعاج في عملهم. فالمدير يعيّن عدداً أكبر من الاجتماعات وتتن الهواتف بشكل متواصل ويتهافت الموظفون من الأقسام الأخرى ليطرحو عليهم أسئلة تتعلق بالإجراءات، ما يشتت تركيزهم على عملهم المتراكم فوق مكاتبهم. ويعتقد المحاسبون كلهم أنَّ هذه الضغوطات تتعكس سلباً على إنتاجيتهم. أمّا الآن فبات كلُّ موظفي قسم المحاسبة في مكتب الشركة يملكون ساعَة مخصصة لعملهم ثُمَّ يُعرف بـ"ساعة الهدوء" وتمتدّ من الثامنة حتى التاسعة صباحاً في خلال أيام العمل كافة. ويُفترض بهم في أثناء هذه الساعة أن يعملوا على مشاريع طويلة الأمد، وتقارير وتحاليل الأبحاث أو أي عمل مفهومي آخر يتطلّب مستوى متقدّماً من الإزعاج ومستوى عالياً من التركيز. وحملت هذه الساعة في الشركة تسمية: تحقيق الإمكانيات القصوى. وقد أطلقت هذه المبادرة بسبب تواجد موظفي المحاسبة في موقع عمل واسع ومفتوح للعموم، وكانت ظروف العمل المادية تحول دون تركيزهم على مهام أخرى غير العمل الروتيني.

علق مدير الطاقم العامل في المحاسبة العامة نيجيل أندرسون Nigel Andrews على الأمر قائلاً: "إنَّه أشبه بحاجز غير مرئي خلقناه ليسمح لنا بالتمتع بساعة من الهدوء في كل صباح. فنحن لا نملك مكاتب لها أبواب يمكن إغلاقها".

بدأ الموظفون في مكتب شركة لانشستر Lanchester وفي أقسامها الإقليمية يعتادون على واقع عدم تمكّنهم من الاتصال بقسم المحاسبة من الساعة الثامنة حتى التاسعة صباحاً يومياً. ولم يكن العاملون في الأقسام والوحدات الأخرى في الشركة يدركون أصلًا ماهية مسؤوليات المحاسبين بالضبط، ويداً أنَّ الجميع لا يفهم السياسة الجديدة ولا يتفقّلها. ففي خلال ساعة "تحقيق الإمكانيات القصوى"، لا ينخرط الموظفون في اجتماعات، أو معالجة بيانات، أو إجراء عمليات محاسبة، أو تشخيص أخطاء البرامج أو أي نشاطات ملهمة أخرى. وبؤكّد نيجيل Nigel على أنَّ موظفي المحاسبة متقدّمون بالإجماع حتى الآن حول نجاح "تحقيق الإمكانيات القصوى". فهو يقول: "لا يقدم معظم الأفراد من خارج القسم، الدعم الكامل لساعة "تحقيق الإمكانيات القصوى"، فبعضهم يرى فيها عائقاً لكنَّ الأغلبية تميل إلى تقبل البرنامج. وأشار إلى أنَّ طاقم المحاسبة منْ أى إنَّه يستجيب لوقوع طارئ في خلال هذه الساعة".

تخبر ديان ريفسبى Diane Rigsby التي تهتمّ بمعالجة كشوفات الرواتب في الشركة، بأنَّها تلقت اتصالاً طارئاً واحداً في خلال الشهر الأول من برنامج "تحقيق الإمكانيات القصوى". وتقول "أخبرنا ببساطة قسم الموارد البشرية أنتا كل يوم في أثناء هذه الساعة لا تتلقى أي اتصالات. ويعتقد أغلبية الأفراد أنَّ هذه الفكرة جيّدة ويتممّون لو يملكون برنامجاً مماثلاً".

١ ما هي أنواع الحاجات التي تحاول شركة لانشستر Lanchester أن تلبّيها لموظفي قسم المحاسبة لديها؟

٢ كيف يمكن لبرنامج "تحقيق الإمكانيات القصوى" أن يؤثّر في تحفيز موظفي الأقسام الأخرى والرضى الوظيفي لديهم؟

دراسة حالة ٢-٣ : تحفيز الموظفين في سايبرس سيمي كونداتكر *Cypress Semiconductor

يروي تي جي رودجرز T.J. Rodgers رئيس مجلس الإدارة في شركة سايبرس سيمي كونداتكر Cypress ما يلي: "لا يعني سبب فشل معظم الشركات إلى افتقارها إلى الموهاب أو إلى الرؤية الاستراتيجية ، بل يعود إلى افتقارها إلى التنفيذ أي إلى الوسائل العادلة التي تُجذب الشركات الكبرى استخدامها بصورة مستمرة وتناضل كي تُحسن أداءها في هذا المجال. في شركتنا سايبرس Cypress، تقتفي الأنظمة الإدارية أداء الشركة والقسم والفرد بشكل منتظم جداً ومفصل بحيث لا يمكن لأي مدير، بمن فيهم أنا، أن يدعى جهله المشاكل الحيوية.

إن لكل موظفي سايبرس Cypress البالغ عددهم ١٤٠٠ موظف، أهدافاً يجعلهم من الناحية النظرية لا يختلفون عن غيرهم من الموظفين. لكنَّ ما يجعلهم موظفين مختلفين هو أنهم يعملون بشكل أسبوعي على تحديد أهدافهم الأخلاقية، ويلتزمون بتحقيقها في موعد محدد، ويُدرِّجونها في قاعدة البيانات، ويرفعون تقريراً حول ما إذا كانوا قد حققوا الأهداف السابقة. وتتجذر الإشارة إلى أنَّ نظام الأهداف المكثن في سايبرس Cypress يشكل جزءاً هاماً من البنية التحتية الإدارية لدينا. فهو يُعتبر دليلاً مفصلاً للمستقبل وسجلاً موضوعياً للماضي. وفي كل أسبوع، يستحق تحقيق ما يقارب ٦٠٠٠ هدفٍ مسجلٍ في قاعدة البيانات. الواقع أنَّ قدرتنا على تحقيق تلك الأهداف تُحدَّد في نهاية المطاف نجاحنا أو فشلنا.

تصنَّف معظم الأعمال في مؤسستنا بحسب المشاريع وليس بحسب المخطوط التشغيلية الدقيقة. وقد يتشكَّل أعضاء الفريق المعنى بالمشروع من أجزاء مختلفة في المؤسسة (وهم في العادة كذلك)، كما أنَّ مدراء المشاريع يحتاجون إلى أن يكونوا الأعضاء الأعلى منصباً في المجموعة (وهم ليسوا كذلك في غالب الأحيان). كذلك يُصنَّف نظام الأهداف بحسب المشاريع والوظائف. وفي الاجتماعات الأخلاقية بالمشاريع التي تُعقد أيام الاثنين، يُحدَّد الموظفون أهدافاً قصيرة الأمد ويرتبونها بحسب الأولوية. وأشار في هذا الإطار إلى أنَّ تحقيق الأهداف القصيرة الأمد يستغرق أسبوعاً إلى ستة أسابيع، ويكون للموظفين المختلفين عددٌ مختلفٌ من الأهداف. وفي بداية أسبوع عمل مثلاً، يُطلق أحد أعضاء طاقم العمل المعنى بضبط الإنتاج، سبعة أهداف جديدة ترتبط بثلاثة مشاريع مختلفة. ويفعل هذا الموظف أنه سيرفع تقريراً حول التقدُّم في مجال معالجة بعض مشاكل أجهزة الكمبيوتر الصغيرة (أسبوعان)، ويراقب معدلات عدم مراعاة جودة بعض المنتجات ويرفع تقريراً بها (ثلاثة أسابيع)، ويقوم بتحديث برنامج الإلغاء التشغيلي الخاص بقسم التجميع (أسبوعان) ويساعد المدير التنفيذي في قسم التسويق على تعزيز برنامج الاستشراف التشغيلي (أربعة أسابيع). وعشية الاثنين، يتم إدخال أهداف المشاريع إلى جهاز كمبيوتر مركزي. و صباح الثلاثاء، يتسلَّم المدراء الوظيفيون نسخة مطبوعة عن أهداف المشاريع الجديدة والعلاقة في تقاريرهم المباشرة، بحيث تشكَّل هذه النسخة الموضوع الأساس للجتماعات التي تُعقد بعد ظهر الثلاثاء ويعمل في خلالها المدراء مع مرؤوسيهم على استشراف الأهداف الفائضة وغير المتطابقة، وتصنيف الأولويات، وتنظيم العمل، وابداء التزامات متباينة لجهة ما سيتم إنجازه. وهذه في الواقع خطوة بالغة الأهمية. فنموذج الفشل في شركتنا (ويراودني الشك في أنه كذلك في معظم الشركات النامية)، يتمثل في كون الأفراد ببالغون في الالتزام بدلاً من تحديد أهداف لا تنتطوي على تحديات. ومع حلول الساعة الخامسة مساء من يوم الثلاثاء يُدرج الجدول الذي تمت مراجعته مجدداً في قاعدة البيانات المركزية.

تجدر الإشارة إلى أنَّ هذا النظام "المزدوج المسار" يولد برنامج عملٍ يسمح بتنسيق أبرز النشاطات التي يفرضها كل موظف في سايبرس Cypress على ذاته. وهو يسمح للمؤسسة بأن تكون موجهة نحو المشاريع، ما يساعدنا على التشديد على السرعة وخففة الحركة، فضلاً عن التمتع بالدقة الوظيفية، الأمر الذي يتعارض مع الإنهاك والفشل في تنفيذ المهمة. وفي صباح يوم الأربعاء، يتلقَّى نواب الرئيس الثمانية لدينا، نسخةً مطبوعةً

* أعيد نشرها بإذن من مجلة هارفرد بيزنس ريفيو Harvard Business Review، "إدارة بلا أعذار" بقلم تي جي رودجرز T.J. Rodgers، تشور، يونيو آب / أغسطس ١٩٩٠، ٨٤-٩٠. يملك حقوق الطاعة والنشر رئيس وأعضاء مجلس إدارة كلية هارفرد Harvard، جميع الحقوق محفوظة.

عن أهداف مرؤوسيهم وموظفي مرؤوسيهم، وهي آلية أخرى لمعالجة النزاعات.

في الاجتماع الأسبوعي الذي أعقده مع الطاقم العامل لدى بعد ظهر يوم الأربعاء، أراجع العديد من التقارير الخاصة بقاعدة البيانات مع نواب الرئيس لدى، فنناقش المشاكل والسبل التي يمكن اعتمادها لمساعدة المدراء الذين يعانون هذه المشاكل. وتشمل التقارير التالية قاعدة أساس نموذجية للنقاش: التقدم الذي يتم تحقيقه في ما يتعلق بالأهداف الأخلاقية بالمشاريع الحيوية، والسبة المئوية للأهداف غير المحددة التي صنفها المدراء لأهدافهم وأهداف مرؤوسيهم، والسبة المئوية للأهداف غير المحددة التي صنفها نائب الرئيس (السبة المئوية للأهداف العالقة التي لم يتحققها الأفراد المسؤولون أمام سلسلة القيادة وصولاً إلى كل نائب رئيس) وكل الموظفين الذين لم يحددوا أهدافاً (وهو أمر لا أسمح به)، وكل الموظفين الذين حددوا هدفين أو أكثر ولم يحققوا بحسب تصنيف المدير.

فيما عملنا على صقل نظام الأهداف واستخدامه على نطاق أوسع، قمت بتطوير بعض المبادئ العامة. أولاً، سيحظى الأفراد بأهداف لا يحققونها في الوقت المحدد، والغاية من ذلك هي تلمس ما إذا كان أحد نواب الرئيس أو المدراء يفقد السيطرة على العملية. وكقاعدة عامة، لا ينبغي أن تزيد نسبة الأهداف غير المحددة عن ٢٠ بالمئة لدى نواب الرئيس وعن ٣٠ بالمئة لدى المدراء. وعندما يتبيّن أن المدراء يعانون مشكلة في العجز عن تحقيق الأهداف المستحقة، أتدخل في العادة لأبدى الملاحظة الموجزة التالية "لقد بلغت نسبة الأهداف غير المحددة لديك ٣٥ بالمئة. فكيف لي أن أساعدك؟" وغالباً ما ألتقي في المقابل طلباتٍ للحصول على مساعدة خاصة. فصحيح أن جزءاً من دوري يقضي بمساعدة الأفراد، لكنه يقضي أيضاً بلحظ المشاكل قبل تحولها إلى أزمات ويتقدّم المساعدة من أجل معالجتها.

ثانياً، يحتاج الأفراد إلى معلومات مرتبطة إيجابية. ونحن نصدر كل شهر تقريراً بالأهداف المحددة لكل شخص في الشركة. ويشتمل هذا التقرير على لائحة بكل الأهداف التي تم تحقيقها خلال الأسبوع الأربع المنصرمة، فضلاً عن تلك التي لم تستحقّ بعد. وترد في "تقرير الأهداف الشهرية الفردية"، المقبس عن تقرير شهري خاصّ بالموظّف المعنى بضبط الإنتاج، لائحة بكل الأهداف التي تم تحقيقها في أسبوع العمل الـ ٤٥ من السنة الماضية. ويتألف التقرير الشامل من ٤٩ هدفاً تم تحقيق ٢٨ هدفاً منها في الوقت المحدد، وأربعة أهداف في مرحلة متاخرة فيما بقيت سبعة عشر منها عالقة، ما يشكّل رقمياً قياسياً مدهشاً.

تجدر الإشارة إلى أنّ تقرير الأهداف يشكّل أيضاً أداةً مهمة لتقدير الأداء. فهذا التقرير يطلق في شركة سايريس Cypress مراجعة مصفرة للأداء. ففي كلّ شهر يطلع المدراء على النسخ الأخلاقية بأهداف مرؤوسيهم ويعدّون تقييمات موجزة وواقعية. ومع نهاية العام، تجتمع لدى المدراء مجموعة من هذه المراجعات الموضوعية التي تُتعشّذ ذاكرتهم وتسمح لهم بمواجهة تأثير الجلوار. ولا ينبغي بالمدراء أن يتقدّموا أداء متميّزاً إلا إذا كانوا مهيّلين لكافأة أصحاب الأداء المتميّز. لكنّ أنظمة التقييم والمكافأة تبقى مضمّناً مؤسّساتياً غير واضح المعالم لثلاثة أسباب: أولاً، لا يتحلى المدراء بالمنطق العلمي الكافي ليعيّنوا مرؤوسيهم. فلعلّهم قادرين على تحديد النجوم الفعليّين وأسوأ المتكلّمين، لكنّ الأغلبية العظمى من الأفراد (الذين ينبغي تصنيفهم أيضاً) يضيّعون في مكان ما في الوسط. ثانياً، يميل المدراء، حتى ولو قيّموا مرؤوسيهم بشكل صحيح، إلى توزيع العلاوات بالتساوي لكي يبقى الجميع سعداء. وهذه في الواقع سياسة مميّة توهنّ معنويات الأفراد المتميّزين الذين يستحقون مزيداً من التقدير، وترسل مؤشراً خاطئاً إلى أصحاب الأداء الضعيف. ثالثاً، يعجز المدراء تماماً عن التمييز بين "الجدارة" و"الإنصاف" عندما يمنحون العلاوات، فالجدارة تتعلّق بتلك الحصة من العلاوة التي تُمنّح لقاء جودة الأداء السابق. أمّا الإنصاف فيتعلّق بالتعديلات التي تتطوّر عليها العلاوة لتحقيق انسجام أكبر بين رواتب النظّراء الذين صُنّفوا بشكل متساوٍ. والواقع أنّ كلّ من الجدارة والإنصاف موقعه في مزاج الحوافز لكنّ الخلط بينهما يؤدي إلى منطق ضعيف ونتائج غير مثمرة وأفراد غير راضين.

وكما هي حال كلّ أنظمة توزيع الموارد لدينا، يبدأ نظام المراجعة البؤرية بالسياسات العليا ويفرض تماشي قرارات الإدارة الوسطى مع هذا التفكير. وتقوم الإدارة العليا ومجلس المدراء بمراجعة توقعاتنا حول العائدات السنوية وباستقصاء توجهات منافسينا في ما يتعلق بأنظمة التعويضات، وبتحديد مجموع مخصصات الشركة للعلاوات. والواقع أنّ "ميزانية العلاوات" لا تخضع للمناقشة وتطال العلاوات في أقسام الشركة كافة. فإذا

كانت ميزانية العلاوات في الشركة تشكل ما نسبته ٨ بالمائة، فينبغي عندئذ أن يحظى كل قسم بزيادات على الراتب متوازنة المعدل نسبتها ٨ بالمائة. أمّا توزيع مجموع الـ ٨ بالمائة، فشأن يخصّ المدراء، وهنا يأتي دور نظام المراجعة البُؤرية.

ولا يحقّ للمدراء إجراء التعديلات على الرواتب غير المنصفة الناشئة عن الظروف الشخصية والحوادث الماضية إلا بعد منح الزيادات المُؤدية بالاستناد إلى المداراة فقط.

١ هل تعامل شركة سايريس Cypress موظفيها كافة بإنصاف؟

٢ إلى أي مدى يستخدم نظام سايريس Cypress مبادئ نظرية التوقعية؟

مراجع

- Lawler, E. E., III and Suttle, J. L. (1972) A Causal Correlation Test of the Need . ١
Hierarchy Concept, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7: 26573.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*, . ٢
2nd edn. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing . ٣
Company.
- Dunnette, M., Campbell, J. and Hakel, M. (1973) Factors Contributing to Job . ٤
Dissatisfaction in Six Occupational Groups, *Organizational Behavior and Human
Performance*, 23551.
- Lawler, E. E., III, (1973) *Motivation in Work Organizations*. Monterey, CA: . ٥
Brooks-Cole Publishing.
- Korman, A. K. (1971) *Industrial and Organizational Psychology*. Englewood . ٦
Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stacy Adams, J. (1965) Inequity in Social Exchange, in L. Berkowitz (ed.), . ٧
Advances in Experimental Social Psychology, 4th edn. New York: Academic
Press, 267300.
- Huseman, R., Hatfield, J. and Miles, E. (1987) A New Perspective on Equity . ٨
Theory: The Equity Sensitivity Construct, *Academy of Management Review* 12:
22234.
- Tolman, E. and Honzik, C. (1930) Introduction and Removal of Reward and . ٩
Maze Performance of Rats, *University of California Publications in Psychology* 4:
25775.
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. New York: Wiley. . ١٠
- Stahl, M. and Harrell, A. (1983) Using Decision Modeling to Measure Second . ١١
Level Valences in Expectancy Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*
22: 2334.
- Hofstede, G. (1980) Motivation, Leadership and Organization: Do American . ١٢
Theories Apply Abroad?, *Organizational Dynamics* 9: 4263.
- Adler, N. (1991) *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 2nd edn. . ١٣
Boston: Kent Publishing Company, 18.

- Hines, G. (1981) Cross Cultural Differences in Two-Factor Theory, *Journal of Applied Psychology* 58: 31317. .١٤
- Locke, E. (1977) The Myths of Behavior Mod in Organizations, *Academy of Management Review* 2: 53353. .١٥
- Fry, F. (1974) Operant Conditioning in Organizational Settings: Of Mice and Men?, *Personnel* 51: 1724. .١٦
- Hammer, M. (1971) The Application of Behavior Conditioning Procedures to the Problems of Quality Control: A Comment, *Academy of Management Journal* 14: 52932. .١٧
- Solomon, R. (1964) Punishment, *American Psychologist* 19: 23953. .١٨
- Lockwood, E. and Luthans, F. (1984) Contingent Time Off: A Non-financial Incentive for Improving Productivity, *Management Review*: 4852. .١٩

الضبط المؤسسي وأنظمة المكافآت

المحتويات

| | | |
|------|--|---|
| ٢/٤ | لماذا تحتاج المؤسسات إلى تقييم أداء الموظفين؟ المسائل والمارسات المرتبطة بتقييم الأداء تخطي أخطاء الموثوقة في تقييم الأداء تطوير مقاييس الأداء من خلال تحليل الوظيفة وسائل تقييم الأداء | ١-٤ ١-١-٤ ٢-١-٤ ٣-١-٤ ٤-١-٤ |
| ٩/٤ | تحديد الغايات والإدارة بالأهداف ما مدى فاعلية تحديد الغايات من وجهة نظر الموظفين? الضرر لدى استخدام أنظمة الإدارة بالأهداف | ٢-٤ ١-٢-٤ ٢-٢-٤ |
| ١٣/٤ | المكافآت وأنظمة توزيع المكافآت تصنيف المكافآت في محيط العمل توزيع المكافآت في المؤسسات كيفية إدراك الموظفين للزيادات على الأجر | ٣-٤ ١-٣-٤ ٢-٣-٤ ٣-٣-٤ |
| ١٧/٤ | مكونات تعويضات المدراء التنفيذيين ما هي التوجهات الحديثة في تعويضات المدراء التنفيذيين? ما هي تأثيرات عملية تقليص عدد الموظفين وإزالة الطبقات على خطط التعويضات التي تطال الشركة كلها؟ | ٤-٤ ١-٤-٤ ٢-٤-٤ ٢٢/٤ |
| ٢٤/٤ | مقارنة للممارسات المعتمدة في الشركة لدفع الأجر اتخاذ قرارات ذكية في خطط الدفع المعتمدة في الشركة | ٥-٤ ١-٥-٤ |
| ٢٨/٤ | أنظمة المكافأة المرتكزة إلى الفرد والمجموعة خطط توفير التكافل تعزيز المنفعة التنافسية من خلال استخدام المكافآت المرتكزة إلى الفريق خطة راكر Rucker Plan: نظام حواجز ناجح في بيئه الفرق الذاتية التوجيه قضايا التصميم والتوقیت لاعتماد خطة راكر Rucker Plan في شركة تستخد | ٦-٤ ١-٦-٤ ٢-٦-٤ ٣-٦-٤ ٤-٦-٤ ٣٤/٤ |
| ٣٦/٤ | الفرق الذاتية التوجيه خطط شارك الأرباح | ٥-٦-٤ |
| ٣٧/٤ | الخلاصة في نقاط | |
| ٤٠/٤ | المراجعة في أسئلة | |
| ٤٤/٤ | دراسة حالة ١-٤ : تقييم الأداء في العمل | |
| ٤٥/٤ | دراسة حالة ٢-٤ : مشروع مشترك سويدي- أمريكي | |

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة تكون قد حصلت ما يلي:

- تفسير ضرورة إقدام المؤسسات على تقييم أداء الموظفين.
- وصف المحصلة الأساسية لمسار تقييم الأداء.
- تحديد المخاطر التي تهدد صحة نظام تقييم الأداء.
- وصف وسائل التقييم ومناقشة مميزاتها النسبية.

- تفسير سبب تمنع الأهداف بخصائص تحفيزية.
- فهم مواطن القوة ومواطن الضعف في أنظمة الإدارة بالأهداف.
- تفسير المخاطر التي قد تؤثر في نجاح أنظمة الإدارة بالأهداف.
- التمييز بين المكافآت الجوهرية والحسية والمالية وغير المالية.
- وصف معنى العدالة الإجرائية والتفريقية في نظامي تقييم الأداء والمكافآت.
- تفسير الطرق المعتمدة في الشركات لمكافأة الأداء.
- لظ عدّة سبل يمكن للشركات أن تستخدمها لتحسين تصميم أنظمة المكافآت لديها.
- وصف قيمة أنظمة المكافآت المرتكزة إلى المجموعات.
- تفسير واقع أنّ الانتقال في إحدى الشركات إلى خطة تحفيز ترتكز إلى المجموعات، لا يتم إلا بعد تخطي التأثيرات المزعزعة التي تخلفها عملية تقليص عدد الموظفين وإزالة الطبقات.
- تفسير كيفية تطوير تفويض الصالحيات وتعزيز العلاقة العمالية من خلال استخدام المعاوز المرتكزة إلى المجموعات.
- توضيح سبب امتلاك خطط التحفيز المرتكزة إلى المجموعات خط رؤية أفضل من أنظمة المكافآت المرتكزة إلى الجدارة التي تعمل فقط على مستوى الفرد.
- تطوير سبب منطقي لاستخدام خطط اختيار التحفيز لتمكّن الأسماء لتعزيز التزام الموظفين في نجاح الشركة الاستراتيجي.

١-٤ لماذا تحتاج المؤسسات إلى تقييم أداء الموظفين؟

يُعرف نظام تقييم الأداء في مؤسسة ما على أنه المسار الذي يولد معلومات صحيحة حول فاعلية عمل الموظفين بغية التوصل إلى اتخاذ قرارات تتعلق بالموارد البشرية وترتكز إلى معلومات واسعة. وينبغي بالمؤسسات أن تقيّم أداء الموظف لعدة أسباب.

١. يحتاج الموظفون إلى إدراك المتطلبات السلوكية للوظيفة.
٢. يتم تقييم عمل الموظفين لمعرفة مدى مساهمته في تحقيق أهداف الشركة.
٣. يحتاج الموظفون إلى معرفة مستوى الأداء الفعلي الذي يقدمونه.
٤. يعزّز نظام تقييم الأداء تحفيز الموظفين لأداء عملهم بشكل ناجح.
٥. ينبغي استخدام المعلومات الصحيحة حول مستويات أداء الموظفين لاتّخاذ القرارات المتعلقة بالزيادات على الأجر والترقيات والعلاوات والاحتياجات التدريبية.
٦. يحتاج الموظفون إلى فهم التوقعات التي تعلقها الشركة على أدائهم فهماً واضحاً.

ونشير في هذا الإطار إلى أنّ الشركات تعني أنّ نظام التقييم الجيد من شأنه تعزيز فاعلية المسارات المؤسساتية لأنّ مدراها يستخدمون نظام تقييم الأداء كأداة لتحفيز الموظفين لديهم. فنظام التقييم الفاعل يولد فرصاً للمدراء ليتفاعلوا مع مرؤوسيهم حول أداء الفريق، وجودة الخدمات، وفترات دورة العمل، وأهداف الشركة، وتوقعات الموظفين في ما يتعلق بحياتهم المهنية. وفي ظلّ غياب نظام التقييم رسمي وموضوعي، سيظنّ الموظفون على الأرجح أنّ الشركة لا تهتمّ بمعاملتهم بإنصاف. ويلخص الجدول ٤-١ بعض التأثيرات المهمة التي يخلفها تقييم الأداء على الشركة والموظفين.

١-٤ المسائل والممارسات المرتبطة بتقييم الأداء

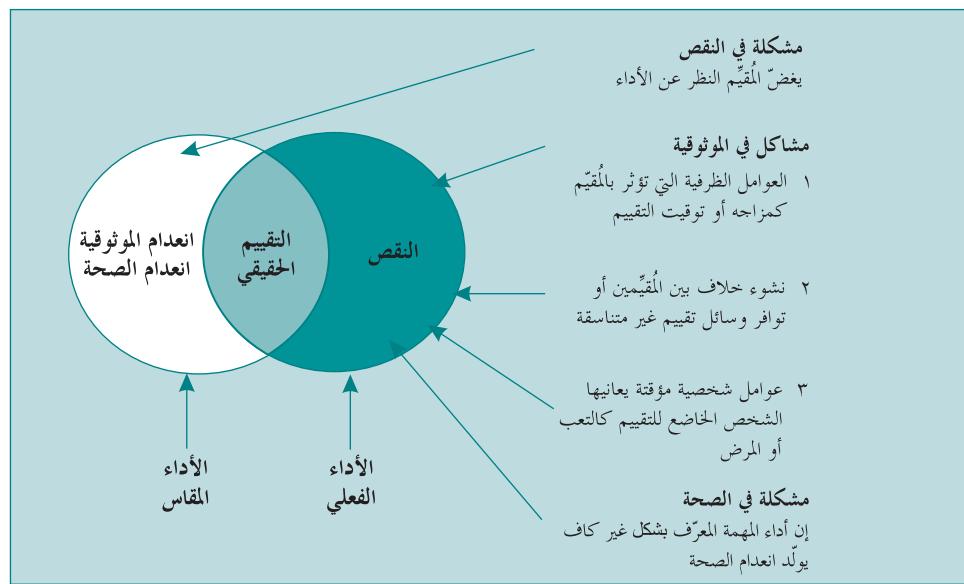
قد تعمد قلة من المدراء إلى التشكيك بحاجة الشركة إلى تقييم أداء موظفيها. ويُفترض بمسار التقييم أن يولد نتائج عادلة وحقيقة تظهر في الوقت الملائم. وبصورة مثالية، ينبغي أن يتطابق

جدول ١-٤ تأثيرات تقييم الأداء

| تأثيراته على الموظفين | تأثيراته على المؤسسة |
|---|---------------------------|
| إشباع الحاجات (الأمان، تقدير الذات، الحاجات الاجتماعية) | تحسين الأداء |
| الرضي الوظيفي | صحة أنظمة الإنقاء |
| الالتزام المؤسسي | استشارة الموظفين |
| الانخراط الوظيفي | التربية والتطوير |
| الرضا عن المشرفين | توضيح التوقعات الوظيفية |
| الرضا عن الأجر | المساعدة في تحديد الأهداف |
| تحقيق الترقيات | تطوير إمكانات الموظف |
| الاضطلاع بمسؤولية أكبر | تخطيط القوى العاملة |
| الأهداف المرتبطة بالحياة المهنية الشخصية | تشجيع الأداء الحالي |
| الفعالية الذاتية الحسنة | خدمة زبائن محسنة |
| | تحسين المنتجات والمسارات |

الأداء الحالي والأداء المقاس من حيث المستوى. ويأمل المدراء بأن يتطابق الأداء الفعلي والأداء المقاس. فعندما يتمحور القياس حول احتساب مخرجات الإنتاج، يكون الترابط متيناً بين الأداء الحالي والأداء المقاس. وتتجدر الإشارة إلى أنَّ قياس الأداء الإداري مهمٌ أكثر صعوبة بكثير لأنَّ احتساب كمية نتائج العمل الإداري مهمٌ أكثر مشقة.

فأنظمة التقييم الناجحة هي تلك التي تحاول تحسين المطابقة القائمة بين الأداء المقاس والأداء الحالي. ويظهر الرسم البياني ١-٤ مشاكل قياس الأداء المتاثرة عن تدني مستوى التطابق بين نوعي الأداء، كما يسلط الضوء على مشاكل قياس أساسية ثلاثة تعيق أنظمة تقييم الأداء وتنتمي بعوامل النقص وغياب الموثوقية وانعدام الصحة. ويمثل عامل النقص الأداء الحالي الذي غُضِّ النظر عنه جراء جهل المقيم له أو قصور نظام التقييم عن التنبُّه إلى وجوده. ونذكر مثلاً عن هذا النوع من القصور يتجلّى في نظام تقييم يكتفي باقتفائه فترة وتردد الزيارات التي يقوم بها ممثلو الخدمة فيما لا يتتبَّه إلى جودة هذه الخدمة ورضى الزبون عنها.



رسم بياني ١-٤ الأداء الحالي والأداء المقاس

يتَّسُّى انعدام الموثوقية من إدارة نظام التقييم بشكل غير منتظم وعشوائي ومن المشاكل التي يواجهها المقيِّمون أنفسهم. ويُقصَد بالموثوقية استمرارية واستقرار نتائج تقييم الأداء التي تظهر في ظلِّ الظروف الإدارية نفسها ومع المقيِّمين أنفسهم. أمّا غياب الصحة فينبثق عن نواحٍ

عدة من مهمة تقييم الأداء. فعندما يفتقر نظام تقييم الأداء إلى الوثائق الضرورية ولا يُفسّر محتواها بوضوح للمدراء والموظفين سيعدم هؤلاء على الأرجح إلى القيام بنشاطات تنتقص من مستوى أدائهم. وقد تنشأ المشكلة نفسها من التوصيفات الوظيفية غير الملائمة التي تفشل في إظهار المسؤوليات الوظيفية الحيوية للموظفين.

وتشكل الصحة من جهتها جودة مكونات نظام تقييم الأداء. هل تقيس هذه المكونات ما يفترض بها قياسه؟ يعرض الجدول ٢-٤ أنواعاً إضافية من الصحة الضرورية في عملية تقييم الأداء. وينبغي أن تتسم أنظمة تقييم الأداء بخاصتين آخرين: الاتساق، ما يعني طرفيتين أو أكثر لجمع بيانات أداء تثير النتائج نفسها، والاستقرار وهو خاصية الاعتماد على النتائج على مرّ الوقت. ويعني الاستقرار أن عناصر قياس الأداء ستثير المعدلات نفسها في فترات مختلفة من التقييم إذا كانت المتطلبات الوظيفية مستقرةً وثابتة.

ما هي الأخطاء التي يقترفها المدراء في أثناء عملية تقييم الأداء؟

يعرض الجدول ٢-٤ بعضاً من المخاطر التي تهدد موثوقية أنظمة تقييم الأداء. وجدير بالذكر أنَّ كافة الأخطاء الواردة في الجدول، يقترفها مدراء ١) لم يتبعوا تدريباً مناسباً في وظيفة تقييم الأداء، و٢) لم يمضوا وقتاً كافياً يعملون على مهمة تقييم الأداء و٣) لا يحاولون الحفاظ على الموضوعية والإنصاف في مهمة التقييم.

وبسبب المشاكل المذكورة في الجدول، تتطلب مهمة استبعاد النزاعات الشخصية والأفكار المسبقة والمصوّصيات المسيطرة على المدراء عن تقييم الأداء العملي، جهداً كبيراً تبذل الشركة نفسها.

جدول ٢-٤ الأخطاء في تقييم الأداء

| نوع الخطأ | التعريف |
|--|---|
| النزعة الشخصية | نموذج أو نزعة تؤثر على تحديد المعدلات المرتفعة أو المنخفضة من قبل الرئيس. |
| أثر الهالة | وضع معدل علامات للموظف عن ناحية واحدة من عمله بالاستناد إلى تقييم النواحي الأخرى. |
| خطأ الحداثة | التركيز على أمثلة حديثة الأداء الحديث في عمليات تقييم الأداء. |
| خطأ الميل المركزي | وضع معدلات وسطية للموظفين كافة بحيث لا تؤدي تفاوتاً بين المعدلات. |
| الأخطاء المتأتية عن الصرامة أو عن التساهل. | ترتکز المعدلات التي يعيّنها المشرف إلى اعتقاده بأنَّ الموظفين لم يبلغوا المستوى المطلوب، أو بأنهم جميعاً بلوغه. |
| خطأ التماشى | يبحث المشرف في مرؤوسيه عن ميزة أداء يُتسم به. |
| دفع المعدلات لتطابق معايير أخرى. | الاتفاق على عملية وضع معدل شامل كمرحلة أولى، ثم تعديل المعدلات لتطابق والأبعاد الفردية لتبرير المعدل الشامل. |

٢-٤-٤ تخطي أخطاء الموثوقية في تقييم الأداء

يرد أدناه شرح لوسائل تخطي المشاكل المرتبطة بعملية وضع المعدلات الملحوظة في الجدول ٢-٤. بيد أنه لم يتم إثبات أيٍّ من هذه الاقتراحات، لكنها قادرة على خفض تأثير الأخطاء في عملية تقييم الأداء لدى استخدامها حسب التراكيب المناسبة.

استخدم معايير متعددة. ما من وظيفة تتسم بطابع متخصص جداً بحيث ينحصر نشاطها بمهمة واحدة. ولما كان هذا الواقع صحيحاً، ينبغي بأنظمة تقييم الأداء استخدام عدّة أبعاد

جدول ٣-٤ أشكال الصحة

| نوع الصحة | تعريف ومثال |
|------------------|---|
| صحة المحتوى | يرتبط قياس تقييم الأداء وإدارته من الناحية المنطقية بنواحي الأداء المقاسة. ويتحقق المشرفون والموظفون على أنَّ أبعاد الأداء المقاس ترتبط بسلوكيات الوظيفة الفعلية. |
| الصحة التجريبية | ترتبط مقاييس الأداء من الناحية الإحصائية بغيرها من الحصولات العملية المهمة، ويظهر أحد التحاليل أنَّ معدلات أبعاد الأداء ترتبط بمقاييس المخرجات الكمية. |
| صحة التركيب | ينبثق نظام تقييم الأداء منطقياً عن نموذج أو نظرية في سلوك الأداء أو تحفيز الأداء. وتطور الشركة برنامج التقييم لديها بالاستناد إلى نظرية التوقعية في التحفيز. |
| الصحة التقاريرية | تشير تدابير متعددة مرتتبة بعد الأداء نفسه بمعدلات متساوية، وتربط صلة وثيقة وسائل المراقبة بمقاييس الأداء الخطية. |
| الصحة التمييزية | تنتج مقاييسُ الأداء التي تستخدم الوسائل نفسها بمعدلاتٍ مختلفةً لنواحي الأداء المختلفة. |

من الأداء. فكما كانت الوظيفة التي يتم تقييمها أكثر تعقيداً ازدادت الحاجة إلى معايير تقييم متعددة. ونشير إلى أنه لا ضرورة لقيم السلوكيات الوظيفية كلها. ينبغي عوضاً عن ذلك أن يستهدف المدراء في عملية القياس "سلوكيات الوظيفة الجوهرية" الضرورية للأداء الوظيفي الجيد.

شدد على السلوكيات عوضاً عن السمات. قلماً يرتبط عدد كبير من السمات القيمة التي تطبع الموظفين، بأداء الوظيفة المتميّز، فقد تشكل مثلاً عوامل الأقدمية والولاء للشركة (الالتزام المؤسسي) والموثوقية والودّ صفات مميزة متوافرة في بعض الموظفين لكنَّ ما من صلة تربطها بالأداء. وفي حين يقدر المدراء وشركائهم هذه السمات، لا يعني هذا في الوقت نفسه أنه يجدر بهم الاعتماد عليهم كمعايير يستخدمونها للفصل بين موظفيهم بحسب مستويات أدائهم. وعندما تُحمل أنظمة التقييم سمات كهذه تتولد مشكلة الموثوقية بين المقيمين . ما يعني أنَّ وجود عدة مقيمين يترك دلالات شخصية مختلفة على سمات شأن الولاء والشرف والودّ وقابلية الاعتماد. وفي حال نشأ خلاف بين المقيمين حول مغزى هذه السمات سيؤدي من دون شك إلى تدني مستوى موثوقية نظام التقييم.

اجا إلى أكثر من مقيم. تتحسن دقة النتائج إذا ما جأت إلى عدد أكبر من المقيمين. وتتوزع عادة أخطاء المقيمين على الجميع ما يعني أنَّ الاستعانة بخدمات عدد أكبر منهم يزيد من تردد المعدلات التي تقارب وسيلة التوزيع. ويُطبق هذا المبدأ عندما يُستعان بعدد كبير من الحكماء ليضعوا معدلات في المسابقات الرياضية كالزلّيج على الجليد، والرياضة البدنية، والغطس. وفي غالب الأحيان تُسقط المعدلات الأعلى والأدنى على حد سواء فيُحدّد المعدل المترابي النهائي كمعدل وسطي للعلامات المتبقية. ويبدو واضحًا أنَّ هذا المنطق ينطوي أيضًا على وضع معدلات أداء الموظف، فاستخدام نظام الـ ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء يولّد العديد من مكامن قوة تعدد المقيمين الذين يؤدون هذه المهمة. ويسهل تطبيق نظام الـ ٣٦٠ درجة لتقييم الأداء في المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على الفرق الذاتية التوجيه من خلال دفع (١) الموظفين لإجراء التقييم الذاتي، و(٢) الموظفين لتقييم بعضهم البعض، و(٣) قائد الفريق لتقييم أعضاء فريقه و(٤) أعضاء الفريق لتقييم قادة فرقهم.

درب المقيمين. يتافق الخبراء في ما بينهم على أنَّ تدريب المقيمين المنهجي من شأنه تقليص إلى حد بعيد أنواع الأخطاء التي تهدّد الموثوقية. ويمكن التخلص من المشاكل المتأتية عن الظاهرة المحيطة بالمقيمين في مدة قصيرة. الواقع أنَّ التدريب المتداه على يومين يقلص إلى حد كبير الأخطاء الواردة في الجدول ٢-٤.

كيف يمكن للمرء أن يحسنوا تصميم أنظمة تقييم الأداء؟

تشمل الخيارات المتاحة أمام المرء لتحسين تصميم نظام تقييم الأداء ١) إجراء تحليل الوظيفة، و٢) تحسين صحة مقاييس الأداء.

٣-١-٤ تطوير مقاييس الأداء من خلال تحليل الوظيفة

يركّز تحليل الوظيفة على محتوى ما يقوم به الموظفون فعليًّا في العمل كأساس لاستخراج مقاييس أداء يمكن الاعتماد عليها. ويقضي الإجراء بتعريف ماهية الوظيفة بغية عزل السلوكيات العملية التي تؤدي إلى مخرجات الأداء. ويولد تحليل الوظيفة مجموعةً من الواجبات الأولية الموكلة إلى كلّ موظف والمبنّة على شكل وصف وظيفي. كذلك فإنّ تحليل الوظيفة يصوغ تحديداتٍ واضحةً لمميزات الموظف ومؤهلاته التجريبية (مهاراته، معارفه، مستوى العلمي، إلخ) بغية أداء الوظيفة بالشكل الملائم. وما إن تُجمع مواصفات الوظيفة لتتشكل مجموعة وظائف، يُصبح من الممكن عندئذ تطوير مقاييس مرتبطة بفاعلية الأداء لتشكل نظام تقييم الأداء.

ويتمثل الجانب الأكثر صعوبة في تحليل الوظيفة بعزل المهام التي تتطلبها وظيفة معينة. أيّن يتوقف عمل مبرمج الكمبيوتر مثلًا وأين يبدأ عمل مشغل الكمبيوتر؟ هل تتضمن وظيفة مبرمج الكمبيوتر مهمة تصليح جهاز المودم المعطلة أو استبدالها؟ ينبغي توفير إجابات للأسئلة "الميدانية" بغية التوصل إلى تعريف محتوى الوظيفة بشكل ملائم. من هنا تتوافر خيارات عدّة لل محلل ليعالج مشاكل محتوى الوظيفة ذكر منها:

١. تحديد المهارات والمؤهلات العامة المناسبة المطلوبة لأداء الوظيفة؛
٢. عزل مهام العمل التي تنشأ في المكان نفسه والوقت ذاته، نتيجة تنسيق المهام الذي تستلزمه التكنولوجيا؛
٣. استخدام الميزات الخارجية المقبولة على المهام المتفرعة المرتكزة إلى التعريفات بالمحترفين (المحاسبين، المهندسين) ومطالب الاتحاد والسماح بإجراء المعابنات.
٤. استخدام التقاليد في الشركة لتحديد كيفية سير الأعمال فيها عادة.

تجدر الإشارة إلى أنّ الموظفين حسّاسون جدًّا تجاه قضايا الصحة في أنظمة تقييم الأداء المستخدمة لتقييم أدائهم. وتعزز صحة نظام تقييم الأداء من خلال معالجة المسائل التالية: ١) اختيار الطريقة الفضلى لقياس الأداء و٢) تطوير نظام يركّز على نواحٍ محددة من الأداء، و٣) تدريب المقيمين بشكل فاعل ووضع كثيّب تدريب للتقييم. ونشير إلى أنّ التدريب الدقيق يخفّف من حدّة آثار الأخطاء الملحوظة في الجدول ٢-٤. ويعود التخفيف من تواتر هذه الأخطاء إلى رفع ثقة الموظفين بالمعلومات المرتدة حول أدائهم التي يتلقّونها من رؤسائهم في خلال مؤتمرات التقييم.

٤-١-٤ وسائل تقييم الأداء

لا يزيل أي نظام تقييم كلّ المخاطر التي تطال الصحة والموثوقية. أمّا السمات الأبرز في أي نظام فتتلخص بأدوات جمع البيانات المستخدمة. ويرد أدناه وصف للآليات الممكن استخدامها.

المعايير المطلقة

تقضي هذه الوسيلة بالحكم على كل موظف بالاستناد إلى مجموعة ثابتة لا تتغيّر من معايير الأداء. فعندما يتتابع الطلاب صفًا يلجأ فيه الأستاذ إلى نظام تفصيل للنسب المئوية بغية وضع

العلماء تراهم يخضعون للتقدير بالاستناد إلى هذا النظام. غالباً ما ينتج نظام المعايير المطلقة معدلات مرتفعة (خطا التساهل) لأنّ المدرّسين (والمرشفين) يفضلون تقديم معلومات مرتدّة إيجابية لا سلبية. ويعرض الرسم البياني ٢-٤ مثلاً عن أداة لوضع المعدلات وفقاً لنظام المعايير المطلقة، تتطلب من المشرف أن يجيب بـ"نعم" أو "كلاً" عن السؤال المطروح الذي يطال كلاً من أبعاد الأداء.

تشتمل أبعاد الأداء الملحوظة في استمارة وضع العلماء التي تظهر في الرسم البياني ٢-٤، بميزة "كلّ شيء أو لا شيء". وتتميز هذه الأبعاد أيضاً بأنّها ترتكز إلى حدّ بعيد إلى الشخصية ولا تقيّم سلوكيات الوظيفة الحالية. فنرى المشرف يُطلق أحکاماً ذاتية حول سمات الموظف فتفتح هذه الطريقة وبالتالي مشاكل خطيرة ترتبط بالصحة. ما سيكون عليه ردّ فعلك إن أجاب المشرف عليك بـ "كلاً" لدى تقييمه لذكائك وحسن المنطق لديك؟

| | |
|---|---|
| الإسم المشرف منذدة شغل المنصب من فضلك ضع إشارة في خانة "نعم" أو "لا" قرب كل من الأداء. | نعم <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> لا |
| | يتميّز بأخلاقه النبيلة (هو مهذب ولبق) يتميّز بالذكاء وأحكامه الصائبة يبني قوة وحضور متلزم بالشركة يظهر ثقة بالنفس يظهر زيارات القائد يتميّز بمحاسنه يتعاون مع الموظفين الآخرين يبني استعداداً للقيام بمبادرات يشار حتى إثناء المهمة |

رسم بياني ٢-٤ استمارة وضع العلماء المرتكزة إلى المعايير المطلقة

نظام وضع العلماء المرتكز إلى سلم المقاييس البياني

يشكّل نظام وضع العلماء المرتكز إلى سلم المقاييس البياني أكثر الأنظمة رواجاً في أيامنا هذه، وتشير الاستقصاءات إلى أنّ نسبة ٥٧٪ بالئة من الشركات التي تستخدم أنظمة التقييم تتجأ إلى هذه الوسيلة.^١ تُدرج الاستمارة التنموذجية لوضع العلماء المرتكزة إلى سلم المقاييس البياني، لأنّه بمعايير الأداء ذات المغزى بالنسبة إلى المشرف والموظفي على حدّ سواء. وبتعبير آخر، تتميز هذه المعايير بصحّة المحتوى. ويعدّ المشرف إلى تحديد رقم يوازي كل معيار مستنداً إلى سلم قياس رقمي. ويعرض الرسم البياني ٣-٤ وسيلة ترتكز إلى سلم المقاييس البياني.

إنّ وسيلة وضع العلماء للموظفين هذه تسلط الضوء على الفوارق القائمة بين أداء المروّسين كافة. ويشجّع استخدامُ النظام الميل لتوزيع أداء الموظفين على سلم القياس. وبما أنّ درجات نجاح الأداء أو فشله ترد كاحتمال ممكن في كلّ من الأبعاد، يجد المشرفون أنفسهم في موضع أكثر قوّة ليقيّموا مواطن القوة والضعف لدى كلّ موظف. وتحسن هذه الميزة جودة المعلومات المعطاة للموظفين في خلال الجلسات الاستشارية الاطلاعية بالأداء.

وتجرد الإشارة إلى أنّ سلم المقاييس البياني لا يزيل التهديدات التي تطال الصحة والتي تمتّ مناقشتها سابقاً. يميل المشرفون في معظم الأحيان إلى استخدام جزء فحسب من سلم القياس، بسبب أخطاء الصرامة والتسلل والتماثل التي يقع فيها المشرف الفرد. وتحاول

| | | | | |
|---|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------|---|
| الإسم اللقب فترة الأداء اسم المشرف التعليمات ضع دائرة حول الرقم الذي يصف الموظف بالشكل الأفضل | | | | |
| ما دون ضعيفة ١ ٢ ٣ ٤ | المتوسط جيدة ٢ ٣ ٤ ٥ | ممتازة ٣ ٤ ٥ ٦ | جيدة ٤ ٥ ٦ ٧ | صفة الموظف ١ إمكانية التعويل عليه ٢ التعاون ٣ ملاطفة الرئائين ٤ الاستعداد لقبول المسؤولية |

رسم بياني ٤-٤ استماراة سلم المقاييس البياني

بعض المؤسسات أن تتفادى هذه المشكلة فتطلب من المشرفين وضع توزيع ثابت لمستويات الأداء (ينبغي أن تحظى نسبة ١٠ بالئة من الموظفين بمعدل ممتاز أو سيء بينما يحظى ما نسبته ٨٠ بالئة بمعدلات تتراوح بين هذين الطرفين). وقد تسبب عمليات التوزيع القسرية المشاكل للموظفين إذ يستنتجون أن التوزيع غير منصف.

سلم القياس الراسخ للسلوكيات

يزودنا هذا النظام بأمثلة ملموسة حول مختلف مستويات الأداء. فغالباً ما يمتعض الموظفون من كونهم لا يعرفون ما يريده رؤاؤهم في ما يتعلق بالأداء. ويدعى الكثيرون منهم أنّ ما من صلة تربط المهام الوظيفية التي يؤدونها فعلياً بكيفية تقدير عملهم. وفي هذا الإطار تشدد أنظمة سلم القياس الراسخ للسلوكيات على سلوكيات العمل وكيفية إنجازه بدلاً من التركيز على ميزات الموظفين.

ويشكل تصميم سلم القياس الراسخ للسلوكيات وتطبيقه إجراء انحرافٍ تشاركي يستخدم مدخلات المشرفين والموظفين الخاضعة لتقدير النظام. ويُستشار الموظفون في خلال مرحلة التصميم كي يحدّدوا نشاطات العمل الحرجية التي تفضي إلى نجاح الوظيفة أو فشلها. وستستخدم مجموعات أخرى من الموظفين المطلعة على الوظائف، لتقييم نشاطات العمل الحرجية التي وضعتها مجموعة الموظفين الأولى. ويستمرّ مسار التصميم فيزيل نشاطات العمل الجدلية التي لا تتنقّل عليها المجموعات. ثمّ ينبع عن هذا الإجراء التحليلي مجموعة من سلوكيات العمل ذات المغزى العالي التي تصف سلوكيات العمل الفاعلة وغير الفاعلة. والواقع أن هذه السلوكيات تدوّن دائماً بلغة الموظفين الذين ينجزون الوظيفة الخاضعة للتحليل. ويعرض الجدول ٤-٤ مثلاً عن سلم القياس الراسخ للسلوكيات طبقاً على إحدى مساعدات مدير المبيعات.

جدول ٤-٤ سلم القياس الراسخ للسلوكيات لإحدى مساعدات مدير المبيعات

| |
|--|
| ١ إدارة الجردة وضبطها: يشمل هذا العنصر كل السلوكيات التي تظهرها المساعدة في أثناء عملها على جردة المخزون |
| ٧ إذا سأله المدير هذه المساعدة عن حجم مخزون منتج معين، يمكنها أن تدله فوراً على البند في تقرير الجردة المكتمن. |
| ٦ تتّبع من هذه المساعدة أن تسأله موظفاً آخر عن كيفية استخدام تقرير الجردة المكتمن. |
| ٥ لا تعرف المساعدة تواريخ إعادة طلب السلع الواردة في الجردة. |
| ٤ من المتوقع ألا تعرف المساعدة أي المنتجات نفذ من المخزون، عندما يسألها المدير عن ذلك. |
| ٣ من المتوقع ألا تعرف هذه المساعدة أسماء المنتجات في جردة المتجر. |
| ٢ لا تعرف هذه المساعدة موقع جردة المتجر. |
| ١ لا تسأل هذه المساعدة عن موقع جردة المتجر. |

يرد في الجدول ٤-٤ تعريفٌ يطال كآل من مستويات الأداء ويظهر ارتباطها بالسلوكيات. وتشكل هذه التعريفات الدعامٌ السلوكي لأنّها توفر مثلاً حول سلوكٍ يرتبط ببعد الأداء. ويحسنَّ وضوح السلوكيات من جهةٍ فهم الموظفين لماهية وظائفهم ويساعدهم على تحقيق مستوى أعلى من الأداء. فتعزز بالتالي "النهاية التعليمية أو التدريسيّة" لسلم القياس الراسخ للسلوكيات نتيجة انخراط الموظفين في تصميمها.

كيف تختلف أنظمة سلم القياس الراسخ للسلوكيات عن غيرها من وسائل تقييم الأداء؟

أولاً، يشدد سلم القياس الراسخ للسلوكيات على كيفية تأدية العمل (من خلال الأمثلة السلوكية) مقارنة بسمات الموظفين. ويقلص التشديد على السلوكيات فرص دمج سمات الموظف أو المتطلبات الوظيفية الجانبية في تقييم الموظف. ويُطبّق نظام سلم القياس الراسخ للسلوكيات على مجموعة من المهام المتقاربة أو المحددة. وفيما تعزز هذه الخطوة صحة مهام المعاينة قد يتطلب تطوير أنظمة متعددة من سلم القياس الراسخ للسلوكيات لتطابق ومجموعات الوظائف الأخرى في الشركة.

ونشير إلى أنّ جودة المعلومات المرتدة من سلم القياس الراسخ للسلوكيات تتخطى من بعيد الأنظمة الأخرى لأنّ هذا النظام يشدد على السلوكيات الوظيفية وليس على نجاح الموظف أو فشله، ما يحسّن مغزى المعلومات المرتدة حول الأداء في أذهان الموظفين من خلال تقليص سلوكيهم الدافعي. ومن الناحية السلبية يتطلب تطوير سلم القياس الراسخ للسلوكيات وقتاً طويلاً. وهو إضافة إلى ذلك يلاقي نجاحاً أكبر في الوظائف ذات السلوكيات الملموسة. كذلك فإنّ مهمة تطوير نظام سلم القياس الراسخ للسلوكيات لوظائف تتطلب الإبداعية والحضور الفكري، والابتكار، ومعالجة المشاكل المعقدة، تتسم بصعوبة أكبر. لذا يصعب تطوير أنظمة سلم قياس راسخ للسلوكيات في مهن العلماء أو الأساتذة أو المحامين أو الأطباء.

٤-٤ تحديد الغايات والإدارة بالأهداف

يقرّ الخبراء في الإدارة والسلوك المؤسسي بأنّ مغزى الغايات يمكن في توجيه سلوك الموظفين نحو الغايات المؤسسية. ونشير في هذا السياق إلى أنّ إطار العمل السلوكي المتعلق بنظرية تحديد الأهداف المركزة إلى العمل، طوره إدويون لوكي Edwin Locke، الذي يصف العلاقة القائمة بين غايات الموظفين وأدائهم العملي.^٢

تُعرف الغايات على أنها الحالات النهائية التي تقلّص كثافة الحاجات والدافع. ويفترضُ لوكي Locke في نظريته أنّ الغايات الصعبة المحددة بوضوح تُفضي إلى تحسين في الأداء أكبر من ذاك الذي تنتجه الغايات السهلة المcrح عنها بشكل عام. وقد أصبح في أيامنا هذه من المتعارف عليه على نطاق واسع أنّ أنظمة تحديد الغايات : (١) تعزز التحفيز العملي وأداء الموظف في الوظيفة، و(٢) تقلّص الضغط الناجم عن توقعات الموظفين المتعارضة والمربكة، و(٣) تحسّن دقة عمليات تقييم الأداء في المؤسسة وصحتها.

يعرض الجدول ٤-٥ العناصر التي تشكّل نظرية تحديد الغايات. ونشير إلى أنّ المسار يشمل خمس خطوات تحفيزية وسلوكية. وتتوافر في المرتبة الأولى البيئة المؤسسية، حواجز لأداء الموظفين وسلوكياتهم الموجّهة، فتُحدّد المؤسسة في هذا السياق من خلال مدرائهما ما ينبغي تحقيقه. وبالإضافة إلى ذلك كله، يفترض بالمؤسسة أن توضح المكافآت الحسية والجوهرية التي ترافق تحقيق هذه الغايات. ويسلط المكون الثاني في النموذج الضوء على أهميّة مسار تحديد الغايات. وتتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنّ عملية تحديد الغايات قد تكون متبادلة أي

متحورة حول رب العمل أو موكلاه إليه، أو معتمدة على الجميع تحت شعار "ابذل قصارى جهدك". ويكون عندئذ مسار الالهيارات التي انتقاها مدير يجري عملية تحديد الغايات بالتعاون مع مرؤوسيه رهناً بـ ١) أهمية تقبل الموظف للغايات؛ و ٢) طول الفترة الزمنية المتوافرة لتحديد الغايات؛ و ٣) أهمية تطوير الموظفين من خلال تحديد الغايات. وإذا اتّضح أنَّ هذه الالهيارات الثلاثة هي السمات البارزة في ترتيبات تحديد الغايات، يكون انتقاء مقاربة التحديد المتبادل هو الأنسب.

جدول ٤-٥ نواحي مسار تحديد الغايات

| قضايا بيئية | → مسار تحديد الغايات | → مميزات الغايات | → نوايا الموظفين | → المحصلات |
|----------------|--------------------------------------|------------------------------|------------------|-----------------|
| حدد النتائج | المحددة بشكل متداول | المحددة | اقبل الغايات | الأداء العملي |
| المتوقعه | المتحورة حول رب العمل | قابلة للقياس | التزم بالغايات | الرضى الوظيفي |
| انشرح المكافآت | أو المدرجة في إطار "ابذل قصارى جهدك" | قابلة للتحقيق | | التحفيز الوظيفي |
| المتوافرة | "SMART" | المرتكزة إلى الموارد المحددة | (م.ق.ق.م.م) | |

أمَّا العنصر الثالث في النموذج والظاهر أفقياً في الجدول ٤-٥ فيشيدُ على أهمية مميزات الغايات، إذ ينبغي أن تتسم هذه الأخيرة بالصفات المميزة (م.ق.ق.م.م) "SMART" المذكورة في الجدول. فمتي نفتقر الغايات إلى هذه المخصائص تترك أثراً تحفيزياً أدنى مستوى لأنَّ الموظفين يفقدون الاهتمام بها. ويشير العنصر الرابع إلى أنَّ التزام الموظفين وتقبّلهم للغايات يولّدان النوايا الحقة للمناضلة في سبيل تحقيق هذه الغايات المحددة سابقاً. أضف إلى ذلك، أنَّ النية ترتبط مباشرة بقبول الموظفين الغايات والتزامهم بها، لذا تكتسب نوايا الموظفين عمقاً أكبر من خلال تحديد العلاقة القائمة بين المكافآت الجوهرية والحسية والغايات موضوع النقاش بوضوح. ويحدد العنصر الخامس في النموذج محصلات الفرد والمؤسسة الناتجة عن هذا المسار. فأنظمة تحديد الغايات المُدارَة بالشكل المناسب والمتميزة بمعلومات مرتبطة ملائمة ودقيقة التوقيت ورسمية وغير رسمية، تولد أداءً مهمَّا يلقى تقدير المؤسسة والموظفين على حد سواء. ويحصل الموظفون على المكافآت الشخصية المقدرة (الإقرار بالجهود، زيادات على الأجر، علاوات، ترقيات، مكانة في الشركة...) التي تولد الرضى الوظيفي وتحفيز عملِي معزز يعمق دوره الالتزام بتحديد الغايات بحد ذاتها.

٤-٢-٤ ما مدى فاعلية تحديد الغايات من وجهة نظر الموظفين؟

أمعن التفكير في تأثير الدفع الاقتصادي لنقليص التكاليف في إحدى شركات التأمين بنسبة ١٠ بالمئة. فقد أخبر مدير بأنَّ هذه المهمة ستكون الغاية التي سيعمل عليها في خلال السنة المقبلة وبأنَّه سيحصل على علوة نسبتها ٨ بالمئة إنْ توصلَ إلى تحقيقها. فقرر أن يشكّل قوة لمهمة معينة يقع على عاتقها وضع خطة المكتب التي تهدف إلى تحقيق هذه الغاية. وراح يسعى ليكسب مدخلات الموظفين في عملية تحديد الغايات الثانية (مسار وضع الغايات التشاركي). وعندما في خلال اتصاله بمرؤوسيه إلى تفسير خطته المحفزة ووضع غايات واضحة وصعبة بعض الشيء وقليلة. حصد المدار التزاماً عالياً وقبولاً بالغايات بسبب تحديد المكافأة وخصوصيات الغايات (نية واضحة وجهد سلوكى عال). الواقع أنَّ قبول الغاية المتبادل من قبل المدير ومرؤوسيه يعزّز الربحية حيث أنَّ الغاية ستتحقق من دون شك وستتّبع المحصلات المرجوة من الرضى الوظيفي وأداء المهمة والتحفيز.

يشير المثل والنموذج الواردان في الجدول ٤-٥ ضمناً إلى أن المعلومات المرتدة عن الغاية تشکل عنصراً بالغ الأهمية للمحافظة على تركيز الجهود باتجاه الغاية المنشودة. لذا ينبغي بالمؤسسات أن تتبنى المعلومات المرتدة الرسمية وغير الرسمية الموقرة في الوقت المطلوب والتي تبني المراء والموظفين على اطلاع على تقدّمهم باتجاه الغايات المحددة. وتشكل المعلومات المرتدة مكافأة جوهرية غاية في الأهمية بالنسبة إلى العديد من الموظفين، ففي حال تتجه المعلومات المرتدة في الوقت غير الملائم وكانت خالية من المغزى تتعرّض عندئذ للمحصلات المقدرة والواردة في النموذج إلى التأكّل.

تعتبر الإدارة بالأهداف بكل بساطة، تطبيقاً مؤسسيّاً لنظرية تحديد الغايات . ويعود الفضل في ابتكار مصطلح الإدارة بالأهداف إلى بيتر دراكر Peter Drucker الذي عُرف كأحد أبرز مناصري هذا المسار المؤسسي لعدة عقود.^٣ وبؤيد دراكر Drucker الإدارة بالأهداف كمسار يطور ضبط النفس عند المراء بما أنهم يسيطران على المسار الذي يفضي إلى محصلات مؤسسية وفردية جديرة بالاهتمام. وهو يشدد على أهمية انخراط الموظفين في مسار تحديد الغايات عندما يستنتج أن النقاشات حول الإدارة بالأهداف وانخراط الموظفين في تحديد الغايات، تدفعهم إلىبذل جهد أكبر وتقديم مستوى أداء أفضل.

وتشكل دورة الإدارة بالأهداف الظاهرة في الرسم البياني ٤-٤، تفسيراً مؤسسيّاً للجدول ٤-٥. وتشتمل نظرية وضع الغايات من جهتها على الاهتمامات العملية للشركة والموظفين على حد سواء، وتتمثل نتائجها بدورة الإدارة بالأهداف التي ترتكز إلى عدة افتراضات .

١. يقوم الموظفون بأداء أفضل عندما يعرفون ما يتوقعون منهم إنجازه وكيف يساهمون في تعزيز فاعلية المؤسسة.
٢. يفضل معظم الموظفين العزم الشخصي في العمل.
٣. يتعرّز تحفيز الموظفين من خلال تقييمهم في الوقت المناسب المعلومات المرتدة الرسمية وغير الرسمية حول طرق عملهم ونتائجها.
٤. يفضل الموظفون المكافآت الجوهرية والحسية المنسقة مع مستوى أدائهم.

قد تستخدم الشركات عدداً من الخطوات يتحمّل الخطوات السبع المذكورة في دورة الإدارة بالأهداف الواردة في الرسم البياني ٤-٤، لكنَّ الخطوات السبع تعدّ عناصر مشتركة متوفّرة في أغلبية البرامج. لذا يرد أدناه شرح مختصر لهذه الخطوات السبع.

الخطوة ١. حل مزيج الأفراد، والوظائف، ووسائل العمل والطلبات الخارجية. يتمثل العنصر الرئيسي هنا بمزيج الأفراد وتصميم العمل والتكنولوجيا بحيث تتلاءم والقيود المفروضة في بيئة المؤسسة. وتشكل هذه الخطوة عادة نشاطاً استراتيجياً تقوم به الإدارة العليا.

الخطوة ٢. خطّ للغايات، والاستراتيجية والتواصل والتدريب. وتشكل هذه الخطوة نتاج مخطط تفصيلي للإدارة بالأهداف، يشرح بالتفصيل الغايات المؤسسيّة وكيفية تسلسلها في هرمية القيادة. كذلك يجدر بالخطط أن يوفر التدريب الملائم حول الغايات التي يغطيها النظام.

الخطوة ٣. عرّف وظائف الموظفين من حيث المحتوى والسلطة والمسؤولية. من وجهة نظر المؤسسة، ينبغي اتخاذ خطوة بهذه لنفاذ مصاعفة الجهود والموارد. أما من وجهة نظر الموظف، فخطوة مماثلة توضح الواجبات الوظيفية بشكل يسمح للموظفين بأن يلمزوا كيف تتداخل غاياتهم وتتسلسل صعوداً في هرمية القيادة.

الخطوة ٤. فصل صعوبات الغاية ووضوحاها وعددتها والمعلومات المرتدة عنها. تسمح هذه الخطوة للموظف بإطلاق الحوار بين الرئيس والرؤوس حول الغايات من خلال تطوير مجموعة من الغايات تمتدّ على الفترة الزمنية اللاحقة. ويجدر تدريب المرؤسين والرؤوس بشكل دقيق على تحديد الغايات المناسبة.

الخطوة ٥. توصل إلى توافق متبادل حول الغايات، ووسائل العمل، والمقاييس، والإطار الزمني. تضع هذه الخطوة "قواعد الإدارة بالأهداف" التي ترعى سلوك الموظفين فيما يناظرون لتحقيق الغايات، كما تنظم رسمياً دور الرئيس في دورة الإدارة بالأهداف.

الخطوة ٦. قم بمراجعة غير رسمية لتحقيق الغايات والوسائل المعتمدة وإعادة النظر في الغايات. ينبغي أن تتسم دورة الإدارة بالأهداف بالمرونة بحيث يمكن تعديلها للتلاع مع الأحداث غير المتوقعة، فقد تفرض الظروف الاقتصادية السيئة مراجعة غايات المبيعات التازلية.

الخطوة ٧. قم بمراجعة رسمية للغايات المحققة والمكافآت المفترض منحها. تكمل هذه الخطوة مسار الإدارة بالأهداف الدوري، فهي تمثل إقرار الشركة الرسمي بنجاح الموظفين في تحقيق غاياتهم. وبغية استكمال هذا المسعى تتجلّى ضرورة إطلاع الموظفين بوضوح على مكافآتهم. إذ إن هذه الخطوة تعزز التأكيد من انخراط الموظفين في دورة الإدارة بالأهداف التالية التي تخولهم وضع غايات تتطوّر على طموح أكبر.



رسم بياني ٤-٤ دورة الإدارة بالأهداف

٢-٤-٤ المذر لدى استخدام أنظمة الإدارة بالأهداف

ينبغي أن يدار نظام الإدارة بالأهداف ويُصلّق مع الوقت شأنه شأن أي نظام ضبط آخر. وفي هذا السياق يجدر بالدراء أن يتتبّعوا إلى الحفاظ على مغزى نظام الإدارة بالأهداف بالنسبة إلى الموظفين. وترتّد أدناه الطرق الفضلى للحفاظ على جودة نظام الإدارة بالأهداف.

١. ينبعى أن يسبق دعم الإدارة العليا والتزامها وانخراطها، تصميم أنظمة الإدارة بالأهداف وأن يستمر على امتداد البرنامج.

٢. ينبعى أن تبني الإدارةُ بالأهداف علاقةً وثيقَةً مع النشاطات والمسؤوليات الإدارية الروتينية. لذا يجدر بنظام الإدارة بالأهداف أن يدعم الأوجه الأساسية لتكنولوجيا الشركة ومنتجاتها وخدماتها.

٣. ينبعى أن تشدد الإدارةُ بالأهداف على غايات التطوير الشخصي، فالمدير الناجح يحرص دائمًا على أن يسمح نظام الإدارة هذا للموظفين بتلبية حاجاتهم من المستوى الأعلى في المجالات المهمة شأن الكفاءة والنمو الاحترافي.

٤. ينبعى بالشركة أن تخصص جزءاً من مواردها لتدريب فاعل يستفيد منه الطاقم العامل ليحسنُ الإدارة والعمل في ظلّ نظام الإدارة بالأهداف. الواقع أن الإدارة بالأهداف لن تلقى نجاحاً إن طُبِقت من دون معرفة القوة العاملة وتعاونها، ذلك أنَّ الموظفين لن يفهموها والشركة لن تستنبط فوائد الأداء والتحفيز المبنية عن هذه الإدارة.

٥. ينبعى بالشركة أن تُحصل نظام الإدارة بالأهداف على احتياجات الأقسام التي تملك تكنولوجيات ومنتجات مختلفة. في حال لم يتم "تكيف" الإدارة بالأهداف لتناسب

- و حاجات القسم، سيفقرُ النظام حتماً إلى عنصر الدمج وسيشكّل بقيمة المعلومات المبنية عن الإدارة بالأهداف على مستوى المؤسسة.
٦. ينبغي بالدراء أن يتقادوا الإفراط في التشديد على عدد الغايات وكمّها. وتُطبّق في هذا الإطار قاعدة الـ "٨٠-٢٠" التي تنصّ على أنّ نسبة ٢٠ بالمئة من الغايات تمثل ٨٠ بالمئة من العمل الواجب إنجازه. الواقع أن التقييد بهذه القاعدة يحول دون طمر المدراء لرؤوسهم تحت جبل من الغايات الضيّقة المدود والمقاسة عددياً.
٧. ينبغي بقواعد نظام إدارة الأهداف أن تتخطّى من بعيد تكاليف البرنامج من حيث المهام الروتينية المكتبيّة. الواقع أنّ هذه المهام الروتينية تتضاعفُ عندما يفشل المدراء في التعرّف إلى أهميّة تحديد الغايات بشكل تشاركيٍّ، إذ إنّ هذه العملية تستخدم المعلومات المرتدة الرسمية وغير الرسمية على حد سواء.
٨. ينبغي التشديد أيضاً على النقاش والتقييم. إنما يجرد التنبّه إلى أنّ التشديد المفرط على النقاش يؤدي إلى انبثاق غايات مجرّدة من الوحي فيما يؤدي التشديد المفرط على التقييم إلى تلمس التلاعيب والضبط المفرط.
٩. تلقى الإدارة بالأهداف نجاحاً أكبر عندما تتسمّ بالمرونة وتنمّي الغايات التي تعرضها بقدرتها على التكيف مع الظروف غير المتوقعة. وتشدّد هذه النقطة على أهميّة أن يدرك المدراء أنّ نظام الإدارة بالأهداف يخضع باستمرار إلى المراجعة وإعادة الابتكار من قبل الشركة نفسها وأفرادها.

٣-٤ المكافآت وأنظمة توزيع المكافآت

تخلّف المكافآت آثاراً هائلاً على مجهد الموظف ومستويات أدائه. فالموظفون من المستويات كافة يعودون إلى مقارنة جهودهم والمكافآت التي نالوها بجهود الموظفين الآخرين ومكافآتهم. ويفضي الإنصاف الملحوظ الناجم عن هذه المقارنات إلى اختبار مستويات من الرضى والتحفيز الوظيفيين. قد تتخطّى بسهولة نظرة الموظفين إلى المكافآت المخصصة، المكافآت الفعلية التي وزّعتها الشركة، من حيث الأهميّة. إذ إنّ نظام توزيع المكافآت يترك أثراً كبيراً على كيفية إدراك المكافآت نفسها. وتشير نظرية التوقّعة في التحفيز بوضوح أنّه متى تلمس الموظفون رابطاً واهياً بين الأداء والمكافآت، لن تؤدي بعد ذلك المكافآت دور المحفزات. ويسبّب الإحساس الملحوظ بالظلم تدهوراً في الرضى عن الأجور. من هنا، يمكن الخلط الداعي الأول للشركة ضدّ عمليات إدراك المكافآت المغلوطة والمضطربة، في تصنيف المكافآت المؤسسية بالشكل السليم.

١-٣-٤ تصنيف المكافآت في محيط العمل

تدرج المكافآت ضمن فئتين عامّتين: المكافآت الجوهرية والمكافآت الحسيّة. وتُعرّف المكافآت الجوهرية على أنها المكافآت التي يربطها الموظفون بالوظيفة نفسها. وتشمل هذه المكافآت تحمل مسؤولية جزء كبير من الأعمال شخصياً، والقيام بالأعمال التي تؤدي إلى التطوير الشخصي والكفاءة الشخصية، والانخراط في قناة نشر المعلومات المهمة، وتأدية الأعمال التي تتطلّب توافر عدد من المهارات والنشاطات. وتضمّ الأمثلة حول الوظائف والمهن التي تنطوي على مكافآت جوهرية من المستويات العالية الطبيب، والسياسي، والقاضي وعالم الأبحاث، ومهندس التصميم والمهندس المعماري. وتشمل هذه المهن من جهتها مجموعة متنوعة ومهمة من المهارات والنشاطات العملية. بيد أنّ التناقض في المكافآت الجوهرية المتوفّرة يبرز لدى مقارنة هذه المهن بالأعمال التي يؤديها الموظفون في مصنع سيارات، فمهنة تجميع السيارات

تقدّم إمكانيات ضئيلة لتطوير الموظفين، ودورات العمل فيها قصيرة جدًا تقتصر على تكرار سلوكيات محددة. وبما أنّ عمال التجميع يُبعدون عن السلعة النهائية التي يساهمون في إنتاجها، فهم يتلقون معلومات مرتبطة ضئيلة حول نتائج عملهم.

أما المكافآت الحسية فتمنحها الشركة للموظف ولا يحصل عليها مباشرة مع استكمال المهمة. ونشير إلى أنّ هذه المكافآت الحسية يقدمها المشرفون والنظار ومجموعات العمل والمؤسسات الخارجية كالاتحادات العمالية أو النقابات. وقد تجزأ هذه المكافآت بدورها إلى التعويض المباشر، والتعويض غير المباشر والمكافآت غير المالية. ونعني بالتعويض المباشر المكافآت الحسية التي تشمل الراتب أو الأجر الأساسي، والعلاوات على الأداء، والساعات الإضافية وال歇勤 المدفوعة، وخيار تملك الأسهم والمعاش التقاعدي (يشكّل الخياران الأخيران تعويضاً مؤجلاً). أما التعويض غير المباشر فيضمّ مكافآت تُمنح نتيجة لمستوى الموظف المؤسسيي مقارنة بأدائه. وتشمل الأمثلة في هذا الإطار برامج الحماية الشخصية لكتاب المدراء التنفيذيين، والقروض ذات معدلات الفوائد المخفضة، والخدمات الشخصية والتعويضات الإضافية.

تتمثلّ الفئة الأخيرة من المكافآت بالتعويضات غير المالية. وتتأتي هذه التعويضات بأشكال لا تحصى إذ يعمد المدراء إلى ابتكار أنواع إبداعية منها. وتشمل الأمثلة عنها التزويد بالأثاث المكتبي المفضل، وتخفيض مساحات لركن السيارة، ومنح لقب مثيرة للإعجاب، ووضع برامج الإقرار بالجهود، ورموز السلطة والمناصب المرموقة.

هل المكافآت الجوهرية هي أكثر أو أقل أهمية من المكافآت الحسية؟

افترض عدة علماء سلوكيّات أنّ المكافآت الجوهرية تفوق المكافآت الحسية أهمية في التأثير على التحفيز والأداء.^٤ منذ العام ١٩٨٠ ولد مفهوم السلوك المؤسسيي أبحاثاً هائلة تطال مغزى المكافآت الجوهرية وتأثيراتها على سلوك الموظف وأدائه. وقد كشفت إحدى الدراسات على سبيل المثال، أنّ المكافآت الحسية (الظروف المرتبطة بالأداء) تنتقص من تأثيرات المكافآت الجوهرية (أوقات الفراغ المخصصة للعمل على هذه المهمة) عندما يكون العمل غير منظم لكن مثيراً للاهتمام.^٥ وكشفت دراسة أخرى أنّ مستوى ضبط العمل الشخصي ومستوى الكفاءة لدى الموظفين يختلفان أثراً على المكافآت الجوهرية الملمسة أكبر بكثير من الأثر على المكافآت الحسية.^٦

وتحدد نتائج البحث الملحوظة أعلاه القيمة المبنية عن الفصل بين المكافآت الحسية والمكافآت الجوهرية.^٧ بالإضافة إلى ذلك، يبدو صحيحاً أنّنا نستتبع قيمة هائلة جراء دمج أكبر قدر ممكن من المكافآت الجوهرية في الوظيفة نفسها، فطريقة التفكير الإدارية الحالية تفضي إلى استنتاجات مفادها أنّ الموظفين سيُخسرون عملية تحديد الغايات بقيمة أكبر في حال أدركوا أنّ المشاركة في المسار ستؤدي إلى مكافآت جوهرية وحسية يقدرونها.

ويكمن السبب الأخير للفصل بين المكافآت الجوهرية والمكافآت الحسية في واقع أنّ الشركات تتحمّل المكافآت الحسية. ففي هذا الإطار، يمكن الشركة تعليم سياستها المتعلقة بتوزيع المكافآت الحسية لكنّها لن تتمكن من تطبيق المبدأ نفسه على المكافآت الجوهرية. ونشير إلى أنّ توافر سياسة التعويضات يُكثّف الموظفين الجدد مع بيئه المؤسسة ويفصل العلاقة القائمة بين الأداء والمكافآت. أضف إلى ذلك أنّ السياسات تساعد على تحديد العلاقة القائمة بين عنصر الأقدمية والمكافآت كالمتاع الإضافية. ويعرض الجدول ٤-٤ المكافآت الجوهرية والحسية المألوفة المتاحة للموظفين.

جدول ٦-٤ المكافآت الجوهرية والحسية في المؤسسات

| المكافآت الجوهرية | المكافآت الحسية | التعويض المباشر | المكافآت غير المالية |
|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| المشاركة في صنع القرارات | الأجر أو الراتب الأساسي | برامج حماية الوظيفة | موقع مفضلة للمكاتب |
| تحمل مسؤوليات أكبر | العلاوات على الأداء | إجازة مدفوعة | مساحات مميزة لركن السيارات |
| فرص تحقيق النمو الشخصي | الخيار تملك الأسهم | الساعات الإضافية والمعطل المدفوعة | اللقب مثيرة للإعجاب |
| عمل أكثر إثارة للاهتمام | الساعات الإضافية والمعطل المدفوعة | ساعات غداء مفضلة | ساعات خلوة خاصة |
| تنوع في النشاطات الوظيفية | | | هاتف خلوي وألة فاكس |

٢-٣-٤ توزيع المكافآت في المؤسسات

تهتم كل الشركات بعملية توزيع المكافآت الحسية الفاعلة، لذا تراها وضعت عدّة إرشادات لكيفية توزيع المكافآت. ونستعرض أدناه الأسباب الشائعة التي ترتكز إليها الشركات لتوزيع التعويضات.

الأداء

تشغل مهمة تقييم الأداء أو انعدامه عدداً لا يأس به من الأفراد في أي شركة. فعندما يتم توزيع المكافآت بالاستناد إلى عملية التقييم هذه، يتحوّل عندئذ الأداء إلى محفن. ونشير إلى أن المناقشة حول تصميم أنظمة تقييم الأداء شددت حسرياً على هذه العلاقة المهمة.

الجهود

بما أن الشركات تهتم بتقليل نقلبات اليد العاملة وتکاليف التوظيف، تراها تقرّر في غالب الأحيان أن تكافئ الموظفين على الجهد الذي يبذلونها، وذلك لتفادي حالة تدهور الرضى الوظيفي التي تنتاب الموظفين الجدد. غالباً ما يُكافئ المدراء الموظفين على جهودهم وهم يأملون أن تُنتج هذه الجهد والإمكانات في نهاية المطاف أداءً فعلياً. وتشكل هذه الوسيلة أساساً لتوزيع المكافآت لا يرتبط بالأداء ولا يقدم أي فائدة لتعزيز الأداء. وفي حال انتشرت هذه الممارسة على نطاق واسع، يختبر أصحاب الأداء المميز تدهوراً في الرضى عن أجورهم لأنهم يعتقدون أن الشركة تتنقص من قيمة قدراتهم المثبتة على الإنتاج.

الأقدمية

يتم استغلال عنصر طول فترة الخدمة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالموارد البشرية وطالع كمية المنافع الإضافية والأهلية لتغيير الوظيفة والنقل إلى وظيفة أخرى وصرف العمالة الزائدة. وعندما يصبح عامل الأقدمية بدليلاً للأداء في عملية توزيع المكافآت، سرعان ما يدرك المدراء أن هذا الواقع يشجّع انتشار الإصرار بدل الأداء وتحقيق الإنجازات بين الموظفين. وهذا يزيل الشعور بالإنصاف الملموس لدى أصحاب الأداء المتميز فيتركون الشركة ويزداد نتيجة لذلك عدد أصحاب الأداء المتدني.

تجدر الإشارة إلى أن التغييرات المتأتية عن تقليل عدد الموظفين وإعادة الهندسة في المؤسسة تجرّد الأقدمية من مغزاها كأساس لتوزيع المكافآت. وبما أن الشركات تستخدم

عديداً أكبر من العمال المتعاقدين والعمال المؤقتين الذين يعملون فيها لفترة الازمة لإنتمام المشروع، بدأت الأكاديمية تفقد مكانتها كقاعدة للزيادات على الأجور وتوزيع المكافآت. كذلك فإن اتحادات العمال الضعيفة التي تسمح لأعضائها من العمال بأن يستأنفوا أعمالهم من دون فرض التنازلات على الإدارة، تسهم في تقليل دور الأكاديمية في قرارات منح التعويضات. لكن هذه المخاطر التي تهدد أنظمة المكافآت المرتكزة إلى الأكاديمية لن تتضاعل إذ يسهل على الشركات الكبرى العالمية نقل عملية الإنتاج من المنشآت التي تمر بأزمات، إلى أخرى لا تشهد اضطراباً مماثلاً.

المساواة

تعني سياسة التعويضات هذه أنّ الموظفين من مستوى معين يتلقون الراتب الأساسي نفسه والزيادات نفسها. وتكثر التدابير المماثلة في الشركات التي يتفق فيها الشركاء الإداريون على اعتماد الرواتب المتساوية. أمّا الشركات التي تقدر أهمية التعاون والتيسير فتمدح إلى حدّ ما عامل المساواة في قرارات منح التعويضات. فهي تعتبر أنّ إعطاء الجميع الزيادة نفسها سيدفع الموظفين إلى دعم العمل ضمن فريق وتطويره. ونشير في هذا السياق إلى أنّ الأنظمة الدراسية تعتمد نظام منح الزيادات الشامل لهذه الأسباب.

السلطة والتأثير

إنّ بعض المجموعات والأفراد يتمتعون بالقدرة على تعزيز حصتها من المكافآت على حساب غيرها، من المجموعات والأفراد. ويرتبط أساس هذه المكافآت ارتباطاً وثيقاً بعامل الأكاديمية، كما يشكل محور اهتمام الاتحادات التي ترغب في المحافظة على قدرتها الاقتصادية للتأثير على قرارات أرباب العمل. والواقع أنّ الإدارات تطور سياسة توزيع المكافآت وتجمع الأسباب الواردة أعلاه. ما سيؤدي إلى نزاعات حادة في سياسات المكافآت يلحظها الموظفون بسرعة.

كيف تحدّد الشركات قيمة الوظائف فيها؟

تتمثل الطريقة الأكثر تنظيماً لتطوير نظام توزيع مكافآت فاعل بتطوير مخطط لتصنيف الوظائف من شأنه تحديد موقع كلّ وظيفة بالنسبة إلى غيرها وذلك بالاستناد إلى عوامل قابلة للتعويض. وترت丁 العوامل التي تساعده على تحديد الأجور الأساسية وسلام الأجور وعدد درجات هذه السلالم.

١. تشكّل متطلبات المهارة أنواع التدريب والخلفية الثقافية التي يحتاج إليها الموظف ليكتسب المؤهلات الفنية الضرورية لمنصب معين. فعلى سبيل المثال، يحتاج المحاسب القانوني إلى إفادة خاصة تؤكّد أنه أنجذب بنجاح عدداً معيناً من ساعات التدريب الفني.
٢. تشكّل المتطلبات الذهنية الشروط الفكرية والعاطفية التي تفرض الوظيفة توافرها. وهي تشمل مهارات معالجة المشاكل، والقدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على إبداء ردّ فعل تحت الضغط الشديد.
٣. تشمل المتطلبات الجسدية الصحة السليمة والقدرة على التحمل والطول والوزن المناسبين. وبالرغم من أنه تم التخلّي في بعض الوظائف عن هذه المتطلبات إلا أنّ عدة تصنيفات وظيفية لا تزال تحوي هذه المواصفات الجسدية.
٤. تعني المسؤولية أثر الوظيفة على المؤسسة. ويمكن قياسه بحسب عدد الأفراد الذين يشرف الموظف عليهم، وحجم الميزانية، وقيمة التجهيزات التي يديرها.
٥. تشكّل ظروف العمل العوامل البيئية التي تؤثّر في أداء العمل. وتنذكر منها الحرارة، والضجيج، والأصوات، والذبذبات والرطوبة.

يقيم نظامُ تصنيف الوظائف النموذجي ، الوظائف ضمن وظائف متفرّغة بالاستناد إلى هذه العوامل القابلة للتعويض. ويمكن أن تضع مجموعة من المهام المتخصصين النقاط المخصصة لكلّ عامل. تُجمع نقاط كلّ وظيفة ومن ثم تُحسب، ويُستخدم المجموع في مرحلة لاحقة لتحديد مرتب الوظائف في الشركة. ومع انتهاء هذه العملية تكون الشركة قد اكتسبت أساساً موضوعياً لتوزيع المكافآت استناداً إلى قيمة الوظيفة أو مدى مساهمتها في المنفعة التنافسية. الواقع أنَّ هذا النظام يمنح الشركة قاعدةً تنطلق منها لتحديد معدلات الرواتب والأجور من خلال الاستقصاءات حول التعويض. وتتوافق في هذا الإطار للشركات المتشابهة إمكانية تشارك البيانات المتعلقة بالرواتب التي تفضي إلى نشوء شرائح أجور تُحدّد الأسواق. لكن تعقيدات المتأتية عن تقليل عدد اليد العاملة وعن الأوضاع الاقتصادية المتدهورة، الأفراد إلى قبول وظائف تبلغ رواتبها حدّاً أقل بكثير من الشرائح المحددة للأجور. وانطلاقاً من المبدأ نفسه، قد يرفع النقص في اليد العاملة و/أو متطلبات المهارة المعززة نتيجة للتقدم التكنولوجي، الرواتب الأساسية لدى مباشرة الوظيفة إلى ما يتخطى الحدّ الأعلى للأجور المعتمد في القطاعات التي تشهد نمواً هائلاً.

٣-٣-٤ كيفية إدراك الموظفين للزيادات على الأجور

عندما ينظر الباحثون في الأسباب التي تدفع الشركات إلى منح الزيادات على الأجور، يكتشفون أنَّ لدى الموظفين معتقدات متباude حول قاعدات الزيادات على الأجور. يلقي الجدول ٧-٤ الضوء على معتقدات الموظفين المتعلقة بأسباب منحهم الزيادات على الأجور. وتمثل الأرقام الواردة في كلّ عمود كيف أقدم الأفراد المشار إليهم في عمود الاسم/ المرتبة على ترتيب الأسباب الكامنة وراء إعطاء الزيادات على الأجور. فالمدراء التنفيذيون يعتقدون أنَّ التعويض المعطى لهم يستند إلى أرباح الشركة وإمكانية تحقيق الأرباح (أداء سوق الأسهم). أمّا فئتا العمال الأجراء فتركزان على استقصاءات المجال (الأجر)، وأداء الشركة، والتعديل على تكاليف المعيشة كقواعد أساسية للزيادات على الأجور. وتختلف آراء الموظفين بالساعة حول تأثير الاتحادات العمالية بحسب انتسابهم أو عدم انتسابهم إلى اتحاد ما (لاحظ عمليات تحديد المراتب المعاكسة لدى المجموعتين). تظن هاتان المجموعتان الأخيرتان أنَّ أداء الشركة والاحتمالات المالية لا تمت بصلة إلى أسباب حصولهم على زيادات على الأجور.

وينشأ التفاوت الأكبر في المعتقدات حول الزيادات على الأجور، عند أطراف مستوى الوظيفة مع وجود بعض الاستثناءات (راجع مثلاً نظرة العمال بالساعة غير المنتدين إلى اتحاد، إلى إنتاجية العامل). ويدرج المدراء التنفيذيون من جهتهم الخيارات المطروحة بترتيب معاكس لترتيب الموظفين العاملين بالساعة والمنتدين إلى الاتحاد. يركّز كبار المدراء التنفيذيون بدورهم على المقاييس الخارجية لنجاح الشركة في حين يشدد الموظفون المنتدون إلى الاتحادات على عقود المساومة وعلى مطالب الاتحاد. وبكلّ الحالات لا تتوصّل إنتاجية الموظف إلى احتلال المرتبة الأولى. وبالرغم من أنَّ المدراء التنفيذيون يدعون أنَّ تعويضاتهم ترتكز إلى أداء الشركة قلماً ما تكون هذه هي الحال فعلًا.^٧ الواقع أنَّ البحث لحظ أنَّ الأرباح، والمحصلة في السوق، وفعالية الكلفة، وإنجاحية الشركة قلماً تُستخدم كقاعدة لتحديد الزيادات على الأجور لدى المدراء التنفيذيين.

٤-٤ مكونات تعويضات المدراء التنفيذيين

يشكّل المدراء التنفيذيون حوالي ٣ بالمئة من مجموع أي قوة عاملة. ولأنَّ فاعلية المدراء

جدول ٧-٤ كيف يرتب الموظفون أسباب منح الزيادات على الأجر في مؤسساتهم

| العامل التي يعتقد أنها تُنتج زيادات على الأجر | الإدارة العليا | المأجورون المعفون * | المأجورون غير المعفون * | المأجورون المعفون * | الموظفون بالمائة إلى اتحاد غير المنتدين إلى اتحاد | الموظفون بالمائة إلى اتحاد |
|--|----------------|------------------------|----------------------------|------------------------|---|----------------------------------|
| إنتاجية العامل | ٤ | ٧ | ٥ | ٣ | ٩ | ٢ |
| أرباح الشركة | ١ | ٢ | ٢ | ٥ | ٧ | ٥ |
| أرباح الشركة المحتملة | ٢ | ٣ | ٤ | ٤ | ٥ | ٥ |
| الأجر المنصفة في مجموعة الموظفين | ٦ | ٥ | ٦ | ٦ | ٨ | ٨ |
| رفع الأجر من قبل كبار المنافسين في القطاع | ٥ | ٦ | ٨ | ٧ | ٤ | ٤ |
| الاستقصاءات حول الأجر | ٣ | ١ | ١ | ١ | ٦ | ٦ |
| الصعوبة في تحمل مسؤوليات النصب | ٧ | ٨ | ٧ | ١٠ | ١٠ | ١٠ |
| اتفاقات الاتحاد | ٩ | ١٠ | ١٠ | ٨ | ٢ | ٢ |
| طلبات الاتحاد | ١٠ | ٩ | ٩ | ٩ | ٩ | ١ |
| أرقام قياسية لنفقات المعيشة | ٨ | ٤ | ٣ | ٢ | ٣ | ٣ |

* لم يتلقوا أجرًا لقاء الساعات الإضافية .. ** تلقوا أجرًا لقاء الساعات الإضافية

Source: Adapted from D. A. Weeks, 1997. *Compensating Employees: Lessons of the 1990s*, Report No. 310: New York: The Conference Board.

التنفيذيين تُقاس بتقدير الأسواق للشركات التي يترأسونها، تُصمم أنظمة دفع أجورهم بشكل يجعلها تنافسية جدًا. وتتّسم خطط الرواتب هذه بأنّها معقدة ومنظمة بحيث تحرص على ألا يترك المدراء التنفيذيون الفاعلون الشركة وعلى أن يتمتعوا بتحفيز كبير ليحقّقوا ارتفاعاً في أسعار أسهم الشركة. وتجدر الإشارة إلى أنّ معظم الخبراء في تعويضات المدراء التنفيذيين يتّفقون على أنّ عروض التعويضات لا ترتكز إلى تقييمات الوظائف الداخلية كما هي حال تلك المخصصة للموظفين من المستوى الأدنى. لكنّ عروض الأجرور هذه تعكس الممارسة المعتمدة في القطاع الاقتصادي المعنى وبرامج التعويضات المعتمدة في الشركات المنافسة التي تتبع استراتيجيات تنافسية مماثلة.

إنّ الفروقات الثابتة في تعويضات التنفيذيين موجودة بين كبار المدراء التنفيذيين في مختلف القطاعات. ويسلط الجدول ٨-٤ الضوء على العلاقة القائمة بين الراتب والمنصب التنفيذي في قطاعات ستة. ويلحظ هذا الجدول وجود نمط موحد بين القطاعات كافة في ما يتعلق برواتب المدراء التنفيذيين، وذلك باستثناء مستوى الراتب المخصص للمدير التنفيذي الذي يتلقى ثاني أعلى الأجر في قطاع البناء. وتدعم هذه الاستنتاجات الحجة القائلة إنّ مجلس المدراء يطلع على الممارسات المعتمدة في دفع رواتب المدراء التنفيذيين في القطاع نفسه وفي القطاعات الأخرى ليتخذ قراراً حول التعويضات العالية المخصصة للمدراء التنفيذيين.

تتألّف تعويضات المدراء التنفيذيين من أربعة مكونات أساسية (١) الراتب الأساسي؛ (٢) المنافع؛ (٣) المزايا الطويلة الأمد؛ و(٤) العلاوة السنوية.^٨ تحدّد لجنة التعويضات على مستوى المديريّة الراتب الأساسي، فهي تراجع بيانات راتب المدراء التنفيذيين في الشركات التي تماهياً حجمًا والمتّسقة إلى القطاع نفسه وإلى قطاعات أخرى، لتتوصل في نهاية المطاف إلى وضع الرواتب الأساسية للمدراء التنفيذيين.

تُصمّم العلاوات السنوية لتحفيز المدراء التنفيذيين لتعزيز الدخل الصافي إلى الحد الأقصى. وتشير إلى أنّ أغلبية القطاعات والشركات فيها تلجأ إلى هذا النوع من العلاوات. ويعزى

جدول ٤-٨ مقارنة الأرقام في العام ٢٠٠٠: رواتب المدراء التنفيذيين في قطاعات مختارة

| البيع بالتجزئة | التصنيع | القطاع المصرفي التجاري | البناء | الغاز والكهرباء | المال والتأمين |
|----------------|---------|------------------------|--------|-----------------|----------------|
| ١,٠٠ | ١,٠٠ | ١,٠٠ | ١,٠٠ | ١,٠٠ | ١,٠٠ |
| ٠,٧٠ | ٠,٦٥ | ٠,٧٠ | ٠,٧٠ | ٠,٧٠ | ٠,٧٠ |
| ٠,٥٦ | ٠,٥٥ | ٠,٦٠ | ٠,٦٠ | ٠,٥٥ | ٠,٦٠ |

راتب رئيس مجلس الإدارة
كبير عمال التشغيل (المرتبة الثانية في هرمية القيادة)
كبير المدراء الماليين (المرتبة الثالثة في هرمية القيادة)

عادةً غياب العلاوات السنوية إلى تواجد شرط واحد أو أكثر من هذه الشروط: ١) تضبط الشركة ملكية المخزون بشكل تام (خطة امتلاك الأسهم من قبل الموظفين); أو ٢) تكون الشركة مؤسسة لا تبني الربح (مستشفى، مؤسسة خيرية); أو ٣) يكون تنظيم القطاع والشركات العاملة فيه متقارباً جداً.^٨ فعلى سبيل المثال، جنى رؤساء مجلس الإدارة في القطاع المالي الأميركي في العام ١٩٩٥ علاوات تساوي كحدٍ وسطيٍّ ٢٥٥ بالمئة من الرواتب الأساسية. أما نظاروهم في قطاع توليد الكهرباء فيجنون علاوات توازي ٣٨ بالمئة من رواتبهم الأساسية.^٩

يتمثل المكون الثالث في تعويضات المدراء التنفيذيين بالحافز الطويلة الأمد. ويلاقى حافز الحصول على أسهم، الشعبيّة الكبّرى بين مزايا تعويضات المدراء التنفيذيين. يُمْنَح المدير التنفيذي الحق في ابتياع عدد محدد من الأسهم لقاء سعر محدد وفي فترة معينة من الوقت. ويمكن الحافز المنتج للمدراء التنفيذيين في تعزيز قيمة أسهم الشركة إلى الحد الأقصى بحيث تعود ممارسة حقّ القيّار هذا بربح ماديٍّ يتمثل بأرباح على الرأس المال. ويمكن أيضاً أحد تأثيرات هذا القيّار في زيادة ملكية الأسهم من قبل المدراء التنفيذيين. وفي أميركا، ومع حلول العام ٢٠٠٢ تضخّمت نسبة ملكية المدراء التنفيذيين للأسهم لتصل إلى ما يساوي ثمانية أضعاف الراتب السنوي الأساسي، وكانت قد بلغت خمسة أضعاف الراتب الأساسي السنوي قبل عامين.^{١٠} وما يشغل بال المساهمين في هذا الارتفاع الهائل، هو معرفة ما إذا كانت الشركة تكتسب قيمة أعلى في السوق أو لا في حال ربط كبير المدراء التنفيذيين رفاهيتهم الشخصية بأسهم الشركة. وقد كشفت إحدى شركات الاستشارات في مجال المنافع، تاورز بيرين Towers Perrin، أنّ الشركات ذات المستوى الأعلى من الأداء (يبلغ متوسط المبيعات فيها ٦ مليارات دولار أمريكي) تملك معدلاً متوسطاً أعلى لمستويات ملكية الأسهم من قبل رؤساء المجالس الإدارية فيها، وبنسبة تساوي عشرة أضعاف الراتب الأساسي السنوي. أما الشركات ذات مستوى الأداء المتوسط والمتدنى، فتبلغ نسبة ملكية رؤساء المجالس الإدارية فيها للأسهم ثمانية وستة أضعاف الراتب السنوي الأساسي.^{١٠}

أما المكون الرابع في تعويضات المدراء التنفيذيين فينحصر في منافع المدراء التنفيذيين. يتلقّى المدراء التنفيذيون منافع أعلى لأنّهم ملزمون بمستوى معين من الدخل. لذا فإنّ المدراء التنفيذيين يحصلون على مساهمات أكبر في التأمين على الحياة، والتأمين ضدّ الإعاقة والمعاشات التقاعدية. كما يُعْفَى عدد كبير من المدراء التنفيذيين من المصاريق القابلة للقطعان (المشاركة في الدفع) من تكاليف الرعاية الصحية.

٤-٤-٤ ما هي التوجهات الحديثة في تعويضات المدراء التنفيذيين؟

التوجه ١: تعزيز الرابط بين تعويض المدراء التنفيذيين وقيمة الشركات في السوق. تشير عدة مجموعات استثمار وخبراء في تعويضات المدراء التنفيذيين إلى الرابط الضعيف بين رواتب المدراء التنفيذيين وقيمة الشركة في السوق على الأمد الطويل. ويرد أدناه مختصر يعرض

لبعض من الأسباب الأكثر شيوعاً التي برأ الخبراء من خلالها هذا الرابط الضعيف.

١. يشجع المسؤولون في الشركات مجالس الإدارة لديهم على دعم التنوّع في الشركة بغية توسيع نطاق مخاطر دورة الأعمال ليطال مجموعة من فروع الشركة. وفي حين لن تحافظ الشركة على مستوى الربح نفسه ما إن تتنوّع، يتلقى المدراء التنفيذيون رواتب أعلى لأنّ حجم الشركة يشكّل مؤشراً للتبؤ بتعويضات المدراء التنفيذيين، أفضل بكثير من ربحيتها.
٢. توصلت جان التعويضات المولفة من أعضاء مجالس الإدارة إلى استنتاج مفاده "لا يمكننا أن نخصّ رئيس مجلس الإدارة في شركتنا براتب أعلى من الرواتب التي يتلقاها نظاراؤه". لذا، انطلاقاً من هذا المبدأ، راحت أجور كبار المدراء كافة ترتفع بغضّ النظر عن أداء الشركة أو أداء مخزونها.
٣. لم يتمكّن المساهمون في الماضي من التنبّه إلى أنّ الرواتب المرتفعة المخصصة للمدراء التنفيذيين تستهلك محاصيل الشركة. لكنّ هذا الواقع يشهد الآن تغييراً سريعاً لأنّ متطلبات الكشف الجديدة تجعل أجور المدراء التنفيذيين أكثروضوحاً وتفصيلاً للمستثمرين.
٤. تشكّل الربحية عنصر تتبؤ واضحاً لتعويضات المدراء التنفيذيين لكنّ هذا لا يحصل إلا عندما يكون المدير التنفيذي مالك الشركة.
٥. تحطم الميراث السياسي لدى المدراء التنفيذيين الصلة بين الأداء والمكافأة. فالمدراء الأكثر حنكة في المجال السياسي (وليس بالضرورة في ما يتعلق بالأداء) يتلقون التعويضات الأكبر.^٧ ونذكر مثلاً عن هذه الحالة، مجلس إدارة في إحدى الشركات يضمّ أفراداً من الشركة إضافة إلى أعضاء قليلين من خارج الشركة من أتباع رئيس مجلس الإدارة. فتخلق هذه الشروط قرارات منبثقة عن مجلس الإدارة يواافق تلقائياً على ما يطالب به رئيس مجلس الإدارة من رواتب له ولفريق المدراء التنفيذيين العاملين معه.

التوجه ٢: ترتفع تعويضات المدراء التنفيذيين بسرعة أكبر بكثير من أجور الموظفين. وحسب تحليل يطال تعويضات المدراء التنفيذيين للعام ٢٠٠٢ نشرته مجلة وول ستريت جورنال Wall Street Journal، تلقى رؤساء ٣٠ شركة كبرى أميركية تعويضات تخطّت أجور الموظف الأميركي العادي بـ٢٥٠ مرة.^{١١} في العام ١٩٦٥، بلغت هذه النسبة ٤٤ ضعفاً. وفي مراجعتها لتصريحات المفوّضين عن ٣٥٠ شركة أميركية كبرى، كشفت شركة ويليام مرس William Mercer, Inc رئيس مجلس الإدارة بلغ ١،٤٣٢ مليون دولار بعد أن وصل في العام ١٩٩٤ إلى ١،٢٩٤، محققاً ارتفاعاً نسبته ١١،٤ بالمئة. وفي الوقت نفسه، ارتفعت الأجور والمنافع في الولايات المتحدة بنسبة ٢،٩ بالمئة مسجّلة رقم الأرباح الأدنى في ١٤ عاماً. ولم يلق مدراء المرتبة الوسطى معاملة أفضل بكثير، فقد شهدت رواتبهم ارتفاعاً زهيداً نسبته ٢،٤ بالمئة، مسجّلة رقم الأرباح الأدنى منذ العام ١٩٧٧.

نذكر مثلاً عن أرقام تعويضات المدراء التنفيذيين الهائلة عرض الراتب الذي تلقاه روبيرت إي آلن Robert E. Allen، رئيس مجلس الإدارة السابق في شركة آي تي أند تي AT&T. فقد حصل في العام ١٩٩٦، على علاوة قدرها ١،٥ مليون دولار وارتفاع في حصته من الأسهم بلغ عشرة أضعاف ما كان عليه، رغم أنّ الشركة شارتت على الإفلاس حتى حصلوها على مبلغ ٤،٥ مليار دولار كرسوم إعادة هيكلة. وقد شملت هذه الرسوم تكاليف تسريح أكثر من ٤٠٠٠ عامل. واحتلت بيغي ماك كولن Peggy McMullen، الطرف الأخير من سلسة التعويضات.^{١١} إذ اضطررت بين العامين ١٩٩٠ و١٩٩٦ إلى القبول بعمليات اقتطاع راتبها كي تحافظ على وظيفتها في آي تي أند تي AT&T. وقد شغلت وظيفة عاملة تشغيل التجهيزات

تقاضى ١٥ دولاراً بالساعة، ولم تتمكن من استبدال سيارتها القديمة الطراز التي تعود إلى ١٧ عاماً بأخرى. حصلت على "علاوة" تألفت من قيص وحقيقة ووجبات غداء مجانية في مصنع آي تي أند تي AT&T في بنسلفانيا Pennsylvania. وبعد أن أمعنت التفكير في أجرها الراكم وقارنته بالتعويضات التي يتلقاها السيد آلن Allen علقت "لم يكن يجدر به الحصول على علاوة".

التوجه ٣: يشهد راتب رئيس مجلس الإدارة ارتفاعاً أسرع بكثير مما يشهده راتب المدير الثاني في هرمية القيادة. والواقع أنَّ دراسة نشرت في مجلة فورتشن Fortune في التسعينات طالت ٥٠٠ شركة أميركية، كشفت أن رواتب رؤساء مجالس الإدارة ارتفعت بنسبة ٢٣٧ بالمئة. فيما شهد معدل التعويضات الوسطي لكتاب عمال التشغيل ارتفاعاً أكثر تواضعاً بلغ ٨٨ بالمئة.^{١٢} من هنا يعتقد محلو تعويضات المدراء التنفيذيين أنَّ هذا التوجه المرفق بميل المجالس الإدارية إلى البحث في خارج الشركة عن رؤساء لها، دفع المدراء التنفيذيين من المستوى الثاني إلى ترك الشركات بدلاً من انتظار تقاعده رؤساء مجالس الإدارة.^{١٢}

التوجه ٤ : تتفاصل الفجوة في الأجر بين المدراء التنفيذيين الأميركيين والبريطانيين. جنى جان ليشلي Jan Leschley، رئيس مجلس إدارة شركة سميث كلайн بيشام SmithKline Beecham، ١٢، ١٢ مليون £ جنيه استرليني في العام ١٩٩٥، حسب ما ورد في مجلة فاينشيل تايمز Financial Times من تحليل للتعويضات التي تمنحها الشركات المائة الكبرى في بريطانيا.^{١٢} ونشير في هذا الإطار إلى أنَّ معدل التعويضات الوسطي لكتاب المدراء التنفيذيين البريطانيين، بالمقارنة مع توجهات دفع الأجر في الولايات المتحدة، شهد ارتفاعاً بسيطاً نسبته ٢،٧ بالمئة في العام ١٩٩٥ ليبلغ ٤٠٠٠٠ جنيه استرليني بعد أن بلغ في العام ١٩٤٤ ٢٨٩٤٧٧ جنيه استرليني. إلا أنَّ معدل تعويضاتهم الوسطي ارتفع في خلال الفترة نفسها من ٥٤٧٤٦ جنيه استرليني إلى ٩٥٦٨٦ في ما يشكل ربما يقارب الـ ٧٥ بالمئة. ونتجت تعويضاتهم المرتفعة شأنهم شأن نظرائهم الأميركيين عن ارتباطها المتين بقيمة شركاتهم في السوق. وتمتنع الخلط التشجيعية الطويلة الأمد خيارات تملك الأسهم للمدراء التنفيذيين الذين يطالبون برفع سعر أسهم الشركة لتتخطى مستوى معين في فترة زمنية محددة وتكتسب قيمة. وفي حال شهد سوق البورصة كله ارتفاعاً كما كانت الحال على طول العامين ١٩٩٥ و ١٩٩٦ في أميركا وبريطانيا، يعني المدراء التنفيذيون الذين يملكون عدداً كبيراً من الأسهم، أرباحاً شخصية طائلة إذا تخطى سعر السهم إلى حد بعيد الأسعار الثابتة للأسهم التي يمتلكونها.

تجدر الإشارة إلى أنَّ التعويضات المخصصة لرؤساء مجالس الإدارة في بريطانيا، قد تخطت سقف المليون جنيه استرليني بالرغم من تذمر سيدريك براون Cedric Brown (رئيس مجلس إدارة شركات الغاز البريطانية) العلني من مجموع تعويضاته الذي بلغ ٤٩٣٠٠ جنيه استرليني في العام ١٩٩٤. وفي تلك الفترة اشتكي البريطانيون أنفسهم من راتبه (من حيث أداء الشركة) فأطلقوا هذا الواقع تحقيقاً حكومياً يطال الرواتب المخصصة للمدراء التنفيذيين. وحصل الأمر نفسه عندما أعلنت مجموعة و بي بي WPP تخصيص راتب جديد لرئيس مجلس إدارتها مارتن سوريل Martin Sorrell إذ حطم أهم المساهمين الخلطة التي من شأنها أن تعود عليه بمبلغ يوازي ٢٥،٧ مليون جنيه استرليني على امتداد خمس سنوات وبالاستناد إلى ارتفاع سعر أسهم الشركة.^{١٣} ومن المتوقع أن يتجاوز معدل الرواتب الوسطي لكل رؤساء المجالس الإدارية في الشركات المائة الكبرى FT100 المليون جنيه استرليني في العام ٢٠٠٠. بيد أنَّ الاحتمالات الاقتصادية المستقبلية قد تهدد عروض الرواتب هذه.

جدير بالذكر أنَّ الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة في أوروبا تبدي دعماً أقلَّ اليوم للراتب العالية المخصصة للمدراء التنفيذيين مما تقدمه المملكة المتحدة. فقد يُنتج السخط

الشعبي في ألمانيا مجموعة من التقييدات الحكومية على رواتب رؤساء المجالس الإدارية. وتشمل هذه التقييدات حصر عدد الأسهم التي يملكونها المدراء التنفيذيون والمدمجة في راتبهم وفرض ضرائب عالية من شأنها أن تحدّ من الرواتب المخصصة لهم على شكل علاوات. وقد أدخلت الحكومة الإيطالية من جهتها إصلاحات على المعاش التقاعدي لتضع حدًّا للأرقام الهائلة التي يخصصها المدراء التنفيذيون لخطط التقاعد. ويكمّن الهدف من هذه التوجهات في خلق هوة واسعة بين مستويات رواتب رؤساء مجالس الإدارة الأميركيين والبريطانيين من جهة ومستويات رواتب رؤساء مجالس الإدارة الأوروبيين الذين يديرون شركات تتخطى أرقام مبيعاتها السنوية الـ ٥٠٠ مليون دولار (ما يوازي الـ ٣٣٠ مليون جنيه استرليني) من جهة أخرى.^{١٢} نشير في هذا الإطار إلى أنّ تفصيل رواتب رؤساء المجالس الإدارية للعام ١٩٩٩ يرد كالتالي: ١) في الولايات المتحدة الأمريكية \$٢,٤٥ مليون دولار؛ ٢) بريطانيا: \$١,٤٣٤ مليون دولار؛ ٣) ألمانيا: \$٨٣٧٠٠٠؛ ٤) فرنسا: ٧٩٥٠٠٠؛ ٥) إيطاليا: \$٥٤٨٠٠٠.

التجه ٥: تشديد أكبر على دخل الشركة الصافي. تشدد المجالس الإدارية في الشركات بشكل أكبر على محاصيل الشركة التي توفر أهمية كبيرة لعلاوة المدير التنفيذي السنوية مقابل راتبه السنوي الأساسي. ويشير هذا التغيير إلى الأهمية التي يولّيها المساهمون للمحاصيل العائدة على السهم الواحد ونسبة الأرباح لسعر السهم. فهم يعتقدون أنّ مصالحهم تُصان بالشكل الأفضل من خلال برامج تحديد رواتب المدراء التنفيذيين التي تربط جزءاً كبيراً من راتب المدير التنفيذي بدخل الشركة الصافي المتزايد. ويعكس الجدول ٩-٤ هذا التأثير في أميركا على مرّ الوقت.

جدول ٩-٤ عناصر راتب المدير التنفيذي في أميركا : ٢٠٠١-١٩٩٨ .

| | نسبة التعويض | | | |
|------------------------|--------------|------|------|------|
| | ١٩٩٨ | ١٩٩٤ | ١٩٩٩ | ٢٠٠٠ |
| الراتب السنوي | ٠,٤ | ٠,٤ | ٠,٢ | ٠,٢ |
| العلاوة السنوية | ٠,٢ | ٠,٣ | ٠,٣ | ٠,٣ |
| حافظ على الأداء الطويل | ٠,٤ | ٠,٣ | ٠,٥ | ٠,٥ |

يعكس الجدول ٩-٤ من خلال المعطيات المتداة على خمس وعشرين سنة، أنّ مكون الراتب السنوي من التعويضات المخصصة للمدراء التنفيذيين الكبار الثلاث، تدهور بشكل ملحوظ بنسبة ٦٧ بالمائة. بيد أنّه وفي خلال الفترة نفسها، بقيت العلاوة السنوية المخصصة للمدراء التنفيذيين على حالها بحسب النسب المئوية. أمّا الحوافز الطويلة الأجل التي تشكّل جزءاً من راتب المدير التنفيذي فقد شهدت تضخماً كبيراً منذ العام ١٩٩٤ (٢١٦ بالمائة). ويفسر هذا الارتفاع أنّ المدراء التنفيذيين والمساهمين يفضلون التشديد على تعزيز رساميل الشركة في السوق على المدى الطويل.

التجه ٦: اتخاذ الاحتياطات حتى لا تخفّض خططُ منح خيار تملك الأسهم قيمة السهم. لقد تبنّي المساهمون والمجالس الإدارية إلى مشكلة تدهور قيمة الأسهم نتيجة لمنح عدد كبير منها إلى رؤساء مجالس الإدارة وغيرهم من الموظفين. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، خصصت اليوم نسبة ٣٠ بالمائة من الشركات الكبرى إرشادات ملكية للمدراء التنفيذيين الذين يتمكّنون حصص في الشركة كتعويضات. وتفرض أمثلة الإرشادات الجديدة على بعض رؤساء مجالس الإدارة: ١) شراء الأسهم عندما يتراجع سعرها؛ و٢) بيع الأسهم عندما تبلغ قيمتها الحد الأعلى؛ و٣) المحافظة على السهم لدى تعرّضه لتقلبات هائلة في القيمة؛ و٤) الإبقاء على السهم، بموجب إجراء استبقاء غير مكتمل، لفترة محددة مسبقاً إن تركوا الشركة قبل

الأوان (ما يحول دون إقدام رئيس مجلس الإدارة الساخط على تمويل شركة منافسة مبتدئة من الأرباح التي يجنيها من بيع أسهم الشركة التي كان يعمل فيها).^{١٤}

٤-٤-٤ ما هي تأثيرات عمليتي تقليص عدد الموظفين وإزالة الطبقات على خطط التعويضات التي تطال الشركة كلها؟

فيما تتلاعب الشركات بمميزات العلاقة التوظيفية لتعزيز منفعتها التنافسية، تحاول أن تتكتّم على تكاليف التعويضات من دون أن تحبط عزيمةقوى العاملة. وتتمكن الطريقة الأكثر شيوعاً وفاعلية لإدارة التعويضات في التقليص المستمرّ لحجم الزيادات المتأتية عن الجداره المنوحة للموظفين. وفي هذا الإطار، تُشير نسبة ٢٥ بالمئة من الشركات الأميركيّة التي خضعت لاستقصاء نظمته شركة كوبرز وليراند Coopers and Lybrand للمحاسبة إلى أنها حافظت على مستوى في الزيادات المتأتية عن الجداره أدنى من ٤ بالمئة في خلال السنوات الممتدة من ١٩٩٧ إلى ١٩٩٩.^{١٥} وقد كشف الاستقصاء أنّ خفض الزيادات المتأتية عن الجداره شكل محور اهتمام: ١) ٢٥ بالمئة من الشركات الكبّرى التي تضمّ أكثر من ١٥٠٠ عامل، و ٢) ١٨ بالمئة من الشركات المتوسطة الحجم التي تضمّ بين ٥٠٠ و ١٤٩٩ عاملًا و ٣) ١٩ بالمئة من الشركات الصغرى التي تضمّ أقلّ من ٥٠٠ عامل. والواقع أنّ الحجة المرافقة للميل الذي دافع عنده الشركات في كلّ من الفئات، تتمثل بالاستغلال المتزايد للأجر لقاء الأداء.

وقد أدى من جهة خفض الزيادات المتأتية عن الجداره والاعتماد بشكل أكبر على علاوات الأجر لقاء الأداء، إلى خفض معدل زيادات التكاليف في برامج منافع الموظفين في الشركات والقطاعات المنتجة ما يبيّن نمواً تكاليف هذه البرامج. وبما أنّ الدفع لقاء الأداء يشكّل مكوناً لعلاوات الموظفين السنوية فإنّ هذه الدفعات لا ترفع حجم المساهمات التي تقدمها الشركة لمخططات المعاش التقاعدي الخاصّة بموظفيها. وجدير بالذكر أنه في مثل هذه الخلط، في حال فشل الموظفون في تحقيق الغايات المحدّدة لهم في السنة التالية، يفقدون العلاوات السنوية بخلاف الأجر المتأتى عن الجداره الذي يصبح مكوناً ثابتاً في الراتب الأساسي. سيظلّ إذاً الميل للأجر لقاء الأداء، أخطة الرائحة في الشركات التي عمدت إلى تقليص عدد القوة العاملة فيها. وتشهد هذه الشركات أيضاً ارتفاعاً في عمليات تفكك الأجر المتأتى عن الجداره ونفقات المعيشة. وفي هذا الإطار، أدركت شركات الخدمات التي تضمّ عدداً كبيراً من الموظفين والعامل أنّ تكاليف التعويض تقلّص من خلال تحويلها من زيادات على الأجر متأتية عن ارتفاع نفقات المعيشة، إلى زيادات متأتية عن الجداره. وتولّد مبادرة مماثلة فرصة أمام الشركات لدفع للموظفين الفاعلين رواتب أعلى من تلك التي يتلقّاها زملاؤهم أصحاب الأداء المتدنى.^{١٦} وفي النهاية تتجه الشركة في توضيح الرابط القائم بين الأداء الوظيفي والراتب من خلال تفكك الأجر المتأتى عن الجداره والزيادات المتأتية عن نفقات المعيشة.

لا بدّ من الإشارة في هذا السياق، إلى أنّ الشركات التي تعرّضت لإزالة الطبقات وتقليل عدد الموظفين، تعتمد أكثر على الأجر لقاء الأداء. والواقع أن العلاوات السنوية تشّق طريقها في الشركات من أعلى سلم هرمية القيادة نزولاً. فقد تزايدت نسبة مشاركة المدراء والموظفين في الشركات التي تعرّضت لإزالة الطبقات وتقليل عدد الموظفين، في برامج مماثلة فرصة أمام ذلك أن هذه الأنظمة تمنح المدراء والموظفين وفرقهم الذاتية التوجيه زيادات أقلّ على الأجر الأساسية مقابل علاوات أكبر ترتبط بغايات الأداء المعينة. وفي حال تمّ تحقيق هذه الغايات، يحصل المشاركون في البرنامج زيادات هائلة على التعويضات المباشرة. تُستخدم في غالبية الأحيان هذه البرامج وتركيزها على غاية واضحة لتسهيل برامج تشارك الأرباح المتميّزة بخطّ رؤية بسيط. في العادة، تؤكّد الشركات التي تتبنّى نظام الأجر لقاء الأداء، لموظفيها أنّ

مجموع تعويضاتهم السنوية لن يُخَفَّض إلى ما دون سقف مُحدّد. وتُربط الزيادات على الأجر بتحقيق الغايات المسبقة الواردة في خطط الشركة الاستراتيجية. وتقرّ الشركات من جهتها بأنّ استخدام العلاوة السنوية على نطاق أوسع يحول استراتيجية التعويض في الشركة إلى مساهم أقوى في المنفعة التنافسية المستدامة.

باتت الشركات التي تعرّضت لإزالة الطبقات وتقليل عدد الموظفين في أيامنا هذه، تعتمد أكثر من ذي قبل على العمال بالدوام الجزئي والعمال المؤقتين. وتشير عدّة شركات على أنها قادرة على تقاديم تكاليف المنافع وعلى مطابقة متطلبات القوة العاملة لديها مع الشروط التي تفرضها نشاطاتها العملية. وفي الواقع، تلقى هذه المقاربة قبولاً كبيراً في أميركا من قبل الشركات التي تضمّ أقل من ٥٠٠ موظف والتي تمثل نسبة ٩٥ بالمئة من مجموع كافة الشركات. لأنّ استخدام الموظفين المؤقتين يبدو للوهلة الأولى إجراءً غير محبّب في ظلّ هذه الظروف. إلا أن بعض الشركات تؤكّد على أنها تستخدم القوة العاملة المؤقتة في مناصب متدنية الراتب ومعرضة للتقلبات أو لتساعدها على تخفيض الفترات التي تشهد ارتفاعاً في الطلبات. أضف إلى ذلك، أنّ عدداً كبيراً من المناصب المؤقتة يستحيل بعد مرور ستة أشهر وظائف بدوام كامل. لذا فإن الشركات تتجأ إلى هذه الممارسة لتخفّض من تكاليف التوظيف والانتقاء والتدريب. أمّا العمال المؤقتون فيدركون تماماً هذا الواقع لذا فقد يتمتعون بتحفيز عال ليقوموا بأداء ممّيز آملين أن تتحول وظائفهم المؤقتة إلى وظائف دائمة.

٤-٤ مقارنة للممارسات المعتمدة في الشركة لدفع الأجر

تختبر الشركات باستمرار خطط دفع الأجر المختلفة. وفي حين تتركز بعض هذه الممارسات إلى قاعدة تحفيزية متينة، يبقى بعضها الآخر غير مختبر في هذا المضمار. نبدأ نقاشنا حول هذه الأنظمة بالنظر إلى خطط الدفع الجديدة التي تستند إلى استنتاجات الأبحاث. وسنختتم القسم بإلقاء نظرة مقتضبة على أنظمة جديدة جداً وغير مختبرة لدفع الأجر تستقطب انتباه المدراء والباحثين على حد سواء.

النموذج الإنقائي لتوزيع المنافع الإضافية

تسمح هذه الأنظمة للموظفين بأن يختاروا مجموعة من المنافع الإضافية المصممة بحسب الحاجات الشخصية. تُعرف هذه الخلط أيضاً بـ"المنافع المرنة" لأنّها صُمّمت لتواءز بين المنافع من جهة وعدد القوى العاملة من جهة أخرى. وتقتضي الخلطة بأن تعمد الإدارة إلى تحديد الحد الأعلى للمبالغ التي تتلقاها الشركة على المنافع الإضافية. ففي حين يأخذ بعض الموظفين المنافع كلها نقداً فحسب، يسعى البعض الآخر إلى الحصول على تغطية طبية متخصصة وغيرها من المنافع التي تلبي حاجاتهم.

أنظمة دفع الأجر المرتكزة إلى مبلغ إجمالي

تسمح هذه الخلط للموظفين بأن يقرروا كيفية تقاضيهم أجراً لهم في خلال السنة المقبلة. وتتراوح خطط الدفع بين شيكات أجور أسبوعية وشيك واحد بمبلغ طائل يُقبض في بداية السنة. ويُعدّ المبلغ الإجمالي لهذا سلفة "يكتبها" الموظف من عمله على طول السنة. وفي حال ترك الموظف الوظيفة قبل انتهاء السنة (وكان قد تقاضى المبلغ الإجمالي)، ينبغي به أن يعيد للشركة أو رب العمل، الجزء الذي لم يكتبه من عمله. وتجدر الإشارة في هذا الإطار، إلى أن برامج المبالغ الإجمالية تولد المشاكل الإدارية كما لا يُنصح بتطبيقها في الشركات التي تعاني مشاكل

في التدفق النقدي. لكن خطأً كهذا تمنح الموظفين مرونة أكبر لاتخاذ قرارات تتعلق باستثمار الأجر.

التعويضات المرتكزة إلى المهارات

تمنح هذه المخططات للموظفين لاكتسابهم مهارات جديدة. فهي ترفع الأجر أو تخصص العلاوات لقاء المهارات الجديدة التي يتقنها الموظفون. ويؤدي هذا النوع من التعويضات إلى نشوء قوة عاملة تتحلى بمستويات مهارات عليا وبالقدرة على تبادل الأدوار في ما بينها. وتتبّع بعض الشركات هذه المقاربة فيما تحافظ على نظام دفع التعويضات المرتكز إلى الجدارة الذي يقدّر الإنجازات الحقيقة في الوظيفة. الواقع أنَّ هذه الأنظمة من شأنها أن تفضي إلى نشوء عمل ينطوي على تحديات أكبر ويُوسع بالتالي المكافآت الجوهريّة المتوافرة. ولا بدّ من الإشارة في هذا الإطار إلى أنَّ التعويضات المرتكزة إلى المهارة تؤدي دوراً مهمّاً في الشركات التي تستخدم الفرق الذاتية التوجيه لأداء العمل. كذلك فإنَّ الفرق لا تتحقّق نجاحاً باهراً ولا تتّسم بفاعلية الكلفة إلا في حال خضعت للتدريب المقاطع الدقيق. وفي سعيها لتشجيع أفراد الفرق الذاتية التوجيه على الامتلاك السريع للمهارات المقاطعة، تعتمد الشركات في غالب الأحيان العلاوات الفريدة لتكافئ الموظفين الذين يتبنّون بسرعة المهارات الضروريّة لبناء فريق عمل مقاطع التدريب ذاتي التوجيه.

تراكم الإجازات

تستقطب ميزة الإجازة أغلبية الموظفين. ويندرج هذا المفهوم في معظم برامج العطل التي تستخدم صيغة تسمح بتحديد فترات الإجازة المدفوعة بالاستناد إلى عامل الأقدمية. وقد يتمثّل أحد هذه البرامج بمكافأة الموظف عبر منحه إجازة بالاستناد إلى مستويات الأداء الوظيفي. فالليوم يحقّ للموظفين تجميع وحدات الإجازة بحيث "تحول" في فترة لاحقة إلى فترات إجازة فعلية مدفوعة. وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى إمكانية تطبيق برامج كهذه بسهولة ومن دون تكبّد خسارة في كمية أو جودة المنتج أو الخدمة.^{١٦}

فريق عمل من الأجراء

في عدّة شركات، يتقاضى المدراء التنفيذيون أجوراً فيما تُدفع راوتب بالساعة للموظفين الذين لا يشغلون منصب مدير. ويأمل المدراء التنفيذيون أن يتوصّلوا إلى تعزيز الولاء والالتزام وتقدير النفس لدى موظفيهم من خلال منح الموظفين كلهم أجراً. ومستوى العمل ضمن فريق التماسك يرتفعان عندما يتقاضى الجميع أجراً. وقد أزال نظام دفع الأجر بعض مصادر الإزعاج لدى الموظفين. فعلى سبيل المثال، تم التخلّص من ساعات الدوام وتضاءلت أهمية رموز المنصب. بيد أنَّ خطأً مماثلاً قد تنتصع مع مرور الوقت من قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع اللذين يشكّلان سلوكيات الموظف الفردية. ونشير إلى أنَّ الخطأ تعكس نقاشنا الأول حول تأثيرات الزيادات على الأجور. ولأنَّ مفهوم الفريق المؤلف من الأجراء يعزّز التعاون والعمل ضمن فريق، فقد يُستبعد من العمل بعض الموظفين الطموحين الراغبين في تحقيق التقدّم من خلال تقديم أداء يتخطى أداء زملائهم، نتيجة نظام دفع يميل إلى تجاهل المساهمات الفردية.

معلومات متاحة حول الأجر

تعتمد سرية الأجور العلاقات الفعلية القائمة بين الأداء والمكافآت، وهو تأثير لظنناه في الوحدة ٣ في نقاشنا حول التضامن الإدارية لنظرية الإنصاف. فقد يميل الموظفون إلى الاعتقاد أن

نظام دفع الأجر يولّد نتائج غير عادلة، عندما لا يتوصّلون إلى فهم الأسباب الحقيقية للزيادات على الأجر فهماً جيداً. الواقع أنّ ردود الفعل هذه تُعرف في العادة ككيفية النظر إلى الظلم التفريقي. فالموظف الذي يحكم على ما يتقاضاه من أجر مقارنة بزملائه، في ظلّ ظروف تلفها سرية الأجر، يعمد دائماً إلى التقليل من أهمية ما حصل عليه والبالغة في تقدير الجهد الذي بذله مقارنة بزملائه. كذلك سيشرع يبالغ في تقدير أجر رئيسه ويتقصّ من أهمية مكافأته. من هنا يمكن تلمس ما تخلّفه سرية دفع الأجر من المبالغة في النظر إلى الأجر ومن حالة مزمنة تُعرف بالظلم التفريقي. وقد لا يرغب المدراء في جعل قرارات دفع الأجر علنية إلا أن المعلومات المتاحة حول الأجر تعزّز منافع الأجر التحفيزية. وتشمل هذه المعلومات نشر العناصر التالية ١) طيف الزيادات على الأجر؛ ٢) عدد درجات الأجر؛ ٣) وإرشاداتٍ حول معنى مستويات الأداء؛ ٤) وسياسات العلاوات والمنافع الإضافية. فالمعلومات المتاحة حول الأجر تضع نظرة الموظفين إلى مدى إنصاف الأجر و العلاقات المقبولة بين الأداء والمكافآت، في المستوى نفسه.

عندما يفسّر المدراء الزيادات على الأجر والوسائل المستخدمة لتحديدها يعزّزون إدراك الموظفين للعدالة الإجرائية إلى حدّ بعيد. وتشير هذه العبارة إلى اعتقادات الموظفين المرتبطة بمدى إنصاف الوسائل المستخدمة لتخصيص المكافآت للمدراء والموظفيين على حدّ سواء. وعندما ترتكز هذه الوسائل إلى الأداء وتنسّم برواج واسع النطاق وتحظى بهم الموظفين الكامل لها، تتعرّز نظرة الموظفين إلى العدالة الإجرائية. أضف إلى ذلك، أن اللجوء بشكل دوري إلى تحليل الوظائف والاستقصاءات حول الأجر يُظهر للموظفين التزام الشركة الجديّ في الحفاظ على وسائل موضوعية تضمن عنصر الإنصاف في اتخاذ قرارات دفع الأجر المرتبطة بقيمة الوظيفة في المؤسسة. وتتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنّ إدراك العدالة التفريقي والإجرائية ينطبق على كلّ أنظمة اتخاذ القرارات المعتمدة في مضمير الموارد البشرية. والواقع أنّ استخدام الموظفيين وانتقاءهم وتدريبهم وترقيتهم وتقدير أدائهم وممارسات إنهاء الخدمة، تمرّ كلّها تحت مجهر تدقّيقات الموظفين.

يختصر الجدول ٤٠-٤ أنظمة دفع الأجر التي تمت مناقشتها سابقاً، كما يوجز بعضًا من المشاكل ونقاط القوة المرتبطة بكلّ من ممارسات دفع الأجر.

٤-٥-٤ اتخاذ قرارات ذكية في خطط الدفع المعتمدة في الشركة

تشكّل محاولة تحديد نوع خطط الدفع الذي سيُنْتَجُ المستويات الأعلى من أداء الموظفيين وتحفيزهم، مهمةً صعبةً. فقد حاولت دراسات كثيرة أن تجد الإجابة عن هذا السؤال من خلال النظر في خطط دفع الأجر التي تستخدمها الشركات. وسألت إحداها مدراء الشركات وأرباب العمل عن أنواع خطط دفع الأجر التي يعتمدونها وعن مدى رضاهم عنها.^{١٧} لقيت خطة توزيع التعويضات بالاستناد إلى المهارة الرواج الأكبر بين خطط دفع الأجر الابتكارية، إذ وصلت نسبة استخدامها في بعض القطاعات المنتجة إلى ما يقارب الـ ٩٠ بالمئة.^{١٨} كذلك فإن خطط تشارك المكاسب، وحواجز مجموعات العمل الصغيرة، والقوة العاملة من الأجراء، وتجميل الإجازات المدفوعة، شائعة أيضاً. وبغضّ النظر عن الخلطة أو الخطط المتنقلة، ينبغي التقييد ببعض الإرشادات في إدارة أيّ خطة دفع أجور مبدعة في مؤسسة معينة.^{١٩} والواقع أنّ هذه التوصيات تساعد الشركة على توليد منفعة تنافسية عالية ترتكز إلى قوة عاملة تتحلى بتحفيز عالي.

١. هل تستقطب الخلطة انتباه الموظفين؟ تتمثل الخلطة المثلية بتلك التي يناقشها الموظفون والتي تلقى نجاحاً أولياً في اختبارها على التعويض الأكثر فاعلية.

جدول ١٠٤ التدقيق في ممارسات توزيع المكافآت المعتمدة في الشركات

| ممارسات توزيع المكافآت | وجهة نظر الموظف | وسائل التطبيق |
|--|--|--|
| يخلق توازنًا بين الحاجات العائلية ومجموعة المنافع الإضافية | يخلق توازنًا بين الحاجات العائلية ومجموعة المنافع | يتم تزييم تكاليف التركيب وإدارته بشكل متزايد إلى مزودين آخرين |
| أنظمة دفع الأجر المرتكزة إلى مبلغ إجمالي يسعدهم الحصول على علاوة كبيرة لكنَّ الموظف لن يدرك من المرجح أن يتمَّ التخلُّي عنها في خلال فترات التراجع الاقتصادي | يسعدهم الحصول على علاوة كبيرة لكنَّ الموظف لن يدرك من المرجح أن يتمَّ التخلُّي عنها في خلال فترات التراجع الاقتصادي | ما قام به ليستحقها |
| التعويضات المرتكزة إلى المهارات | تشكُّل حافرًا جيًّا لتعلم مهارات جديدة مرتبطة بالوظيفة، وتعكس التقدير الذي تبديه الشركة لقوة عاملة ماهرة وخاضعة للتدريب المقاطع. | تلقي نجاحًا أكبر في حال كانت المهارات المكتسبة قابلة للقياس وموثقة ومثبتة. لا تربط هذا التعويض بإنجاز برنامج تدريب خارجي تعليمي أو إداري. |
| تراكم الإجازات | يساعد الموظف على تحقيق توازن في متطلبات العناية بالعائلة والعمل والأطفال والمسنين. | يعزز الالتزام المؤسسي والولاء. يصعب تطبيقه على الفرق الذاتية التوجيه. |
| فريق عمل من الأجراء | يشكُّل خطة قابلة للتحقيق في حال تم قياس أداء الفريق بشكل منصف وفُوضت الفرق بالصلاحيات. | يسهل تطبيقه عندما يتمنى مستوى تأثير الاتحاد. ينبغي أن تكون صحة نظام تقييم الفريق بالغة. يمكن أن يعزز نظام تقييم الأداء الكامل بنسبة ٣٦٠ درجة. |
| معلومات متاحة حول الأجر | تؤدي إلى تلمس إنصاف أكبر في الأجر وإلى اختبار رضى وظيفي أكبر عن العمل والإشراف. | يسهل نظام الضبط المُلْزم والمتركز إلى الكمبيوتر، تطبيق المعلومات المتاحة حول الأجر. تتطلب شرائح أجور ثابتة وأجور أساسية لدى مباشرة الوظيفة، تتسم بالإنصاف وترتَّك إلى السوق. |

٢. هل يفهم الموظفون عناصر الخطة؟ ينبغي بالموظفين أن يتمكّنوا من أن يشرحوا للموظفين الجدد كيفية سير الخطة وكيفية تأثيرها على قدرة الكسب.

٣. هل تعزز الخطة التواصل؟ تؤدي خطة دفع الأجر الفاعلة إلى توليد فهم أكبر من قبل الموظفين لمهمة الشركة وغاياتها ومقاييس الأداء.

٤. هل تُسدد الخطة الدفعات للموظفين في موعدها المحدد؟ ينبغي أن تُدفع المكافآت المالية فورًا عندما يبلغ الموظفون مستويات الأداء المحددة سابقاً كما ينبغي الإمتياز عن دفعها عندما تأتي النتائج دون المستوى المطلوب.

٥. هل أصبح أداء الشركة أفضل نتيجة لهذه الخطة؟ ينبغي بالشركة أن تتلمس التحسينات في أدائها الاستراتيجي والمالي على حد سواء. وفي هذا الإطار ينبغي أن ترتفع الحصة من السوق وأن تخضع التكاليف إلى ضبط أكبر من قبل الشركة.

ينبغي أن تُظهر خطة دفع الأجر أو خطة المكافآت المالية التي تتجزئ في هذه الاختبارات الخمس، وتنشر في الشركة كلها. وبما أنَّ هذا الواقع لا يكون متاحاً دائمًا نظرًا إلى الاختلافات بين وحدات الشركة والعوائق الناجمة عن حشد الموارد، لا تزال الإرشادات المُتّبعة متوافرة لتحسين أداء خطة التحفيز في الشركة وفعاليتها. ترد هذه الإرشادات أدناه^{١٨}.

١. اربط المكافآت المالية في نظام توزيع المكافآت قدر الإمكان بالأداء الفعلي. يعني هذا الإرشاد باختصار، أنَّ الموظفين يتلمسون بوضوح العلاقة القائمة بين أدائهم في الوظيفة والمكافآت التي يقدِّرونها. تُعرف هذه الخاصية في معظم الحالات بخط الرؤية ذلك أنَّ الموظفين يثقون بأنَّ أدائهم المميز يخلف بسرعة المكافآت التي يقدِّرونها. من هنا، يرتبط خط الرؤية عن كثب بمبدأ الوسائلية في نظرية التوقعية. ويفيد خط الرؤية ضمناً أيضاً بأنَّ الموظفين يفهمون غايات وحدتهم الاستراتيجية. ويرتَكز بعضُ من تعويضاتهم إلى نجاح الوحدة في تحقيق هذه الغايات، ما يعرض جزءاً من أجر الموظف للخطر. لذا فإنَّ هذه الممارسة تستخدِم خطة دفع الأجر المعتمدة في الشركة كأداة لتعزيز المنفعة

- التنافسية. فعندما يرتبط جزء من أجر الموظف بتحقيق الغايات، تراه يركّز انتباهه هذا الموظف على الغايات والوسائل المستخدمة لتحقيقها.
٢. ينبغي تكييف نظام الحافز المالي وبرامج المنافع قدر الإمكان، مع الاختلافات الفردية القائمة بين الموظفين في القوة العاملة. تشكّل برامج المنافع المرنة خطوة على الدرج الصحيح لأنّها تعدّ مزيج المنافع الإضافية لتلبّي حاجات المجموعات في القوة العاملة. والواقع أنّ الدوام المرن، وإجازات الأمومة، وبرامج رعاية الأطفال ورعاية المسنّين والمنافع التعليمية، تعدّ أمثلة جديدة حول منافع يقدّرها الموظفون إلى حدّ بعيد، كما يقدّرون فرصة ترتيب منافع عملهم ضمن نظام يتواءم مع حاجاتهم الشخصية.
 ٣. ينبغي أن تتطابق خطة الحافز المالي مع نوع العمل الذي يؤديه الموظفون وهيكلة شركتهم. إذا كانت الشركة تستخدم بشكل مكثّف مجموعات العمل الصغيرة التي تتخذ بنفسها قراراتها الخاصة حول الإنتاج وشأنهن مجموعة العمل، فينبغي أن يعكس نظام دفع الأجر الذي تعتمده، أهميّة عملية اتخاذ القرار والتعاون في المجموعة. وينصح باللجوء إلى برنامج تشارك المكافآت لأنّه الأنسب في هذه الظروف. ويشكّل هذا مثالاً آخر حول تكييف نظام توزيع المكافآت بحيث يأخذ بعين الاعتبار الميزات المؤسسية الأخرى التي ترتبط بصلة وثيقة بالمنفعة التنافسية.
 ٤. ينبغي أن يتطابق برنامج دفع الأجر مع ثقافة الشركة . إن نجحت إحدى الشركات على سبيل المثال، في أن تضمّ عملاً يؤديه أفراد يتلقّون أجراً يتتناسب وقواعد نظام دفع الأجر بحسب معدل القطع المنتجة، ستُرتكب خطأً فادحاً في حال أوقفت هذا النظام واستبدلته بنظام توزيع المكافآت المركزة إلى الفريق.
 ٥. ينبغي أن تتم مراقبة أي نظام حافز على مرّ الوقت للحرص على أن يتلقّى الموظفون الأجر الملائمة لقاء عملهم، وأن يلقوا المعاملة المنصفة وأن يُدار البرنامج بالشكل المناسب . يرسّي هذا المبدأ أهميّة إجراء استقصاءات دورية تطال الأجر، بالنسبة إلى الشركة. ذلك لأنّ هذه الجهود تحرص على أن يتم استخدام الموظفين الجدد بالنظر إلى مستوى الأجر المناسب وأن يتلقّى الموظفون الموسميون تعويضات منصفة. وهي تعزز إدراك الموظفين للإنصاف في دفع الأجر. ومن المنطلق نفسه، تحرص المعاملة المنصفة وإدارة البرنامج على أن يتوقع الموظفون العدالة الإجرائية في أجورهم ومنافعهم. وهذا ما يعني أن الموظفين يعتقدون أنّ ممارسات المؤسسة في مضماري دفع الأجر والمنافع، واقعية وتُطبّق بشكل موحد وتخضع للمراجعة في حال شكّ أحد الموظفين في محاصّلات الأجر أو المنافع.

٦-٤ أنظمة المكافأة المركزة إلى الفرد والمجموعة

تمحور تركيزنا حتى هذه النقطة حول خصائص أنظمة المكافآت الفردية. بيد أنّ الأمثلة التي تظهر اعتماد غايات الشركة على العمل ضمن فريق ومجهود الموظف التعاوني، تتعدّد في هذا السياق. والواقع أنّ أنظمة المكافأة المركزة إلى المجموعة تشجّع العمل ضمن فريق والنشاط العملي التعاوني. أمّا دور المدراء فيتمثل بمراقبة سير هذه الأنظمة للتأكد من أنّ أوجه الأداء تلقى المكافأة العادلة. ستناقش في هذا القسم نوعين من المكافآت المركزة إلى المجموعة (١) خطط توفير التكاليف و(٢) خطط تشارك الأرباح.

ما هي أنظمة المكافأة المركزة إلى المجموعة؟

تغطي أنظمة المكافأة المركزة إلى المجموعة أنظمة المكافأة المركزة إلى الأفراد. ويتميز جزء المكافأة المركزة إلى المجموعة، بسلوكيات أداء المجموعة التي ترتبط بمكافآت تلقّتها مجموعات

العمل. في العادة يتلقى أعضاء المجموعة التي تعتمد أنظمة دفع الأجر المماثلة، علاوات ترتبط بأوجه معينة من أداء المجموعة. ويعتمد حجم هذه العلاوات على مستوى العمل وعامل الأكاديمية، ومستوى صعوبة المهمة. وفي العادة تعتمد الشركات التي تطور أنظمة كهذه إلى إدراجها في خانة برامج توفير التكاليف أو برامج تشارك الأرباح.

١-٦-٤ خطط توفير التكاليف

شكلت خطة سكانلون Scanlon Plan المطورة في العام ١٩٣٧ أول نظام منهجي لتوفير التكاليف والمكافآت المرتكزة إلى المجموعة. وتحاول هذه الخطة أن تقاس تكاليف القوة العاملة دون مستوى قاعدي تاريخي. وبما أنّ المجموعات تحفز بالعلاوات التي تتوقف على تقليص تكاليف عوامل الإنتاج إلى ما دون مستوى المعدل الأساسية، لذا فإنّ خطة سكانلون Scanlon Plan، تحفز جو التعاون في إدارة القوة العاملة بشكل أفضل، كما يحسن فيه الابتكار المرتكز إلى المجموعة ومعالجة المشاكل. فلنر معًا المثل التالي:

تاريجياً شكلت تكاليف اليد العاملة في شركة تاونسند ش.م.ل Townsend Ltd ٥٠ بالمئة من قيمة المخرجات. فقد بلغت قيمة إجمالي المخرجات في الشهر الماضي مليوني جنيه استرليني وتكليف القوة العاملة ٤٩٠٠٠٠ أي ما يساوي ١٠ بالمئة دون معدل الـ ٥٠. وحسب خطة سكانلون Scanlon Plan، يفترض أن توضع المدخرات وقدرها ١٠٠٠٠ في صندوق مخصص للحوافز المالية على أن يُحفظ بعض منها (ربما ٣٠ بالمئة) كبلغ احتياطي (يغطي الأشهر التي تتخطى فيها تكاليف اليد العاملة الـ ٥٠ بالمئة). وقد توضع نسبة ٢٥ بالمئة من المدخرات جانبًا وتخصص للشركة. أما نسبة الـ ٤٥ بالمئة (٤٤٠٠٠٠) المتبقية فتخصص كعلاوة لليد العاملة.

تعرف خطط سكانلون Scanlon Plans بخطط تشارك المكاسب لأنّ الأرباح المرتبطة بتوفير التكاليف يتشاركتها مالكو الشركة واليد العاملة. والواقع أنّ تشارك المكاسب يصبح نظاماً تحفيزياً قوياً عندما ترافقه تحسينات المسارات في الشركة. وتتجدر الإشارة إلى أنّ عدة أشكال من خطة سكانلون Scanlon Plan تعتمد على جان يرتبط بعضها بعض على مستويات الشركة كافة. وتُعرف إحدى هذه اللجان بلجنة الإنتاج التي تتالف من المشرفين وموظفيهم. وقد تملك إحدى الشركات، المئات من هذه اللجان التي ترتكز على إيجاد طرق تحسّن الإنتاجية في مجالات مسؤولياتها العملية. وتعنى لجنة المسح المؤلفة من المدراء والموظفين أصحاب المهارات والمدراء التنفيذيين من المستويات العليا، بتقييم الاقتراحات المتعلقة بعنصر الإنتاجية التي تقدمها جان الإنتاج. وفي حال تمّ تطبيق الاقتراحات التي تنتج تحسينات تطال توفير التكاليف أو تعزيز الإنتاجية، تتلقى مجموعات العمل المعنية كافة علاوات تُضاف إلى جزء من المدخرات المحسودة في خلال فترة من الوقت. وفي العادة تبلغ قيمة العلاوة ٢٥ إلى ٥٠ بالمئة من المدخرات المحققة في السنة الأولى من عملية التجديد.

تشكل برامج تشارك المكاسب أدوات فعالة جدًا لتقليل التكاليف وتعزيز عنصر الإبداع في الشركة على المستوى الذي تتم فيه الأعمال. وتقدم هذه البرامج ميزة إضافية تمكن في تعزيز رضى الموظفين وخفض نسبة تقلبات العمالة. وتتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى توافر نقاط مهمة ينبغي التدقيق فيها قبل تبني برنامج تشارك المكاسب. هذه النقاط هي التالية:

١. تتخل برامج تشارك المكاسب بالنجاح عندما يتوافر في الشركة تاريخ موثوق به حول تكاليف اليد العاملة. فإن كانت إحدى المؤسسات تمتلك بيانات محاسبية دقيقة حول تكاليف الإنتاج واليد العاملة، يصبح من الممكن وضع صيغة تُحدد متى تم اكتساب

- العلاوات من خلال توفير التكاليف.
٢. يصعب الطلب على المنتجات الموسمية مهمة وضع برامج تشارك المكافآب بما أن معدلات الإنتاج الأساسية ستتغير نظراً إلى طابع السلع الموسمية.
 ٣. قد يُضطر السوق إلى امتصاص المخرجات الإضافية في حال أدى خفض التكاليف إلى توسيع هذه المخرجات.
 ٤. يجب أن يكون للشركة تاريخ تعاون بين الإدارة والقوة العاملة. ذلك لأنّ صيغ القوة العاملة والإنتاج الموثوق بها التي تحدد العلاوات، ترتكز دائماً إلى الثقة بين اليد العاملة والإدارة.
 ٥. يسهل اعتماد هذه البرامج في وحدات الإنتاج التي يتراوح عدد الموظفين فيها بين ٣٠ و٥٠٠ فرد. أمّا وحدات الإنتاج الأكبر حجماً فقد تتطلب شبكة من خطط تشارك المكافآب يجمعها نظام محاسبة مشترك.
 ٦. ينبغي بالإدارة العليا أن تلتزم بمفهوم تعزيز الإنتاجية وأن تُبدي استعداداً لتطوير برنامج تعليمي يستهدف الموظفين، والغاية منه تدريب كل الموظفين المشتركين فيه كافة على تسيير هذا النظام.

٢-٦-٤ تعزيز المنفعة التنافسية من خلال استخدام المكافآت المرتكزة إلى الفريق

تشدد قصص نجاح الشركات وتحليل هذا النجاح على أهمية تبني الاستراتيجيات المعنية بالخدمات التي ترتبط بعملية تطوير المنتج المتميزة وخدمة الزبائن، بغية المحافظة على المنفعة التنافسية. وفي الغالب تتولد هذه المبادرات مع حدوث تغيرات مثل عمليات إزالة الطبقات، وتقليل عدد الموظفين وتطوير منتج منافس، وإعادة هندسة الشركة. والمشترك استراتيجيات التحسين الشعبيّة هذه، هو الاعتماد الشائع على تشكيل فرق ذاتية التوجيه تتميز بالفاعلية لتؤدي الأعمال كلها في الشركات التي خفضت عدد موظفيها الإداريين. وقد دفعت هذه التغييرات المدراء التنفيذيين والمستشارين إلى دمج مفهوم الفرق الذاتية التوجيه بـ ١) خدمة الزبائن العليا؛ ٢) تعزيز تقويض الصالحيات للموظفين؛ و٣) إدارة الجودة الشاملة وفترة الدورة الاقتصادية المقلاصة؛ ٤) تدريب الموظفين و٥) تنوع القوة العاملة. ويتمثل العنصر الحرج للمدراء التنفيذيين الذين يناضلون ضدّ هذه القوى المتعارضة في بعض الأحيان، بتصميم نظام توزيع مكافآت فاعل في بيئه العمل المعاصر بالفرق الذاتية التوجيه. ويعالج القسم التالي هذه المسألة.

الدور الحاسم الذي تؤديه الحوافز المالية المرتكزة إلى الفريق في المؤسسات تشهد مستويات تحفيز أعضاء الفريق، وأدائهم الوظيفي ورضاهم الوظيفي، تغييراً جذرياً عندما يقدم المدراء التنفيذيون على إحداث تغيرات في الاستراتيجية التنافسية التي تعتقدها شركتهم. فالمدراء الذين يميلون إلى التفكير في أنظمة المكافأة من الناحية الاستراتيجية، يتوافقون في معظم الأحيان على أن إبرام عقد نفسي متين مع الموظفين من شأنه أن يشكل مسامحاً مهماً في عملية تعزيز المنفعة التنافسية. ويلحظ إيد لولر Ed Lawler في مجال السلوك المؤسسي أنّ نظام مكافآت مصمماً بشكل جيد ومرتكزاً إلى الفريق يعزّز المنفعة التنافسية وفقاً لست وسائل.^{١٩}

١. اجتذاب الموظفين والحفاظ عليهم. تجذب الشركات التي تقدم حواجز مالية ممتازة أفضل الأفراد وتحافظ عليهم، فييدي موظفوها مستويات عليا من الرضى الوظيفي ومن الولاء للشركة (نقلبات متدينة للعمالة).
٢. التحفيز والأداء. إن اعتبر الموظفون أنّ للحواجز المالية مغزى كبيراً وأنّها تُمنح لهم في الوقت المناسب، ستنتبه الشركات عندئذ إلى أنّهم يبدون تحفيزاً أكبر وفاعلية أكثر لتأدية

عملهم. وفي حال ذكر الموظفون أن المخواز المالية تجذبهم وتتأتي في الوقت المناسب بالنظر إلى أدائهم، عندئذ سيظهرن توقعات ووسائليات أكبر. ففي الواقع، تعزز المخواز المالية والجاذبية معتقدات الموظفين بأنهم قادرين على القيام بأداء أفضل فيصبحون أكثر تفاؤلاً بأن مستوى الجهد العالي يفضي إلى أداء متميّز.

٣. تطوير المهارات. إن ارتباط المكافآت بالتدريب المتقطع وبين المهارات، يكتسب أعضاء الفريق المهارات التي يحتاجون إليها وتصبح القوة العاملة في الشركة أكثر مرنة وأكثر قابلية للتأقلم. فالشركات التي تطبق المنفعة التنافسية المترکزة إلى خدمة الزبائن تجري تدريباً شاملأً للموظفين. وعلى الرغم من الصعوبات المتبقية عن قياس مستويات المهارة بشكل دقيق، تدعى الشركات التي تطبق هذه الاستراتيجية أن تطوير المهارة والتدريب ضروريان في معركتها للحصول على حصة في السوق واكتساب رضى الزبائن.
٤. الثقافة المؤسسية. يمكن أن يولّد ربط المخواز المالية بالقيم الأساسية في الشركة، مصدر منفعة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها. أمّا المخواز المالية فترتبط بصلةوثيقة بالتحفيز والأداء والرضى الوظيفي وتشكّل جزءاً كبيراً من الثقافة المؤسسية بما أنها تقترح أشكال الأداء المُقدّرة في الشركة.

٥. تعزيز الهيكلية وتعريفها. يتفق الموظفون حول أن المخواز المالية المخصصة للموظفين في أعلى هرمية القيادة وفي أسفلها تختلف من حيث تنوّعها وحجمها وفترّة التأجيل. وبما أن عملية إزالة الطبقات غدت مألوفة للغاية في القطاعات الإقتصادية، باتت الشركات تستخدم خيارات تملّك الأسهم وأشكال الأجور المهدّدة لتحفيز الفرق الذاتية التوجيه.
٦. الكلفة. تشكّل المخواز المالية نسبة تصل إلى ٥٠ بالمئة من تكاليف السلع المباعة، وقد تبلغ هذه النسبة حتّى أعلى بكثير في الشركات الموجهة نحو الخدمات. ويفترض بتكليف نظام المخواز المالية أن تعكس نجاحات الشركة الاستراتيجية والتنافسية. أمّا مفهوم الأجور المهدّدة فيعكس هذا المبدأ لأن العلاوات المخصصة للأفراد والفرق هي رهن بمستوى تحقيق الغايات الاستراتيجية. فكلما برعوا في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كبر حجم علاوّاتهم وخيارات تملّك الأسهم.

٢-٦-٤ خطة راكر Rucker Plan: نظام حواجز ناجح في بيئة الفرق الذاتية التوجيه

يمكن التوصل بكلّ تأكيد إلى تحقيق التحسينات في المنفعة التنافسية من خلال تخصيص انتباه دقيق لتصميم أنظمة المكافأة في المجالات الستة الملحوظة. لكنّ المشكلة تكمن في هذا السياق، في إمكانية انطواء هذه المجالات الستة على تضامين فريدة للشركات التي تعتمد بشكل كبير على الفرق الذاتية التوجيه. وتتطابق في الواقع، الأسئلة التالية على تصميم نظام مكافآت في شركة معنية بالفرق.

١. كيف يمكن قياس القيمة المضافة إلى المخرجات من قبل الفرق الذاتية التوجيه؟
٢. كيف يمكن خلق خط واضح يربط أداء الفريق بالكافآت التي يجنيها؟
٣. كيف يفترض بالشركة أن تكافأ الموظفين والأقسام التي توّمن الدعم والخدمات للفرق الذاتية التوجيه؟
٤. كيف يمكن تأمين انخراط الفرق في أنظمة التحسينات؟

فيما لا تتوافر أي أجوبة مثالية عن هذه الأسئلة، تتعدد الأمثلة حول أنظمة المكافآت المصمّمة بشكل فاعل والتي تعد بخفض التكاليف في الشركات المعرضة لإزالة الطبقات والمستندة إلى الفرق الذاتية التوجيه. تجدر الإشارة في هذا السياق إلى برنامج يُعرف بخطة راكر Rucker

المنطوية على مجموعة حواجز مالية يمكن للشركة اللجوء إليها.^{٢٠} وبما أن خطة راكر Rucker Plan تعتمد القاعدة الفلسفية نفسها التي تعتمد لها خطة سكانلون Scanlon Plan (أنظر أعلاه)، يمكن تطبيقها على الفرق الذاتية التوجيه.

يُعرف قياس الإنتاجية في خطة راكر Rucker Plan، باسم القيمة الإنتاجية المضافة، وهي الفرق بين دخل المبيعات الناتج عن بيع السلع من جهة وتكاليف المواد والتجهيزات والخدمات الخارجية المستهلكة في إنتاج هذه المنتجات وتسليمها من جهة أخرى. أما تكاليف كشوفات الأجور فتشكل تكاليف التوظيف المدفوعة لمجموعة الموظفين المقاسة إما بسببها وإما باسمها. كذلك يجر بالشركات أن تعتمد في الغالب الإجراءات الملحوظة أدناه لإرساء خطة راكر Rucker Plan.

١. حدد فترة زمنية أساسية توفر بيانات صحيحة ومفيدة لوضع المعايير. ينبغي ألا تتضمن هذه الفترة ظروفاً خاصة كالأعباء الكبيرة على المكتسبات، أو المشاكل في الخصوم على المنتجات، أو النزاعات مع المؤئزين أو الموزعين، إلخ.... فال فترة الزمنية الأساسية ينبغي أن تشكل مؤشراً صحيحاً وموثوقاً به للأداء النموذجي.

٢. ضع البيانات التالية بالاستناد إلى معايير الفترة الزمنية الأساسية.

(أ) قيمة مبيعات الإنتاج (ق. م. إ)

(ب) كلفة المواد، التموينات، الخدمة، إلخ... (ك. م)

(ج) كلفة اليد العاملة (ك. ي.ع)

٣. ضع المعايير التالية بالاستناد إلى هذه البيانات.

(أ) القيمة المضافة (ق. م. إ) = ق. م. إ - ك. م

(ب) مساهمة اليد العاملة في ق. م (م. ي. ق. م) = ك. ي.ع / ق. م

(ج) مؤشر الإنتاجية الاقتصادية (م. إ. إ) = ١٠٠ / م. ي. ق. م

(د) القيمة المتوقعة للإنتاج المضاف (ق. م. إ. م) = م. إ. إ × ك. ي. ع

على سبيل المثال حددت إحدى الشركات قيمة الأرقام السابقة على الشكل التالي (بملايين الجنيهات الاسترلينية)

$$١. \text{ ق. م. إ} = ٢٥ \text{ مليون £}$$

$$٢. \text{ ك. م} = ١١ \text{ مليون £}$$

$$٣. \text{ ق. م} = ١٤ \text{ مليون £}$$

$$٤. \text{ ك. ي. ع} = ٦ \text{ مليون £}$$

$$٥. \text{ م. ي. ق. م} = ١٤/٦ = ٤٢٨٦,٠$$

$$٦. \text{ م. إ. إ} = ٤٢٨٦/١,٠٠ = ٤٢٣٣,٠$$

وقد وضعت البيانات العملية التالية لفترة العلاوة المطروحة:

$$\text{م. ي. ق. م} = ٢,٨ \quad \text{ق. م} = ١,٥$$

$$\text{ك. ي. ع} = ٦ \quad \text{ك. م} = ١,٣$$

$$\text{قيمة الإنتاج الفعلية (ق. إ. ف)} = \text{ق. م. إ} - (\text{ك. م} + \text{ك. ي. ع}) = ٢,٨ - (١,٣ + ٦,٣) = ٠,٩$$

$$\text{ق. م. إ. م} = ٢,٢٣٣ \times ٠,٦ = ١,٣٩٨$$

$$\text{مدّحّرات أو خسارة} = \text{ق.إ.م.إ} - \text{ق.إ. ف} = ١,٣٩٨ - ٠,٩ = ٤٩٨ \text{، أو } \times £٤٩٨٠٠$$

بلغ مجموع مساهمة اليد العاملة في القيمة المضافة ٤٢٨٦ ،،، أما المبلغ الموضوع في مجموعة العلاوات المخصصة لفرق الذاتية التوجيه فهو $£٤٢١٢٤٤٣ = ٤٢٨٦ \times £٤٩٨٠٠$.

تقترض خطط راكر Rucker Plan أن تُدفع نسبة ٧٥ بالمئة من العلاوة كل شهر بينما تراكم ٢٥ بالمئة الباقية في حساب مصافي كوديعة عالة حتى حلول نهاية السنة. ويُخصص هذا الحساب لدعم الفترات التي يخفق فيها الفريق في تحقيق معيار الفترة الزمنية الأساسية. وبعد الانتهاء من عمليات التحقيق في نهاية السنة ترُعَّ أموال الودائع الباقية على الموظفين.^{٢١} يرد أدناه بعض من منافع خطة راكر Rucker Plan. قارنها بالمنافع والخصائص الناتجة عن خطة سكانلون Scanlon Plan كما تُوصَف أعلاه.

١. تتلامع خطة راكر Rucker Plan مع تيار التفكير الحديث الذي يشدد على قياس الأرباح من حيث القيمة المضافة إلى عناصر الإنتاج (المد الذي تتخطى فيه عائدات رأس المال تكلفة رأس المال). تحدّد خطة راكر Rucker Plan مساهمة اليد العاملة في الفائض الاقتصادي.
٢. ما إن يتّفّهم الموظفون في الشركة خطة راكر Rucker Plan ويتقدّمونها، سيحظون بأفكار تساعدهم على تعزيز القيمة المضافة لدى اليد العاملة. الواقع أن خطة راكر Rucker Plan تشدّد على استخدام عنصر معالجة المشاكل من قبل الفرق نفسها، إذ إن هذا العنصر يتّناسب ومفهوم التفويض بالصلاحيات في الشركات التي خضعت لإزالة الطبقات وتقليل عدد الموظفين.
٣. تتميّز خطة راكر Rucker Plan بمتطلبات متعلقة بمشاركة الموظفين، أكثر مرنة مما تفرضه خطة سكانلون Scanlon Plan (إذ إن خطة سكانلون Scanlon Plan تتطلب استخدام جنة مسح وجان إنتاج). فالشركات التي تطبّق خطة راكر Rucker Plan تتمتع بحرية أكبر لتطوير نظام مكيف من المشاركة المتركزة إلى الفريق لتوليد مقترنات ذات قيمة مضافة.
٤. قد يشكّل مستوى الضبط الهرمي المتدني في إحدى خطط راكر Rucker Plan (في ظل غياب جان المسح والإنتاج على عكس خطة سكانلون Scanlon Plan)، منفعة لأنّه يُقصّر فترة الدورة العملية المخصصة لتقديم مقترنات التحسين وتطبيقاتها.

لماذا تكتسب الفرق الذاتية التوجيه حافزاً لتعزيز إنتاجيتها في حال شاركت في خطة راكر Rucker Plan؟

يسهل على الفرق المتباعدة خطة راكر Rucker Plan أن تعزز إنتاجيتها لأنّها حسنت خط الرؤية للكثير من ميزات الخطة البارزة. وقد ترفع هذه الفرق قيمة مبيعات المخرجات من خلال تحسين تصاميم المنتج وفاعلية المسار (نسبة أقل من الشوائب ومن طلبات الكفالات)، وتستغلّ تطوير منتجات منافسة لتسير عمليات التسويق، والإنتاج والضبط المالي، وهندسة المنتجات، بشكل متزامن والبحث والتطوير لتصصير دورات تطوير المنتج. فعندما تستخدم الفرق هذه الأنظمة يمكنها أن تدفع الشركة للتفوق على الشركات المنافسة لها في المعركة للحصول على حصة من السوق التي ينبع عنها هوماش ربح عالية وتكاليف متدنية للوحدة. وفي الواقع، تعزّز هذه الفوائد قيمة مبيعات مخرجات الشركات التي تعتمد خطة راكر Rucker Plan بسرعة أكبر منها في الشركات المنافسة لها التي تجهل طبيعة هذه الخطة.

جدير بالذكر أنّ الفرق الذاتية التوجيه تؤثّر على تكاليف المواد في الشركات (ك. م حسب خطة راكر Rucker Plan)، إذ إنّها تخضع كل النفقات المخصصة للمواد والتمويل والخدمات

الخارجية للمراجعة والضبط. أضف إلى ذلك أنّ المساهمات في ضبط التكاليف التي قام بها خبراء في مجالات الشراء والتوزيع والتخزين وضبط الجردة وضبط الحسابات (حسابات الموردين والحسابات الدائنة) تعزّز كلها القيمة الاقتصادية المضافة. لذا تتنافس الشركة بشكل أكثر فاعلية للحصول على حصة أكبر في السوق من خلال تقليل الأسعار وتصاميم المنتج العالية والخدمات المميزة. هكذا إذاً يولد استخدام خطة راكر Rucker Plan حواجز مرتكزة إلى الفريق تشجع تحسينات مماثلة وتغذيها.

تولد خطة راكر Rucker Plan خطًّا روئيًّا ممتازًا وهو يشكّل سمةً أساسيةً لأيّ نظام حواجز مالية فاعل مرتكز إلى الفريق. وفي ظلّ خطٍّة مماثلة، يمكن للفرق وأعضائها عندئذ تلمّس كيفية ربط الجهد والأداء بالحواجز المالية. ويمكن عندئذ أن تلتّمس الفرق بالضبط كيف تضيف مكاسبُ الإنتاجية القيمة إلى سلع الشركات وخدماتها. كذلك يضمن خط الرؤية اتسامَ معايير نظام توزيع الحواجز المالية بالعدالة وبالموثوقية وتسلح الفرق الذاتية التوجيه بالسلطة الضرورية لابتكار التحسينات وتطبيقاتها، ما يرفع قيمة مبيعات المخرجات أو يخفّض تكاليف السلع المباعة.

٤-٦-٤ قضايا التصميم والتوقيت لاعتماد خطة راكر Rucker Plan في شركة تستخدم الفرق الذاتية التوجيه

يكون الموضوع التنافسي الأكبر في أنّ عمليتي إزالة الطبقات وتقليل عدد الموظفين لا تكتفيان وحدهما للمحافظة على المنفعة التنافسية. ففي غالب الأحيان تشكّل هاتان العمليتان علاجات تحول دون تفاقم الوضع، ومن شأنها إزالة التأثيرات المتراكمة والناتجة عن قرارات الإدارة السيئة التي هدرت قسمًا كبيرًا من عائدات الشركة على الرأسمال. وبعدّ اعتماد خطة راكر Rucker Plan خطوةً جديًّا تتّخذها الإدارة بجعل نظام الحواجز ميزةً أساسيةً في المنفعة التنافسية المُجَدَّدة في الشركات. ولكي تتحقّق خطة راكر Rucker Plan النجاح المرجو، ينبغي إدراجها في شركة تقدّر القوة العاملة لديها وتمارس تفويض الصالحيات. وتتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنّ التأثيرات الفورية لتقليل اليد العاملة وإزالة الطبقات، قد تلحق الضرر بالقوى العاملة في الشركة بعدّ طرق بارزة وتوجّل عملية اعتماد هذه الخطّة أو حتى تُفشلها.

تُخْفض عمليات إزالة الطبقات وتقليل عدد الموظفين مستوى الضمانة الوظيفية لدى الموظفين، وتزعزع أنظمة الدعم الإجتماعي المرتكزة إلى العمل. فتضاربُ انعدام الاستقرار الاقتصادي وتصاعدُ أعباء العمل يعزّزان إلى حدّ بعيد شعور الموظفين بالضغط الناجم عن العوائق. (أنظر الوحدة ٢). يعرض الجدول ١١-٤ بعض تأثيرات عمليتي تقليل عدد الموظفين وإزالة الطبقات في الشركة.

يظهر الجدول ١١-٤ تدمير عمليات تقليل عدد الموظفين وإزالة الطبقات، للبرممات الوظيفية. ولا بدّ من الإشارة في هذا الإطار إلى أنّ البرممات الوظيفية تشكّل جزءًا أساسياً من نظرية هيرزبيرغ Herzberg الثانية العوامل الاصحاح بالتحفيز وبالرضى الوظيفي (أنظر الوحدتين ٢ وهـ). والواقع أنّ عمليات تقليل عدد الموظفين وإزالة الطبقات، تعيقُ تلبية الحاجة من المستوى الأدنى عند الموظفين والمدراء الذين وقعوا ضحية لها، لأنّها تولد ارتفاعًا سريعاً في غياب الرضى الوظيفي لديهم. فتصبح الأعراض العاطفية، من الضغط في الوظيفة والإنهاك الوظيفي والمعنويات المتدنية وغياب الضمانة الوظيفية وانعدام الاستقرار الاقتصادي والإحباط والشعور بفقدان قيمة الذات، مزمنةً لدى الموظفين المعرضين بشكل مستمر في شركاتهم لعمليات تقليل اليد العاملة وإزالة الطبقات. وفي خلال فترات التقليل هذه وبعدها، تتجدد مستويات الأجور وتغدو سياسات العمل في الشركة مقيدة. وبالرغم من اعتماد برامج تفويض الموظفين بالصلاحيات وتشكيل الفرق الذاتية التوجيه، تشهد الشركة فترة من تدنيٍ إنتاجية القوى العاملة

جدول ١١-٤ انعكاسات تقليل عدد الموظفين وإزالة الطبقات

| الشركة | انعكاسات على الفريق الموظف | انعكاسات على السمات | إزالة الطبقات وتقليل عدد الموظفين في |
|---|---|--|--|
| خفض عدد دراء المرتبة المتوسطة | مسؤولية أكبر لعملية ضبط مسار العمل تدنى عدد المرشحين لتولي مناصب في الادارة العليا وتدنى مستوى الدراسة بالأنظمة | تدنى عدد الموظفين في عملية ضبط مسار العمل تدنى عدد المرشحين لتولي مناصب في الادارة العليا وتدنى مستوى الدراسة بالأنظمة | انعكاسات على السمات |
| تغيرات في طبقات الوظيفة (قيمة الوظيفة بالنسبة إلى الشركة) | ينبغي بالموظفيين: ١) القبول بأجر أدنى؛ ٢) إعادة ترشيح أنفسهم لنيل منصب ما؛ و ٣) التفكير في عرض الانتقال من المشاريع وتدنى مستوى رضى الزبائن. وظيفة إلى أخرى أو قبوله | معنىات متدرية ومستوى متدر من الالتزام لدى القوة العاملة، وتأجيل المشاريع وتدنى مستوى رضى الزبائن. | معنىات متدرية ومستوى متدر من الالتزام لدى القوة العاملة، وتأجيل المشاريع وتدنى مستوى رضى الزبائن. |
| أتمتة المهام الروتينية ومكتناتها | التسریح من الوظيفة مع دفع بدل فصل زهيد، واتساع نطاق السيطرة عند باقي المدراء | مشاكل قصيرة الأمد في دمج النظام وتدنى مستوى رضى الزبائن | مشاكل قصيرة الأمد في دمج النظام وتدنى مستوى رضى الزبائن |
| عدد أقل من الموارد في الشركة | ساعات عمل طويلة وضغط لرفع المخرجات مع الحفاظ على التكاليف أو خفضها | قدرة متدرية على رفع مستوى الإنتاج والخدمات | قدرة متدرية على رفع مستوى الإنتاج والخدمات |
| تصبح الإدارة مدمنة على خطط تقليل التكاليف عوضاً عن عملية إعادة تحديد موقع الشركة الاستراتيجي. | خطط عمليات تقليل عدد الموظفين المتالية تسبب عملاً زائداً وضغطًا ناتجاً عن العمل مزمنين. وتؤدي عملية التسبيق معدلاً تحسينات المنتج. إعادة التنظيم المتكررة بدورها إلى إنهاء الموظفين. | إنَّ تدنى مستوى رضى الزبائن قد يخْفَض الصلة في السوق. وتقلص مشاكلُ ناتجاً عن العمل مزمنين. وتؤدي عملية التسبيق معدلاً تحسينات المنتج. إعادة التنظيم المتكررة بدورها إلى إنهاء الموظفين. | إنَّ تدنى مستوى رضى الزبائن قد يخْفَض الصلة في السوق. وتقلص مشاكلُ ناتجاً عن العمل مزمنين. وتؤدي عملية التسبيق معدلاً تحسينات المنتج. إعادة التنظيم المتكررة بدورها إلى إنهاء الموظفين. |

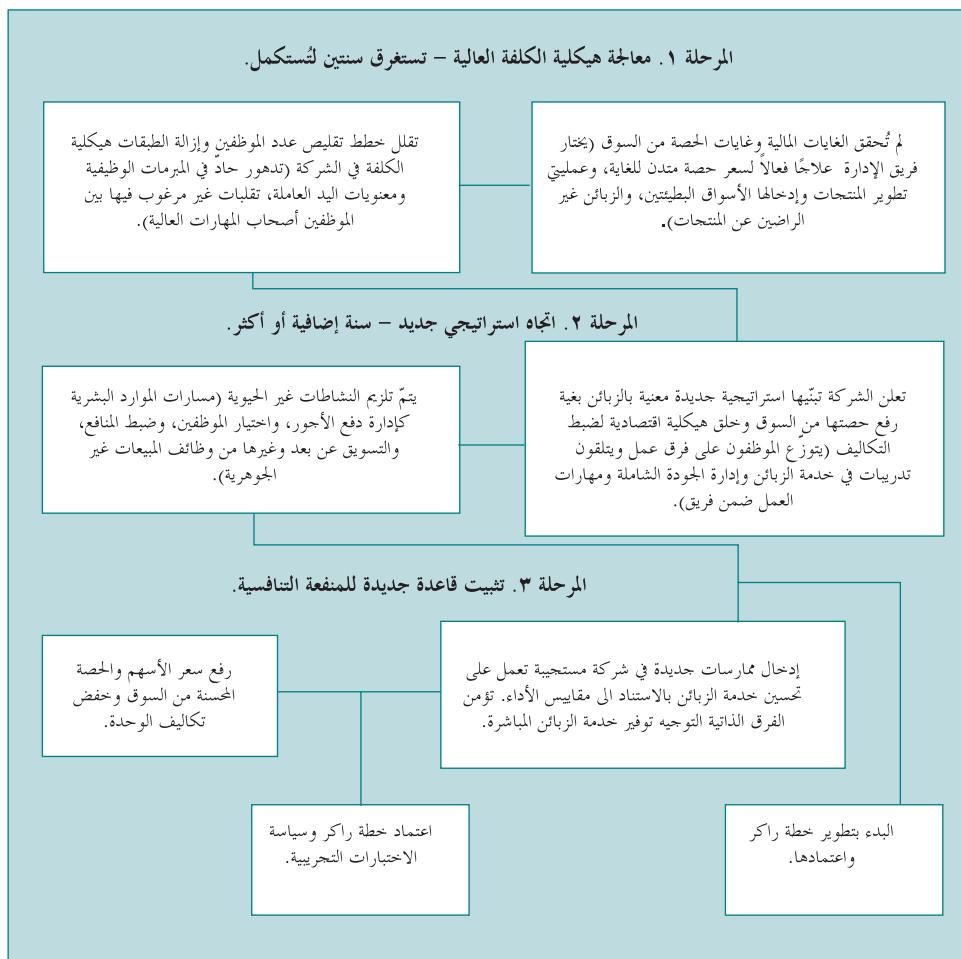
نتيجة لعمليات التقليل وإزالة الطبقات . وتشكّل هذه الظروف التقليدية بيئَةً غير مؤاتية إطلاقاً لتعزيز أنظمة توزيع الحوافز المركبة إلى الفرق مثل خطة راكر Rucker Plan واعتمادها . فإذا خضعت شركة معينة إلى تقليل عدد موظفيها وإزالة الطبقات فيها، ينبغي بها أن تنجح في اختبارات عدّة قبل أن تفيّد من مزايا خطة راكر Rucker Plan .

١. تعيد الشركة حصر اهتمامها بالربحية وتفادي التخطيط لتجميد الأجور في المستقبل؛
٢. يتميّز الفريق الإداري بالاستقرار؛
٣. تسير الفرق الذاتية التوجيه بنجاح وينهي أعضاؤها التدريب في إدارة الجودة الشاملة، وضبط المسار وبناء الفريق (الوحدة ٩)؛
٤. لا تُعرض الشركة للبيع أو للكسب العرضي،
٥. اكتملت عمليات تلزم النشاطات الموارد البشرية غير الضرورية؛
٦. تمتلك الشركة نظاماً لقياس رضى الزبائن يرتكز إلى السوق ويُعني بالخدمات .

إن تمكّنت بالاستناد إلى هذه التوصيات من الاستنتاج أنَّ عملية اعتماد خطة راكر Rucker Plan تشكّل الخطوة النهائية لمجهود الشركة في بناء نموذج منافسة جديد، تكون على صواب . الواقع أنَّ الرسم البياني ٤-٥ الوارد أدناه يخطُّ سيناريوًّا نموذجيًّا لتجهيز كامل ينتهي باعتماد خطة راكر Rucker Plan .

يكون الوضع المثالي لاعتماد برنامج تشارك الماكاسب في عملية "موقع خاضع التطوير" أو "إطلاق الأعمال" ، ففي حال قررت إحدى الشركات أن تعزز قدراتها من خلال بناء منشأة جديدة، تتوافر لها فرصة فريدة لتبني خطة راكر Rucker Plan كميزة أساسية لعلاقتها التوظيفية. لذا فإنَّ القرارات المرتبطة بالطاقم العامل والقرارات التشغيلية يمكن توجيهها من خلال الاستعانة بالفرق الذاتية التوجيه وبتفويض الصالحيات وبالضمانة الوظيفية وبهيكلية الإدارة المزنة وبنموذج لشركة تُعنِي بالخدمات. عندئذٍ يتم تفادي التأثيرات العنفية المتأتية عن عمليات تقليل عدد الموظفين وإزالة الطبقات، ولن تختبر القوة العاملة بعد ذلك التراجعات

المزمنة في البرمات الوظيفية المذكورة في الجدول ١١-٤.



رسم بياني ٥-٤ كيفية دمج خطة راكر Rucker Plan في خطة لتعزيز المنفعة التنافسية في الشركة

تتطلب عملية دمج خطة راكر Rucker Plan في منشأة أو عملية جديدة، تخطيطاً أوسع بكثير. فقد يحرص هذا الدمج على توليد ثقافة مؤسساتية متينة (أنظر الوحدة ٩) تتلاءم مع أساس المنفعة التنافسية المعنى بالخدمات والمقترح في الرسم البياني ٥-٤.

٤-٦-٤ خطط تشارك الأرباح

يُكَنُ الأساس المنطقي لمقاربة تشارك الأرباح في أنَّ الموظفين كافة يساهمون في نجاح الشركة، ما يفترض بالتالي أن يتشاركون جميعهم الأرباح المتزايدة. بيد أنَّ الرواج الذي تلقاه خطط تشارك الأرباح يختلف باختلاف سلامة الاقتصاد. فعندما تكون نسب المبيعات مرتفعة والتكاليف ثابتة، تبلي الشركات بلاء حسناً على المستوى المالي فتؤدي هذه الظروف اهتمام المدراء التنفيذيين بالحصول على حصة من الأرباح. لكنَّ البرامج المماثلة تفشل عندما تترافق السلع في الجردات، وتهبط نسب المبيعات، وتترتفع التكاليف وتتراجع الأرباح.

جدير بالذكر أنَّ روح الشراكة بين الإدارة واليد العاملة دفعت عدّة شركات إلى تبني خطط مماثلة. ويفتخِر عدد كبير منها بنجاح عملية تشارك الأرباح، بيد أنَّ قلة من الأبحاث أجريت بهدف التحقق من صحة هذه الادعاءات. وقد اتّسم البرنامج الذي اعتمدته شركة لينكولن إلكترونيك Lincoln Electric Company بنمط نجاح موثق جدًا في مضمار تشارك الأرباح. فلتتفحّص.

أسست شركة لينكولن إلكتريك Lincoln Electric Company في العام ١٨٩٦، وهي تُعد أضخم مصنع للأقطاب الكهربائية وأجهزة التلحيم الكهربائي في الولايات المتحدة. ويشترك موظفو الشركة الألفين بحوالي ٨٠ بالمئة من أرباحها السنوية. وقد أدخلت خطة تشارك الأرباح الرسمية في العام ١٩٣٤ وعملت على نحو مستمر منذ ذلك الحين. الواقع أن تحديد العلاوات يتم بالاستناد إلى العوامل الثلاثة التالية: ١) أرباح الشركة الشاملة، و٢) معدلات الاستحقاق التي يضعها المشرفون، و٣) واقتراحات ادخار التكاليف.

وتتشدد الشركة من جهتها على استخدام الموظفين الأذكياء الذين شاركوا في الماضي بمنافسات رياضية. ويسعى المدراء التنافس لبلوغ مناصب أعلى، كما أن عملية منح الترقى تعقب سياسة تقدم صارمة للموظفين داخل الشركة. ويشكل الموظفون من خلال شبكة تمتد على الشركة كلها، جائعاً تهم بحل مشاكل الإنتاج وضبط التكاليف. ويراجع "مجلس نظام المقترنات"، ما يقدم من مقترنات مرّة في الأسبوع.

يقع مقر الشركة الرئيس في مبني سبارتن Spartan. وتتميز مكاتبها بطبيعتها العملية إذ لا تعكس المناصب الإدارية العليا في الشركة، كما أن الموظفين يرکبون سياراتهم في موقف مشترك ويتناولون وجبات الطعام في كافيتيريا عاديّة مشتركة. أضف أن المهندسين الجدد يعملون في خط التجميع لمدة ستة أشهر كي يفهموا فهماً تاماً أوجه الإنتاج كلها.

تعتمد الشركة نظاماً مثيراً للاهتمام لضمان جودة المنتج. يضع موظفو الإنتاج كلّهم علامات على العناصر التي يتتجونها أو يجمعونها تحمل الأحرف الأولى من أسمائهم ومجال عملهم. فإن ثبتت أن إحدى قطع التلحيم فيها شائبة يعيدها الزبون إلى الشركة ويعني الموظف المسؤول عنها بتصليحها في خلال وقت عمله الأخلاص. ما يعني أن الموظفين لا يحصلون على العلاوات المحقرة لقاء مخرجات إنتاجهم التي تتخطى المعدلات الأساسية المعترف بها، عندما يقومون بأعمال التصليح. وقد أدى هذا البرنامج إلى انخفاض معدل اخلال في القطع إلى ما دون ٥٪، بالمرة سنوياً، كما أفضى إلى تعزيز ربحية الشركة إذ يحول الموظفين الذين يبنون العناصر ويجمعون المنتجات، إلى مفتّشين معنّين بضبط الجودة. وهذا ما يمنحهم حافزاً لإنتاج قطع سليمة تخلو من الشوائب من المرة الأولى.

نجحت عدة شركات في فرض سيطرة خطط تشارك المكافآت أو تشارك الأرباح على أنظمة التعويضات لديها. وقد حصدت هذه الشركات الفوائد في عدة مجالات منها العلاقة بين اليد العاملة والإدارة، والرضى الوظيفي لدى الموظفين، ومستويات الابتكار عند الموظفين. وقد تبيّن في كل حالة، أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق خطط مماثلة، تتميز بثقافة مؤسساتية صلبة تضع الموظفين في محور الاهتمام المؤسسي. لا يزال اللجوء إلى المحفزات واسع الانتشار ولا تزال الأنظمة التحفيزية تعتمد على مساعدة الموظف الفردية. كذلك تتطور في ظلّ هذا البرنامج، المناخات العملية، ما يدعو إلى التشديد على أهمية الانجازات والولاء للشركة السائدين بين الأفراد، فتختفي نتيجة لذلك نسبة تقلبات اليد العاملة والتغيّب. وفيما تشكّل هذه العناصر كلها فوائد ملموسة لخطط تشارك الأرباح وشارك المكافآت، إلا أن أنظمة دفع الأجر المماثلة تتطلب صوناً دائماً والتزاماً عالياً من قبل المدراء والموظفين على حد سواء.

الخلاصة في نقاط

- تراقب أنظمة تقييم الأداء التقدّم باتجاه تحقيق الغايات المؤسسية وتطلع الموظفين على التوقعات المنتظرة منهم من حيث الأداء، وتوضع البيانات المرتكزة إلى المعلومات لاتخاذ

- القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- تشكل الصحة والموثوقية خاصتين مهمتين لنظام تقييم الأداء. ويُعد محتوى تقييم الأداء والصحة التجريبية، التدابير الأكثر أهمية بالنسبة إلى المؤسسات. وترتजز موثوقية النظام في العادة إلى عدد أبعاد نظام تقييم الأداء، والإجراءات الإدارية الموحدة، ومستوى فهم المدراء الذين يستخدمون النظام وتديريهم. ويمكن تعزيز الموثوقية إذا وظفت الشركة عدداً من المقيمين لتقييم أداء الموظفين.
- تشمل التهديداتُ التي تطالُ نظامَ تقييمِ الأداءِ، الموثوقية، والنزعَةُ الشخصيَّةُ وأثرُ الْهَالَةِ وخطأُ الْحَادِثَةِ، وخطأُ التمايلِ، ودفعُ المعدلاتِ والمليلُ المركزيُّ والأخطاءُ المتاتيةُ عن التساهلِ والصرامةِ.
- إنَّ نظامَ وضعِ العلاماتِ المرتكزِ إلى سلمِ المقاييسِ البيانيِّ يعُدُّ أكثرَ أنظمةِ التقييمِ رواجاً. ويختلُّ هذا النَّظامُ بعُضِ الْمَدُودِ الَّتِي فرضَتْهَا وسيلةُ المعاييرِ المطلقةِ.
- تُصَمِّمُ أنظمةُ سلمِ القياسِ الراسِخِ لِلسلوكِياتِ بِمَساعدةِ الموظفينِ وَتُولِّدُ بياناتِ سلوكيَّةٍ مفيدةٍ يَعْتَبِرُها الموظفونِ ذاتُ صلةٍ بِالْأَدَاءِ الوظيفيِّ الناجِحِ. وَالْوَاقِعُ أَنَّ عَمَلِياتِ تصميمِ أنظمةِ سلمِ القياسِ الراسِخِ لِلسلوكِياتِ تَكُلُّ مَبَالِغَ أَكْبَرَ، لَكِنَّهَا مفيدةٌ لِلغايةِ لِلوظائفِ ذاتِ الْمُتَطلِباتِ السلوكيَّةِ الأخلاصِيَّةِ. وَفِيمَا تَضَعُفُ تَفَرُّعَاتُ الوظيفةِ يُفترضُ استحداثُ الْمُزِيدِ مِنْ أنظمةِ سلمِ قياسِ راسِخِ لِلسلوكِياتِ.
- تَدْعُمُ نظريةُ تحديدِ الغاياتِ الإداريةِ بِالْأَهْدَافِ. وَالْوَاقِعُ أَنَّ هَذِهِ الْأَخِيرَةِ تَأْتِي بِالنتائجِ الفضليِّ عِنْدَمَا تَتَسَمُّ بِالتشارِكيَّةِ، وَتَزُوَّدُ الموظفُونِ بِالْمُعْلَومَاتِ الْمُرْتَدَةِ الْهَائِلَةِ الرسمِيَّةِ وَغَيْرِ الرسمِيَّةِ، وَعِنْدَمَا تَدْمُجُ أحْكَامُ مراجعةِ الغاياتِ فِي النَّظَامِ. إِضَافَةً إِلَى ذَلِكِ، يُفترضُ أَنَّ يُسُودَ مبدأً (م.ق.ق.م.) فِي خَلَالِ عمليَّةِ توليدِ الغاياتِ لِلِّمُوْظَفِينِ. مَا يَعْنِي أَنَّ الغاياتِ يَبْغِيُ أَنْ تَكُونَ مُحدَّدةً، وَقَابِلَةً لِلقياسِ وَقَابِلَةً لِلتَّحْقِيقِ وَمُرْتَكِزةً إِلَى الْمَوَارِدِ وَمُرْتَكِزةً بِالْوَقْتِ.
- تَبُوءُ أنظمةُ الْإِدَارَةِ بِالْأَهْدَافِ بِالْفَشَلِ فِي ظَلِّ غِيَابِ دُعمِ الإِدَارَةِ العُلَيَاِ الْمُسْتَيِّمِ لَهَا. وَيُفترضُ ترسِيقُ الْإِدَارَةِ بِالْأَهْدَافِ بِالْنَّشَاطَاتِ الإِداريَّةِ الْرُّوتِينِيَّةِ وَالْتَّدَبِيرِ وَحَاجَاتِ الْأَقْسَامِ.
- تصنَّفُ المكافآتُ عَلَى نُوْعَيْنِ، حُسْنَةٍ وجُوهِرَةٍ. وَتَنْتَهِيُّ المكافآتُ الْجُوهِرِيَّةُ فِي خَلَالِ سِيرِ الْعَمَلِ وَيَخْتَبِرُها الموظفُونُ عَلَى شَكْلِ تَحدِّيٍّ، وَنَمُوٌّ شَخْصِيٌّ وَمَغْرِبِيٌّ عَمَلِيٌّ. أَمَّا المكافآتُ الْحُسْنَةُ فَتَرْتَكِزُ إِلَى الْمُحِيطِ وَتُصَنِّفُ كَتعويضِ مباشِرٍ أَوْ غَيْرِ مباشِرٍ أَوْ غَيْرِ مَالِيٍّ. وَفِيمَا عَادَةُ تَشَكِّلُ الْمَكَافَاتُ الْحُسْنَةُ مُوْضِعَ السِّيَاسَاتِ الْمُؤَسَّسَاتِيَّةِ الْمُنشَوَّرَةِ.
- يكتسبُ الموظفُونِ المكافآتُ الْحُسْنَةُ بِالاستنادِ إِلَى: ١) أَدَائِهِمْ أَوْ ٢) مجهودِهِمْ أَوْ ٣) قدمِيهِمْ أَوْ ٤) مَدِي صعوبَةِ استبدالِهِمْ. وَفِي الْغَالِبِ تَتَبَيَّنُ الشَّرْكَاتُ سِيَاسَاتِ دُفعِ الْأَجْوَرِ تَعْكِسُ اهتمَامَهَا بِالْمُساواةِ أَوْ بِسُلْطَةِ بَعْضِ الْفَرَقِ.
- يَبْغِيُ أَنْ تَتَبَيَّنَ نَظَمَةُ دُفعِ الْأَجْوَرِ عَلَى أَسَاسِ تَحلِيلِ الْوَظَائِفِ الَّتِي يُصَنِّفُ الْوَظَائِفُ بِالاستنادِ إِلَى مَدِي اشتِمامِهَا عَلَى عَناصِرِ مُضِيَّفَةِ القيمةِ.
- تَشْتَملُ ممارِسَاتِ دُفعِ الْأَجْوَرِ الْجَدِيدَةِ عَلَى النَّمُوذِجِ الإِنْتَقَائِيِّ لِتَوزِيعِ الْمَنَافِعِ الإِضافِيَّةِ، وَدُفعِ الْأَجْوَرِ الْمُرْتَكِزِ إِلَى مَبْلَغٍ إِجمَاليٍّ، وَالْتَّعْوِيْضِ الْمُرْتَكِزِ إِلَى الْمَهَارَاتِ، وَتَراكمِ الإِجازَاتِ، وَفَرِيقِ عَمَلِ مِنَ الْأَجْرَاءِ وَالْمُعْلَومَاتِ الْمُتَاحَةِ حَوْلِ الْأَجْرِ.
- يَبْغِيُ تَقِيمُ التَّغْيِيرَاتِ الَّتِي تَطالُّ نَظَمَةَ دُفعِ الْأَجْوَرِ مِنْ حِيثِ تَأْثِيرَاتِهَا عَلَى نَظَرَةِ الْمَوْظِفِينِ إِلَى الْعَدَالَةِ الإِجْرَائِيَّةِ وَالْعَدَالَةِ التَّفَرِيقِيَّةِ. وَتَرْتَبِطُ الْعَدَالَةِ الإِجْرَائِيَّةِ بِمَمارِسَاتِ دُفعِ الْأَجْوَرِ الْعَادِلَةِ وَالْمُخَاضِعَةِ لِلْمَراجِعَةِ، أَمَّا الْعَدَالَةِ التَّفَرِيقِيَّةِ فَتَرْتَبِطُ بِمَحْصَلَاتِ الْأَجْوَرِ (المرتبطةُ بِالْمَدَحَلَاتِ) الَّتِي يَقُومُ الْمَوْظِفُونِ الْمُحاصلُونَ عَلَى الْمَكَافَةِ بِالْحُكْمِ حَوْلِ مَدِي عَدَالَتِهَا

ومنطقيتها .

- يمكن لأنظمة المكافأة المرتكزة إلى المجموعة أن تحسن الإنتاجية عندما تتقبل القوة العاملة والإدارة الانخراط في شراكة في الأداء. وتُعد في هذا الإطار خطتا Scanlon وRucker برامجي توفير التكاليف أو شارك الماكسب، أما الخلطة المطلقة في مصنع لينكولن إلكتريك Lincoln Electric فخطّة لشريك الأرباح.
- إن الإرشادات الجديدة لتعديل أنظمة دفع الأجر تشدد على التالي: ١) مطابقة نظام دفع الأجر مع غايات المؤسسة الاستراتيجية بحيث تتولد المنفعة التنافسية أو تتوسّع؛ ٢) تعديل خطّة دفع الأجر لعكس مدى التنوّع في القوة العاملة و٣) الحرص على أن يتلاعّم النظام وخصائص الشركة الأخرى المرتبطة بمصادر المنفعة التنافسية فيها.
- فيما تخبر الشركات تدريّجاً في استجابتها للقطاعات الصناعية المتقدمة والنامية والمتدهورة، على مرّ الوقت، ترتفع هيكلية تكاليفها.
- تدفع هذه الظروف المدراء إلى تجاهل التأثيرات التي تبث الحياة مجدداً، تلك التي تتركها الهوازف المالية المرتكزة إلى المجموعة على المنفعة التنافسية الاستراتيجية، أوغضّ النظر عن هذه التأثيرات. وفي معظم الأحيان، لا تنشأ المشاكل المرتبطة بتحفيز الفريق إلا بعد تفوّض الموظفين بالصلاحيات وتشكيل الفرق الذاتية التوجيه. عند هذه النقطة، يحاول المدراء استخدام المكافآت المرتكزة إلى المجموعة ليعزّزوا المنفعة التنافسية.
- لا يفترض بالشركات التي اختبرت تقليصاً في اليد العاملة أن تتوقع تحسناً في جودة الخدمات أو الاحتفاظ بالطاقم العامل الاخاضع لتدريبات مكثفة، ما لم تعتمد المكافآت المرتكزة إلى المجموعة. الواقع أنّ الهوازف المرتكزة إلى المجموعة تشكّل أساساً خدمة زبائن ممتازة، لأنّها تتميّز بخطّ رؤية أوضح من ذاك المبنّى عن خطط تملك الأسهم المطلقة في أقسام الشركة كافة. وهذا أمر حقيقى لأنّ معايير الأداء التي تدعم خطّة Racker Plan أو خطّة Scanlon Plan التحفيزتين، ترتبط بصلة وثيقة ومتينة بجهود تحسين خدمة الموظفين والابداعية. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد خطط تملك الأسهم على سعر السهم المرتفع لتشجيع (تحفيز) الموظفين المشاركون. ففي النهاية، يتأنّر سعر السهم إلى حدّ بعيد بالظروف السائدة في سوق الأسهم وبالبيئة الاقتصادية المهيمنة.
- يشهد التوجّه إلى جعل أجور الموظفين رهناً بأداء الشركة وبقدراتهم على تلبية غاياتها (الأجور المهدّدة)، تسارعاً بفعل اقتراح خطط حق تملك الأسهم على موظفي المستوى الأدنى في الشركات وفي القطاعات الصناعية التي تنتهي إليها. وقد كانت هذه الخلطة شائعة في السابق بين الشركات الحديثة التي تّسم بالرأسمال غير الكافي وبعد قليل من الموظفين. أمّا اليوم، فقد أدركـت الشركات الكبرى أهميّة الأمر وراحت تغذّى هذا التوجّه المتنامي، والسبب في ذلك لا يكمن في محصلات الخلطة التحفيزية المثبتة بل في المنافع الضريبية الضخمة التي تولّدـها هذه الخلطة.
- تتمثل الوسيلة الفضلى لتحفيز الفرق الذاتية التوجيه في شركة تعرّضت لإزالة الطبقات، بربط المكافآت المرتكزة إلى المجموعة بأداء المجموعة. وجدير بالذكر أنّ خططاً مماثلة تُعزّز توجّه الأجور المهدّدة لأنّ العلاوات لا تتوافر إلا في حال أقدم الموظفون على تحسين الإنتاجية والخدمة بشكل فعال الكلفة. الواقع أنّ المكافآت المرتكزة إلى المجموعة تعطي دفعاً لدخل الموظفين المتاح من وجهة نظر الاقتصاد الكلي، بيد أنّ اكتساب هذه المكافآت يفرض أولاً على الموظفين تحسين إنتاجيتهم أو إضافة قيمة إلى خدمات التي يقدمونها. ولا بدّ من الإشارة في هذا السياق إلى أنّ خطط الهوازف المالية المماثلة لا تولد تضخماً

ماليًا لأن الشركة تتكتسب عائداتها المتزايدة من خلال حصتها المتاتمية في السوق، قبل أن تدفع العلاوات المرتكزة إلى المجموعة. لا تَعُد الإدارهُ الموظفين بالحصول على العلاوات ولا تضمن لهم هذا الواقع، لذا نشهد في اقتصاد تكثر فيه الشركات التي تعرضت لإزالة الطبقات، تزايداً في الإنتاجية وفي معدلات ارتفاع المبيعات يتخطى مع الوقت معدل تزايد الرواتب. هذه هي الحالة السائدة في الولايات المتحدة US منذ أوائل العام ١٩٩٥.

المراجعة في أسئلة

أجب بـ"صَحّ" أو بـ"خَطأ"

- | | |
|------|---|
| ١-٤ | من الناحية النموذجية لا تجمع المؤسسات بيانات تقييم الأداء لتقدّر التقدّم في تحقيق الغايات. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ٢-٤ | تعني الصحة تماساك نتائج تقييم الأداء على مرّ الوقت. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ٣-٤ | إن عملية توحيد معايير إدارة تقييم الأداء ستحسن موثوقية النظام. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ٤-٤ | يؤشر خطأ احداثة على موثوقية نظام تقييم الأداء. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ٥-٤ | يخصّ الموظفون صحة تركيب نظام التقييم بالاهتمام الأكبر. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ٦-٤ | تكمّن إحدى محاصالت التحليل الوظيفي المنهجي في التوصيفات الوظيفية للموظفين. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ٧-٤ | توزع المعايير المطلقة للموظفين على مجموعة من سالم تقييمات الأداء الرقمية. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ٨-٤ | يتم تطوير سلم القياس الراسخ للسلوكيات من خلال مدخلات الإدارة وحدها. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ٩-٤ | تساعد سالم القياس الراسخ للسلوكيات المدراء على تحديد ميزات الموظف الأكثر اتصالاً بالأداء. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ١٠-٤ | ترتكز الإدارة بالأهداف إلى مبادئ نظرية التوقعية. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ١١-٤ | تحتلّ أهداف تطوير الموظف المرتبة الثانية بعد أهداف الشركة في الإدارة بالأهداف. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ١٢-٤ | تحافظ عادة الأهداف على كثافة جهود الموظف إن كانت سهلة وإن كانت المعلومات المرتدة غير منتظمة. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ١٣-٤ | يحدد الموظفون الذين يحتلّون المرتبة الأخيرة في سلم الأقدمية، الغايات في أنظمة الإدارة بالأهداف وتتدرج صعوداً وصولاً إلى الإدارة العليا. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ١٤-٤ | تشتمل المكافآت الحسية التقدير ورموز النصب. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ١٥-٤ | تشكل التعويضات غير المالية أحد أنواع المكافآت الجوهريّة. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ١٦-٤ | يساعد الفصل بين المكافآت الحسية والمكافآت الجوهريّة المدراء على حصد المنافع من عملية تحديد الغايات. صَحّ أم خَطأ؟ |
| ١٧-٤ | تكمّن القاعدة الأكثر إفادة لتوزيع المكافآت في مرج الأقدمية والجهود. صَحّ أم خَطأ؟ |

- ١٨-٤ تعتبر العوامل القابلة للتعويض مفيدة لتحديد أبعاد الأداء في أنظمة التقييم. صَحْ أم خطأ؟
- ١٩-٤ تؤثر سرية الأجور على إدراك الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى منح زيادات على الأجور. صَحْ أم خطأ؟
- ٢٠-٤ قد تؤدي التعويضات المرتكزة إلى المهارة إلى نشوء قوة عاملة أكثر مرنة. صَحْ أم خطأ؟
- ٢١-٤ قد يحصل الموظفون الخاضعون لخطة Scanlon Plan على شيكات بالعلاوات في خلال فترات تدهور المبيعات. صَحْ أم خطأ؟
- ٢٢-٤ قد يسهل اعتماد خطة Scanlon Plan في شركة موظفوها منضمون إلى اتحاد العمال. صَحْ أم خطأ؟
- ٢٣-٤ قد يؤثّر الطلب على منتج موسمي، على برنامج تشارك الأرباح. صَحْ أم خطأ؟
- ٢٤-٤ تتبع برامج الحوافز المالية المرتكزة إلى المجموعة على المدى الطويل لأنّها تشدد على المكافآت الجوهريّة أكثر مما تشدد على المكافآت الحسبيّة. صَحْ أم خطأ؟
- ٢٥-٤ قد ينشأ تقليص عدد تصنيفات الوظائف في شركة معينة قبل تصميم واعتماد نظام حواجز ناجح مرتكز إلى المجموعة. صَحْ أم خطأ؟
- ٢٦-٤ يزيل اعتماد نظام الحوافز المالية المرتكز إلى المجموعة الحاجة إلى إجراء استقصاءات دورية حول الأجور. صَحْ أم خطأ؟
- ٢٧-٤ إن كانت إحدى الشركات تغطي موظفيها كلّهم بموجب خطة تملك الأسهم من قبل الأفراد، وتتميّز بأسعار أسهمها المرتفعة، سيظلّ سعر الأسهم المستحقة كما هو. صَحْ أم خطأ؟
- ٢٨-٤ لن يترك استخدام العمال المتعاقدين (الموظفين المؤقتين) في شركة تطبق خطة راكر Rucker Plan تأثيرات على مستويات تحفيز الموظفين عند الطاقم العامل الخاضع لهذه الخطة. صَحْ أم خطأ؟
- ٢٩-٤ يتوقع الموظفون أنّ داعمهم الجيد سيفضي حتماً إلى بلوغ الغايات المؤسسيّة وبالتالي سيشعّ حاجاتهم ويحقق غايّاتهم الفردية. صَحْ أم خطأ؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ٣٠-٤ أيّ من الخيارات التالية لا يمثّل استخدام تقييمات الأداء؟
- أ تقييم سلوكيات الموظف في العمل.
 - ب اتخاذ قرارات بمنح العلاوات أو المكافآت الأخرى.
 - ج التحقق من حاجات تطوير الطاقم العامل.
 - د اتخاذ قرارات بصرف الموظفين أو خفض مرتباتهم.
 - ه انتقاء مرشحين محتملين لوظيفة من مجموعة مقدمي طلبات ترشيح.
- ٣١-٤ يقوم مديران بتقييم أداء الموظف نفسه مستخدماً في النظام نفسه وبينهما وضع العلامات نفسها لكنّهما يحصلان على نتائج مختلفة. أيّ من الخيارات التالية يُطبق على نظام التقييم هذا؟
- أ غير موثوق به.
 - ب انحيازي.
 - ج غير صحيح.
 - د غير كافٍ.
 - ه غير دقيق.

٣٢-٤ أيّ من أشكال المعلومات المرتدة التالية هو الأكثر ملائمة لتحسين أداء الموظفين؟

- أ لم تُسجل المعلومات المرتدة كلها.
- ب تتسم المعلومات المرتدة بأنّها بثأرة وخاصّة.
- ج تتسم المعلومات المرتدة بطابعها التهديدي والإكراهي.
- د تم تدوين المعلومات المرتدة.

ه لا تفسح المعلومات المرتدة المجال أمام المروّس للمناقشة أو التقييم.

٣٣-٤ أيّ من الخيارات التالية لا يطبّق على نظام سلم القياس الراسخ للسلوكيات؟

- أ استخدام تصاريح سلوكيّة معينة تتصل بمحالات الأداء الجوهرية في الوظيفة.
- ب استخدام بنود سلم قياس ثنائية الطرف وإجبارية.
- ج امتلاك تعريف واضح لبعد الأداء المقاس.
- د استخدام مدخلات الموظفين في مسار تصميم النظام.
- ه التشديد على السلوكيات الوظيفية مقابل المواقف الوظيفية.

٣٤-٤ أيّ من الخيارات التالية لا يشكّل ميزة للممارسة الجيدة في تحديد الغايات؟

- أ أكثر من عشر غايات.
- ب الغايات المنطوية على تحديات.
- ج الغايات المتصلة بالتطوير الشخصي.
- د الغايات المتصلة بالمعلومات المرتدة.
- ه الغايات الصعبة التحقيق.

٣٥-٤ أيّ من الخيارات التالية لا يشكّل موطن قوّة في أنظمة توزيع المكافآت المرتكزة إلى المجموعة والمكافآت التشاركيّة؟

- أ يمكن إيصال المعلومات المرتدة عن الأداء إلى الأفراد وإلى مجموعاتهم.
- ب يصبح الأعضاء في مجموعات العمل أكثر تنافسية في ما بينهم.
- ج التقدير من قبل النّظار.
- د التزام العضو وتعزيز الأداء.

ه يمكن تحديد أعضاء الفريق وإعدادهم لأداء أدوار قيادية.

٣٦-٤ أيّ من الخيارات التالية يجسد سبباً فصل المكافآت الحسية عن المكافآت الجوهرية؟

- أ تتميّز المكافآت الحسية بأنّها أكثر أهمية من المكافآت الجوهرية.
- ب يقرّ الموظفون بالمكافآت بطرق مختلفة ويتأثرون بالبيئة الوظيفيّة وعوامل محتوى الوظيفة.
- ج لا يظنّ الموظفون أنّهم يملكون ضبطاً على المكافآت الجوهرية أكبر منه على المكافآت الحسية.
- د تبذل الشركات جهداً للتأثير على المكافآت الجوهرية وضبطها يفوق الجهد الذي تبذل للتأثير على المكافآت الحسية.

ه ه الجواب الصحيح غير مذكور.

٣٧-٤ أيّ من الخيارات التالية يشكّل سبباً نموذجيّاً لنجّاح الزيادات على الأجر في الشركات؟

- أ الأداء والجهد.
- ب الأقدمية أو المنصب في الوظيفة.
- ج معاملة متساوية لمجموعات الموظفين.
- د سلطة المجموعات في المؤسسة وتأثيرها عليها.

ه كلّ الخيارات المذكورة أعلاه.

٣٨-٤ أيّ من الخيارات التالية يجسد غاية تتطوّر عليها ممارسة لدفع الأجر مصممة تصميمًا جيداً؟

أ دمج الإنتاجية الحسنة والمسائل المتعلقة بجودة الحياة العملية.

ب تأمين المكافآت للموظفين الأقدم.

ج التأثير على عدد المكافآت الحسية وتتوافر هذه المكافآت دون سواها.

د توليد البيانات الممكن استخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

ه إشراك الموظفين في أكبر عدد ممكن من القرارات المتعلقة بالأجر.

٣٩-٤ أيّ من الخيارات التالية يحسن ضبط الكلفة وجودة المنتج من خلال التعديلات على نظام المكافآت في الشركة؟

أ تقصير الفترة الممتدة بين العلاوات حتى لو تقلص حجم علاوة تشارك المكافآب بشكل كبير.

ب تثبيت علاوات تشارك المكافآب في التحسينات الملموسة في الإنتاجية وجودة الخدمة التي تقدمها الفرق الذاتية التوجيهية.

ج ربط علاوات تشارك المكافآب بغايات الشركة الاستراتيجية بصلة وثيقة.

د إدخال التغيرات على نظام المحاذير المتكرر إلى نتائج الاستقصاءات التي تستهدف الأجر و التي أجريت في القطاع الذي تتبعه الشركة.

ه الجواب الصحيح غير مذكور.

٤٠-٤ تعمل روزالي Rosalie في شركة تصنيع محركات للأقراص الصلبة. تتقاضى ١٥ دولاراً بالساعة لقاء تجميع ٢٠ محركاً كما تتقاضى ٥٠،٥٠ دولار لقاء كلّ محرك إضافي تنتجه. أيّ من الخيارات الواردة أدناه يمثل نظام المكافآت المطبق؟

أ نظام دفع الأجر بحسب معدل القطعة المنتجة.

ب الأجر المعرض للتهديد.

ج العمولة.

د خطة راكر Rucker Plan.

ه خطة الجدارة الفردية.

أجب بنص مختصر

١-٤ اشرح كيف يهدّد تأثير الهالة وخطا المداثة وخطا التماثل، ممارسات تقييم الأداء الفاعلة.

٢-٤ ما هي الأسباب التي تدفع إلى إجراء تحليل وظيفي؟

٢-٤ ما هي الأبعاد الأساسية لمسار تحديد الأهداف التي تخول المدراء النجاح فيه؟

٤-٤ ما هي القيمة الناتجة عن محاولة تصنيف المكافآت كمكافآت حسية ومكافآت جوهرية؟

٥-٤ ما هي الأخطاء التي ترتكبها الشركات لدى توزيعها المكافآت؟

٦-٤ قارن بين خطة تشارك الأرباح وخطا تشارك المكافآب. ما هي العناصر الرئيسية الواجبأخذها بعين الاعتبار لدى اعتماد برنامج تشارك المكافآب؟

٧-٤ ما هي المنافع المتاتية عن استحداث خطة راكر Rucker Plan واعتمادها في إحدى الشركات مقارنة بالاستعانة بخطة سكانلون Scanlon Plan؟

٨-٤ ما هي الانعكاسات المؤسسية النموذجية المتأتية عن إزالة الطبقات في الشركة وتقليل عدد الموظفين؟

دراسة حالة ١-٤: تقييم الأداء في العمل

إن سينرجيستيكس ش.م.م Synergistics Ltd شركة ضخمة تهتم بإدارة المنشآت الرياضية وقاعات المؤتمرات الداخلية في أوروبا والولايات المتحدة. وهي في الواقع قسم مستقل من سلسلة فنادق عالمية ضخمة. وقد توصلت شركة سينرجيستيكس Synergistics مؤخرًا إلى الفوز بعقد إدارة منشأة رياضية شهيرة في لندن. وينحصر اختصاص هذه المنشأة بمجموعة من الأحداث الرياضية كمبارات كرة القدم وكرة المضرب والجمباز والتزلج على الجليد. إضافة إلى ذلك، تخطط الشركة لجعل المنشأة أكثر استقطاباً لاغلبية المؤتمرات التي تعنى بالمنتجات والتي تنظمها الشركات العالمية العاملة في أوروبا.

وكانت الشركة التي اهتمت بإدارة المنشأة في السابق، تعتمد نظاماً لتقييم الأداء يرتكز إلى السمات. والواقع أنّ موظفي المنشأة والمدراء في شركة سينرجيستيكس Synergistics أبدوا اعتقاداً راسخاً بأنّ النظام غير ملائم وأظهروا ضرورة تصميم نظام آخر يرتكز إلى معايير أكثر موضوعية.

أطلقت مجموعة من المستشارين عملية إعادة تصميم نظام تقييم الأداء وقد شكلت جنة من الموظفين الذين أبدوا اهتماماً فائقاً بتغيير النظام. وترواحت هياكلية اللجنة من كبار المدراء إلى موظفين مسؤولين عن إعداد الملابع الرياضية وقاعات المؤتمرات. أمّا اللجنة التوجيهية فتالتلت من تسعه موظفين وعملت على مراجعة كلّ توصيات العمل المتعلقة بالموظفين الخمسين الذين سيستفيدون من تغطية نظام التقييم الجديد. وكجزء من هذه المهمة، أُخضع الموظفون إلى مقابلات ضمن مجموعات صغيرة بغية جمع آرائهم حول الأبعاد العملية التي تشهّد مراقبتها وتقييمها في كافة الوظائف المعنية في المنشأة. بذلك تم تطوير الأبعاد التالية:

- قبول الاضطلاع بالمسؤولية.
- التوجه نحو الإنتاجية.
- العمل مع الآخرين.
- اتّباع إجراءات السلامة.
- تطبيق المعرفة الوظيفية.
- تحطيط العمل والوقت.

وأقدمت اللجنة التوجيهية في المرحلة التالية بمساعدة المشرفين، على تطوير ستة سلوكيات على الأقلّ تدعم كلاً من الأبعاد العملية، وعلى وضع سلم قياس رقمي حظي بموافقة الموظفين. ووضعت اللجنة بالتعاون مع المستشارين، في ما بعد، كتيب تدريب لتعلم كلّ المشرفين كيفية استخدام نظام التقييم الجديد. واكتسب المشرفون من جلسة تدريب امتدت على يوم واحد: (١) كيفية التعرّف إلى أخطاء التقييم؛ (٢) كيفية عقد جلسات المعلومات المرتدة بالشكل الصحيح؛ (٣) كيفية إدراج الأهداف في سياق تقييم الأداء؛ (٤) كيفية التعامل مع الخلافات بين الموظفين حول تقييمات الأداء. وشكّلت في مرحلة لاحقة استمرارات تقييم الأداء وإجراءات الإدارة موضوع اختبار تجريبي لتحديد صحتها وموثوقيتها.

بدأ تطبيق النظام الجديد منذ العام ١٩٨٥، ولقي قبولاً لدى الموظفين والمدراء على حد سواء، فقد تمت ترقية عدّة مدراء إلى مناصب أعلى، وشغل اثنان من كبار المدراء منصبين هامين في إدارة منشآت الشركة في مدن أخرى. ويعتقد موظفو المنشأة من جهتهم أنّ نظام التقييم الجديد يمثل نشاطاتهم الوظيفية بطريقة أكثر دقة بكثير، كما يعتقدون أنّ المعلومات التي تم تزويدهم بها في خلال جلسات المعلومات المرتدة تحمل مغزى أكبر وترتبط بصلة أوثق بالوظيفة. من المعلومات التي تلقواها من النظام القديم المرتكز إلى السمات.

وأعرب المشرفون أيضًا عن رضاهم عن النظام المعنى بالسلوكيات بل إنّ معظمهم وجد المقاربة الجديدة أكثر دقة. إضافة إلى ذلك، تراهم يعلنون أنّهم أكثر استعداداً لوضع سجلات دقيقة تحوي تقييم موظفيهم لأنّ المسؤولين الآن هم أكثر استعداداً للتصرّف وفقاً للمعلومات المرتدة التي يحصلون عليها.

١ من المهم أن يسمح الموظفون في تصميم نظام جديد لتقدير الأداء، لماذا؟

٢ ما هو العمل الذي أدرته اللجنة التوجيهية إلى جانب المساعدة على تصميم نظام تقييم الأداء الجديد؟

دراسة حالة ٢-٤: مشروع مشترك سويدي- أمريكي *

مع حلول العام ١٩٨٤، كانت شركة جنرال إلكتريك موبайл كوميونيكيشن General Electric's Mobile Communications تواجه المشاكل. فقد طلب رئيس مجلس إدارة جنرال إلكتريك جاك ويلش Jack Welch من جون ترانى John Trani الذي كان يشغل آنذاك منصب مدير عام جي إي للاتصالات إماً أن يسوّي الأوضاع في منشأة لينشبرغ Lynchburg، فرع فرجينيا Virginia أو أن يقفله. وفي العام ١٩٨٤، اتّبع ترانى Trani مخططاً لخفض التكاليف ممكّن التنبؤ به، فاقتصر ٧٠٠ وظيفة من القوة العاملة وجّه أجور الموظفين والأجراء والموظفين بالساعة. وما إن أدرك أنّ التسريح وخفض التكاليف يشكّلان خطوتين قصيرتي الأمد، راح يفكّر في وسائل تسمح له بتعزيز الأداء كي يتمكّن تدريجياً من استعادة جزء من المنفعة التنافسية التي تعود بها الشركة الفرع. ولّا استعان بخدمات مستشار متخصص بأنظمة المكافآت المرتكزة إلى المجموعة، يدعى تيم روس Tim Ross باعتماد برنامج وينشير Winshare لتحسين شركة جنرال إلكتريك موبайл كوميونيكيشن General Electric's Mobile Communications.

وبحسب روس Ross الذي يشغل اليوم منصب مدير معهد روس غاين شارينغ Ross Gainsharing Institute في شابيل هيل Chapel Hill، كارولينا الشمالية North Carolina، توافر ثالث وسائل لعرض برنامج تشارك الماكاسب. أولًا، قد يشدد البرنامج على أهمية العلاوة وهي مبلغ نقدي يتقاضاه الموظف عندما تتحطى الشركة أو الوحدة غاية ربحية محددة مسبقاً. ولا يركّز هذا البرنامج على انخراط الموظف في الشركة أو على نظام مقتراحات تمت إدارته. أما الشكل الثاني الذي يتّخذه تشارك الماكاسب فيشدد أيضاً على العلاوة لكنه يشمل نوعاً من أنواع انخراط الموظف. ويمثل الشكل الثالث لمشاركة الماكاسب تغييراً أساسياً في كيفية ارتباط الشركة بالقوة العاملة لديها. وهو يحوّي انخراطاً واسعاً في مجال تعزيز الإنتاجية وضبط الكلفة. وجدير بالذكر أنّ هذا اختيار يفتح أنظمة ضبط الإدارة بحيث يصبح الموظفون منخرطين في اتخاذ قرارات متعلقة بتوفير التكاليف.

في مصنع لينشبرغ Lynchburg تردد كبار المدراء من جهتهم في تبني الجزء المتعلق بانخراط الموظفين من برنامج تشارك الماكاسب. وأكدّ روس Ross أنه اضطر إلى دفع المدراء والمدراء التنفيذيين ليتبّعوا اختياراً الثالث لمشاركة الماكاسب وهو الأصوب. وجدير بالذكر أنّ جزء البرنامج المتعلق بمشاركة الماكاسب أفضى إلى استخدام علاوة فصلية للموظفين تستند إلى أداء الشركة الفرع. فإن تخطّت الأرباح مستوى معيناً يحقّ للموظفين التشاركون بها بالاستناد إلى معادلة مسبقة طرّرتها الإدارة. أما جزء البرنامج المتعلق بانخراط الموظفين فاستند إلى فكرة مفادها أنّ موظفي خطوط الإنتاج يملكون المعرفة المباشرة حول جدوى مقترنات تحسين التكاليف. وبما أنّ معدل تولي المنصب في الطاقم العامل في الإنتاج يصل إلى ٢٢ سنة فقد كان هذا الافتراض معقولاً. وتوافق المدراء على مضمض على أنّ الطاقم العامل بالإنتاج يتمتع بكلّ تأكيد بالمؤهلات التي تخلوّه تقديم مقترنات حول تحسين الجودة وتقليل الكلفة.

وسرعان ما تمّ وضع نظام سمح لفريق الإنتاج أن يقدم المقترنات الضرورية لتحسين الإنتاج وخفض الهدر، وتنظيم المسارات وتحسين العلاقة مع البائع، وتبسيط الوظائف. من هنا صُمم برنامج وينشير Winshare لتسريع تبني المقترنات المفيدة التي يقدمها فريق الإنتاج. وبدل اللجوء إلى نظام مقترنات تقليدي يضمّ المقترنات في "هرمية الإدارة الفارغة" أُعطيت فرق عُرفت بـ"فرق الربح" السلطة والميزانية لتطبيق الأفكار بنفسها.

Source: Excerpted from B. Filipczak, (1993) Ericsson General Electric: The Evolution of Empowerment, *Training*, September, 217. Reprinted with permission of *Training*. Copyright 1993. Lakewood Publications, Minneapolis, MN. All rights reserved. Not for resale.

*

وسرعان ما تزايد عدد أعضاء فرق الربح رغم أنها فرق تطوعية. ومع حلول أواخر الثمانينيات عمل خمسون فريقاً على ضبط ميزانيات عمليات تحسين الإنتاج. وجدير بالذكر أن هذه الميزانيات قد ارتفعت من \$٢٥٠ دولاراً أميركياً إلى \$٦٠٠٠ دولار أميركي للفريق الواحد. يقود الفريق موظف منتخب. ويحق لكل فريق أن يناقش الأفكار ويعدل فيها ويوافق عليها. إضافة إلى ذلك، يستحيل على الفرق تطبيق أي من الأفكار التي اعتبرتها قابلة للتحقيق من دون الحصول على موافقة الإدارة. فتحت الفرصة أمام المدراء والموظفين المعفيين (الأشخاصين) للانتماء إلى فرق الربح لكن مساهماتهم اقتصرت على الأبحاث وعلى تسهيل التعاون بين الوحدات، ما قد يكون ضرورياً لضمان نجاح اقتراح تحسين الإنتاج. وددهما فريق الربح المؤلف من طاقم الإنتاج وقادته قادران على إعطاء الموافقة الأخيرة على تطبيق الفكرة.

والواقع أن الفكرة التي أطلقت كاقتراح نظام فيه ضرب من الجلدة، تطورت فتحولت إلى برنامج جدي لتفويض الموظفين بالصلاحيات. وقد بدأ هذا البرنامج بدوره نظام ضبط الإدارة الأساسي في فرع الشركة. لقد بات برنامج وينشير Winshare جزءاً جديداً مهماً من ثقافة الشركة.

وفي العام ١٩٨٦ استعاد الفرع ربحيته، لأن الشركة حولت من جديد تركيزها على الأعمال الجوهيرية (أي، صناعة أجهزة الراديو المتقللة)، واعتمدت برنامج وينشير Winshare وتبنّت مخططات تقليص التكاليف. وقد تأسّى عن هذه الفقرة انجذاب شركة إريكسون Ericsson السويدية مصنعة أجهزة الاتصالات الجوالة إلى جي إي للاتصالات GE Mobile Communications. بسبب تنافسيتها المتزايدة وعودتها السريعة إلى الربحية في ظل برامج ترانزي Trani. قدّمت الشركة جاك ويلش Jack Welch عرضاً يصعب عليه رفضه، فباع ٦٠ بالمئة من شركة جي إي للاتصالات GE Mobile Communications إلى شركة إريكسون Ericsson وحمل المشروع المشتركة تسمية إريكسون جي إي Ericsson GE. حصدت شركة إريكسون Ericsson من المشروع فائدة كبيرة تتمثل بدخولها السوق المالية الأمريكية المربحة لأنّ اسم جي إي GE الظاهر على أجهزة الراديو والهاتف الخلوي يولد اعترافاً راسخاً بمنتجاتها في الولايات المتحدة. حقق المشروع المشترك المربح مبيعات بقيمة ١،١ مليار دولار في العام ١٩٩٢ واستخدم مصنع لينشبيرغ Lynchburg أكثر من ٢٠٠٠ موظف. يبدو أن انخراط الموظفين في العمل وتماهيهم مع الشركة لم يتضاعل رغم إقدام شركة جي إي GE على بيع ٢٠ بالمئة من موقعها في إريكسون جي إي Ericsson GE إلى إريكسون Ericsson. فموظفو الإنتاج يأخذون علهم على محمل الجد ويعبرون عن ثقة كبيرة بقدرتهم على التنافس مع شركات شرسة مثل Nokia وموتورولا Motorola. ويلخص جيمي هويرتون Jimmy Howerton أحد الشركاء في خط الإنتاج موقف موظفي شركة إريكسون جي إي لينشبيرغ Ericsson GE Lynchburg فيقول: "لا يهمّني الاسم المعلق على البوابة لأن هذه الشركة شركة شركتي".

١ ما هي العوامل التي أسهمت في نجاح برنامج وينشير Winshare في شركة إريكسون جي إي ؟ Ericsson GE

٢ ما هي مبادئ إدارة أنظمة المكافآت الفاعلة المطبقة في منشأة لينشبيرغ Lynchburg ؟

٣ ناقش التأثير الذي خلقته علاوات تشارك المكافآت على تحفيز الموظفين وأدائهم في شركة إريكسون جي إي Ericsson GE. ما هي مبادئ إدارة نظام توزيع المكافآت الفاعلة المطبقة في منشأة لينشبيرغ Lynchburg ؟

٤ أذكر إنطلاقاً من هذا المثال، خمس أو ست وسائل يمكن للمدراء اللجوء إليها لتحسين ضبط الكلفة وجودة المنتج من خلال إدخال بعض التغييرات إلى أنظمة توزيع المكافآت.

مراجع

Luther, A. and Teel, K. (1977) Performance Appraisal: A Survey of Current . ١

- Practices, *Personnel Journal* (May): 2457.
- Locke, E. (1968) Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*: 15789. .٢
- Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*. New York: Harper & Row. .٣
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH: World Publishing. .٤
- Daniel, T. and Esser, J. (1980) Intrinsic Motivation as Influenced by Rewards, Task Interest, and Task Structure, *Journal of Applied Psychology*: 56673.
- Fisher, C. (1978) The Effects of Personal Control, Competence, and Extrinsic Reward System on Intrinsic Motivation, *Organizational Behavior and Human Performance*: 25873. .٦
- Ungson, G. and Steers, R. (1984) Motivation and Politics in Executive Compensation, *Academy of Management Review*: 31323. .٧
- Milkovich, G. and Newman, J. (1990) *Compensation*, 3rd edn. Homewood, IL: .٨
BPI/Irwin, 530534.
- Vaitkus, L. (1999) (Ed.), IOMA's Report on Salary Surveys, 2. .٩
- Towers-Perrin, Annual Study of US CEO Compensation Practices, 1995. .١٠
- Lubin, J. (1996) The Great Divide, *Wall Street Journal* (April 11): R1, R4, all .١١
rights reserved.
- Hausman, T. (1996) Seconds Behind, *Wall Street Journal* (April 11): R4, all rights .١٢
reserved.
- Lynn, M. (1996) SmithKline Boss tops overpaid list, *Sunday Times*, Section 2: 1, .١٣
45.
- Vaitkus, L., op. cit., 3. .١٤
Ibid, 4. .١٥
- Hammer, W. and Hammer, E. (1976) Behavior Modification and the Bottom .١٦
Line, *Organizational Dynamics* (Fall): 321.
- Greenhaus, J. (1988) Here Come Richer Pay Plans, *Fortune*, (19 December): 508. .١٧
- Perry, N., Black, R. and Black, J. (1994) *Organizational Behavior*, 5th edn. New .١٨
York: Harper Collins, 22830
- Lawler, Edward, III (1987) The Design of Effective Reward Systems, in W. .١٩
Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice
Hall, 255271.
- Heyel, Carl (Ed.), *The Encyclopedia of Management*, 2nd edn. New York: Van .٢٠
Nostrand Reinhold, 1973, 895900.
- Henderson, R. (1989) *Compensation Management*, 5th edn. Englewood Cliffs, .٢١
NJ: Prentice Hall, 363364.

تصميم الوظيفة وردود فعل الموظفين على العمل

| المحتويات | |
|-----------|--|
| ١/٥ | ١-٥ فهم تصميم الوظيفة |
| ٢/٥ | ١-١-٥ كيف كانت الوظائف تُصمّم قبل اعتماد برامج جودة الحياة العملية |
| ٢/٥ | ٢-١-٥ هل تشهد الإدارة العلمية باعتبارها فلسفة لتصميم الوظيفة تراجعاً؟ |
| ٤/٥ | ٣-١-٥ التعزيزات الأفقيّة: أدوار توسيع النطاق الوظيفي وتغيير المناصب في العمل والتدريب المتقطّع |
| ٤/٥ | ٤-١-٥ تصميم الوظيفة ونظرية هيرزبيرغ Herzberg الثانوية العوامل |
| ٦/٥ | ٥-١-٥ التحليل النفسي لتفاعلات الموظفين مع وظائفهم |
| ٨/٥ | ٢-٥ الاستفادة من تصميم الوظيفة لصالح الموظفين الفرديين |
| ٩/٥ | ١-٢-٥ مبادئ تصميم الوظيفة |
| ١١/٥ | ٢-٢-٥ تقييم اهتمام المدراء بتصميم الوظيفة |
| ١٣/٥ | ٣-٥ مقاربة الفريق لتصميم الوظيفة |
| ١٤/٥ | ١-٣-٥ كيف يصمّم المدراء فرق العمل الذاتية التوجيه |
| ١٤/٥ | ٢-٣-٥ الشركات التي تتبنّى مفهوم فريق العمل الذاتي التوجيه |
| ١٧/٥ | ٣-٣-٥ دمج مفهومي الفرق الذاتية التوجيه وتقويض الموظفين بالصلاحيات |
| ١٩/٥ | ٤-٣-٥ تقويض الموظفين بالصلاحيات يشجع صنع القرارات التشاركيّة |
| ٢١/٥ | ٥-٣-٥ حدود المشاركة |
| ٢٢/٥ | الخلاصة في نقاط |
| ٢٢/٥ | المراجعة في أسئلة |
| ٢٦/٥ | دراسة حالة ١-٥ : تجربة ألتون Alton مع التغييرات في مجال الوظيفة وعمقها |
| ٢٧/٥ | دراسة حالة ٢-٥ : تشكيل فرق عمل متقطعة الثقافة |

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- تفسير سبب ارتباط مستويات تحفيز الموظفين وأدائهم بكيفية تصميم الوظائف.
- وصف الفوارق بين الوظائف التي تلبّي الحاجات من المستوى الأعلى وتلك التي لا تلبّيها.
- شرح مقاربات تصميم الوظيفة على مستوى الموظف الفردي.
- شرح أسباب اهتمام المدراء بتأثيرات تصميم الوظيفة.
- تطبيق "قواعد تصميم الوظيفة".
- تعقب الرابط بين تصميم الوظيفة، ومشاركة الموظفين، وخفض مستوى الضغط الناجم عن الوظيفة.
- مناقشة كيفية تفاعل شخصية الموظف مع طريقة تصميم الوظائف.
- تشخيص الشروط التي من شأنها أن تجعل مشاركة الموظفين فاعلة.
- وصف التطورات الجديدة في مشاركة الموظفين المرتكزة إلى الفرق.

١-٥ فهم تصميم الوظيفة

يُقصد بتصميم الوظيفة ربط السلوكيات المتعلقة بمهام محددة بالوظائف. ويلي تصميم الوظيفة تطبيق تقنيات العمل، والتجهيزات، وإجراءات ضبط الوظائف على الوظيفة والنشاطات التي

تنطوي عليها. ففي خلال السنوات الأخيرة حُثت الضغوطات الاجتماعية وعدم رضى الموظفين عن الوسائل التقليدية المعتمدة لتصميم سلوكيات المهام والوظائف، الشركات على اعتماد تصاميم جديدة تسمح بتحسين "جودة الحياة العملية" للموظفين. ويُقصد بمفهوم جودة الحياة العملية مدى قدرة الموظفين على تلبية حاجات شخصية هامة من المستوى الأعلى عبر خبراتهم العملية.^١ كذلك تركز برامج جودة الحياة العملية على تحسين أداء الموظفين من خلال مساعي الإدارة لبناء وظائف تنطوي على المزيد من التحديات والمعانوي. باختصار، تحاول برامج جودة الحياة العملية أن تدمج حاجات الموظفين بالغايات المؤسساتية. وعلى الرغم من أن برامج جودة الحياة العملية ضرورية بالنسبة إلى الشركات، إلا أنها لا تشكل على الدوام محور التركيز الأساسي لبرامج التحسين المؤسساتي. بيد أنّ برامج الجودة العلمية قد تخلّف تأثيراتٍ جوهريّةً في برامج الشركات المعنية بالفرق الذاتية التوجيه وتقليل عدد الموظفين، وإعادة الهندسة، وإزالة الطبقات. وقد خضعت برامج جودة الحياة العملية منذ العام ١٩٩٠ لمزيد من التدقيق المحكم من قبل الإدارة، بحيث لم تعد تُصمّم وتنطبق بهدف تعزيز مستويات رضى الموظفين فحسب، بل بات الحكم على تأثيراتها يرتبط أكثر من ذي قبل بالأرباح المؤسساتية كتحسين المنفعة التنافسية من خلال ابتكار منتج جديد وخفض الدعاوى المرتبطة بالكافالات. والمقصود هو التالي: صحيح أن برامج جودة الحياة العملية قيمة، إنما ينبغي بها أن تعكس تأثيراً إيجابياً ملحوظاً على المحصلة النهائية، فضلاً عن تلبية حاجات الموظفين من المستوى الأعلى!

١-٥ كيف كانت الوظائف تُصمّم قبل اعتماد برامج جودة الحياة العملية

كان المدراء يستخدمون في العادة مبادئ الإدارة العلمية بغية تبسيط معايير المهام الموكلة إلى العمال وتوحيدتها. فيعدون عبر استخدام هذه المبادئ إلى تفكك العمل إلى عناصر يتم تحليلها وفقاً لعددها وللوقت الذي يستغرقه إنجازها. ويعاد بعد ذلك جمع تلك العناصر في وظيفة تُعتبر "الطريقة الوحيدة والفضلى" لإنجاز الوظيفة العملية مع تقليل الوقت المهدور والحدّ من إرهاق الموظفين وخفض تكاليف التدريب وتكليف المواد إلى الحد الأدنى. والواقع أن الوظائف المصممة على هذا النحو كانت تنطوي على عدد محدود من المهام، وقد طُورت كل مهمة لتكون في غاية البساطة، بحيث لا يتضطر الموظف إلى التفكير في نشاطاته العملية. وقد سعت هذه المقاربة لتصميم العمل إلى ضمان بلوغ الحد الأقصى من إنتاجية اليد العاملة، ما يسمح للمؤسسة بأن تبلغ الحد الأقصى من الفعالية الاقتصادية. وتتمثل الأدوات الرئيسية لمقارنة الإدارة العلمية لتصميم الوظيفة بدراسات تتحرّك حول الوقت والحركة، وأنظمة دفع الأجر بحسب معدل القطع المنتجة، والانتقاء العلمي لعمال يتمتعون بمزایا وقدرات تتطابق مع متطلبات الوظائف المبسطة الملحوظة في خطة الإدارة العلمية. نذكر أدناه تأثيرات الإدارة العلمية على الموظفين وتصميم أنظمة العمل.

١. التفاعل الاجتماعي المحدود. قد يجد العمال صعوبة في التحدث والتفاعل في ما بينهم في خلال ساعات العمل، نظراً لمتطلبات السرعة المفروضة عليهم والضجّة السائدة وطريقة توزيع التجهيزات.
٢. متطلبات مهارات دنيا. عندما تعنى الإدارة العلمية بتصميم الوظائف تحرص على أن تكون هذه الوظائف متخصصة لتحافظ على تكاليف التدريب المتدنية.
٣. توقيع سرعة الآلات. يتم تنظيم مستوى المخرجات من خلال تعديل معدلات الآلات بدلاً من تغيير نشاطات الموظفين.
٤. تكرار النشاطات الوظيفية. يتمّ أداء المهام نفسها مراراً وتكراراً في خلال مناوريات العمل. والواقع أن عدّة وظائف قد تتطلب أداء العملية نفسها أكثر من ألفي مرة في

اليوم الواحد.

٥. تخصص المهمة. تتضمن الوظائف كافة مراحل قليلة فحسب، وتُنقل المنتجات شبه المنتهية من مرحلة إنتاج إلى أخرى.
٦. تدني نسبة الإبداع والإبداعية لدى الموظفين. فالوظائف المركزة إلى الإدارة العلمية لا تستخدم إلا جزءاً محدوداً من قدرات الموظفين.
٧. تحديد الأدوات والوسائل مسبقاً. يحدّ خبراء الفاعلية الطريقة الفضلى لإنجاز العمل بحيث تُعزز الفاعلية والانتاج إلى الحد الأقصى.^٢

صحيح أنَّ الإدارة العلمية أدت إلى تطوير وسائل الإنتاج الحديثة المعتمدة اليوم، ولكن تطبيقها قد ينبع عن مشاكل يواجهها الموظفون في ما يتعلق بالتعديلات في العمل. فعدد كبير من المؤسسات يعتمد أنظمة عملية ترتكز إلى مبادئ الإدارة العلمية. لكن هذه المؤسسات تصبح مقيدة إلى حد بالغ بقواعد العمل ومعدلات الإنتاج المعيارية على حساب الضبط الوظيفي من قبل الموظفين. وفيما تتباعد آراء المؤسسات وموظفيها في ما يتعلق بقضايا الرضى الوظيفي وجودة المنتجات وتكليف العمال، قد ترتفع معدلات التغيير عن العمل وشكاوى الزبائن والعيوب في المنتجات وأخدمات في حين تنخفض الفاعلية. فالإدارة العلمية تولد ترتيبات عملية مادية تُشعر الموظفين بأنهم معزولون عن زملائهم في العمل. وقد تتم التضحية بالمهارة في العمل والتفاخر بالمنتج النهائي وجودته لصالح التخصص الوظيفي والإنتاجية.

أصبح التناقض العملي الذي يختبره الموظفون بسبب تقليل عدد هم وإعادة الهندسة، واقعاً عادياً للغاية، حتى أن الإدارات باتت تعتمد برامج جودة الحياة العملية من أجل ترسين شعور الموظفين بالرضى الوظيفي. وغالباً ما تتجلى ميزات جودة الحياة العملية في برامج الشركات كاستخدام فرق العمل الذاتية للإدارة، وتفويض الموظفين بالصلاحيات، وألخلط الشبيهة بخطة Scanlon Plan. فيما تراجع مستوى الرضى الوظيفي في ظلّ أنظمة العمل المقيدة التي انبثقت عن تطبيق الإدارة العلمية، لاحظ المدراء تدهوراً في مستويات الانخراط الوظيفي، والولاء للشركة، وجودة المنتجات وأخدمات، والإنتاجية. وفي الوقت نفسه، ارتفعت معدلات المظالم واتساع نطاق النشاط الاتحادي ليشمل معالجة قضايا جودة الحياة العملية. وقد تمثل رد فعل المدراء في بعض الحالات بالتشدد في عمليات الضبط وزيادة عدد المشرفين في موقع الإنتاج. وقد أدت هذه التغيرات إلى مزيد من التناقض بين العمال، فيما استمرت الإدارة بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية بغية استعادة الفاعلية وضبط الموظفين والقواعد العملية التي تحكم سلوكهم في الوظيفة. لكن الشركات التي تعتمد تفويض الموظفين بالصلاحيات، والمكافآت المركزة إلى فرق العمل، والفرق الذاتية التوجيه، قد خرقت حلقة المفرقة. أما العلاقة القائمة بين هذه البرامج وتصميم الوظيفة، فسيتم استكشافها على امتداد هذه الوحدة.

٢-١-٥ هل تشهد الإدارة العلمية باعتبارها فلسفة لتصميم الوظيفة تراجعاً؟

أدرك المدراء مع مرور الأيام أن التصميم الوظيفية التي ترتكز إلى الإدارة العلمية وحدها لن تسمح بالحفاظ على المنفعة التنافسية، كما أنَّ هذه التصميم لن تولد لدى عمال اليوم الذين يتمتعون بدرجة عالية من المعرفة المتحركة، مهاماً عملية تنتهي على تحديات. فعندما تُطبق المقاربة بطريقة شاملة وببسطة جداً، تؤدي إلى محاصالت مؤسساتية وفردية غير مرغوب فيها. وجدير بالذكر أن القوى العاملة قد شهدت تغيراً ديموغرافيًّا على مر السنوات الثلاثين الأخيرة، وبات للعاملين توقعات مختلفة في ما يتعلق بمعنى العمل. ولا بدّ بالتالي من أن يشدد صميمُو أنظمة العمل اليوم على التوازن بين حاجات الموظفين من المستوى الأعلى والمتطلبات الضرورية لإنتاج سلع ذات مستوىً عالٍ من الجودة بأسعار تنافسية. لذا تقلصت النظرة إلى

الإدارة العلمية على أنها وسيلة قابلة للتطبيق على الصعيد العالمي على ترشيد أنظمة الإنتاج كلها، وإن كانت لا تزال تحتفظ ببعض أنصارها وفوانيدها. لكن فيما أفسح نموذج الفعالية المترکزة إلى مبادئ التصنيع، المجال أمام قياس رضى الزبائن، تحولت طرق تصميم الوظيفة من بساطة الإدارة العلمية إلى تعقيدات فرق العمل الذاتية التوجيه التي تتخذ قرارات مستقلة في ما يتعلق بال المنتجات والمسارات.

٣-١-٥ التعزيزات الأفقية: أدوار توسيع النطاق الوظيفي وتغيير المناصب في العمل والتدريب المتقطع

يُمثل توسيع النطاق الوظيفي طريقة من طرق تصميم الوظيفة تسمح بزيادة عدد النشاطات العملية في إحدى الوظائف بغية تقليل مدى شعور الموظف بالملل أو التخصص المفرط. أما تغيير المناصب في العمل، فيتجاوز توسيع النطاق الوظيفي عبر جعل العمال يختبرون مجموعة متنوعة من الوظائف المتخصصة مع مرور الوقت. وجدير بالذكر أن هذين التغييرين في تصميم الوظيفة يرتكزان إلى فكرة مفادها أن الوظائف المصممة بطريقة علمية قد تكون مملة لأنها تفتقر إلى التنوع ولأنها متخصصة إلى حد المبالغة. وبالتالي، إذا كانت الوظائف تتطلب على مزيد من التنوع، سيشعر الموظفون بمزيد من الإثارة والاهتمام والتحفيز في عملهم. وعندما تطبق مبادئ توسيع النطاق الوظيفي وتغيير المناصب في العمل، يتعرّز التنوع في العمل من خلال زيادة عدد النشاطات العملية التي يقوم بها الموظف، أو من خلال تعيين الموظف في مناصب وظيفية مختلفة مع مرور الوقت. ويشكل التدريب المتقطع من جهة أحد تعديلات توسيع النطاق الوظيفي لأن الموظفين يخضعون للتدريب على نشاطات عملية متخصصة مختلفة. الواقع أن النشاطات الثلاثة كافة توسيع نطاق الوظائف أفقياً لأنها تزيد عدد المهام والوظائف التي يمكن للموظف أن يؤديها وتعزّز تنوعها. لكن هذه التغييرات لا تعزّز في المقابل ضبط الموقف الشخصي لعمله. فالتغييرات تفرض على الموظفين أداء المزيد من المهام، وبالتالي المزيد من المسؤوليات.

٤-١-٥ تصميم الوظيفة ونظرية هيرزبيرغ Herzberg الثانية العوامل

كان فريدريك هيرزبيرغ Fredrick Herzberg قائد الهجوم المباشر على أنظمة تصميم الوظيفة المترکزة إلى الإدارة العلمية.^٢ ويُشار في بعض الأحيان إلى نظريته الثانية العوامل باسم إغفاء الوظيفة. وتفترض عملية إغفاء الوظيفة ضرورة اشتتمال الوظائف على عوامل محفزة، حتى أن هيرزبيرغ Herzberg نفسه زعم أنَّ مستويات انعدام الرضى الوظيفي والتحفيز تتأثر بمجموعتين مستقلتين من العوامل. والواقع أنه اكتشف من خلال الدراسات التي قام بها أنَّ الموظفين يشعرون بالتحفيز للعمل عندما تكون عوامل المحتوى الوظيفي من التحدّي، والمسؤولية، والافتخار بالعمل، والتقدير، وفرص النمو الشخصي (أي الترقيات)، وفييرة وقابلة للتحقيق. ويتابع هيرزبيرغ Herzberg ليقول إن غياب المحفزات يؤدي إلى انعدام حسّ المبادرة لدى الموظفين ويعزّز شعورهم باللامبالاة في العمل ويقضي على إبداعهم. لكن هذا لا يعني ضمناً أن الموظفين غير راضين عن عملهم. فهو هيرزبيرغ Herzberg يقول إنَّ الموظفين لا يشعرون بكلّ بساطة بالتحفيز لأنهم لا يملكون أي سبب يدفعهم إلى بناء توقعات إيجابية حول العمل. ذلك أن المحفزات ترتبط بمحقى الوظيفة وتُعدّ في غالبية الأحيان كعوامل أو عناصر إرضاء جوهرية. (أنظر الوحدة ٢).

من الممكن أن يتدهور الشعور بالرضى الوظيفي على نحو خطير إذا لم تتوافر المحفزات، أو إذا ندرت البرمات الوظيفية أو العوامل المثارجية. ويُقصد بالبرمات الوظيفية الظروف التي ينبغي أن تتوافر في سياق العمل من أجل الحفاظ على حالة من "عدم غياب الرضى الوظيفي".

وتشمل هذه المبرمات الراتب، وضمانة الوظيفة، وظروف العمل، والمركز، وإجراءات الشركة، ونوعية الإشراف، ونوعية العلاقات الشخصية المتداخلة مع الرؤساء والنظاراء والرؤوسيين.

تحث نظرية هيرزبيرغ Herzberg الجهد المؤسسي على تحسين التصاميم الوظيفية بحيث تتفوق على التصاميم البسطة والمتخصصة التي تم تطويرها وفقاً للإدارة العلمية. وقد تقدم هيرزبيرغ Herzberg بعدد من "مبادئ تصميم الوظيفة" تم إدراجها بشكل موجز في الجدول ١-٥ .

جدول ١-٥ مبادئ هيرزبيرغ Herzberg لتصميم الوظيفة

| المبادئ | أمثلة |
|---|--|
| ١ إمنح الموظفين القدر المستطاع من الصالحيات لممارسة الضبط على آليات إتمام المهام. | يسمح أحد المدراء لعمال التصليحات بطلب القطع والقيام بالجرارات. |
| ٢ يجعل الموظفين مسؤولين عن أدائهم. | يعد أحد المدراء جلسات رسمية شبه سنوية مع مرؤوسيه لمناقشة المعلومات المرتدة في ما يتعلق بتحقيق الغايات. |
| ٣ دع الموظفين يحدّدون إيقاع عملهم، وذلك ضمن حدود المعقول. | تعتمد الشركة سياسة ترتكز إلى دوام عمل مرن. |
| ٤ صمم الوظائف على نحو يسمح للموظفين بتذوق طعم الإنجازات. | يعني أحد المدراء موظفيه صلاحية معالجة شكاوى الزبائن شخصياً. |
| ٥ صمم الوظائف على نحو يسمح للموظفين بتعلم مهارات وإجراءات عملية جديدة. | تنظم إحدى الشركات حلقة دراسية لتعليم المدراء مقاربات ضبط الجودة. |

يدعى هيرزبيرغ Herzberg أن تقليص عوامل المبرمات الوظيفية يكون عقيماً إذا كانت إحدى الشركات تحتاج إلى تعزيز مستويات التحفيز والأداء والرضى الوظيفي لديها. ومن الضروري أن يحافظ المدراء على مستوى ملائم من المبرمات الوظيفية فيما يتعلمون على تحسين عوامل التحفيز في الوظائف. لندرس مثلاً عن وظيفة تتلاشى فيها المحفزات .

أدريان Adrian مشرف في قسم يُعني بمعالجة الحسابات المستحقة على الصفقات، وبوضع سجل ميوم بدقة حول التشاكلات الشرائية لزبائن الشركة. وقد شهد Adriyan على مر السنوات الخمس الأخيرة تزايداً في مسؤولياته التي باتت تشمل تزويد الإدارة بمعلومات حول قدم الحسابات المستحقة، والإشراف على مكتنة مسار إدخال البيانات، فضلاً عن تمتعه بسلطة رسمية تخوله التقدم بتوصيات حول الترقيات والرواتب. لكن شركة أكبر حجماً امتلكت مؤخراً الشركة التي يعمل Adriyan Adriyan حسابها. وقامت إدارة الشركة الكبرى بإصدار مجموعة من الإرشادات المتعلقة بسياساتها نصت على أن مسؤولية الاهتمام يقدم الحسابات المستحقة ستوكِل إلى قسم المحاسبة، في حين سيعهد بتوصيات الترقيات والرواتب إلى وحدتي الموارد البشرية وشؤون الموظفين

من الجلي أن Adriyan فقد الكثير من حرية الإدارية في التصرف. وفي حين لم يتمّ الأساس بمبرماته الوظيفية، ألغيت المحفزات التي كانت متوفّرة له. فقد تم تقليص مجال وعمق وظيفة Adriyan.^٤ ويقصد بمجال الوظيفة عدد المهام التي يقوم بها الموظف. أما عمق الوظيفة، فهو مقدار الحرية في التصرف التي يمتلكها شخص ما بجهة انتقاء إجراءات وظيفية متعددة تخوله إنجاز عمله. ويظهر الرسم البياني ١-٥ كيف يمكن تمييز وظائف متعددة وفقاً لهذين البعدين .

انتقادات نظرية هيرزبيرغ Herzberg

فتح هيرزبيرغ Herzberg بنظريته مجالاً جديداً لمواجهة المشاكل المرتبطة بتصميم الوظيفة.



رسم بياني ١٥ عمق الوظيفة ومجال الوظيفة

لكن نظرية تعرّضت للانتقادات.^٥ الواقع أن القائد شكوا في هذه النظرية من منطلق منهجي ونفسي. فقد شكك الباحثون على سبيل المثال في استخدام هيرزبيرغ Herzberg لطريقة الحديث الخامس التي اعتمدها عندما طلب إلى المجندين أن يصفوا العوامل التي يعتبرونها ترتبط برضاهم أو بعدم رضاهم عن وظائفهم. وأشار الباحثون في هذا الإطار إلى أن البشر يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل الخارجية عندما يشعرون بعدم الرضا، لكنهم يعنون الفضل إلى أنفسهم (فيذكرون العوامل الداخلية أو الشخصية) عندما يشعرون بالرضى الوظيفي. وفي ما يتعلق بالمميزات النفسية لنظرية هيرزبيرغ Herzberg، اشتكي الباحثون من ارتكازها إلى نظرية مفرطة البساطة في التحفيز العملي.

اعتقد هيرزبيرغ Herzberg أن الإغناه ينبغي أن يقتصر على وظائف محددة، وأن الكثير من العمال يفضلون الوظائف البسيطة. كذلك اعتقد أنه يجدر بالإدارة أن تتخذ كل القرارات المتعلقة بإغناه الوظيفة، وأنه لا ينبغي بالموظفين الذين سيتولون وظائف تم إغناوها أن يشاركون في مسار إغناه وظائفهم. لكن الوصفات التي اقترحها هيرزبيرغ Herzberg تقوّض بعدة أشكال التوجّه الحالي لتفويض الموظفين بالصلاحيات. الواقع أن التغيرات في نظرية هيرزبيرغ Herzberg دفعت الباحثين إلى التركيز أكثر على التفاعل بين الموظف ووظيفته.

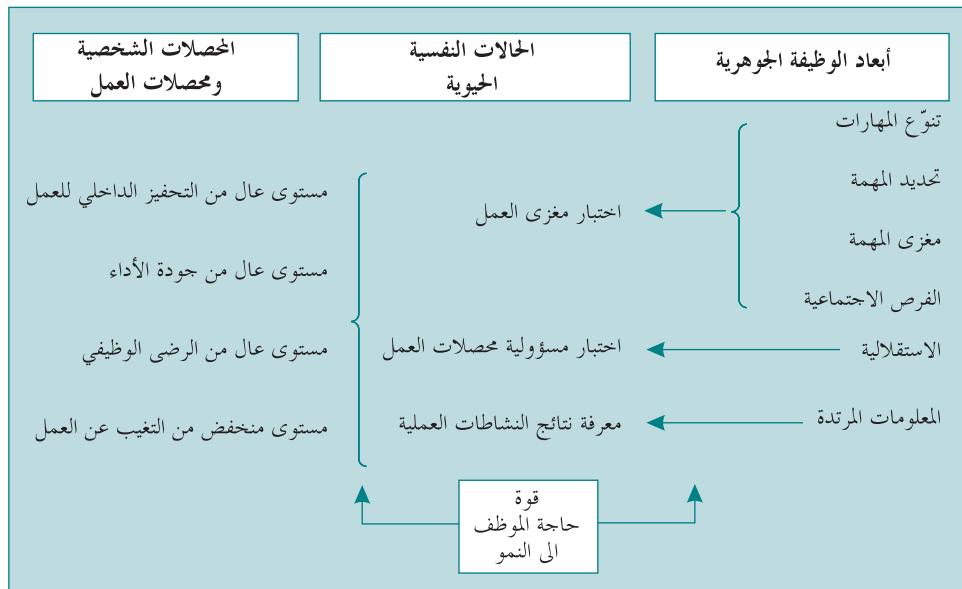
٥-١٥ التحليل النفسي لتفاعلات الموظفين مع وظائفهم

يرتبط تزايد الاهتمام بدراسة تفاعلات الموظفين مع وظائفهم ارتباطاً مباشراً باستحالة تصميم الوظيفة على نحو صحيح عبر الاكتفاء باستخدام البيانات المستقاة من دراسات الوقت والحركة التي تم التوصل إليها من خلال نتائج الإدارة العلمية. فالمحتوى النفسي للوظيفة يصوغ ردود فعل الموظفين على عملهم. ويُقصد بمحتوى الوظيفة التواهي الذاتية في الوظيفة والمحيط الاجتماعي الذي تؤدي فيه الوظيفة (كما يدركه شاغل الوظيفة). ولا بد من التمييز بين المواقف الذاتية والمواصفات الموضوعية للوظيفة بغية فهم كيفية تأثيرها على الموظفين فهماً كاملاً.^٤ وقد أصبح من المقبول اليوم أن يسبق الإدراك الحسي لمحتوى الوظيفة الأداء الوظيفي. فالموظفون يقومون باستنتاجات حول توافر أو غياب عوامل المحتوى الوظيفي قبل بلوغهم مستوى أداء معين. وتتجلى وبالتالي إمكانية أن يؤثر المدراء في الأداء الوظيفي عبر تغيير المحتوى الوظيفي.

مكونات المحتوى الوظيفي

من الشائع اليوم، التوافق حول وجود ستة عوامل للمحتوى الوظيفي أو أبعاد رئيسية للوظيفة (انظر الرسم البياني ٢-٥).^٦ يعرض الجدول ٢-٥ تعريفات كل بعد رئيسية للوظيفة. ونذكر

من الأمثلة عن مجال الوظيفة تنوع المهارات، وماهية المهمة، ودلالة المهمة. وفي حين تمثل الاستقلالية والمعلومات المرتدة عمق الوظيفة، تمثل الفرص الاجتماعية إدراك الموظفين للعلاقات المتبادلة بين الأفراد في العمل. ويتبين من الرسم البياني ٢-٥ أنّ عوامل المحتوى الوظيفي تحدّد الحالات النفسية الهرجية.



رسم بياني ٢-٥ نموذج الميزات الوظيفية

جدول ٢-٥ عوامل المحتوى الوظيفي

تنوع المهارات: إلى أي مدى تتطلب الوظيفة عدداً من المهارات والمواهب والقدرات المختلفة الضرورية للقيام بالنشاطات العملية. وتشير إلى أنَّ الوظائف التي تتطلب مهارات تقنية ومهارات متباينة بين الأفراد تتميّز بمستوى عالٍ من التنوع في المهن (المحامي، الموظف في الحقل الاجتماعي، إلخ).

ماهية المهمة: إلى أي درجة تتطلب الوظيفة إتمام إحدى المهام من البداية إلى النهاية واختبار محصلة ملموسة يمكن طلبها (مثلًا الأضلاع بمسؤولية كل مرحلة تجميع المنتج).

دلالة المهمة: إلى أي درجة تتميّز الوظيفة بتأثير حقيقي ودائم على حياة الموظفين وغيرهم من الأفراد، في الشركة والمجتمع على حد سواء.

الاستقلالية: إلى أي درجة تمنح الوظيفة حريةً شخصية وحرية في التصرف بجهة ضبط الجداول والنشاطات العملية.

المعلومات المرتدة من العمل نفسه: إلى أي درجة توفر الوظيفة نفسها معلومات مباشرة و كاملة عن فاعلية سلوك الموظف في العمل.

الفرص الاجتماعية: إلى أي مدى تسمح الوظيفة للموظف بالتواصل الاجتماعي مع الأصدقاء وتطلب تفاعلاً مع الآخرين من أجل إتمام العمل.

الحالات النفسية الهرجية

الواقع أن تنوع المهارات، وماهية المهمة، ودلالة المهمة والفرص الاجتماعية تؤثر على مغزى العمل الذي يختبره الموظف، ما يعني شغل وظيفة لها تأثير هام على الفرد وزملائه في العمل ورب عمله والآخرين. وفيما تحدّد الاستقلالية المسؤولية التي يضطلع بها الموظف في ما يتعلق بمصلفات العمل، تولد المعلومات المرتدة المعرفة بنتائج النشاطات العملية. وتخلق هذه الأوجه مجتمعةً فرصاً لتلبية الحاجات من المستوى الأعلى (النمو الشخصي، والتقدم، والتقدير،

والتحدي، الخ). وجدير بالذكر أن المعلومات المرتدة من العمل نفسه تحدّد المعرفة بالنتائج التي تُعرّف على أنها حصول الفرد على معلومات حول جودة عمله في أثناء قيامه بالمهمة.

يُقصد بالحالات النفسية الطرفة ردود فعل الموظفين على عوامل المحتوى الوظيفي. وهي تمثل استعداد الموظف للانخراط جسدياً وذهنياً في عمله. وعندما يختبر الموظفون الحالات كافة، يفضلون القيام بعمل جيد، ويشعرن بخيئة إذا فشلوا في نشاطات متنوعة تشتمل عليها المهمة. وتتجذر الإشارة إلى أن توافق هذه العوامل يدفع الموظفين إلى الإحساس بضغط في عملهم مصدره التحديات. وعندما تكون الحالات الثلاث فاعلة، يتبع الموظفون معايرهم الشخصية للتميز في الأداء وينخرطون انحرافاً كاماً في وظائفهم.

يشير النموذج في الرسم البياني ٢-٥ إلى أنّ قوة حاجة الموظف إلى النمو تؤثر بشكل معندي على العلاقة القائمة بين وظيفته ومحصلات العمل التي يختبرها (وذلك التي تقدرها المؤسسة). ويشكل هذا الفارق الفرديّ مجموعةً من حاجات المستوى الأعلى تشمل (١) الإنجاز؛ (٢) السلطة؛ (٣) الاستقلالية؛ (٤) الضبط الشخصي، كما أنه يؤثر على العلاقات الأساسية في النموذج.

كيف تؤثر قوة الحاجة إلى النمو على الموظفين؟

خذ على سبيل المثال موظفاً يتمتع بحاجة ملحة إلى النمو (شخص يحفزه العمل الذي ينطوي على تحديات إلى حدّ كبير ويفضل اتخاذ قرارات وظيفية مستقلة قد تؤدي إلى تقدّمه) لكن وظيفته تتطلب على مستوى متدين من إمكانات النمو. سيبدي هذا الموظف مستوى متدينًا من التحفيز الداخلي للعمل، كما سيقوم بأداء شاذ أو متدين، وسيشعر بانعدام الرضى الوظيفي، وربما تغيب عن العمل. (أنظر الرسم البياني ٢-٥). ولا شكّ في أن وظيفة هذا الفرد مرشحة للتخصّص للتحسين في تصميمها، لا سيّما أن اهتمامه بتحقيق الإنجازات وبالتحديات يجعل تغيير الأبعاد الرئيسية للوظيفة أمراً جديراً بالاهتمام. أضف إلى ذلك أن وظيفته بشكّالها الحالي تتميّز بمحتوى فكري ضئيل. وقد تكون حاجة أحد الموظفين إلى النمو متدينة، والأبعاد الرئيسية التي تشتمل عليها وظيفته ضئيلة. ومن الممكن أن تحول هذه الحالة دون إعادة تصميم الوظيفة لأنّ الموظف لن يكون مهتماً على الأرجح بتلبية حاجات النمو في العمل. ولعله وجده سبيلاً لإشباع هذه الحاجات خارج إطار العمل. وتشكلّ هذه الحالة مثلاً واقعياً يجسد نظام اختيار الموظفين الضيق ونظام تصميم الوظيفة المترزع.

يشير النقاش الوارد أعلاه إلى أهمية قوة الحاجة إلى النمو في تصميم الوظيفة. فالموظفوون الذين يتمتعون بمستوى متدين من الحاجة إلى النمو لا يفضلون الوظائف التي تتطلب على عوامل محتوى وظيفي شاملة. وفي مثل هذه الظروف، تتبّع عن الإنفاق على تصميم الوظيفة نتائج غير حاسمة. فتصميم الوظيفة يكون فاعلاً عندما يتعلق بعامل يختارون حاجة ملحة إلى النمو ويشغلون وظائف لا تنطوي على الكثير من عوامل المحتوى الوظيفي.

٤-٥ الاستفادة من تصميم الوظيفة لصالح الموظفين الفرديين

لا بدّ من الإشارة إلى أنّ ممارسات تصميم الوظيفة المسجمة مع نموذج الميزات الوظيفية تمنع الموظفين فرضاً لتلبية حاجاتهم من المستوى الأعلى. ومن المهم للغاية بالنسبة إلى الموظفين الذين يفضلون التحديات والغايات ذات المغزى في عملهم، أن يشعروا حاجاتهم إلى النمو عبر تصميم الصائب لوظائفهم.

يتفوق نموذج الميزات الوظيفية على نظرية هيرزبيرغ Herzberg الثانية العوامل لأنّه يشكل طريقة أكثر صحة لوصف كيفية تفاعل الموظفين مع وظائفهم من الناحية النفسية. وهو يسلط

الضوء أيضاً على عوامل المحتوى الوظيفي التي قد تحتاج إلى تغيير. وهو يبيّن خاتماً كيف يمكن للتصاميم الوظيفية الجديدة أن تضفي إلى تحسينات في تحفيز الموظف والرضي الوظيفي والأداء وغيرها من المحصلات الوظيفية المقدرة.

١-٢-٥ مبادئ تصميم الوظيفة

قد تسمح المبادئ الأساسية لتصميم الوظيفة بتحسين مستويات التحفيز والأداء لدى الموظف من خلال التحميل الأفقي للوظيفة. فمن الممكن توسيع مجال الوظيفة عبر تطبيق تغيير المناصب الوظيفية وتوسيع النطاق الوظيفي والتدريب المتقطع على عمل الموظفين. وكما سبق وأشارنا، تتطلب مبادئ تصميم الوظيفة الثلاثة هذه أن يقوم الموظف بعدد أكبر من النشاطات الوظيفية في أوقات مختلفة ترتبط بنشاط عمله جوهري. والواقع أن توسيع المجال الوظيفي لأحد الموظفين عبر تغيير المناصب الوظيفية التي يشغلها قد يقلص من شعوره باللملل (الضغط الناجم عن العواشق) في وظيفته. لكن تغيير المناصب في العمل قد لا يؤدي إلى تحسين مستدام في مستويات التحفيز والرضي الوظيفي لدى الموظف إذا كانت النشاطات التي ينطوي عليها تغيير المناصب متشابهة جداً. فعلى سبيل المثال، لن يتعرّز مستوى التحفيز لدى موظفي أحد المطاعم على المدى الطويل إذا توافرت لهم فرصة خدمة الزبائن أو تنظيف المراحيض أو غسل الأطباق.

قد يشكل توسيع النطاق الوظيفي مبدأ أكثر فاعلية من مبادئ تصميم الوظيفة لأنّه يقضي بتغيير طبيعة العمل عبر محاولة التخلص من التخصص المفرط الذي أوجدهت الإدارة العلمية. ويتم توسيع نطاق الوظائف لتشمل المهام المرتبطة بالنشاط العملي الرئيسي الذي يقوم به الموظف. وبدلًا من نقل الموظفين من منصب إلى آخر، يُعهد إليهم بوظائف ترتبط بعملهم وتولّد ما يعرف بـ «بماهية المهمة». وقد ذكر مثلاً عن توسيع النطاق الوظيفي استبدال نظام ضبط إيقاع العمل الآلي بنظام يسمح للموظف بتحديد إيقاع العمل. وجدير بالذكر أن المتطلبات التي يفرضها توسيع النطاق الوظيفي على الموظفين تفوق تلك التي يفرضها تغيير المناصب الوظيفية. فتوسيع النطاق الوظيفي يقتضي أن يكتسب الموظفون مهارات جديدة تستلزمها المهام المضافة لاستحداث وظيفة كاملة. وفي عدة مجالات، يجدر بالموظفين أن يبدوا استعدادهم للقبول بال المزيد من المسؤوليات.

إن ممارسات التدريب المتقطع المعروفة بالتعلم المركّز إلى المهارات، التي تسمح للموظفين بكسب العلاوات والزيادات على الرواتب لدى اكتسابهم مهارات جديدة في العمل، قد تجعل الموظفين متعدّدي المواهب أكثر من ذي قبل. فمثل هذه البرامج يعزّز خبرة القوة العاملة، لكنّه يفرض في الوقت نفسه ضغوطات على نظام دفع الرواتب والأجور.

بعد ثلاثين عاماً من الخبرة في مجال تصميم الوظيفة، تجلّى عدد من المبادئ الموثوقة لتحسين المحصلات المؤسساتية والفردية من التصاميم الوظيفية. ويبدو أن التحسينات الأكثر استدامة الناجمة عن تصميم الوظيفة تنبثق عن التحميل العمودي للوظيفة. ويقصد بهذه العبارة التغييرات التي تؤثر على مكونات التخطيط والتتنفيذ في العمل. ويتم تحميل الوظيفة عمودياً عندما يختبر الموظف مزيداً من الضبط والاستقلالية والتحديات والمسؤولية المباشرة في ما يتعلق بمحصلات عمله. وهذا ما يُعرف في الواقع باسم تعزيز عمق الوظيفة. وترتّد أدناه الطرق التي يمكن اعتمادها لتعزيز عمق الوظيفة.

١. ينبغي تزويد الموظفين بمعلومات مرتبطة مباشرة عن أدائهم. ينبغي تصميم الوظائف بحيث يتحول الموظفون إلى المفتشين المسؤولين عن ضبط جودة عملهم الأماكن. لذا يجدر إدراج

- مراجعات الأداء الرسمية في جداول كما يفترض تقديم معلومات مرتبة بشكل دائم.
٢. ينبغي أن يُمنح الموظفون فرص اكتساب مهارات جديدة. ينبغي تأمين فرص للموظفين لتعزيز مهاراتهم وجدرانهم.
 ٣. ينبغي أن يتمتع الموظفون بالقدرة على التأثير في جدولة العمل. ذكر في هذا الإطار مثلاً عن برنامج دوام من يفرض على الموظفين كافة العمل في خلال ساعات العمل الأساسية من العاشرة صباحاً حتى الثانية من بعد الظهر. إنما يحق للموظفين تحديد موعد قدومهم وانصرافهم استناداً إلى حاجاتهم الشخصية ما داموا يؤمنون عدد الساعات المفروضة أسبوعياً.
 ٤. ينبغي إضفاء بعض المواصفات الفردية على كل وظيفة لتمييزها عن الوظائف الأخرى. ما يعني أنه يفترض بالوظيفة أن تتناسب وشخصية صاحبها.
 ٥. ينبغي أن يتمتع الموظفون بالسيطرة على مواردهم العملية. وقد يعني هذا بالنسبة إلى عمال التصليحات السماح لهم بالاهتمام بتجهيزاتهم الخاصة أو وضع جرارات قطعهم الخاصة.
 ٦. ينبغي تعزيز الحس الشخصي بالمسؤولية. ما يعني أن الموظفين يعتبرون مسؤولين عن المحصلات التي ينجزونها في عملهم.
- وفي حين تسمح هذه التغييرات كافة بتحسين التحفيز والرضى الوظيفي وأداء الموظفين إلى حد بعيد، تفرض على المدير أن يكون أيضاً مفوضاً فاعلاً. فعلى سبيل المثال، قد يستلزم أحد برامج تصميم الوظيفة التخلص من الساعات وإرساء نظام دوام من، وتقويض الموظفين بالصلاحيات لإعادة طلب مكونات المخزون. في حالة المبيعات، يمكن التعهد إلى موظفي المبيعات بمسؤولية معالجة عائدات الزبائن ضمن مستوى مالي محدد. لكن هذه التغييرات قد تولد في البداية شعوراً ببعض الانزعاج لدى المدراء. إضافة إلى ذلك، يجدر بالدارء إظهار استعدادهم لتوكيل نشاطات ضبط الجودة إلى موظفيهم.

مقاربات أخرى لتصميم الوظيفة

تتوفر مقاربات أخرى لتصميم الوظيفة تستلهم عناصرها من بعض مبادئ التصميم الوظيفي المذكورة أعلاه. وفي ما يلي وصف لبعض هذه التوجهات.

أسبوع عمل مؤلف من أربعة أيام. تسمح عدة مؤسسات لموظفيها بأن يعملوا أربعة أيام في الأسبوع بمعدل عشر ساعات يومياً، من أجل الحصول على عطلة أسبوعية لثلاثة أيام. وفي حين تؤدي هذه البرامج إلى بعض المكافحة الإنتاجية، قد تشمل تأثيراتها ارتفاع معدلات الحوادث وشعور الموظفين بالتعب. والسبب في ذلك يعزى جزئياً إلى أنَّ الكثير من الموظفين الذين يعملون وفقاً لهذا الترتيب يصبحون قادرين على الالتحاق بوظيفة ثانية لزيادة مداخيلهم.

المشاركة الوظيفي. في المشاركة الوظيفي يشغل موظفان وظيفة واحدة. والواقع أنَّ هذا المفهوم يسمح للأمهات بأن يعملن في أثناء اعتمادهن بعائلتهن. وغالباً ما تؤدي الوظائف المشاركة إلى خفض معدلات الشعور بالملل والتعب. أضف إلى ذلك أنَّ المخرجات المتآتية عن تشارك موظفين للوظيفة نفسها والتي تكسبها المؤسسة تفوق تلك الناجمة عن شغل موظف واحد للمنصب. وقد تفيد الشركات أيضاً من انخفاض تكاليف المنافع الإضافية المنوحة للموظفين، على الرغم من أنَّ إدارة خطط المنافع الإضافية قد تزداد تعقيداً إلى حد ما في ظل انتشار المشاركة الوظيفي.

العمل من المنزل عبر الكمبيوتر. في هذه الحالة، ينجز الموظفون أعمالهم عبر أجهزة الكمبيوتر الموجودة في منازلهم. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، يتبع حالياً ما يزيد عن ١٥ مليون

شخص هذا الأسلوب لأداء وظائفهم. ويعدّ العمل عن بعد جهداً مشتركاً تقوم به المؤسسة والموظف خلق تناسب أفضل بين حاجات الموظفين الشخصية ومتطلبات المؤسسة الوظيفية. ويُتوقع بلوغ هذا الرقم مع حلول العام ٢٠٠٠ أن يرتفع ليلبلغ ١٠ ملايين.^٧ وقد صُمم نظام العمل من المنزل عبر الكمبيوتر ليجعل الوظيفة تتلاحم مع أسلوب العمل الشخصي للموظف وحاجاته. وفي حين يستمتع الموظفون بخيار إنجاز العمل من المنزل عبر الكمبيوتر، يشيرون إلى أن هذا النظام ينطوي على بعض المشاكل. فعلى سبيل المثال، يشير العمال المترکزون في منازلهم إلى أنهم يفقدون الاتصال المنظم بالموظفيين الآخرين في المكتب. ويخشى بعض العمال أن يفقدوا فرص الترقية وأن تأتي الزيادات على رواتبهم أقل مما هي عليه لدى زملائهم المترکزين في المكتب. ومن وجهة نظر الشركة، قد يشجع العمل من المنزل عبر الكمبيوتر الموظفين على التكاسل. وبقدر ما تعالج هذه القضايا، سيصبح العمل من المنزل عبر الكمبيوتر أكثر شيوعاً لأنّه يسمح للشركة بأن تخفض التكاليف العامة الشاملة أو تكاليف الدعم التي تتفقها عن كل موظف.

دואم العمل المرن. في ظل دوام العمل المرن، يحدد الموظفون موعد حضورهم إلى العمل وموعد انصرافهم. وفي العادة، يعمل الموظفون في ظل أنظمة دوام العمل المرن ساعات أساسية محددة كل يوم، ربما من الساعة العاشرة صباحاً حتى الساعة الثانية من بعد الظهر. كذلك يجدر بهم العمل لعدد محدد من الساعات أسبوعياً. وفي ما خلا ذلك، يحق للموظفين تحديد موعد قدومهم وانصرافهم استناداً إلى حاجاتهم الشخصية ومتطلبات العمل في أقسامهم. والواقع أنّ الفوائد المزعومة لدوام العمل المرن كثيرة. فالشركات التي تعتمد هذا النظام تصرّح بأنها تشهد تدنياً في معدل التغيب عن العمل، وارتفاعاً في الإنتاجية، وانخفاضاً في نفقات العمل الإضافي بعد الدوام، فضلاً عن ارتفاع معدل الرضى الوظيفي وتتناقص عدد حوادث ارتجام السير في منشآت العمل. وبيدو أن رد فعل الموظفين على دوام العمل المرن يكون إيجابياً لأنّ هذا النظام يُعتبر نوعاً ما أحد أشكال التحميل الأفقي للوظيفة. فالموظفون يُمنحون صلاحية ضبط قرار وظيفي أساسى يتمثل بموعيد قدومهم إلى العمل وموعد انصرافهم. ولا بدّ من الإشارة إلى أنّ دوام العمل المرن فعال للوظائف المرتكزة إلى التصنيع والتي لا تتطلب تفاعلاً شاملاً مع الزبائن. لكنه لا يشكل خياراً قابلاً للتطبيق في المؤسسات الخدمية التي تحتاج إلى أن يكون موظفوها في المراكز الخدمية المحددة مسبقاً مهيأين لاستقبال الزبائن ومعالجة مطالبهم.

٢-٢-٥ تقييم المداء بتصميم الوظيفة

تضمن الغايات المزدوجة للفاعلية المؤسساتية المحسنة وحالات الموظفين إلى الرضى استمرارية اهتمام الماء بتصميم الوظيفة. والواقع أن عوامل عدة تتمثل بتزايد المنافسة، وتزايد استخدام التكنولوجيا، والتحسينات التي تشهدها طرق تصميم الوظيفة، وتعزيز فهم مسار التطبيق، وازدياد الموثوقية بنتائج برامج تصميم الوظيفة تؤثر على الماء كي يجربوا التصميم الوظيفي في مؤسساتهم. يعرض هاكمان Hackman أربعة أسباب تبرر التزايد المستمر بالاهتمام بالتصميم الوظيفي:

١. يبدل التصميم الوظيفي العلاقة بين الأفراد وظائفهم. إن ميزة عمق الوظيفة المرتبطة بالتصميم الوظيفي تضاعف عدد المكافآت الجوهرية.
٢. يغير التصميم الوظيفي السلوك بشكل مباشر بما أنه يركّز على ما يقوم به الموظفون بدلاً من التركيز على ما يشعرون به (الأحساس). يعتبر هذا النوع من التغيير أكثر استدامة.

٣. يقدم التصميم الوظيفي الإمكانيات لإطلاق فرص جديدة. يشجع الجهد لإطلاق التصميم الوظيفي مواقف الموظفين الأكثر مرونة عندئذ يمكن أن يصبح الموظفون أكثر ابداعاً في عملهم.
٤. يساعد التصميم الوظيفي المؤسسات على تلبية حاجات الموظفين بشكل أفضل. تقلص عمليات تصميم الوظائف في الإدارة العلمية الفرصة لتلبية الحاجات من المستوى الأعلى. فالمعلومات المرتدة المعززة حول الأداء وتقبل المسؤولية بشكل أكبر ترفع طموح الإنجاز لدى الموظفين.

ما هي المشاكل التي قد تطرأ في برامج تصميم الوظيفة؟

لو كان تصميم الوظيفة مهمة سهلة، ل كانت كل الشركات امتلكت برامجهما الفاعلة. لكن مجموعة متنوعة من الهاواجز قد تقف عائقاً في وجه الابتكارات الناجحة في مجال تصميم الوظيفة. نذكر أدناه الهاواجز المألوفة:

١. التكنولوجيا. لا يمكن تصميم الكثير من الوظائف للتخلص من تأثيرات ضبط إيقاع العمل بواسطة الآلات والعمل المتكرر. أضف إلى ذلك أن المدخرات الاقتصادية للتصميم الوظيفية الخاصة بخطوط التجميع قد تكون هائلة إلى حد يجعل الشركة مربحة حتى في ظل انعدام رضى الموظفين وارتفاع معدلات تقلّب العمالة.
٢. تكاليف إطلاق البرنامج وصيانته. قد تجر التكاليف الشاملة للحفاظ على برنامج التصميم الوظيفي، الشركة على ألا تطلق أو تنهي برنامج التصميم الوظيفي الاختصاص بها. وغالباً ما يتمّ اعتماد تصميم الوظيفة عندما تكون الشركة في وضع جيد وتكون أرباحها وفيرة بفعل ارتفاع نسبة المبيعات. لكن عندما يتبلّد أحد هذين الأفقيين بالغيبوم التي تتبنّى بهبوب العاصفة، غالباً ما تطال الإصابة الأولى برنامج تصميم الوظيفة. وقد تبطل برامج تقليص عدد الموظفين وإعادة الهندسة المصممة لخفض التكاليف على وجه السرعة فوائد مساعي تصميم الوظيفة.
٣. التخلف عن النظر في تفضيلات الموظفين. قد يفشل برنامج تصميم الوظيفة إذا لم يأخذ بعين الاعتبار حاجات الموظفين. وتجدر الإشارة على وجه الخصوص إلى أن البرامج التي تصممها وتطبقها الإدارة من دون أي مساهمة هامة من قبل الموظفين قد تفشل بسبب تدني مستوى التزام الموظفين بها. لكن أهمية هذا المطر قد تراجعت في خلال السنوات العشر الأخيرة. وهذا أمر واقع يعزى إلى أن برامج إدارة الجودة الشاملة وتقويض الموظفين بالصلاحيات وفرق العمل الذاتية التوجيه، تعتمد مبادئ إعادة تصميم الوظيفة. وقد تختلف الغايات العامة لهذه البرامج، لكن طرق إغاثة الوظيفة ومبادئ إعادة تصميم الوظيفة تتجلى فيها بوضوح.
٤. مقاومة الإدارة والاتحاد. ينبغي بالمدراء أن يفوضوا موظفيهم بالصلاحيات بعدة طرق لكي يجعلوا برنامج تصميم الوظيفة ناجحاً. لكن هذا المطلب قد يعرض استقلالية بعض المدراء للخطر، ما يجعلهم يقاومون التغييرات الوظيفية التي تركّز على تعديل عمق وظائف مرؤوسيهم. أضف إلى ذلك أن الاتّحادات قد تتردد في التصديق على تصميم الوظيفة لأسباب اقتصادية ولأسباب تتعلق بتضامن الاتّحاد.^٨ لكن هذا الشكل من أشكال المقاومة قد تراجع هو أيضاً بشكل جوهري في خلال السنوات العشر الأخيرة. فقد أدى غياب ضمانة الوظيفة الناجم عن تقليص عدد الموظفين وإعادة الهيكلة إلى إضعاف هذين الشكلين من المقاومة. ولا بد من الإشارة إلى أن عولمة أصول الإنتاج سهلت على الشركات عملية تحويل الإنتاج من الفروع التي تشهد اضطرابات عمالية إلى الفروع التي تعيش شغفاً

عماليًا أدنى حدّ.

٢-٥ مقاربة الفريق لتصميم الوظيفة

تشكل مجموعات العمل المستقلة مقاربة الفريق لتصميم الوظيفة. وتنبثق هذه المقاربة عن نظرية الأنظمة التقنية الاجتماعية التي تصف المساعي المنهجية لإعادة تشكيل الطريقة المعتمدة من قبل الشركات بجهة دمج الموظفين والتكنولوجيات التي تستخدمها من أجل إنجاز العمل. ولا بد من الإشارة إلى أن معهد تافيسток Tavistock Institute للعلاقات الإنسانية في لندن هو صاحب الفضل في تطوير وطرح إطار العمل العام لنظرية الأنظمة التقنية الاجتماعية.

تتألف نظرية الأنظمة التقنية الاجتماعية من عنصرين هما: العنصر الاجتماعي الذي يمثل النواحي الاجتماعية والشخصية التبادلية بين الأفراد في سلوك مجموعة لهم معينة في العمل، والعنصر التقني الذي يقصد به المسارات التشغيلية التقنية/الميكانيكية التي تعتمدتها مجموعات المهام المعينة في أداء عملها. وتتجدر الإشارة إلى أن نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية تسعى إلى استغلال قوتين متقاوضتين في تصميم الوظيفة هما ١) الحافز لتعزيز إنتاجية الموظفين عبر مكنته وظائفهم و٢) ميل الموظفين الطبيعي إلى تشكيل مجموعات عمل ودية ومتماسكة.^٩

أجرى الباحثون في معهد تافيس TOK دراسات أرست قاعدة الأساس لمفاهيم فرق العمل المستقلة التي سيتم اعتمادها لاحقًا من قبل القطاعات المنتجة في أوروبا وأميركا. درس تريست Trist وبامفورث Bamforth تأثيرات التغيير التكنولوجي على عمليات التقى عن الفحم في بريطانيا.^{١٠} وتبين أنه قبل أن تتغير تكنولوجيا التقى عن الفحم، كان المنقبون يعملون ضمن فرق تتمتع بدرجة هامة من الاستقلالية بجهة تحديد إيقاع العمل والتفاعل الاجتماعي. لكن اعتماد الطرق الميكانيكية لجمع الفحم ركز على التخصص في المهمة والنشاطات العملية الروتينية غير المرنة، ما أدى إلى تفكك فرق العمل الوثيقة الترابط التي كان المنقبون يعملون في إطارها. وعلى الرغم من أن الابتكار التكنولوجي صمم بهدف تعزيز الإنتاجية، إلا أنه فشل لأن تصميم العمل لم يأخذ بعين الاعتبار حاجات المنقبين إلى التفاعل الاجتماعي المستدام في عملهم.

وقد أدّت هذه الدراسة وغيرها من الدراسات التي أجرتها الطاقم العامل في معهد تافيس TOK إلى استنتاج مفاده أنّ أنظمة العمل التقنية والاجتماعية متراپطة إلى حدّ كبير يقتضي بناء تصاميم العمل مع الأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين تلك الأنظمة. أما وحدة البناء الأساسية في مثل هذه تصاميم، فتتمثل بمجموعة العمل المستقلة التي تتحلى بالميزات الواردة أدناه.

١. توكل للمجموعة وظيفة متكاملة، تحدّد مهمتها بشكل كاف ومهمّ بحيث يجد الأفراد عمل مجموعتهم محملاً بالمعانى.
٢. يتحلى كل فرد عامل في المجموعة بعدد من المهارات المطلوبة لإنجاز مهمة المجموعة فتتعرّز بالتالي مرونة المجموعة في تأدية المهمة. وعندما لا يمتلك الأفراد مخزوناً كبيراً من المهارات تعمد الشركات إلى تطوير إجراءات تشجّع التدريب المتقطع بين أعضاء المجموعة.
٣. تُمنح المجموعة استقلالية لاتخاذ قرارات حول الوسائل التي ستعتمدتها لأداء العمل، وتحديد جدول مختلف النشاطات، وتوكيل عددٍ أفراد بمهامات مختلفة، وانتقاء أعضاء جدد في المجموعة.
٤. يرتكز التعويض إلى أداء المجموعة كوحدة متكاملة وليس إلى مساهمات أفراد المجموعة.^{١١}

تظهر عدّة ميزات في مجموعات العمل المستقلة، فهي قد تكون أولاً متماسكة لأنّ أعضاءها يتخلون بتفاعل اجتماعي عالي التردد في ترتيبات عملهم. قد يتعزز التماسك أيضًا لأنّ مجموعات العمل المستقلة تمنح المسؤولية لاختيار أعضاء الفريق الجدد وتدربيهم على طرق العمل.^٩

يتحققُ التدريب المقاطع للأعضاء بفاعلية أكبر في العادة عندما ينحصر بمجموعة العمل المستقلة وليس بالشركة ككل لأنّ الأعضاء يكونون أكثر اطلاعًا على المهام المنجزة. ودرك هذه المجموعات أنّ وجود أعضاء فرق تبادلية لديها هو السبيل إلى الحفاظ على الانتاجية المستدامة. وقد يكتسب أعضاء هذه المجموعات أيضًا مهارات الإدارية في المجموعة بسرعة أكبر بما أنّ مجموعات العمل المستقلة قد تمتلك مناصب قيادية متباينة. وترتبط بمسألة الإنتاجية عن كثب، عملية انبثاق التوقعات من الأداء في المجموعات المستقلة التي تشبه إلى حدّ بعيد متطلبات الأداء المؤسسي. وبما أنّ المكافآت والعلاوات والزيادات على الأجر هي رهن أداء المجموعة، بدأ الأفراد يقرّرون التداخل والتعاون في عملهم. وسرعان ما أدركوا أنّ هذين العنصرين يشكّلان سلوكيات العمل التي تجعل المجموعة أكثر نجاحاً في تلبية تحديات النوعية والكمية التي يفرضها المنتج.

١-٣-٥ كيف يصمّم المدراء فرق العمل الذاتية التوجيه

في التسعينيات من القرن العشرين تحولت مفاهيم مجموعات العمل المرتكزة إلى نظرية الأنظمة التقنية الاجتماعية، إلى مبادرة الفرق الذاتية التوجيه. والفرق الذاتية التوجيه هي مجموعات عمل رسمية تتتألف من أعضاء يحملون مسؤولية مشتركة للحرص على أن ينجذب الفريق غاياته ويتوّلون القيادة بأنفسهم. ويمكن للإدارات أن تتّبع بعض المبادئ التي تلقى قبولاً جيداً في ما يتعلق بتصميم فرق العمل الذاتية التوجيه. والواقع أنّ هذه المبادئ ترتكز إلى أبحاث شاملة في مجالى نظرية الأنظمة التقنية الاجتماعية وشيوخ استخدام الفرق الذاتية التوجيه في المؤسسات الصناعية والخدماتية على حدّ سواء. يجدر بالشركات المهتمة بتشكيل فرق ذاتية التوجيه أن تأخذ بعين الاعتبار الواقع التالية: ١) وضع معايير للأداء المتميز، و٢) تقليص النزاعات ضمن المجموعة أو توجيهها نحو غaiات مفيدة، و٣) توليد علاقات بين الأفراد، و٤) دمج ميزات نظام العمل التقني في بنية المجموعة. نشير في هذا الإطار إلى أن الوصفات التالية قدمها هاكمان Hackman لتصميم الفرق الذاتية التوجيه.

١. ينبغي أن يكون عدد أعضاء الفريق محدوداً بعض الشيء (٨ إلى ٢٠ عضواً) بحيث تكون عضوية المجموعة محملة باللغزى من الناحية النفسية.
٢. ينبغي تفادي المدخلات المتحورة حول الفريق شأن التدريب على الوعي، إذ إن جهوداً مماثلة قد تبدل مناخ الفريق وتخفّض فاعلية المهمة. وبتعبير آخر، إن افترض الوضع إخضاع الفريق إلى تدريبات ينبغي أن تطال مصادر مهارات العمل أو أن تكون مقاطعة.
٣. ينبغي تنظيم نظام دفع الأجر بحيث يحدّد أداء الفريق أجر الفرد الواحد.
٤. ينبغي تغيير دور المشرف فينتقل من كونه رابطاً عمودياً بالإدارة العليا إلى دمج أفقى لفرق العمل الأخرى.
٥. ينبغي منح الفريق سلطة التخطيط لعمل محدد وتنظيمه وضبطه وتوكيده مسؤولية جودة أدائه وكميته. تشكّل هذه الميزات مجالاً وعمقاً وظيفيين متزايدين للفريق.^{١٠}

٢-٣-٥ الشركات التي تبنّت مفهوم فريق العمل الذاتي التوجيه

بالنظر إلى رواج فرق العمل الذاتية التوجيه، راحت المؤسسات تبتكر أسماء جديدة تطلقها على

الجهود المركزة إلى الفريق الذي يبذلها لتنظيم العمل. فتراها أسمتها الفرق الذاتية التوجيه، ومجموعات العمل شبه المستقلة، والفرق المختلفة الوظائف والفرق المفوضة. أما المبدأ الموحد في ما بينها فيكمن في أنها تشكل جزءاً دائماً من هيكلية الشركة، وفي أنّ أعضاءها يضطلعون بمسؤوليات حقيقة في ما يتعلق بمجموعة متنوعة من قرارات إدارة الفريق والقرارات المرتبطة بمسارات عمل الفريق. فتتحمّل الفرق الذاتية التوجيه المسؤوليات التي كانت تقع في السابق على عاتق المشرفين والمدراء في المرتبة الوسطى. وتشمل مسؤولياتها الجديدة التدريب والتطوير، وضبط الجودة، وتقييم الأداء، ومقابلة المرشحين للوظائف واختيارهم، وجدولة الأعمال وضبطها، والانضباط. ويُتوقع من الفريق الذاتي التوجيه البالغ أن يؤدي المهام المذكورة أدناه. يجدر بأفراده أن:

١. يقدّروا أداء بعضهم البعض بالاستناد إلى تقييم زملائهم.
٢. يدرّبوا بعضهم البعض إلى أن يألفوا كلّهم أداء المهام الموكّلة إلى الفريق ويتمتعوا بالمهارة المفروضة لإنجازها.
٣. يجدّلوا العمل والمهام ضمن الفريق، والواقع أنّ هذه الأخيرة قد ترتكز إلى دوام من أو إلى ترتيبات عمل مدّة أربعة أيام بمعدل ٤٠ ساعة أسبوعياً.
٤. يوزعوا المهام العملية لتناسب واحتياجات أعضاء الفريق.
٥. يراقبوا أداء الفريق، ويقوموا بالتغييرات الإصلاحية في مسارات العمل واستخدام التجهيزات، ويرفعوا تقريراً بنتائج هذه النشاطات إلى الإدارة العليا.
٦. يطبقوا مبادئ جودة الإدارة الشاملة ونشاطات تحسين جودة الخدمة في كل مراحل عمل الفريق.

تم تطبيق المبادئ المذكورة أعلاه على الترتيبات العملية في شركة نيو يونايتد موتور مانوفاكتورينج New United Motor Manufacturing، وهي مشروع شراكة بين تويوتا Toyota وجنرال موتورز General Motors أُنشئ في مصنع جنرال موتورز GM في فري蒙ت Freemont في كاليفورنيا California. وبعد أن أغلقت أبواب المصنع في العام ١٩٨٢ نتيجة لبعض المشاكل العمالية، أعيد فتحه في العام ١٩٨٤ في هيئة مشروع شراكة أطلق عمليات اعتمدت إلى حد بعيد على مفهوم الفرق الذاتية الإدارة. وكان قد شاع قبل إغفال المصنع في العام ١٩٨٢ أنه يشهد ارتفاعاً ملحوظاً في مستويات تغيب العمال ومعدلات استهلاكم للκحول والمخدرات، فضلاً عن تدهور حاد في الإنتاجية وجودة المنتجات. ولما أعيد فتح المصنع في العام ١٩٨٤ وأعيد استخدام ما نسبته ٦٠ بالمئة من الموظفين الأصليين، تبيّن أنه يضم قوة عاملة متنوعة. فستة وعشرون بالمئة من العمال من أصل أمريكي لاتيني، و ٢٠ بالمئة منهم من السود، و ١٥ بالمئة منهم إثنيات. وبعد إجراء تقييم مشترك من قبل الإدارة ومسؤولي الاتحاد العمالي في يونيتد أوتو United Auto، تم استخدام ٢٢٠٠ موظف جديد. أما الشروط التي فرضها الاتحاد من أجل إعادة فتح المصنع، فألزمت المشروع المشترك بتقديم "أسباب قاهرة" تبرّر رفض أي مرشح للوظيفة وبإرساء مسار تحكيمي لمعالجة النزاعات حول اختيار الموظفين. الواقع أن نظام New United Motor Manufacturing يتميّز بعدة سمات مؤسساتية وعملية

تدعم مفهوم الفرق الذاتية التوجيه:

١. يخضع الموظفون لفحص دقيق ويتم اختيارهم بعد مسار تقييم يمتد على ثلاثة أيام ويشتمل على مقابلات فردية وجماعية واختبارات وحالات محاكاة مشاكل.
٢. يشتمل برنامج توجيه الموظفين الجدد المتند على أربعة أيام، على مفاهيم الفرق إضافة إلى مبادئ التدريب المتقطع.
٣. يوقع الموظفون الجدد على عقد يحدد مبدأ الأمان الوظيفي.

٤. أُزيلت الأمثلة المرتبطة بالمكانة مثل غرفة الطعام الملاصقة بالإداريين وحدهم وتسهيلات الموقف.
٥. قدمت الإدارة العليا مبادئ الثقة والاحترام من خلال آلية الفرق الذاتية التوجيه.
٦. وضع نظام اقتراحات مشتمل على نظام معلومات مرتبطة سريعاً. وتُقبل نسبة ٩٥ بالمئة من كل المقترنات بشكل من الأشكال.
٧. دُمجت الوظائف لإزالة التخصص الوظيفي المفرط ولتسهيل التصلیحات وجودة المنتج.
٨. باتت التقديرات والحوافز المالية المعطاة لقاء المقترنات الناجحة، مركزة إلى الفريق وذات مغزى كبير.
٩. سمح ضغط الأجور في الفرق الذاتية التوجيه لقادة الفرق بأن يكسبوا في الساعة الواحدة ٤٠، ٤٠ دولاراً إضافياً فقط أكثر من أعضاء الفريق.
١٠. تشاركت إدارة المصنع مع الفرق الذاتية التوجيه المعلومات حول أداء المصنع وجودة المنتج وسلامة المصنع.
١١. طُورت فلسفة حول التصنيع المدمج، تستخدم العمل المعياري، وإدارة الجردة في الوقت المناسب، والصيانة الوقائية التي تؤديها الفرق الذاتية التوجيه، وعملية ضبط الجودة المتحورة حول الوظيفة.

ما إن وُضعت هذه المبادئ الأحد عشر قيد التطبيق في سيارات نيو يونايتد موتور مانوفاكتشوريونغ NUMMI، حتى بلغت مقارنة الأداء بين النظام الجديد والنظام السابق للعام ١٩٨٢ حداً ملحوظاً. فانخفضت نسبة التغيب عن العمل من ٢٥ بالمئة إلى ٤ بالمئة. كذلك انخفض عدد الشكاوى التي يتقدم بها العمال من ٥٠٠٠ إلى ٧٠٠٠ شكوى طيلة فترة عقد مدته ثلاثة سنوات إلى ١٠٠ شكوى فقط في فترة ١٨ شهراً بعد العام ١٩٨٧. ومع حلول العام ١٩٩١، ارتفعت نسبة مشاركة الموظفين في نظام المقترنات إلى ٨٥ بالمئة. والأهم من ذلك كله أن مستوى الجودة والإنتاجية ارتفعا على نحو ملحوظ. فعلى سبيل المثال، أظهر استقصاء حول موثوقية تقارير الزبائن أن منشأة نيو يونايتد موتور مانوفاكتشوريونغ New United Motor Manufacturing أنتجت سيارات بمعامل موثوقية يتجاوز ما هو عليه في مصانع جنرال موتورز GM بنسبة ٣٧ بالمئة. كذلك أظهرت الاستقصاءات التي استهدفت أصحاب السيارات أن الموثوقية في سيارات نيو يونايتد موتور مانوفاكتشوريونغ NUMMI أعلى بنسبة ١٠ بالمئة. وختاماً، تبيّن أن العمال الذين يتلقّبون أجراً في الساعة والعمال الذين يتلقّبون رواتب محددة في نيو يونايتد موتور مانوفاكتشوريونغ NUMMI كانوا أكثر إنتاجية من نظرائهم في مصانع أخرى مماثلة تابعة جنرال موتورز GM بمعدل وسطي بلغ ٤٨،٥ بالمئة.^{١٢}

وفقاً للباحثين في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology، نجحت شركة نيو يونايتد موتور مانوفاكتشوريونغ New United Motor Manufacturing في استخدام "نظام إنتاج اقتصادي".^{١٢} الواقع أنّ نجاح منشأة نيو يونايتد موتور مانوفاكتشوريونغ New United Motor Manufacturing والماساعي الأخرى لبناء أنظمة العمل المركزة إلى الفرق في الشركات قد ساعدت على تفعيل الاهتمام باستخدام الفرق الذاتية التوجيه في القطاعات التصنيعية والخدماتية. حدّ الباحثون عدّة عناصر في أنظمة الإنتاج الإقتصادية تعتمد على أنظمة العمل المركزة إلى الفرق. وترتّد هذه العناصر أدناه.

١. التخلص من المخزون الضابط أو المخزون الفعلي بما في ذلك العمال الإضافيين.
٢. اعتبار الجودة والفعالية مرتبطتين بطريقة إيجابية، على أن الجودة تبقى الأبرز.
٣. التشديد على القدرة على الانتقال السريع من منتج إلى آخر.

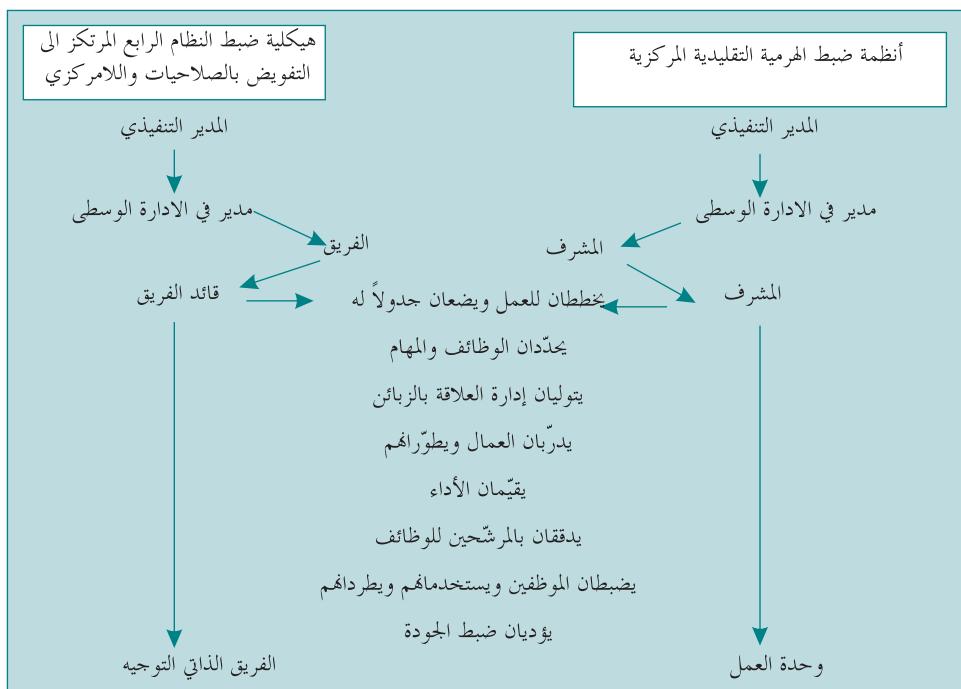
٤. استخدام عمال متعدد المهارات ملّمين بشكل جيد بمسار الإنتاج.
٥. اعتماد مستوى أعلى من التدريب.
٦. الالتزام بالحفظ على العمال المتمتعين بمستوى عالٍ من التدريب.
٧. التعويض المرتبط جزئياً بأداء الشركة و/أو المصنع و/أو الفرد.
٨. خفض حاجز المكانة.
٩. ممارسات عملية ذات التزام عالٍ.^{١٢}

استنتج خبراء أنظمة الإنتاج الاقتصادية أن نظام نيو يونايتد موتور مانوفاكتورينج New United Motor Manufacturing ينقل العدد الأقصى من المهام والمسؤوليات إلى العمال الذين يضيفون قيمة فعلية إلى السيارة قيد التصنيع، الأمر الذي يخلق بدوره روح العمل ضمن فريق بين عمال خط التصنيع، ونظام عرض معلومات بسيط إنما شامل يُسهل على جميع العاملين في المصنع إبداء رد فعل سريع على المشاكل وفهم لوضع المصنع. الواقع أن العمال لا يبدون رد فعل إلا لدى تواجد حس الالتزام المتبادل، حس يعكس لهم أن الإدارة تقدر فعلياً العمال أصحاب المهارات وهي مستعدة للتضحية في سبيل الاحتفاظ بهم ولنحهم المسؤولية.^{١٢}

٣-٣-٥ دمج مفهومي الفرق الذاتية التوجيهي وتقويض الموظفين بالصلاحيات

تجلى مبادئ أنظمة الإنتاج الاقتصادية المركزة التسعة التي خضعت لإعادة هندسة الرسم البياني ٣-٥. ويظهر الرسم المذكور أن المسؤوليات الأساسية الخاصة بضبط النشاطات العملية قد انتقلت من المشرف التقليدي والمدير في المرتبة الوسطى إلى فريق العمل. وكما هو مبين في الرسم البياني ٣-٥، تتضاعل الحاجة إلى الإشراف الميداني لأن الفريق الذاتي التوجيه يستوعب معظم النشاطات التي كان يقوم بها في السابق رؤساء الأقسام، والمشرفون، ورؤساء العمال، إلخ...

ساعدت المساعي الأساسية لاستحداث أنظمة إنتاج اقتصادية على المضي قدماً في مسار تقويض الموظفين بالصلاحيات. وفي هذا المسار، تشارك الشركات صلاحية صنع القرارات مع موظفيها بغية اتخاذ قرارات ذات مستوى أعلى من الجودة في فترة زمنية أقصر. وفي هذه الحالة، يحصل الموظفون على مزيد من الصلاحيات، ويكتسبون مع مرور الوقت المهارات والكفاءة والثقة الذاتية بعملهم. وفي غالبية الأحيان، يطرأ تقويض الموظفين بالصلاحيات في سياق تصاميم العمل الخاصة بالفرق الذاتية التوجيه. ويمكن الاطلاع على الأساس المؤسساتي لتقويض الموظفين بالصلاحيات والفرق الذاتية الإدارية في المؤسسة التي تعتمد نظام Likert الرابع (أنظر الجدول ٣-٥). ويشكل هذا التصميم المؤسسي الأساس المنطقي لتقويض القوة العاملة بالصلاحيات لأنه يستند إلى بيئة عمل شاركية داعمة ضرورية لتطوير فرق ذاتية التوجيه تتمتع بالفاعلية. الواقع أن المؤسسات التي تتبنى تصميم "النظام الرابع" هي في غالبية الأحيان شركات عدلت إلى إرساء تكنولوجيا وطرق جديدة للإنتاج ووجدت أن مثل هذه الابتكارات يفرض ضغوطاً طفه قلب أنظمة العمل القديمة المركزة إلى التخصص والإدارة العلمية. وفي مثل هذه الحالة، يتم التخلص من تصاميم الوظيفية القديمة وغير الفعالة التي ترتكز إلى حد من صلاحيات الموظفين في ما يتعلق بصنع القرارات، لأنها لا تنجم مع التكنولوجيات الجديدة. أضف إلى ذلك أنه يمكن لأي شركة أن تتبنى تكنولوجيات جديدة في محاولة منها لاستحداث مصدر جديد للمنفعة التنافسية. لكن هذه المساعي تفشل في معظمها بشكل سريع إلى حد ما إذا لم يتم دعمها باعتماد تقويض الموظفين بالصلاحيات والفرق الذاتية التوجيه.



رسم بياني ٣-٥ الفرق الذاتية التوجيهي بدائل عن هيكيلية الضبط التقليدية

تُعتبر أنظمة العمل المركزة إلى الفريق اختياري المنطقي الوحيد المتوافر للمؤسسات التي تعتمد أنظمة الإنتاج الاقتصادية. بيد أن هذه التحسينات قد تفشل إذا لم يستوف الموظفون ثلاثة شروط مسبقة لتفويضهم بالصلاحيات.^{١٢} ويتمثل الشرط الأول بقدرة الموظفين على الانخراط نفسيًا في النشاطات التشاركية. ففي الثقافات التي تقدر أنظمة السلطة المبنية على التسلسل الهرمي، تواجه المؤسسات الابتكارية التي تسعى إلى الإفادة من القوة العاملة المفوضة بالصلاحيات، تحديًا جلها إقناع موظفيها بأن المشاركة مقبولة ومرجوة على حد سواء. أما الشرط الثاني، فيقتضي أن يتمتع الموظفون بالتحفيز اللازم للعمل باستقلالية. وجدير بالذكر في هذا الإطار أنَّ الموظفين من أصحاب الضبط الداخلي يميلون أكثر إلى الاسترشاد بمصادر التحفيز الداخلي لاتخاذ القرارات العملية، في حين يفضل أصحاب الضبط الخارجي التقرب من المشرفين عليهم كي يرشدوهم إلى اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل. ويبعد التناقض هنا جلياً. فالاستقلالية والمبادرة (الذاتية) تشكلان قاعديي أساس لتفويض الموظفين بالصلاحيات، لكن دوافع صاحب الضبط الداخلي للقيام بمثل هذه الخطوات قد تنتقص من فلسفة فريق عمله في ما يتعلق بصنع القرارات، ومن تصميم هذا الفريق. ولذا نجد دائمًا في الفرق الذاتية الإدارية التي تتمتع بمستوى عالي من الفاعلية توترة ديناميكياً بين حاجة الفرد المستقل إلى الفردية، وحاجة الفريق إلى التعاون والمطاوعة والإجماع. وتُعتبر هذه الفرق فاعلة لأنها نجحت في تحقيق التوازن المناسب بين تطوير هوية الأعضاء وإخضاعها لرغبة الفريق الجماعية. أما الشرط الثالث لتفويض الموظفين بالصلاحيات، فيتمثل بقدرة الموظف على إدراك الرابط بين مشاركته ورفاهيته. وي يتطلب هذا الأمر في معظم الأحيان أن ينظر أعضاء الفريق إلى تطوير البراعات الشخصية والمهارات الوظيفية. إذ يحتاج أعضاء الفرق الذاتية التوجيهي المفوضة إلى أن يصدقوا أن المؤسسة ملتزمة بهم ويرفاهيتهم. وتتجدر الإشارة إلى أن الطريقيتين الأكثر فعالية لتجسيد التزام الشركات تجاه موظفيها تتمثلان بضمانة الوظيفة واستخدام الشركات لأنظمة مكافآت ترتكز إلى الفريق كتشارك الأرباح أو المكافآت.

٤-٣-٥ تفويض الموظفين بالصلاحيات يشيع صنع القرارات التشاركية

تُعتبر مشاركة الموظفين في صنع القرارات، بعدها طرق، عنصراً رئيسياً في تصميم الوظيفة. ويُقصد بالمشاركة انخراط الموظفين الفاعل في صنع قرارات تتعلق بقضاياها تؤثر على وظائفهم. ويرى الموظف الفردي أن المشاركة الوظيفية تتطوّر على ثلاث سمات مهمة:

١. الانخراط النفسي. عندما ينخرط الموظفون في اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل ينغمسمون في معظم الأحيان بما يقومون به. فيتشّطرون من الناحية الذهنية وتحفّزهم التحديات الملائمة لطبيعة عملهم. الواقع أنّ الانخراط الجسدي في العمل لا يحقق التميّز في العمل، لكنه يضمن إتمام المهمة وإكمالها فيما لا يبدي الموظفون أي اهتمام ذهني بما يفعلونه. إضافة إلى ذلك، يتجلّى فارق كبير بين الانخراط النفسي والتظاهر بالانشغال. فالموظفون الذين يتبنّون سلوك "التظاهر بالانشغال" لا يلبّون حاجاتهم من المستوى الأعلى من خلال عملهم. لأنّ هذا السلوك يبدّد اهتمام المشرفين عليهم، فهو نوع من سلوك التقادى المراد منه مساعدة الموظفين على التهرب من انتباه رؤوسائهم.
٢. التحفيز للمشاركة. تشجّع المشاركة الموظفين على تقديم مساهمات شخصية في مؤسساتهم. فعندما يلّبّي النظام الاجتماعي المؤسسي حاجات الفرد إلى الانتفاء ويقدّم له نظام العمل التقني مهام تتطوّر على تحديات ومحاذي تبدل الظروف المؤاتية لخلق التحفيز للمساهمة. وبتعبير آخر، نؤكّد على أن المكافآت الجوهريّة تساعد الموظفين على تبني التحفيز للمساهمة.
٣. قبول السلطة. عندما يختبر الموظفون الضبط الأكبر من خلال المشاركة يصبحون أكثر استعداداً لقبول السلطة الموكّلة إليهم. وفي غالب الأحيان، يتوقّعون أن ينطاوا بسلطة أكبر. فلما تتسنى الفرصة للموظفين أن يقرروا كيفية إنجاز عملهم يغدون أكثر تملاكاً لوظائفهم. الواقع أن الموظفين يميلون إلى الاعتماد أكثر فأكثر على أفراد فريقهم عندما يتراافق قبول السلطة بالتشديد على العمل ضمن فريق. تُعزّز هذه الخطوة التعاون والابتكار وتزوّد الموظفين بقاعدة أكثر شمولية لتلبية حاجاتهم. لذا يساهم قبول السلطة بالعمل ضمن فريق. وجدير بالذكر أن هذا المبدأ يُطبق بنجاح في الفرق الذاتية التوجيه الفاعلة.

مزايا مؤسسة تستخدم المشاركة بفاعلية

يكون التحدّي الأفضل للمزايا في توضيح الفوارق بين المؤسسات التي تعتمد نظام ليكرت Likert الأول وتلك التي تعتمد نظامه الرابع.^{١٤} ويُقصد بالمؤسسة التي تعتمد النظام الأول تلك التي تتتجاهل أهميّة العمل ضمن فريق في تحقيق الفاعلية المؤسسيّة. أما المؤسسة التي تعتمد النظام الرابع، فتضطلع العمل ضمن فريق في جوهر التصميم المؤسسي. يبيّن الجدول ٣-٥ الفوارق بين هذين الشكلين من أشكال المؤسسات.

جدول ٣-٥ المعاير بين المؤسسة التشاركية والمؤسسة غير التشاركية

| المؤسسة التشاركية | المؤسسة غير التشاركية |
|---|---|
| يتميز (النظام الأول) بـ: | يتميز (النظام الأول) بـ: |
| قيادة ترسّخ الثقة بالنفس وبالغير، فالرؤساء والرؤوسون لا يستشرون بعضهم البعض. | ١ قيادة لا تقرّ أو ترسّخ الثقة بالنفس وبالغير، فالرؤساء والرؤوسون يناقشو المشاكل بحرية. |
| أنظمة تحفيز تُعنى فقط بالاحتياجات من المستوى الأدنى. وقد يرتكز التحفيز إلى مخاطر فقدان الوظيفة. | ٢ أنظمة تحفيزية تستهدف كامل التسلسل الهرمي للاحتياجات والكافات المرتبطة بها. |
| تواصل في مختلف الاتجاهات قوامه الواضح والدقة. | ٣ تواصل يتدفق فقط من أعلى الهرم المؤسسي إلى أسفله ويكون مشوّهاً بالتشويه وغياب الدقة. |
| رؤوسين منخرطين جداً في تحديد الغايات. | ٤ رؤوسين غير منخرطين في تحديد الغايات. |
| انتشار صلاحية صنع القرارات في المستويات كافة. | ٥ حصر صنع القرارات برأس المؤسسة. |
| مسارات ضبط واسعة النطاق تشدد على الرقابة الذاتية. | ٦ مسارات ضبط مركبة. |
| معايير أداء مترتبة على تلقى متابعة ناشطة. | ٧ معايير أداء متدينة لا تلقى متابعة ناشطة. |

اعتبارات للمدراء الراغبين في استخدام المشاركة وتقويض الصالحيات بفاعلية

ينبغي بالمدراء أن يظهروا استعداداً لتلبية عدد من الشروط المسبقة المؤسسية والشخصية قبل أن يحاولوا "دمقرطة" مؤسستهم. فلننظر إلى بعض من هذه الشروط المسبقة.

١. يفترض تدريب الموظفين ليكونوا أفراداً فاعلين في فرق ذاتية التوجيه مفوضةً. إذ تتجلّي واضحةً استحالة تشكيل فرق ذاتية التوجيه وتطبيق مبدأ التقويض بالصالحيات في ظلّ ظروف طارئة أو في حالة أزمة.
٢. يفترض بالمدراء أن يؤمنوا بالمبادئ الواضحة في المؤسسة التي تطبق النظام الرابع، ما يدعوه إلى انتقال جذري في وظيفة المدير. إذ ينتقل من دور مصدر القرارات ليصبح مدرباً لفرق الذاتية التوجيه وموحداً لنشاطات هذه الفرق.
٣. يفترض بالمدراء أن يمتلكوا إيماناً راسخاً بأن الموظفين يتمتعون بقوة حاجة إلى النمو أو يقدرون أن يطوروها. الواقع أن هذا الإيمان أساسياً لبرامج التقويض بالصالحيات الناجحة.
٤. يفترض بالموظرين أن ينظروا إلى المشاركة على أنها سمة محورية لاهتمامهم بالعمل وتطوير احترافهم. فإن كانت المشاركة مفهوماً دخيلاً، سيعتبر الموظفون عندئذ النشاطات العملية التشاركية، مصدر لهو لهم.
٥. يفترض بالموظرين أن يتمتعوا بالقدرة على الشروع بمعاجلة المشاكل التي تحلّ من خلال الطرق التشاركية. فالمهارات الضرورية للمشاركة الفاعلة تختلف عن المهارات الفكرية والمفهومية الضرورية لمعالجة المسائل التقنية. لذا يُجدر بالموظرين تلقّي التدريب في مضماري معاجلة المشاكل.
٦. يفترض بالموظرين أن يستخدموا المصطلحات المؤسسية المألوفة حينما تُهدى إليهم مهمة معالجة المشاكل بشكل تشاركي. وتتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن التقسيم الشامل (أي جمع المهام المماثلة) في المؤسسة يقلّل من شأن المشاركة.
٧. يفترض بالمدراء والموظرين تقبّل واقع أن برامج التقويض بالصالحيات، والفرق الذاتية التوجيه، وإدخال تكنولوجيا جديدة تشكل كلها أوجه خلق المنفعة التنافسية والاحفاظ عليها. ففشل المؤسسات في تجديد نفسها من خلال هذه المسارات لا يؤدي إلا إلى تراجع الربحية (انخفاض عدد الشركات التنافسية) وتدني الشعور بالأمان الاقتصادي لدى الموظفين.

بدائل عن المؤسسة التشاركية التي تعتمد تفويض كامل الصالحيات

يمكن إرساء الكثير من أشكال البرامج المؤسساتية التي لا تستوجب أن تكون المؤسسة تشاركية بالكامل. تشكل خطة سكانلون Scanlon نظاماً يسمح بتشكيل جان متداخلة من الموظفين للقيام بالمهام التالية: ١) مراجعة إجراءات العمل، و ٢) وتقيم المقترنات المتعلقة بتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، و ٣) إشراك الموظفين في صنع القرارات المرتبطة بالإنتاج. (أنظر القسم ٤.٤.١) وتحصّن خطة سكانلون Scanlon Plan علاوات مرتكزة إلى المجموعات للأفراد الذين يثبتون قدرتهم على تخلي معيار تاريخي لخرجات الإنتاج، وساعات العمل الإجمالية، واستخدام المواد وما إلى ذلك. وجدير بالذكر أن المعيار يرتكز إلى معلومات عن الإنتاج. ومن الضروري أن يكون ثابتاً وأن يفهمه الموظفون والمدراء على نطاق واسع. أما مجموعات العمل التي يعطيها مثل هذا البرنامج، فتشارك في نظام علاوات يخصّص أيضاً بعض المبالغ لمكافأة الإنتاجية التي يتم تحقيقها عندما لا تكون مجموعة العمل قادرة على تخلي المعيار التاريخي. كذلك تخصّص حصة من المكافأة للشركة. وفي معظم البرامج، يحصل الموظفون أقله على خمسين بالمائة من الأموال الحقيقة من المدخلات المتراكمة.

تعتمد خطة سكانلون Scanlon Plan أيضاً على المقترنات التي يتقدّم بها الموظفون من أجل تحسين الإنتاجية. وتتبّق هذه المقترنات عن جان معنية بالإنتاج تتالف من مشرفين وموظفيهم. كما تقتضي خطط سكانلون Scanlon Plan تشكيل لجنة مسح لتقيم المقترنات التي يتطلب تطبيقها مبالغ مالية طائلة. وتتألف لجنة المسح من المدراء وموظفيهم. ولا بد من الإشارة إلى أن فوائد خطي سكانلون Scanlon وراكر Rucker تشمل تعزيز مشاركة الموظفين، واتساع نطاق القبول بالتغييرات التي تطال إجراءات العمل، وازدياد المخرجات والفعالية، وتوطيد العلاقات بين الإدارة والعمال.

٥-٣-٥ حدود المشاركة

تستغل الترتيبات المؤسساتية وأنظمة الضبط التفويض بالصالحيات والفرق الذاتية التوجيه لتطبيق المشاركة التي تفرض تكلفة عالية وتستغرق وقتاً طويلاً. قد تتنزع بعض المؤسسات بأسباب وجيهة لتفادي هذه الابتكارات. يرد أدناه اختصار للمنطق الكامن وراء سلوك التفادي هذا.

١. يضع القطاع الذي تعمل فيه الشركة، حواجز دخول عالية جداً ويتسم زبائنه بولائهم الكلي للشركات العاملة في القطاع ولمنتجاتها. ويمكن تعزيز هذه النتائج في حال حظي القطاع بحماية الحكومة المتجلية على شكل رسوم.
٢. يميل المنافسون العالميون إلى غض النظر عن القطاع الاقتصادي بسبب صغر حجمه أو لأن الشركات العاملة فيه تنتج سلعاً ممتازة وتقيّد بمسار حماية بارز تطبعه العلامات التجارية والرخص وبراءات الاختراع.
٣. لا تزال إمكانية تحقيق الأرباح المتآتية عن إنتاجية العمال من دون تعزيز كثافة رأس المال قائمةً.
٤. تملك المؤسسات أنظمة توظيف اقتصادية، ما يعني أنها تشتمل على طبقات إدارية معدودة.
٥. تتسم وظائف الموظفين بتخصّصها وتضبط قواعد وأنظمة معيارية عملهم.
٦. يُحتمل ألا تملك المؤسسات موظفين يتمتعون بمقدرة كافية على معالجة المشاكل من خلال عنصر المشاركة. ففي حال سمح لهم الإدارة بالمشاركة في صنع القرارات وأتوا بحلول ذات مستوى متذمّن، سيعانون ضغطاً وظيفياً أكبر.

٧. يتسم بعض الموظفين بقوة الحاجة إلى النمو غير كافية لذا يميلون إلى تفادي المشاركة في العمل. ويمكن توقع رد فعل إيجابي حيال العمق الوظيفي المعزز من الموظفين المتمتعين بقوة الحاجة إلى النمو العالية (التفويض بالصلاحيات والمشاركة).
٨. يُحتمل أن تواجه المؤسسات الخاضعة لقوانين الاتحاد العمالي صعوبة في إعادة تصميم الوظائف بحيث تلقى الفرق الذاتية التوجيه وعملية التفوض بالصلاحيات والمشاركة النجاح. وفي العام ١٩٩٥، اضطررت شركة جنرال موتورز General Motors إلى الخضوع لاتحاد عمال السيارات إذ رفض قبول خطة الشركة التي تقضي بتوزيع أعمال إنتاج قطع السيارات. وقد أكد الاتحاد أن هذا القرار يحرم العمال المنضمين إلى الاتحاد من وظائفهم فترك ١٤٠ ألف عاملًا منضمًا إلى الاتحاد عمله. خسرت نتيجة لذلك شركة جنرال موتورز General Motors ٥٠ مليون دولار من الربح الصافي اليومي في خلال أيام الإضراب الثلاثة عشر. شكل نجاح الإضراب ضربة قوية موجهة لمخططات الشركة القائمة على خفض التكاليف من خلال نقل عمل الإنتاج إلى البائعين.
٩. يتراافق تطبيق المشاركة والتفويض بالصلاحيات في غالبية الأحيان بتسریع المدراء الدرجات الوسطى والدنيا. وفيما تقضي عمليات التسريح تلك إلى خفض التكاليف، قد تؤدي أيضًا إلى استنزاف المصادر الإدارية المؤسساتية. فإن أفادت الشركة من طلبات عالية على سلعها وخدماتها، قد تواجه صعوبة في ملء مناصب إدارية جديدة من داخل المؤسسة نفسها.
١٠. يُحتمل أن تطلق المؤسسات المشاركة والتفويض بالصلاحيات لتخلى عن طريقة عملها القديمة لأن مسار التغيير يصبح الغاية المنشودة بدلاً من وسيلة تسمح بتحسين الأداء والإنتاجية والجلودة. يمكن قلب "الغاية والوسيلة" في المؤسسات التي تطبق أنظمة جديدة لا ترتبط بخطة استراتيجية مفصلة بشكل جيد.

خلاصة القول إن المشاركة، وتفويض الصلاحيات، والفرق الذاتية التوجيه تشكل طرقاً رئيسية لتعزيز المنفعة التنافسية عبر ممارسات أكثر فاعلية لإدارة التوظيف. وجدير بالذكر أن هذه الابتكارات ترتكز إلى نموذج النظام الرابع والتغيرات الضرورية لدعم الفرق الذاتية التوجيه. ويمكن للشركات أن تعزز منفعتها التنافسية عبر تعديل ممارسات قواها العاملة المرتكزة إلى مبادئ المشاركة، وتفويض الصلاحيات، والفرق الذاتية التوجيه.

الخلاصة في نقاط

- باتت برامج جودة الحياة العملية أكثر انتشاراً في القطاعات الاقتصادية، وهي تمثل الجهد المؤسساتي التي تبذل لمساعدة الموظفين على إشباع حاجاتهم الشخصية الهامة عبر خبراتهم العملية.
- تمثل الإدارة العلمية المقاربة التقليدية لتصميم الوظيفة. وهي تعتمد على تفكك الوظائف إلى العناصر المكونة لها، وتبعد من ج العناصر الرئيسية من أجل استخدام التصميم الوظيفي الأكثر فاعلية. وتؤدي هذه المقاربة في العادة إلى وظائف أكثر تخصصاً وبساطة. كما أنها ترتبط في معظم الأحيان بتناقض الموقف، وتقلب العمالة، والتغيّب عن العمل، وتدني جودة الإنتاج.
- تفترض نظرية هيرزبيرغ Herzberg أن غياب المبرمات الوظيفية يؤدي إلى انعدام الرضى الوظيفي، في حين أن توافر المحفّزات يؤدي إلى الرضى الوظيفي، والتحفيز، والأداء في حال توافرت المبرمات الوظيفية. وعلى الرغم من أن نظرية هيرزبيرغ Herzberg تعرضت للنقد من قبل الباحثين، إلا أنها شكلت أول انحراف هام عن الإدارة العلمية كطريقة لتصميم الوظيفة.

- يُقصد بمجال الوظيفة عدد المهام التي يقوم بها أحد الموظفين. أما عمق الوظيفة، فيمثّل مقدار الحرية في التصرف التي يتمتع بها الموظف بلهة انتقاء إجراءات وظيفية متنوعة تخلوّه إنجاز عمله. وعندما يُطبّق هذا المبدأ على تصميم الوظيفة، يُشار إليهما على التوالي باسم "التحميل الأفقي" و"التحميل العمودي" للوظيفة.
- يسود اعتقاد بأنّ إدراك الموظفين لعوامل المحتوى الوظيفي (محفزات هيرزبيرغ Herzberg) يسبق الأداء الوظيفي. ولذا يجدر بالدراء أن يبقوا متيقظين لفرص إضافة المحفزات إلى الوظائف.
- تشكل قوة حاجة الموظفين إلى النمو فارقاً فردياً تشمل مكوناته تحقيق الإنجازات، والاهتمام بالعمل، والرغبة في الاستقلالية، والرقابة الشخصية على العمل. وهي تُعتبر عاملاً ملطفاً ينبغي أخذها بعين الاعتبار قبل محاولة إجراء أي تغييرات في تصميم الوظيفة.
- تدمج الفرق الذاتية التوجيه النواحي التقنية والاجتماعية في عمل المجموعة. وتعمد شركات لا تعدّ ولا تحصى إلى تبني هذا النوع من التصاميم الوظيفية بغية استكشاف أشكال جديدة من المنفعة التنافسية ترتكز إلى ممارسات التوظيف المحسنة.
- تدمج الفرق الذاتية التوجيه النواحي التقنية والاجتماعية في عمل المجموعة. وتعمد شركات لا تعدّ ولا حصر لها إلى تبني هذا النوع من التصاميم الوظيفية بغية استكشاف أشكال جديدة من المنفعة التنافسية ترتكز إلى ممارسات التوظيف المحسنة.
- تدمج الفرق الذاتية التوجيه النواحي التقنية والاجتماعية في عمل المجموعة. وتعمد شركات لا تعدّ ولا حصر لها إلى تبني هذا النوع من التصاميم الوظيفية بغية استكشاف أشكال جديدة من المنفعة التنافسية ترتكز إلى ممارسات التوظيف المحسنة.
- يمثّل تفويض الصالحيات تشارك الشركة سلطة صنع القرارات مع موظفيها. ويتوافر تفويض الصالحيات في الشركات التي تدعم المشاركة وتثبت تمتعها بمميزات النظام الرابع.
- تتكون المشاركة من عناصر ثلاثة هي: ١) الانخراط النفسي والجسدي في الوظيفة؛ ٢) والتحفيز للمساهمة؛ ٣) والقبول بالمسؤولية.
- تستخدم المؤسسات التي تطبق النظام الرابع، المشاركة والتوفيق بالصالحيات في التصميم الوظيفي لتحث فاعلية الفرد وفريق العمل. لذا فإنّ المدراء الذين يرغبون في استخدام المشاركة بشكل أكثر فاعلية، يفترض بهم تقدير أهمية المشاركة ومنح الموظفين الفرص ليعتادوا أكثر السلوكيات التي تفرضها المشاركة.
- تشكل خطة سكانلون Scanlon Plan شكلاً من أشكال المشاركة المدارية التي تركز انتباه الموظفين على تلقي المكافآت المرتكزة إلى المجموعة لقاء تحقيقهم أرباح في الإنتاجية.

المراجعة في أسئلة

أجب بـ"صح" أو بـ"خطأ"

١-٥ تُقرّ الإدارة العلمية بأهمية الفوارق الفردية في تصميم الوظيفة. صح أم خطأ؟

- ٢-٥ يقصد بجودة الحياة العملية، الفلسفة المتعلقة بأهمية إشباع حاجات الموظفين من المستوى الأدنى في العمل. صح أم خطأ؟
- ٣-٥ يتقلص التخصص في المهام عندما تُستخدم الإدارة العلمية كأساس لتصميم الوظيفة. صح أم خطأ؟
- ٤-٥ تساهم عوامل المبرمات الوظيفية لدى هيرزبيرغ Herzberg في تحقيق الرضى الوظيفي والتحفيز والأداء على المدى الطويل. صح أم خطأ؟
- ٥-٥ يتعزز عمق الوظيفة عبر زيادة محتواها. صح أم خطأ؟
- ٦-٥ يمكن تعزيز مجال الوظيفة من خلال تغيير المناصب في العمل. صح أم خطأ؟
- ٧-٥ في العادة، يقر الموظفون بلوغ مستوى محدد من الأداء قبل أن يقيّموا مستويات المحتوى الوظيفي التي يختبرونها. صح أم خطأ؟
- ٨-٥ تشكل قوة حاجة الموظفين إلى النمو جزءاً من نظرية هيرزبيرغ Herzberg الثانية العوامل. صح أم خطأ؟
- ٩-٥ إن الوظيفة التي تتميز بعوامل محتوى ضئيلة والتي يؤديها موظف يتمتع بحاجة ملحة إلى النمو يمكن إعادة تصميماها بصورة ناجحة. صح أم خطأ؟
- ١٠-٥ تشكل الحالات النفسية الطرحة مميزات دائمة في شخصية الموظف. صح أم خطأ؟
- ١١-٥ يسمح تزويد الموظفين بالزائد من المعلومات المرتدة حول وظائفهم، بتعزيز المسؤلية الوظيفية التي يضططلون بها. صح أم خطأ؟
- ١٢-٥ يختلف دوام العمل المرن عن دوام عمل مدته أربعة أيام بمعدل ٤٠ ساعة أسبوعياً. صح أم خطأ؟
- ١٣-٥ تتحقق التغيرات في تصميم الوظيفة أعلى مستويات النجاح إذا ركزت على سلوك الموظفين وليس على انفعالاتهم العاطفية. صح أم خطأ؟
- ١٤-٥ تدمج الفرق الذاتية التوجيه نواحي العمل التقنية والاجتماعية. صح أم خطأ؟
- ١٥-٥ لا يحدث مجال الوظيفة الكثير من التغيرات بالنسبة إلى أعضاء الفريق الذاتي التوجيه. صح أم خطأ؟
- ١٦-٥ لا وجود عادةً حدود قصوى لعدد أعضاء الفرق الذاتية التوجيه التي يتم تشكيلها في مؤسسة ما. صح أم خطأ؟
- ١٧-٥ تمثل خطة سكانلون Scanlon Plan أحد أشكال تشارك الأرباح المرتكزة إلى الفريق. صح أم خطأ؟
- ١٨-٥ قد تُستخدم الإدارة العلمية في مؤسسة تعتمد النظام الأول بتواتر يفوق ما هو عليه في مؤسسة تعتمد النظام الرابع. صح أم خطأ؟
- ١٩-٥ يشكل التمييز الداخلي الشديد بين الأقسام حاجزاً يعيق تفويض الموظفين بالصلاحيات. صح أم خطأ؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ٢٠-٥ تشكل العناصر التالية كلها مبادئ في الإدارة العلمية باستثناء:
- الدراسات المتمحورة حول الوقت والحركة.
 - مسؤولية صنع القرارات التي يُعهد بها إلى الفرق المفروضة بالصلاحيات.
 - أنظمة دفع الأجر بحسب معدل القطع المنتجة وأنظمة الحافز الفردية.
 - تبسيط العمل ومتطلبات التدريب.
 - استخدام مهارات الأداء المرتكزة إلى الوظيفة لدى اختيار المرشحين لها.

٢١-٥ يتمثل أحد مواطن الضعف في الإدارة العلمية بأنها:

- أ تنتقص من مغزى البراعة والإبداع في العمل.
- ب تمنح الكثير من الصالحيات لموظفي قد لا يكونون مهيئين للتعامل معها.
- ج لا تولي الاهتمام الكافي لمشكلة أجور الموظفين.
- د لا تنجح إلا في إطار الماصانع.
- ه تبالغ في التشديد على تدريب الموظفين وتطويرهم.

إن الوظائف المتعلقة بخط التجميع:

- أ تميل لئلا تكون متواترة.
- ب تتطلب حداً أدنى من التركيز الذهني.
- ج تقتضي أن يحدد الموظف إيقاع العمل.
- د تفرض على الموظفين التمتع بمستوىً عاليًّا من المهارات.
- ه تستلزم تكاليف مرتفعة للتدريب والتطوير.

يرتبط إغنااء الوظيفة ارتباطاً وثيقاً بـ:

- أ الإدارة العلمية لدى تايلور Taylor.
- ب الحاجات المكتسبة اجتماعياً لدى ماك ليلاند McClelland.
- ج نظرية هيرزبرغ Herzberg الثانية العوامل.
- د هرمية الحاجات لدى ماسلو Maslow.
- ه النظرية التوقعية للتحفيز لدى فروم Vroom.

عندما يُعهد إلى موظف مهمته معالجة طلبات التأمين بمسؤولية الاهتمام ببعض الأعمال الخاصة بالطلبات وبصلاحية التوقيع عليها، فهذا يعني أنه تم:

- أ توسيع نطاق وظيفته.
- ب إغناء وظيفته.
- ج تحويل وظيفته أفقياً.
- د تبسيط وظيفته.
- ه إعادة هندسة وظيفتها.

الدرجة التي تقتضي فيها إحدى الوظائف أن ينجذب شاغلها مهمة كاملة أو سلسلة متراقبة من المهام تُعرف بـ:

- أ الاستقلالية.
- ب تنوع المهارات.
- ج ماهية المهمة.
- د المعلومات المرتدة عن العمل نفسه.
- ه دلالة المهمة.

بأي من عوامل المحتوى الوظيفي التالية يرتبط توسيع النطاق الوظيفي ارتباطاً وثيقاً؟

- أ تنوع المهارات.
- ب الاستقلالية.
- ج ماهية المهمة.
- د دلالة المهمة.
- ه المعلومات المرتدة عن الوظيفة نفسها.

٢٧-٥ يتمثل المفهوم الملطف الرئيسي في نموذج الميزات الوظيفية بـ:

- أ الحاجة إلى تحقيق الإنجازات.
- ب محور الضبط.
- ج قوة الحاجة إلى النمو.
- د الانخراط الوظيفي.
- ه الانفعال العاطفي.

٢٨-٥ أي من الأوضاع التالية لا يشكل في العادة سبباً للمشاكل التي تعرّض المساعي لإعادة تصميم الوظيفة؟

- أ استهداف افتقار الموظفين إلى المهارات اللازمـة من أجل تحسينها عبر التدريب والتطوير.
- ب التغيرات التكنولوجية السريعة.
- ج التخلف عن دراسة حاجات الموظفين في إطار السعي إلى إعادة تصميم الوظيفة.
- د التخلف عن استشارة أعضاء الاتحاد قبل إطلاق برنامج إعادة تصميم الوظيفة.
- ه خفض ميزانية برنامج إعادة تصميم الوظيفة بسبب تراجع العائدات.

أجب بنص مختصر

١-٥ ما هي أسباب فشل التصاميم الوظيفية المرتكزة إلى الإدارة العلمية؟ ذكر بایجاز أربعة عناصر تسمح بتصويب بعض المشاكل المرتبطة بتصميم الوظيفة المرتكز إلى الإدارة العلمية.

٢-٥ لماذا ينبغي أن تأخذ برامج تصميم الوظيفة الفوارق الفردية بعين الاعتبار؟

٣-٥ ذكر بعض القوى التي تصوغ مساعي الشركات إلى تحسين جودة الحياة العملية للموظفين.

٤-٥ كيف يؤثّر دوام العمل المرن على عمق الوظيفة؟ وكيف يمكن لنظام دوام العمل المرن أن يحسن العلاقات القائمة بين الموظفين والمؤسسة؟

دراسة حالة ١-٥ : تجربة التون Alton مع التغييرات في مجال الوظيفة وعمقها*

تُعنى شركة التون Alton المحدودة المسؤولية بتركيب أجهزة الكمبيوتر وتوفير خدمات الصيانة والإصلاح لشركات البيع بالجملة. تمتلك شركة التون Alton التجهيزات، وتقدم خدمات الصيانة لزبائنها بموجب عقد تأجير. ويعمل في هذه الشركة ٣٠٠ عامل تصليحات ميدانية يقومون بمهمة تركيب الأجهزة وصيانتها. وقد خضع هؤلاء العمال لبرنامج التون Alton للتدريب. لكن عمال الإصلاحات بدأوا يتذمرون مؤخرًا من بعض الميزات التي تشتمل عليها وظيفتهم، ما أفقق مدير الخدمـات الميدانية، لا سيما أنَّ المعدل الوسطي لعدد الزيارات الشهرية التي يجريها عمال التصليحات بدأ يتراجع بشكل ثابت. كذلك ازداد معدل نقل العمالـة، وعد الكثيرون من زبائن التون Alton الرئيـسين إلى إلغاء عقود التأجير لصالح ترتيبات جديدة مع منافسي الشركة.

عهدت شركة التون Alton إلى خبير في تصميم الوظيفة بمهمة دراسة المشاكل التي ينطوي عليها تصميم وظيفة عمال التصليحات. وأخبر مدير الخدمات الميدانية الخبير بأنَّ عمال التصليحات في شركة التون Alton هم الأفضل في مجال عملهم لأنـهم يخضعون سنويًا لأربعين ساعة تدريب بغية تبـيـون معرفـتهم بأحدث تقنيـات الإصلاح. وبعد التميـصـ، خـرجـ الخـبـيرـ بـبعـضـ المـلاحظـاتـ حولـ عـمالـ التـصـليـحـاتـ نـورـدهـاـ أدـنـاهـ.

Source: Adapted from R.C. Dailey, 1988. *Understanding People in Organizations*. St. Paul, MN: West Publishing. *

١. تعهدت الشركة إلى كل عامل إصلاحات بمهمة في عطلة نهاية الأسبوع مرة كل شهرين. وغالباً ما يختلف العمال عن الزيارات التي يجدر بهم القيام بها في ذلك الحين.
 ٢. يتماشى معدل أجر عمال التصليحات والمنافع الإضافية والطالعات التي تمنح لهم مع القطاع الاقتصادي الذي يعملون فيه.
 ٣. يتلقى عمال الصيانة في ما بينهم بشكل جيد جدًا رغم أنّهم يقومون بأغلبية الأعمال بشكل منفرد.
 ٤. لاحظ المدرسون في برامج الشركة التدريبية أنَّ عمال التصليحات يصفون وظائفهم مستخدمين بشكل متزايد مصطلحات سلبية.
 ٥. تناهى غياب رضى الزبائن عن بعض عقود التأجير والخدمات.
 ٦. تختبر الشركة تدهوراً في عدد الطلبات المقدمة للتسجيل في مدرسة التدريب.
- لذا قرر الخبير في التصميم الوظيفي أن يجري مقابلات مع ٥٠ عاملًا من عمال التصليحات العاملين في عمليات ألتون Alton اليابانية كافة. يرد أدناه ملخص عن تعليقاتهم.
- "لا يمكننا طلب القطع، فالإدارة تهتم بتقديم الطلبات وغالباً ما تأتي طلباتهم بوتيرة بطيئة فتصلنا القطع بعد فوات الأوان".
 - "لا يمكننا أن نحمل القطع غير الروتينية، فالإدارة تفضل أن تقدم طلبات خاصة بهذه القطع ما يفرض علينا تأخيرًا في عمليات التصليح."
 - "علينا أن نستشير الإدارة لدى مواجهتنا مشكلة في التصليحات ولا يمكننا الاتصال بقسم الهندسة مباشرة".
 - "تحدد الإدارة جداول العمل التي علينا اتباعها وتحدد تسلسل زيارتنا للزبائن".
 - "ينبغي أن تمر شكاوى الزبائن كلها بمدير المبيعات ما يؤخر استجابتنا لها".
 - "تحدد الإدارة جدول الصيانة لشاحناتنا الصغيرة وتجهيزاتنا. وهي في الغالب أيضًا لا تتطابق مع حاجاتنا للتجهيزات فتصبح الجداول قديمة الطراز عندما نحصل على تجهيزات تصليح جديدة".

وأبدى عمال الاصلاح ردود فعل مهمة أخرى. فقد استمتعوا بندوات التدريب لأنّهم تمكّنوا من تعلم وسائل تصليح جديدة. باختصار، اعتبروا أنَّ العمل ينطوي على تحديات كبيرة وتنوعات جمة. لكنَّ الكثرين منهم عبروا عن شعورهم بالإحباط جراء عدم قدرتهم على توفير خدمات الزبائن في وقتها المحدد. إذ أحسّوا بأنَّ بعضًا من قوانين الشركة حال دون تقديمهم أفضل الخدمات وأنَّ هذا الواقع ينعكس بالتالي سلباً عليهم كأفراد. بيد أنّهم أبدوا رضاهم عن المنافع التي حصلوا عليها وعن نظام دفع الأجر. وأشار عمال إصلاح كثيرون إلى أنّهم كانوا يبحثون عن وظائف في شركات أخرى.

نتيجة لذلك، نظم الخبير في التصميم الوظيفي سلسلة من الاجتماعات حضر كلاً منها مشرفان وأربعة عمال تصليح. وقد عرض تحدّ على مجموعات "خبراء الوظيفة" يقضي بوضع تغييرات عملية تطال وظيفة عامل اصلاح. وبعد أن وضع كل فريق لائحة بالتغييرات طلب منه التدقيق في المقترنات للتحقق من مدى جدواها وخصوصيتها وإمكانية تطبيقها على وظيفة عامل اصلاح. ونشير إلى أنَّ عشرة من هذه الاجتماعات أجريت على أراضي لندن وتعدّ أدناه لائحة جزئية بالمقترنات التي وضعتها المجموعات.

١. يجب أن يحظى عمال اصلاح بالسلطة الكاملة ليطلبوا القطع الروتينية وغير الروتينية.
٢. يجب أن يقصد عمال اصلاح مباشرة قسم الهندسة لطلب المساعدة الفنية منه.
٣. يجب أن يهتم عمال اصلاح بصيانة شاحناتهم وتجهيزاتهم وأن يدفعوا كحد أقصى ٥٠٠ £ جنيه استرليني سنويًا كتكاليف تصليح.
٤. ينبغي السماح لهم بتصميم المناطق التي يغطونها وبالعمل من منازلهم. كذلك ينبغي أن يتزود كل منهم بجهاز تأشير إلكتروني يبيّنه على اتصال مع المكتب المحلي المسؤول عنه.
٥. يجدر بعمال الاصلاح أن يهتموا بحسابات الزبائن التي تصل أقصاها إلى ٤١٠٠ £ جنيه استرليني من التصليحات.

٦. يجب أن يضعوا بأنفسهم تقارير ضبط الجودة.

٧. يجب أن يساعدوا في انتقاء مرشحين جدد والمشاركة في التعليم في ندوات التدريب السنوية. انطلاقاً من هذه المقترنات، طبق المدير خطته للتوصّل إلى تحسين التصميم الوظيفي. فقد تم اختيار خمسين من عمال الاصلاح والمشرفين عليهم العاملين في منطقة لندن ليشاركوا في برنامج اختباري صغير. وقد عُني هذا البرنامج بمراقبة الواقع في العمل (الرضى الوظيفي، الانخراط الوظيفي) والأداء والتحفيز الوظيفي، والتغيّب عن العمل، ورضى الزبائن، وأوقات الاستجابة للمهمة، وتکاليف صيانة المركبات. وأدخلت كل التغييرات الوظيفية السبعة المقترنة في مهام عمال الاصلاح في لندن. وقد أُعطيت المقاييس نفسها لخمسين عاملًا في بيرمينغهام Birmingham وليفربول Liverpool. بيد أنه ما من تغييرات فعلية طُبّقت في الوظائف.

وبعد مرور ثمانية أشهر، أُعيد منح المقاييس المذكورة أعلاه لعمال الاصلاح في المناطق الثلاث. وفي هذه المرة توافرت أسباب وجيهة تبرر رضى المدير في التصميم الوظيفي ومدراء أقسام الخدمات الميدانية. فقد تمّ لاحظ تغيير بسيط لدى عمال الاصلاح في ليفربول Liverpool وبيرمينغهام Birmingham، لكن عمال الاصلاح في لندن London أظهروا تقدماً ملحوظاً في عدة ميادين رئيسية. يرد أدناه ملخص عنها كلها.

١. انخفض معدل التغيّب عن العمل بنسبة ١٠ بالمئة.
 ٢. ارتفعت نسبة الرضى الوظيفي والانخراط الوظيفي إلى ٢٥ بالمئة.
 ٣. لم ترتفع تكاليف صيانة المركبات في خلال هذه الفترة، ولم يبلغ عمال الاصلاح من جهتهم عن إضاعة وقتهم في تصليح المركبات.
 ٤. تحسّنت نسبة فترات الاستجابة للمهمة بمعدل ثمانية بالمئة وارتفع رضى الزبائن عن زيارات فريق الخدمات بنسبة ١٨ بالمئة. وظهر انخفاض في شكاوى الزبائن بنسبة ٢٧ بالمئة.
- ١** لماذا أبدى عمال الاصلاح انعداماً بالغاً في الرضى الوظيفي؟
- ٢** هل تؤدي قوة الحاجة إلى التموي لدى عمال الاصلاح دوراً في البرنامج الذي يضعه المدير في التصميم الوظيفي؟
- ٣** هل أدىت مشاركة الموظفين دوراً بارزاً في نجاح برنامج التصميم الوظيفي في شركة آلتون Alton؟

دراسة حالة ٢-٥: تشكيل فرق عمل مقاطعة الثقافة*

بروكسل Brussels يمكن لأي شخص أن يتحدث عن الفوارق الثقافية. يحاول فونز ترومبينارز Fons Trompenaars أن يجعل طلابه قادرین على تلمس هذه الفوارق. و لتحقيق ذلك، يعلم القائد الهولندي الجنسي الذي يدير ورش عمل حول الإدارة "المتعددة الثقافات" طلابه (ومعظمهم من المدراء التنفيذيين) لعبة ابتكرها أحد زملائه ويدعى آل بي بورغ. L. P. Burg ويتمثل غرض اللعبة ببناء أبراج من الورق.

يعمد السيد ترومبينارز Trompenaars البالغ من العمر ٣٩ عاماً وهو المدير التنفيذي السابق في شركة رویال داتش شیل Royal Dutch Shell إلى تقسيم مجموعة تضم أكثر من اثنى عشر مديرًا سوبيدياً إلى مجموعتين. ويعين أربعة منهم "خبراء دوليين" في مجال بناء الأبراج الورقية. ويصبح الأفراد الآخرون مواطنين أصليين في القرية الافتراضية التي يطلق عليها اسم ديرديا Derdia. ويقول السيد ترومبينارز Trompenaars لسكان ديرديا : "ثقافتكم تعشق الأبراج، لكنها لا تعرف كيف تبنيها. الأمر أشبه بصناعة السيارات في بريطانيا".

يتم إخراج الخبراء من الغرفة ليتعلموا كيفية بناء الأبراج الورقية وليتحضروا لنقل هذه المهارة إلى درديا . وفي تلك الأثناء، يعرف السيد ترومبينارز Trompenaars المدراء السوبيديين بعادات درديا

Source: B. Hagerty, Learning to Turn the Other Shoulder, *Wall Street Journal*, 14 June, 1993, B1, B3. **
Reprinted by permission of *Wall Street Journal* 1993, Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved Worldwide.

Derdia الغربية.

فعلى سبيل المثال، درجت عادة إلقاء التحيّة في درديا Derdia بتبجيل كتف الآخر. أما مد اليد إلى الشخص الآخر فيعني أنك تقول له: "إذهب من فضلك". وإذا أراد سكان درديا Derdia التعبير عن رفضهم لأمر ما، يقولون "نعم" ويؤمنون برؤوسهم.

وأكثر من ذلك، فإنه من المحرم على النساء في درديا Derdia استخدام الورق أو المقصات في حضور الرجال، في حين يحظر على الرجال استخدام قلم الرصاص أو المسطرة في حضور النساء. وبعد أن أبدى السويديون تحفظهم، بدأوا ينغمصون في دور سكان درديا Derdia. فراحوا يربتون على أكتاف بعضهم البعض ويقبلونها ويصيرون "نعم!"

وبعد بعض لحظات، سمح لاثنين من "الخبراء" بالعودة إلى الغرفة لإجراء دراسة موجزة حول ثقافة درديا Derdia. فتهافت سكان درديا Derdia على الخبراء وراحوا يقبلون أكتافهما مرحين. فاحمرت وجنتا الخبراء خجلاً وشعرا بالارتكاب.

سأل هانز أولاف فريبرغ Hans Olav Friberg، "الأخير" الشاب الذي يعمل في السويد في شركة لتصنيع الأرضيات، من سكان درديا Derdia: "هلا جلستم من فضلكم"؟
أجاب أهل درديا Derdia معًا: "نعم". لكنهم لم يجلسوا.

فسأل فريبرغ Friberg: "من المسؤول هنا؟" وأجابوا من جديد: "نعم".

غادر السيد فريبرغ Friberg الغرفة ليتباحث مع زملائه الخبراء. فقال لهم: "لم يفهموا ما نقوله لهم". لكن زميله الخبير كakan Kalmerino Kakan Kalmerino لن يستسلم أمام هذه العادات الغربية. فتولى زمام الأمور. وفيما كان يتمرن بشساط على بناء الأبراج الورقية، قال لزملائه بحرز: "الهدف يمكن في جعلهم يبنون برجاً".
حمل الخبراء الأربع ورقاً ومواد أخرى إلى الغرفة المجاورة المعروفة الآن باسم درديا Derdia. وراحوا يشرحون المسار لسكان درديا Derdia ببطء باللغة وكأنهم يتحدثون مع أطفال. وعندما أظهر أحد السكان أنه فهم كيفية عمل المقصات، هتف السيد كاليرمو: "أحسنت!"

على الرغم من أن السيد كاليرمو Kalmerino قد بذل جهداً كبيراً ليوضح مراده، أعادت العادات والمحرمات السائدة في درديا Derdia تقدّم العملية. فالرجال يرفضون استخدام المساطر طالما أن النساء موجودات في الغرفة نفسها، ويأبّون تفسير هذا السلوك للخبراء. وكان جوابهم الوحيد عن كل سؤال "نعم". وبعد مرور ٣٠ دقيقة، لم يتوصّلوا إلى بناء البرج.

انتهت اللعبة وحانّت الان مرحلة الانتقاد الذاتي. واعترض أحد سكان درديا Derdia قائلاً: "لقد عاملونا كأغبياء".

كانت الأمثلات واضحة، لكن السيد ترومبينارز Trompenaars أرشدهم إلى الوجهة الصحيحة قائلاً: "إن لم تتمكنوا من معرفة أسس الثقافة الغربية، لن تتحققوا الكبير. وإذا دفعتم نزعاتكم الشخصية إلى اعتبار أساليب الحياة الغربية طفولية، قد يكون رد فعل الآجانب تجاهكم طفوليّاً".

لكن السيد كاليرمو Kalmerino، الخبير المسؤول، ظل يظن أن فريقه كان يسير في الوجهة الصحيحة. وعلق قائلاً: "لو مُنحنا ساعة إضافية، لكانّ توصّلنا إلى بناء خمسة عشر برجاً".

١ ما هي النصائح التي تقدمها إلى "خبراء بناء الأبراج" لجعلهم أكثر فاعلية في مجال تعليم سكان درديا Derdia كيفية بناء الأبراج الورقية؟

٢ كيف تعاملت شركات أجنبية عدة عاملة في بلدان غير موطنها الأم مع المشاكل الثقافية المنسدّة في هذا التمرّن؟

مراجعة

- Smith, D. K. (1975) *The Functions of Work*. New York: Omega Publishing: . ١
38393.
- Walker, C. and Guest, R. (1952) *The Man on the Assembly-Line*. Cambridge, MA: . ٢
Harvard University Press.
- Herzberg, F., Mauser, B. and Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*, 2nd . ٣
edn. New York: Wiley.
- Ivancevich, J. and Matteson, T. (1987) *Organizational Behavior and Management*. . ٤
Plano, TX: BPI.
- Dunnette, M., Campbell, J. and Hakel, M. (1973) Factors Contributing to Job . ٥
Dissatisfaction in Six Occupational Groups, *Organizational Behavior and Human
Performance*: 23551.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. (1976) Motivation Through the Design of Work: . ٦
A Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*: 25079.
- Hamilton, C. (1987) Telecommuting, *Personnel Journal* (April): 91101. . ٧
- Ivancevich, J. and Glueck, W. (1983) *Foundations of Personnel*, 3rd edn. Plano, . ٨
TX: BPI.
- Griffin, R. (1982) *Task Design: An Integrative Approach*. Glenview, IL: ScottForesman. . ٩
- Trist, E. and Bamforth, K. (1951) Some Social and Psychological Consequences . ١٠
of the Long-Wall Method of Coal Getting, *Human Relations*: 338.
- Hackman, J. (1977) Work Design in Hackman, J. R. and Suttle, J. L. (eds.), . ١١
Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organization Change.
Santa Monica, CA: Goodyear.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People*. Cambridge, MA: Harvard . ١٢
Business School Press, 6976.
- How Does Service Drive the Service Company?, (1991) *Harvard Business Review* . ١٣
(NovemberDecember): 14658.
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 6, 103. . ١٤

فهم دينامية مجموعة العمل وحل المشاكل استناداً إلى المجموعة

المحتويات

| | | |
|------|-------|--|
| ٢/٦ | ١-٦ | وصف مجموعات العمل وخصائصها |
| ٢/٦ | ١-١-٦ | أنواع المجموعات في المؤسسات |
| ٤/٦ | ٢-١-٦ | لماذا ينجذب الأفراد إلى المجموعات وينضمون إليها |
| ٥/٦ | ٢-٦ | تماسك بنية مجموعة العمل ومعاييرها |
| ٧/٦ | ١-٢-٦ | التماسك: الالتحام الاجتماعي في مجموعات العمل |
| ٨/٦ | ٢-٢-٦ | ماذا ينبغي أن يعرف المدراء عن معايير مجموعات العمل؟ |
| ١٠/٦ | ٣-٢-٦ | التفكير الجماعي: متى تتوقع مجموعات العمل قدرًا كبيرًا من التمايز؟ |
| ١١/٦ | ٣-٦ | النواحي المهمة في هيكلية مجموعة العمل |
| ١٢/٦ | ١-٣-٦ | إرشادات لإدارة حجم مجموعة العمل |
| ١٣/٦ | ٤-٦ | من السكون إلى الدينامية: نمو مجموعة العمل وصنع القرار |
| ١٤/٦ | ١-٤-٦ | فهم مراحل نمو مجموعة العمل |
| ١٦/٦ | ٢-٤-٦ | مجازفة مجموعة العمل وإيداعها |
| ١٧/٦ | ٣-٤-٦ | استجمام الأفكار والتقنية الإسمية وتقنية دلفي Delphi لصنع القرار في المجموعات |
| ٢٠/٦ | ٥-٦ | إرشادات عملية لإدارة المجموعات |
| ٢١/٦ | ١-٥-٦ | إدارة السلوك والأداء بين المجموعات |
| ٢٢/٦ | ٢-٥-٦ | المتكلمون في المجموعات: رصد الاتصال في المؤسسة وتصحيحه |
| ٢٤/٦ | ٦-٦ | صنع القرار في المجموعات: تحديد مدى أهمية المشاركة |
| ٢٥/٦ | ٧-٦ | مجموعات العمل في التنافس والنزاع |
| ٢٦/٦ | ١-٧-٦ | رأيان مؤسسيات حول النزاعات في المجموعات |
| ٢٧/٦ | ٢-٧-٦ | إدارة النزاعات في المجموعات الواحدة وبين المجموعات المختلفة |
| ٢٩/٦ | | الخلاصة في نقاط |
| ٣١/٦ | | مراجعة في أسلمة |
| ٣٤/٦ | | دراسة حالة ١-٦: تقييم إبداع مجموعة العمل |
| ٣٦/٦ | | دراسة حالة ٢-٦: إنتاجية الفريق في شركة أ.ي. ليسونس ليميتد A.E. Leeson's Ltd |

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- التمييز بوضوح بين أنواع مجموعات العمل في المؤسسات.
- وصف العناصر التي تشجع الأفراد على الانضمام إلى المؤسسات ومجموعات العمل.
- تفسير أهمية تماسك مجموعات العمل في المؤسسة.
- وصف العلاقة بين تماسك مجموعة العمل وأدائها من جهة وتأثير أهداف المؤسسة ومعايير مجموعات العمل من جهة أخرى.
- إدراك أعراض التفكير الجماعي واتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة لتقليل تأثيرها على عملية صنع قرار المجموعة.

- تفسير كل مرحلة من مراحل نمو المجموعة والمشاكل الإدارية الأليفة بكل منها.
- إدراك المشاكل التي تحد من إبداع المجموعة.
- تشخيص دور المشاركة في عملية صنع القرار في مجموعة العمل.
- اقتراح إرشادات عملية من شأنها أن ترفع مستوى الإبداع والفعالية في عملية صنع القرار في مجموعة العمل.
- إدراك أعراض الضرر في المؤسسة و اختيار التدابير التصحيحية المناسبة حل هذه المشكلة.
- اعتماد استراتيجية إدارية مفيدة لمعالجة العلاقات بين أعضاء المجموعة.
- تشخيص النزاعات بين المجموعات المختلفة واقتراح مقاربات لمعالجتها.

١-٦ وصف مجموعات العمل وخصائصها

تشكل المجموعات العاملة المؤقتة الفاعلة ظواهر محيرة بالنسبة إلى المدراء. فيمر معظم الأفراد في عملهم بتجارب كثيرة تعزز توافر نماذج الوقت الضائع والمشاحنات التافهة بين الأعضاء والأفكار السخيفة التي تجبر الموظفين على كره العمل الجماعي في مؤسساتهم. إلا أن ممارسات إدارة القوة العاملة التي تم شرحها في الوحدة ٥ تستمر في الانتشار عبر الشركات ونشاطاتها وهي ممارسات تدعو إلى المشاركة والتقويض وتشكيل فرق ذاتية التوجيه. فيبدو من الضروري أن تسعى المؤسسات إلى تحسين القدرة التنافسية الناتجة من ممارسات إدارة القوة العاملة بسبب سيطرة محركات قوية تتمثل برفع الضوابط، والمنافسة العالمية المرتفعة، والتقديم المفاجئ في تكنولوجيا الاتصالات والإنتاج، والبحث المستمر في سبل تخفيض الكلفة. وفي ظل هذا التطور الدائم، يرتبط نجاح الشركات الاستراتيجي والمالي بقدرة فرق العمل على تسليم عدد أكبر من المنتجات الجديدة إلى السوق بجودة تعرف تحسناً مستمراً في ميدان خدمة الزبائن. فتحاول المؤسسات أن تسخر الأنظمة المختلفة وموارد المعلومات لدعم التحسن في هذين الميدانين في حين تدرك الإدارات العليا أن تعقيد مصادر المعلومات هذه والأنظمة المؤسساتية لمعالجتها ترتبط بفعالية فرق العمل الذاتية التوجيه التابعة للشركة وحسب. ولهذه الأسباب بالتحديد تشكل دينامية المجموعة المؤسساتية وخصائصها وعملية صنع القرار فيها، مواضيع دقيقة بالنسبة إلى المدراء كافة. ونستهل دراسة المجموعات بالنظر في ماهيتها وأشكالها ضمن المؤسسات.

١-٦-١ أنواع المجموعات في المؤسسات

عندما تصبح المهام أكثر تعقيداً وإلحاحاً في المؤسسة، يتوجب على المدراء أن يعتمدوا سبلاً جديدة لتطوير الاتصال والتعاون ضمن مجموعة العمل الواحدة وبين مجموعات العمل المختلفة. وفي هذه الحالة بالتحديد، تخضع مهارات المدير المؤسساتية كافة للامتحان فتُختبر قدرته على المساعدة في استمرارية عمل مجموعات العمل. وكما ذكر سابقاً، تقصّر مهل تطوير المنتج تماماً كما تقصّر دورة حياته ويتم تقسيم الأسواق وفقاً لأساليب تتطلب استجابة مباشرة لمنافسين جدد ولكن بكلفة منخفضة في محاولة للوصول إلى أسواق مختلفة. غالباً ما تواجه مجموعات العمل هذه التحديات، فتتمثل مهمتها بالمحافظة على مرونة المؤسسة واستجابتها لمتطلبات الزبائن المتباينة دوماً.

ما هي "المجموعة ضمن المؤسسة"؟

تُعرَّف مجموعة العمل على أنها كيان يضم موظفين أو أكثر ١) يتفاعلون بعضهم مع بعض الآخر ٢) يعتبرون أنهم يتشاركون المصالح أو الأهداف نفسها ٣) يجتمعون أو يُحملون على

الاجتماع للقيام بنشاط مؤسسي فعال.^١ وفي معظم المؤسسات، يتم اختيار الموظفين للعمل في فرق عمل نظامية ينبغي أن تكون منتجة بطريقة فعالة وفقاً لمعايير المؤسسة. فعندما تطبق آلية الاختيار النظامية على مجموعات عمل مختلفة، يُوزَع الموظفون على مجموعات نظامية. وتقسام هذه المجموعات بخصوص محددة فهي ١) تضم عضوين أو أكثر و٢) تتبع نماذج تفاعل مفروضة و٣) تعتمد أهدافاً تخضع لشروط بالغة الأهمية تتلاعُم مع أهداف المؤسسة و٤) تتطوّي على أعضاء يدركون وجود المجموعة النظامية وإنخراطهم فيها.^٢ وتكون مجموعات العمل هذه إما مجموعات عاملة مؤقتة (التي قد تكون فرقاً ذاتية التوجيه) تعمل سويًا على سلسلة من النشاطات المرتبطة بعضها مع بعض الآخر وإما مجموعات تحكم تمارس سلطتها ضمن المؤسسة. والمثال على فريق العمل الذاتي التوجيه هو فريق جمع أنظمة الإصدار في مصنع كالمار Kalmar التابع لشركة فولفو Volvo، في حين أن مجلس إدارة أي مؤسسة عامة قد يصلح ليشكّل مثلاً على مجموعات التحكّم. وتتجدر الإشارة إلى أنه يمكن جمُع أعضاء مجلس الإدارة في جان فرعية تحمل مسؤولية الإشراف على وظائف الشركة الخلاصية فيما يتحمل كل عضو في مجلس الإدارة مسؤولية تمثيل مصالح المساهمين.

هل المجموعات المؤسسية كافة مجموعات نظامية؟

تشهد المؤسسات نشوء المجموعات غير النظامية بشكل دائم. فتشكل المجموعة غير النظامية مجموعة من الموظفين الذين يجتمعون طوعاً من أجل هدف مشترك لا يرتبط بالضرورة بالعمل نفسه. وتتألّب المجموعات غير النظامية حاجات أعضائها في ما يختص بالاتصال والإنخراط الاجتماعي وحالات أخرى لا يمكن أن يلبّيها الأعضاء من خلال عضويتهم في مجموعات العمل النظامية.

لا يحبّذ المدراء تشكيل مجموعات غير نظامية لأنهم يظنون أن هذه المجموعات قد تعتمد أهدافاً لا تتلاءم مع أهداف المؤسسة. فعلى سبيل المثال، قد تسعى مجموعة غير نظامية إلى المطالبة بشروط عمل أكثر أمانًا مهدِّدة الإدارة بعرض ظروف العمل غير الآمنة على الرأي العام. لذا تعمل المجموعات غير النظامية كـ "وشاة" في ما يتعلق بأنظمة العمل المؤسسية التي قد تكون غير آمنة. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يقلّص الموظفون الإنتاج في مجموعة غير نظامية لمنع الإدارة من وضع مقاييس إنتاجية عالية. وفي هذا الإطار، قد تتسرب المجموعات غير النظامية الصعبة المراس بإحداث تغيير في الممارسات المؤسسية.

قد تواجه المؤسسات مشاكل مع مجموعات الموظفين غير النظامية لأنّه غالباً ما تسارع الإدارة إلى مهاجمتها بدلاً من معالجة الممارسات الإدارية غير الفاعلة مثل وضع جدول للعمل وتنظيمه أو مراقبة معدل تدفق المواد من خلال وحدات الإنتاج. ومع استمرار هذه الظروف، ترتفع مقاومة الإدارة للمجموعات غير النظامية التي تتعارض أهدافها مع أهداف المؤسسة. وتتجدر الإشارة إلى أن الموظفين يشعرون برضى أكبر عن عضويتهم في المجموعة غير النظامية إلا أن مشاكل مماثلة تؤدي حتماً إلى التباعد بين العمال والإدارة. ولا يمكن أن تصبح أهداف المجموعات غير النظامية موازية لأهداف المؤسسة وداعمة لها ما لم تسمح أنظمة العمل المؤسسية بتلبية حاجات الأفراد بشكل منتظم. ولتحقيق ذلك، على الموظفين الأعضاء في المجموعات غير النظامية أن يختبروا إنصافاً إجرائياً وتوزيعياً في أنظمة خاصة بالشركة مثل أنظمة تقييم الأداء والمكافأة وتعيين الموظفين.

الفرق العاملة على المشاريع والمؤسسات الفاعلة

تلجأ المؤسسات الناجحة إلى الفرق العاملة على المشاريع للتوصّل إلى حلول لمشاكل مؤسساتية مهمة.^٣ وقد طورت شركات متعددة ثقافات امتياز تستند إلى عمل الفرق العاملة على المشاريع.

وتحتمل خصائص هذه الأنظمة بما يلي:

١. تكون فترة حياة الفريق العامل على المشروع النموذجي، قصيرة. فقد أنشأت شركة تكساس انسترومنتس Texas Instruments على سبيل المثال فرقاً لا تتعدي فترة حياتها الأربعة أشهر.
٢. ينضم الأعضاء إلى هذه الفرق طوعاً ويحافظون على مسؤولياتهم في العضوية من الناحية الوظيفية، فيضطرون إلى اعتبار المشاريع مهمة ومحفزة. أما إذا كانت سخيفة ومن دون جدوى، فلن ينفذها أي متقطع.
٣. يتم تأليف الفريق العامل على المشروع بسرعة من دون اتباع مسار اختيار نظامي. ويدعى الموظفون الذين يتبعون بالخبرة والمصلحة لإنجاز المشروع، إلى المشاركة عندما تكون المشكلة حديثة ومهمة.
٤. تكون المتابعة سريعة في العلاقات المباشرة مع الإدارة العليا وتُبني هذه العلاقات عندما يتم تنظيم الفريق العامل على المشروع. وتحتمل مهمة الإدارة العليا بتحديد التطبيقات العملية التي ينبغي أن ينفذها هذا الفريق.
٥. لا يُخصص فريق عمل لدعم الفريق العامل على المشروع، مما يحول دون "تحجره" في الإجراءات البيروقراطية. وفي معظم الحالات، على الأعضاء أن يكتسبوا الخبرة للحصول على دعم المؤسسة في سبيل توسيع نشاطات الفريق.
٦. يُعتبر الاتصالُ وتوثيقُ المشروع إجراعين غير نظاميين لأنَّه لا ينبغي أن ينتقل اهتمام الفريق العامل على المشروع من خصائص المشكلة إلى قوانين الفريق المؤسسية. فلا يترك هذا الفريق "اثراً مدوِّنة مهمَّة لأعماله" بعد الإجراءات المؤسسية.

لا تقدر المؤسسات كافة الفريق العاملة على المشاريع إلا أن البراهين التي تشهد على نجاحها في تحسين الإنتاج والخدمات تستمر في التزايد. أما الشركات الصغرى فتدرك أن الفريق العاملة على المشاريع لا تشكل إلا عودة إلى الأسلوب الذي تجري فيه الأعمال في مراحل النمو الأولى. فتهتم الفرق العاملة على المشاريع بالاعمال الجديدة كافة لأنَّه ينبغي أن يتحلى الموظفون بالرغبة في مواجهة أي مشكلة تعترضهم سوية خاصة أنها يمكن أن تهدد وجود الشركة في فترة إنشائها. لذا على المستثمرين أن يحاولوا إدارة مشاريع في طور التحديث كفرق عاملة على المشاريع. إلا أنه من الملفت أن تصبح الدروس التي تعلّمها هؤلاء من خلال نجاح الفريق العامل على المشاريع في طي النسيان عندما تزدهر الشركات. أما بعض الشركات الضخمة الناجحة فقد تعلمت إعادة ابتكار بعض المتطلبات الملحة الخاصة بالأعمال الصغيرة التي يديرها المستثمرون عبر اللجوء إلى مفهوم الفريق العامل على المشروع.

٢-٦ لماذا ينجذب الأفراد إلى المجموعات وينضمون إليها

ينضم الأفراد إلى المجموعات والمؤسسات لأنَّهم يظنون أن العضوية فيها تفسح لهم المجال لتلبية حاجات مهمة. فتتحلى المجموعة بأهمية أكبر متى نجحت العضوية في المجموعة في تلبية حاجات الأفراد. ويسرد الجدول ١-٦ العناصر الأساسية التي تدفع الأفراد إلى الانضمام إلى المجموعات.

يعُرف الانجذاب بين الأفراد على أنه مجموعة من العوامل تفيد بأن الأعضاء يتشاركون خصائص مرجوَّة مشابهة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يشكل الموظفون الذين يتشاركون أمكانَة العمل نفسها صداقات عبر اتصال دائم يولدُه القرب. وعندما يمثل فرد ما خصائصَ الجمال والوسامة الشكلية تبعاً لثقافة معينة، ينجذب الأفراد إليه ويظهرون رغبتهم في التعاون معه.^١ يساهم تشابه المواقف والقيم والمعتقدات في جذب الأفراد إلى بعض المجموعات. فيسعى الفرد جاهداً إلى العمل في مصرف للاستثمار نتيجة لقناعته بأن ثقافة العمل في المصرف

جدول ١-٦ العناصر المؤدية إلى تشكيل المجموعة

| العناصر | مثل موقع العمل |
|--------------------------------|--|
| ١ الانجذاب بين الأفراد | <p>أ القرب يشكل الكتاب في البريد نادياً غير نظامي يُعرف بنادي "الحمد لله أنه يوم الجمعة".</p> <p>ب الانجذاب الجسدي ينضم المهندسون الشبان إلى نوادر رياضية فخمة ويحافظ على أمل البقاء باشخاص جذابين من الجنس الآخر.</p> |
| ج تشابه المواقف | يشكل مجموعة احتجاج الطلاب الذين يرون ضرورة في أن تنظم الجامعة عدداً من النشاطات الرياضية ضمنها. |
| د التشابه الاقتصادي والاجتماعي | يُطلب من رؤساء مجلس إدارة بعض المصارف ترؤس مجالس مصارف أخرى. |
| تشابهه العرق والجنس | تشكل مهندسات هندسات مجموعة تعنى بمصلحة المهنة لمناقشة مشاكل التوظيف التي تواجهها الأقليات. |
| و إدراك قدرة الآخرين | ينظم الموظفون الذين يتمتعون بقدرات رياضية مهمة، فريقاً لإبحار خاص بالشركة. |
| ٢ نشاطات الفريق | ينظم الموظفون نادياً لممارسة لعبة السهام للمنافسة في الدورات الرياضية. |
| ٣ أهداف المجموعة | ينظم الموظفون حملة جمع التبرعات من أجل أبحاث الإيدز. |

Source: Adapted from R.C. Dailey, 1988. *Understanding People in Organizations*. St. Paul, MN: West.

المعنى تؤيد قيمة الشخصية. وبطريقة مماثلة، قد يواصل مهندس العمل مع شركة تصميم فني لأنّه يظن أن مقاييس عمله العالية توازي مقاييس المهندسين الآخرين في الشركة. ولا بدّ من الإشارة إلى أن الأعضاء في المؤسسات الأخوية والاجتماعية يعتمدون هذا المبدأ في أفعالهم.

يفسر تشابه الوضع الاقتصادي والوضع الاجتماعي والعرق والجنس المثل القائل "الطير على أشكالها تقع" الذي يبرهن نفوذ التوادي الحصرية والهيئات الاجتماعية. فينجذب الأفراد إلى مجموعة تعتمد الحصرية بصورة لها لا سيما إن كانوا يتمتعون بالخصائص المناسبة في الميادين المذكورة آنفًا. وبينما الأفراد الذين يرغبون في كسب العضوية في مجموعة مرجع بممارسة السلوكيات المعتمدة في هذه المجموعة قبل طلب العضوية بكثير لأنّهم يجدون الرضى الذاتي في هذه الممارسات. ويعود هذا التصرف مشتركاً بين أعضاء المجموعات المرجع المستندة إلى العوامل الاقتصادية والاجتماعية والعرقية والجنسية.

يشجع إدراك قدرة الآخرين الأفراد على البحث عنأشخاص يشتهرون بحل المشاكل في ميادين نشاط المجموعة الحالي.^٤ وتعتبر الأفراد حالات كثيرة غالباً ما تسيطر فيها القدرة على حل المشاكل، على أشكال الانجذاب الأخرى لأنّ الأعضاء يظنون أنه يسهل الحصول على المكافآت الجماعية في مجموعات تضم أشخاصاً يتمتعون بمهارات مثبتة حل المشاكل.

تشكل نشاطات المجموعة وأهدافها سببين مرتقبين الواحد بالأخر لجذب الأفراد إلى الانضمام إلى المجموعة.^١ فتساهم نشاطات المجموعة وأهدافها في جذب الأعضاء الذين يعتبرون هذه النشاطات والأهداف محفزة فعلياً. وتعدّ المشاركة في نشاطات من شأنها أن تؤدي إلى الأهداف المرجوة مثل العمل التطوعي في المستشفيات أو العمل مع أطفال يتعلمون القراءة، كافيةً لتعزيز العضوية في المجموعة وجذب أعضاء جدد.

٤-٦ تماستك بنية مجموعة العمل ومعاييرها

غالباً ما يصف المرأة العضوية في المجموعات على أنها مؤثرة ومثيرة للاهتمام من جهة أو منفرة وغير ممتعة من جهة أخرى. و تستند ردود الفعل الإنسانية هذه على تجربة العضوية،

إلى نقاط التشابه والاختلاف بين الأعضاء. وتُعرف هذه الظاهرة ببنية المجموعة التي تُعرف على أنها درجة التشابه أو الاختلاف بين أعضاء المجموعة. ويمكن أن تكون بنية المجموعة متجانسة أو غير متجانسة وفقاً لسمات الأفراد. ويشارك أعضاء المجموعات المتجانسة صفات متشابهة في مختلف الميادين (القيم وتجربة العمل والذكاء والجنس والتعليم). أما أعضاء المجموعات غير المتجانسة فيختلفون في خصائص محددة.

يسنتنجز معظم المدراء أن المجموعات تنجح في عملها عندما يعمل الموظفون مع آخرين يشبهونهم. إلا أن الدراسات تشير إلى العكس وتدعم قيمة عدم التجانس كالمؤيدة الأولى لعملية صنع قرار رفع الجودة في المجموعة.^٥ ويؤدي عدم التجانس إلى نتيجتين: فهو يتسبب من جهة بعدد أكبر من النزاعات، وبينما من جهة أخرى قدرة المجموعة الكامنة على حل المشاكل.^٦ عندما تتألف المجموعات من أعضاء يختلفون في صفات كثيرة، لا تخضع لانحياز أعضائها فتتمكن وبالتالي من مساندة المسارات الجماعية الفاعلة التي تؤمن التحليل الشامل لبدائل القرارات.

١-٢-٦ التماسك: الالتحام الاجتماعي في مجموعات العمل

يُعد التماسك^٧ نتيجةً مهمة لبنيّة المجموعة ويعُرَّف عادة على أنه مفهوم متعدد الأوجه يتألف من: ١) الانجذاب إلى المجموعة بما يتضمن من مقاومة لتركها و٢) المعنويات العالية التي يظهرها الأعضاء و٣) درجة عالية من تنسيق جهود الأعضاء.^٨ يقارن الجدول ٢-٦ خصائص مجموعة متماسكة بخصائص مجموعة تفتقد إلى التماسك.

جدول ٢-٦ خصائص مجموعات العمل المتماسكة وغير المتماسكة

| تسعي مجموعة العمل غير المتماسكة إلى | تسعي مجموعة العمل المتماسكة إلى |
|--|---|
| الرداة في تأدية العمل بغض النظر عن أهدافها والأهداف المؤسساتية | النجاح في تأدية عملها إن كانت أهدافها تتطابق والأهداف |
| استخدام أعضاء لا يبالون بجهود المجموعة وأهدافها | استخدام أعضاء نشيطين تحفّزهم أهداف المجموعة |
| رفع نسبة حالات التأخير والتغيب عن العمل | تخفيض نسبة حالات التغيب عن العمل |
| استخدام أعضاء لا يهتمون بنجاح المجموعة أو فشلها | استخدام أعضاء يحتفلون بنجاح المجموعة ويلومون فشلها |
| استخدام أعضاء لا يبالون بالعضوية في المجموعة | استخدام أعضاء يقرّرون العضوية في المجموعة |
| البحث عن التحول | مقاومة التحول |
| عدم تبدل خصائص أعضائها | التجانس عبر الزمن |

Source: Adapted from R.C. Dailey, 1988. *Understanding People in Organizations* St. Paul, MN: West.

هل يستطيع المدراء التأثير في أسباب التماسك؟

يستطيع المدراء أن يرفعوا درجة التماسك عبر ضبط بنية مجموعة العمل. فعلى المدير أن ينسق بين المهمة التي تتواхها المجموعة وخصائص الموظفين الذين سينضمون إليها. وكلما انخفض عدد الفروقات في الملاعة بين صفات الأعضاء ومتطلبات المهمة، ساهمت مصالح الأعضاء المشتركة في المهمة في استخدام التماسك والمحافظة على حماسة الأعضاء للنجاح في تأدية العمل بفعالية أكبر. وبشكل حجم مجموعة العمل عاملاً أساسياً في التماسك والأداء. فبشكل عام، كلما كانت المجموعة ضخمة، كان احتمال نشوء نزاع بين الأفراد وتباطئ في آرائهم أكبر، مما يحول دون إنجاز المهمة على نحو كامل. فتشكل قيود الوقت وأهمية تقبل الأعضاء قرارات المجموعة وحاجات تنسيق المهام، عوامل تفضل المجموعات العاملة المؤقتة الصغيرة على الكبيرة. فتُعتبر مجموعة العمل الصغرى أكثر نجاحاً وتماسكاً من مجموعة العمل الكبرى

لا سيما إن كانت المهمة تتبع مساراً يحتم عليها الانتقال من جمع المعلومات عبر مناقشة البديل إلى صنع القرار وكانت تتوافق مع الشروط المذكورة آنفًا.

فضلاً عن ذلك، يستطيع المدراء أن يؤثروا في إيضاح أهداف المجموعة ونشاطاتها. فيعتبر الأعضاء مجموعات عملهم أكثر جاذبية إذا أدركوا وضوحاً أكبر في المهمة واقتصرت بأن مجموعة العمل تعرف وجهة مسارها. ويشجع المدراء التشابه في الموقف والثقة بالعمل الجماعي حين يتعلق ذلك باحتفال نجاح المهمة عبر توضيح نشاطات العمل ووضع أهداف معندة للأداء.

على المدراء أيضاً أن يؤدوا دور ضابط الحالات الطارئة في المجموعات غير التجانسة التي تتمتع بقدرات للتوصل إلى أداء عالي والتسبب بالنزاعات بين الأعضاء في آن معًا. فيمكن أن يسهل ضابط الحالات الطارئة الاتفاق بين الأعضاء ويساعد مجموعة العمل على تخفي الأثار السلبية التي تشيرها نزاعات ناتجة من الاختلاف في الشخصية. وبطريقة مماثلة، يحتاج المدير إلى وضع القواعد الأساسية لمعالجة النزاعات بين الأعضاء في المجموعات غير التجانسة التي قد تتوصل إلى أداء عالي.

يمكن أن يتأثر التماسك والأداء بمدراء ينمون إدراك المجموعة لعدو مشترك. فحين تدرك المجموعة أنه يمكن إدارة التهديد الخارجي ويتعزّز الأعضاء إلى الاستراتيجيات المختلفة التي تسمح للمجموعة بمواجهة المنافسة، ينجلي التماسك ويرتفع أداء مجموعة الجذب على حد سواء. ولكن في حال كان التهديد الخارجي عظيماً، قد ينحل التماسك ليسيطر موقف "اللهم نفسي".

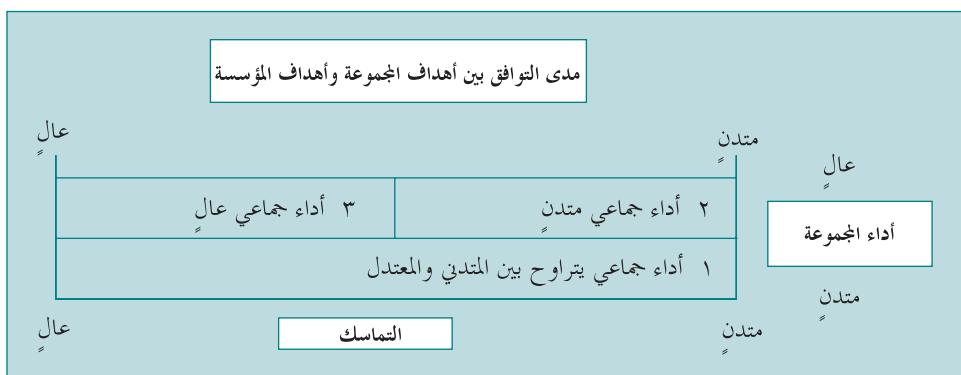
وفي النهاية، قد يؤثر المدراء في التماسك وأداء مجموعة العمل عبر توفير معلومات مرتبطة إيجابية دقيقة في الوقت المناسب حول نجاحات أداء مجموعة العمل. إلا أنه على المعلومات المرتبطة أن تشدد على نجاح العمل الجماعي بدلاً من التشديد على نجاح العمل الإفرادي. فعلى سبيل المثال، ينبغي أن يتحفظ المدراء على بعض المكافآت التي تعطى حكماً مقابل نجاحات أداء مجموعة العمل. إلا أن هذه الفكرة لا تعني أنه ينبغي إلا تمنح المكافآت الفردية الأهمية التي تستحقها في العمل الجماعي بل تعني أنه على المدراء أن ينشئوا نظام مكافأة مزدوجاً ليسخدموه في سبيل رفع أداء المهمة الفردي وأداء مجموعة العمل في آن معًا.

على المدراء أن يدركوا أن التماسك يؤثر بشكل فعال في قدرة أعضاء مجموعة العمل على تأمين حاجاتهم الشخصية. وبشكل عام، تعرّف المجموعات التماسكة سجلاً طويلاً من تلبية حاجات الأعضاء في الميادين المهمة مثل الانخراط والحد من الضغط والقلق واحترام الذات. وعلى رغم أهمية هذه المحصلة بالنسبة إلى أعضاء مجموعة العمل، لا يعني توفرها بالضرورة نجاح المجموعة في الأداء في المؤسسة.

العلاقة بين التماسك والأداء

تؤثر شروط ثلاثة في إمكانية أن تتمتع مجموعات العمل بأداء عالي في الميادين التي تعتبرها المؤسسة مهمة: ١) مستوى تماسك مجموعة العمل ٢) أهداف الأداء التي تحدها المجموعة ٣) درجة الملاعة بين أهداف أداء المجموعة وأهداف أداء المؤسسة.^٦ يصور الرسم البياني ٦-٦ العلاقة بين هذه الشروط.

عندما تشهد مجموعات العمل درجة عالية من التماسك ووضوحاً تاماً في أهداف أدائها وفي حال مطابقة هذه الأهداف مع أهداف أداء المؤسسة، يكون تماسك مجموعة العمل مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بأداء المجموعة. إلا أن بعض مجموعات العمل تُعد متماسكةً من دون أن يكون لها أهداف أداء تتلامع مع أهداف أداء المؤسسة. في هذه الحال، تُعتبر المجموعة متماسكة إلا أنها تؤدي عملها بشكل رديء نسبياً إلى معايير المؤسسة. وإليك المثل التالي:



رسم بياني ١-٦ التماสک والأهداف وأداء مجموعة العمل

افتخر الموظفون في قسم طلبات الزبائن بقدرة قسمهم على شحن الطلبيات في السفن في خلال ٢٤ ساعة من تلقيها مع العلم بأن الشركة استمرت في استعمال نظام البطاقة اليدوية في عملية الطلب التي يشرف على حسن سيرها موظفون من أصحاب الكفاءة في مقر الشركة المركزي. وكانت الشركة فخورة بنسبة الأخطاء المتدنية في الوحدة ورضى الزبائن العالي.

إلا أنه نظراً إلى حجم العمل الزائد وجهود الشركة الواسعة لم肯نة العمليات، طلب من الخبراء في معالجة البيانات إنشاء نظام معالجة بيانات إلكتروني لامركزي علىأمل أن يسرع هذا النظام تلبية الطلبيات وشحنها ويساعد بالمقابل على إدارة سندات القبض بفعالية أكبر.

عارض المدراء والموظفوون في قسم الطلبيات النظام الجديد ورفضوا المساعدة على تحليل الأنظمة وتحويلها. فضلاً عن ذلك، اعتبروا أن كل من يملك شيفرة اللوج الصححة يستطيع أن "يتدخل" في حسابات الزبائن. وقد بلغت المعارضة حداً عالياً لدرجة أن إدارة الشركة تخلت عن م肯نة طلبيات الزبائن بالرغم من أن المنافسين جميعهم نجحوا في استخدام الأنظمة الإلكترونية في عملهم. في الواقع، احتج الموظفون في القسم على أن الشركة تحاول "تغيير القواعد في منتصف اللعبة". وقد ساهم تماسك القسم العالي والتفاوت العظيم بين أهداف القسم وأهداف الشركة في ما يتعلق بأنظمة الم肯نة، في استحداث نزاع تمكن القسم من الفوز فيه. فتنازلت الشركة عن فرض النظام وإعادة تنظيم أهداف أداء القسم والشركة. ولو لم تقدم الشركة على هذه الخطوة، لبقي التماسك في القسم عالياً ولانخفاض أداؤه الرامي إلى بلوغ أهداف المؤسسة.

٢-٦ ماذا ينبغي أن يعرف المدراء عن معايير مجموعات العمل؟

تخضع مجموعات العمل لمعايير تنظم سلوك أعضائها. وتمثل هذه المعايير الموصفات التي تستند إليها المجموعة لتحديد سلوك الأعضاء، فهي تنظم أي مجموعة عمل وتعرض خصائص متعددة مشتركة.

١. تنظم المعايير عملية التأثير وتلخصها لتفعيل دور مجموعة العمل في ضبط سلوك الأعضاء. وإذا خضع الأداء لمعايير بالغ الأهمية، يسارع أعضاء المجموعة إلى انتقاد سلوك الأعضاء الذي لا يتطابق مع المعيار.
٢. تطبق المعايير على سلوك الأعضاء وليس على أفكارهم. وتعني هذه الفكرة إمكانية اختلاف الأعضاء سرّاً مع سير عمل المجموعة فيما لا ينفكون عن احتلال المراكز المرموقة نفسها وذلك في حال استمروا في دعم المجموعة عبر سلوكهم. فالسلوك أهم من الأفكار بأشواط.
٣. تنشأ المعايير لتنظم السلوكيات التي تؤثر في مستويات جهود كل عضو وأهداف المجموعة. تشكل جهود كل عضو وأهداف المجموعة أساس أي مجموعة عمل، مما

يعني أن مجموعة العمل واضحة بشأن المعايير التي ترمز إلى مستويات الجهد وأهداف المجموعة.

٤. تتطور المعايير عبر الزمن وتتصدى للتغيير. تضمن صفة المعايير هذه أنها ستبقى كما هي ولو تغيرت عضوية المجموعة. ومن البديهي أن تبقى كذلك ليتمكن أعضاء المجموعة "القديم" من تعليم أعضاء المجموعة الجدد الشروط والقواعد الأخلاقية بالمجموعة. غالباً ما يصبح نقل المعايير للأجيال المتلاحقة من أعضاء المجموعة الجدد ممارسةً طقسيّةً وتصير العملية بحد ذاتها "تقليديةًّا" من تقاليد مجموعة العمل أو الإرث. ويرجع استمرار الالتجاء إلى هذه العادات أعضاء المجموعة القديم بينما يرعب الأعضاء الجدد "الخاضعين للتجربة" الذين يرغبون في الانضمام إلى المجموعة. وقد تُعتبر هذه الممارسات الطقسيّة معايير بالنسبة إلى مجموعات عمل محددة ولكن وفقاً لتحليل مؤسسي أكثر شمولية، تشكل رموزاً مهمة لثقافة المؤسسة.

٥. يحق لبعض الأعضاء الانحراف عن معايير مجموعة العمل أكثر من أعضاء آخرين. من المعروف أنه كلما كان منصب العضو في المجموعة مرموقاً، حظي هذا العضو بعدد أكبر من الحقوق التي تخوله الانحراف عن المعايير خصوصاً إذا أعلن اهتمامه بمصالح المجموعة.^٧

أدركت حتى الآن أن نظام المعايير الأخلاقي بمجموعة العمل يشكل أساساً للتماثل في المجموعة أو لتكيف السلوك الوعي ليناسب ومعايرها. وللتعمير ببساطة عن الفكرة نفسها يمكن القول إن الأعضاء يظهرون رغبة في الإذعان لمعايير المجموعة بغية كسب المكافآت منها والتهرّب من العقاب. إلا أن المرأة يستطيعون السيطرة على الإذعان وتؤمن وضع معايير سليمة لتنظيم مجموعات العمل.

جدول ٣-٦ المبادئ الإدارية لضبط معايير مجموعة العمل وتماثل الأعضاء

- ١ إظهار رغبة في البقاء في المجموعة. فيعتبر التماสُكُ فائدةً مهمة يقرّها الأعضاء ومن هنا ضرورة الاعتراف بـ روح الجماعة السائدة بين الأعضاء.
- ٢ إظهار درجة تلاويم عالية بين معايير الإنجازات الجماعية من جهة، واحتياجات الفردية وتوزيع المكافآت على صعيد المجموعة من جهة أخرى.
- ٣ تحديد أهمية التخلّي عن الأرباح الفردية في سبيل نجاح المجموعة. وعلى المدير أن يكون مثالاً يُحتذى به في هذا الإطار.
- ٤ اقتناص الفرص لإظهار الفرق البسيط بين أولويات الأعضاء الشخصية وما تطلبه المجموعة من أعضائها.
- ٥ تحديد أهمية مساهمة الأعضاء في تحقيق أهداف المجموعة.
- ٦ منح الأعضاء فرصة إبداء رأيهم في وضع المعايير التي تنظم مستويات الجهد ومقاييس الأداء.
- ٧ وضع نظام بسيط ومقابل به تسجيل نجاح مجموعة العمل في مجالات الأداء الأساسية والإعلان عنه.
- ٨ تحديد مكافآت قيمة لتحفيز الأعضاء الذين يمتنعون لمعايير أداء الفريق أو يتخطونها.
- ٩ الربط بين أهداف الفريق وإنجازات الشخصية.
- ١٠ تعليق تطبيق المعايير مؤقتاً لتشجيع ابتكار الأعضاء في حال كان الإبداع ضرورياً لتأمين نجاح الفريق.
- ١١ توضيح أن عدم الإذعان لمعايير الأداء الأساسية يؤدي إلى نتائج سلبية فعلية.
- ١٢ عدم طرد الأعضاء الذين ينحرفون عن المعايير إذا: ١) ساهموا إلى حد بعيد في مساعدة المجموعة و ٢) كانوا يحتلون مراكز مرموقة و ٣) كانت المجموعة معروفة بمساعدة المنحرفين بدلاً من عزلهم.
- ١٣ عدم السماح لمجموعات العمل بالانزعال لدرجة تجاهل حاجة الشركة إلى التنسيق بين أعضائها.

Source: Adapted from A. Zander, 1982. *Making Groups Effective*. San Francisco: Jossey-Bass.

فيما تنظر في الجدول ٣-٦، أسأل نفسك إن كنت تمارس هذه القواعد الإدارية لإنشاء مجموعات عمل منتجة تخضع لمعايير سليمة.

٣-٢-٦ التفكير الجماعي: متى تتوقع مجموعات العمل قدرًا كبيراً من التمايز؟

إذا كانت درجة التمازن عالية في المجموعة، يكفي الأعضاء سلوكهم طوعاً ليتناسب ومعايير هذه المجموعة. إلا أن التمازن العالى والتمايز قد يؤديان إلى تعليق عملية تفكير بالغة الأهمية تقوم بها مجموعة العمل، وبالتالي إلى ظهور ما يعرف بالتفكير الجماعي.

مؤشرات التفكير الجماعي التي ينبغي أن يعرفها المدراء

يرتبط التفكير الجماعي باهتمام الأعضاء بالتضامن والزمالة أكثر من اهتمامهم بجودة القرارات. وتُظهر مجموعات العمل التي تخترق التفكير الجماعي عادةً واحدة أو أكثر من الأعراض المذكورة في ما يلي.

١. **وهم المصانة.** يستنتج الأعضاء أنه يمكن تحقيق النجاح بسهولة ولو واجهوا عوائق سلبية.
٢. **الترشيد الجماعي.** تشتق المجموعة بعدم فشلها لأن أعضاءها غافلون عن المؤشرات التي قد تشير المتاعب.
٣. **حراس الفكر.** تماماً كالمشاهير الذين يرافقهم الحراس، يحمي المجموعات حراساً يعينون أنفسهم فيها فيتمحضونها ليتخلصوا من المعلومات الظارجية السلبية غير المرغوب فيها. وبالتالي تعزل المجموعة نفسها عن المعلومات الظارجية السيئة والمزعجة.
٤. **الثقة بأخلاقي المجموعة الفطرية.** يمكن أن تستنتاج المجموعة بشكل خاطئ أن قرارها أخلاقي ومستقيم ومبني على المبادئ الأخلاقية وحسب.
٥. **تكرار نموذج المعارضة السلبي.** يمكن أن تصف المجموعة المعنية المعارضة بالغباء والإرتباك والحمق والجبن.
٦. **الضغط المباشر الممارس على المعارضين.** في حال اختلف عضو مع سير عمل المجموعة، يمارس حراس الفكر ضغطاً كبيراً لإعادته إلى صف المجموعة.
٧. **الرقابة الذاتية.** قد يشك الأعضاء في هذه الحال في سلامتها قرار المجموعة ولكنهم يختارون الصمت بدلاً من التسبب بالمشاكل عبر التعبير عن فكرة غير مقبول بها.
٨. **وهم الإجماع.** يسيء كل عضو فهم صمت الأعضاء الآخرين ويظن أنه اتفاق مع سير عمل المجموعة.^٨

نسب العلماء الفوضى العارمة في الحكومات إلى التفكير الجماعي في مجموعات صنع السياسات الرفيعة المستوى.^٩ ومن الأمثلة العصرية على هذه الظاهرة القرارات التي اتخذتها الولايات المتحدة الأمريكية لاجتياح خليج الخنازير في كوبا ولتابعة حرب فيتنام في خلال حكم جونسون Johnson. ويعتبر القرار المشؤوم لإطلاق المركبة الفضائية شالينجر Challenger في العام ١٩٨٦ مثلاً آخر عن التفكير الجماعي. ولا بدّ من أن يدخل ادعاء الحكومة البريطانية بأن مرض جنون البقر لا يؤدي إلى حالة مماثلة عند البشر، في إطار التفكير الجماعي.

يمكنك أن تتعرّف إلى أعراض التفكير الجماعي في المجموعات التي تنتهي إليها. وبما أنه ما من سبل للتخلص منه، يمكن اعتماد تدابير وقائية للحد من أثره. وتعكس هذه التدابير الوقائية أهمية دور قائد المجموعة وتأثيره في التفكير الجماعي.

١. على القائد أن ينتقد الأعضاء ويقيّمهم على أساس دورى كما عليه أن يسمح بانتقاد منصبه عند اتخاذ القرارات الجماعية.
٢. على الأعضاء النافذين لا يحددوا مسبقاً الحلول أو الأساليب التي تسمح بالتوصل إلى الحلول. لذا ينبغي الفصل بين توليد الأفكار وتقديرها.

٣. قد يسمح القائد للمجموعات الفرعية بالتوصل إلى قراراتها الأخلاص على انفراد قبل استطلاع رأي المجموعة بكتابتها حول القرار الذي ينبغي اتخاذه في المجموعة.
٤. في الفترات الفاصلة، قد يؤمن الآباء من خارج الشركة التوجيه للمجموعة.
٥. عندما تكون مؤسسات متاحفة مركز صنع قرار المجموعة، ينبغي تكريس دورات لاكتشاف الإشارات التحذيرية وأشكال الانتقام المحتملة.
٦. لا بدّ من أن ينعقد اجتماع لمن "فرصة ثانية" بعد أن تختر المجموعة موقعها الرسمي أو تتخذ قرارها. ويتمثل هدف هذا الاجتماع بتتأمين منتدى للتعبير عن الشكوك التي يمكن أن تكون قد خطرت في بال الأعضاء.^٩

تسعى المقترنات التي تهدف إلى توجيه التفكير الجماعي المذكورة آنفًا، إلى الحد من تأثير أعضاء مجموعة العمل الفاعلة على عمليات اتخاذ قرار المجموعة، مع العلم بأن التفكير الجماعي يتتج من أعمال قادة مطلعين يفرضون شخصيتهم على المجموعة. وقد يفضل هؤلاء القادة نتيجةً معينة ويكون وبالتالي وجود التفكير الجماعي محتملاً. فكثيرة هي القرارات الاقتصادية والسياسية والخربية المهمة التي اتخذت نتيجةً لمسارات صنع قرار يشهدها التفكير الجماعي، غير أنه تبين لاحقًا أنها قرارات صائبة صمدت عبر الزمن. ولا بدّ من أن تكون حتمية الوقت هي التي أجبرت القادة السياسيين والعسكريين على الضغط على المجموعات العاملة المؤقتة ومجموعات التحكم لاتخاذ قرارات سريعة. فيستطيع المرء أن يتصور الضغوطات الكبيرة للتماثل في هذه الأوضاع الملحة. وعندما يواجه قادة استثنائيون ظروفًا استثنائية، يكون التفكير الجماعي ضروريًا لتفادي أزمة ما.

٢-٦ النواحي المهمة في هيكلية مجموعة العمل

إن كنت عضواً في عدة مجموعات على الأقل، لا بدّ من أن تدرك اختلاف بعضها عن البعض الآخر. وقد لاحظنا أن المجموعات تختلف وفقاً لأسباب وجودها (أكانت مجموعات نظامية أو غير نظامية) وفترة حياتها (دائمة أو مؤقتة). ويخالف الأعضاء باختلاف الأسباب التي دفعتهم إلى الانضمام أو الانجداب إلى هذه المجموعات الأخلاص. وفيما تُعدّ خصائص مجموعات العمل في المؤسسة وبين الأفراد مهمة، تؤثر فئة أخرى من الخصائص على بنية مجموعات العمل. وتعرف هذه الفئة بهيكليّة المجموعة وتُعرّف على أنها تنظيم الأدوار أو المراكز داخل المجموعة. ويمكن استبدال الأدوار بالمراكز والمراكز بالأدوار لتتناسب واحتياجاتنا. سنلقي نظرة على بعض الخصائص المشتركة لهيكليّة مجموعة العمل في ما يلي.

يتعلق المركز الوظيفي بمربّعة مركز الفرد في مجموعة العمل كما يرتبط بمقدار المسؤولية الواقعية على عاتق المرء لإرساء السياسات، وتهيئة التزاعات، وتمثيل المجموعة في مسائل مؤسساتية أخرى، وصياغة الأهداف وأساليب العمل. ويتناسب المركز الوظيفي مع درجة السلطة التي بلغها الفرد في هرمية مجموعة العمل بينما يختلف عن المركز الشخصي الذي يمثل مرتبة الفرد ومكانته ومقامه في مجموعة العمل. غالباً ما يظهر مفهوماً المركز الوظيفي والمركز الشخصي في الرموز النظامية التي تحدّد المجموعة. ويعرض الجدول ٦-٤ بعض مظاهر هذه الرموز في المؤسسات.

يرتبط حجم المجموعة بعدد من المحصلات الشخصية المهمة وبمستوى المجموعة بحد ذاتها. وكلما كبر حجم مجموعة العمل، ارتفعت قدرات الأعضاء ومهاراتهم ومؤهلاتهم لإنجاز المهام. أما المجموعات الكبيرة فتؤمن عدداً أكبر من الفرص للأفراد للالتقاء بزمالة مهمين ولكنها توّمن أيضاً عدداً أكبر من الفرص لإغفال المسئولية الشخصية عن قرارات المجموعة وتشتيتها. وقد ذكرت آثار حجم المجموعة بدقة أكبر في ما يلي.

جدول ٦-٤ أمثلة عن المراكز الشخصية والوظيفية في الشركات

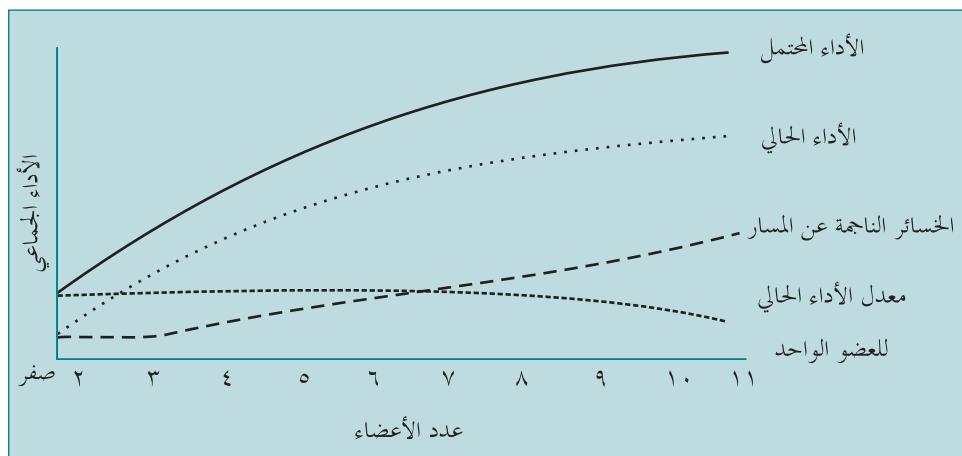
| رموز الأهمية والمركز (الألقاب) | |
|--|--------------------|
| مدير | |
| رئيس مجلس إدارة | |
| أمين الخزينة | |
| كبير المهندسين | |
| شريك مدير | علاقات عمل نظامية |
| ملحق بالرئيس | |
| مساعد خاص لرئيس قسم الأبحاث | |
| حساب المصاري | أجور وعائدات |
| فواتيد السفر (الدرجة الأولى أو طائرة خاصة) | |
| صالة طعام ممحورة وامتيازات المواقف | |
| عضوية في ناد ريفي أو رياضي | |
| جدول عمل شخصي | ضبط جدول العمل |
| العمل في النهار مقابل العمل في الليل | |
| مكتب واسع ينطوي على مكتبة وموقدة | تجهيزات مكان العمل |
| نوافذ تطل على مناظر خلابة | |
| سكنتير شخصي لتسجيل الزوار | |

حجم المجموعة والمشاركة. عندما يكبر حجم المجموعة، تنخفض فرصه تلاقي الأعضاء وجهاً لوجه كما تنخفض فترة هذا اللقاء وبالتالي فترة مشاركة كل عضو في العمل. وقد يحول حجم المجموعة الكبير دون تعبير عدد من الأعضاء المعارضين عن آرائهم. ولهذا السبب، لا يصح الافتراض الضمني بالمشاركة العادلة عندما يتسع نطاق مجموعات العمل.

حجم المجموعة والنزع الداخلي. عندما يكبر حجم المجموعة، غالباً ما يُظهر الأعضاء (١) نسبة أقل من الاتفاق و(٢) وقدراً أكبر من الكره للأعضاء الآخرين و(٣) ونسبة أقل من التوتر و(٤) مجالاً أوسع لتنفيذ التوتر.^{١٠} إلا أن فرص تكوين صداقات تكثر في مجموعات العمل الكبرى، كما يرتفع مقدار الوقت المكرّس لدعم هذه الصداقات. ومع اتساع المؤسسات، ينبغي البحث عن أساليب للمحافظة على أرباح عضوية الموظفين في مجموعات العمل الصغيرة. وفي حال لم تنجح المؤسسات في تحقيق ذلك، يرتفع عدد تقلبات الموظفين وتزداد حالات تغييرهم لعجزهم عن الانتقاء إلى المجموعة وممارسة المهنة فيها. وفي هذا الإطار، تعتبر الفرقُ الذاتية التوجيهية ابتكاراتٍ مهمة تحافظ على أرباح عضوية مجموعات العمل الصغيرة.

حجم المجموعة والأداء. لا يمكن اعتبار مسألة حجم مجموعة العمل المثالي تافهة. فما الحجم الذي ينبغي أن تبلغه مجموعة التصميم الهندسي؟ وكم كيميائياً ينبغي أن يعمل على مشروع البوليمر؟ لا يمكننا إصدار الأحكام المطلعة حول حجم مجموعة العمل المثالي ما لم نأخذ طبيعة الخسائر الناجمة عن المسار في مجموعة العمل بعين الاعتبار بالإضافة إلى حجم المجموعة والأداء. يقدم الرسم البياني ٦-٦ المفاهيم التي تحتاج إليها لفهم العلاقة بين حجم مجموعة العمل والأداء.

يظهر الرسم البياني أن أداء المجموعة المحتمل يرتفع مع حجم المجموعة. ويُعرف الأداء المحتمل على أنه مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه في ظل ظروف مثالية نتيجةً لمهارات أعضاء مجموعة العمل وقدراتهم وتجاربهم. فعندما يكبر حجم المجموعة، ترتفع نسبة امتلاك الأعضاء الصفات الضرورية حل المشاكل التي تواجهها هذه المجموعة. وتشكل الخسائر الناجمة عن المسار الحواجز التي تحول دون بلوغ المجموعة أدائها المحتمل. وتشمل الأمثلة عن الخسائر



رسم بياني ٢-٦ حجم المجموعة وأداؤها والخسائر الناجمة عن المسار

الناجمة عن المسار، التفكير الجماعي والنزاعات بين الأفراد وتقلبات الأعضاء. أما الأداء الحالي فهو الفرق بين الأداء المحتمل والخسائر الناجمة عن المسار التي تعرفها مجموعة العمل.

يرتفع الأداء المحتمل بنسبة متناسبة مقارنة بحجم المجموعة بينما تقوم الخسائر الناجمة عن المسار بالعكس تماماً، فيرتفع الأداء الحالي المحتمل بنسبة متناسبة قياساً بحجم المجموعة. وبما أن كل هذه التأثيرات ترتبط بحجم المجموعة، ينخفض متوسط الأداء الحالي لكل عضو عندما يرتفع حجمها. وطالما أن التنسيق بين الأعضاء يصبح أكثر تعقيداً تماماً كهيكلية مجموعة العمل، يكتسب هذا التحليل دقة أكبر. فضلاً عن ذلك، قد يتاح وقت كل عضو (في المجموعات الكبيرة) عن القضايا المهمة للحد من الخسائر الناجمة عن المسار أو توجيهها. وسنعرض مبدأ تدني متوسط أداء الأعضاء مع ارتفاع حجم المجموعة عندما نناقش مفهوم الحمول في المؤسسة (أنظر القسم ٦.٥.٢).

١-٣-٦ إرشادات لإدارة حجم مجموعة العمل

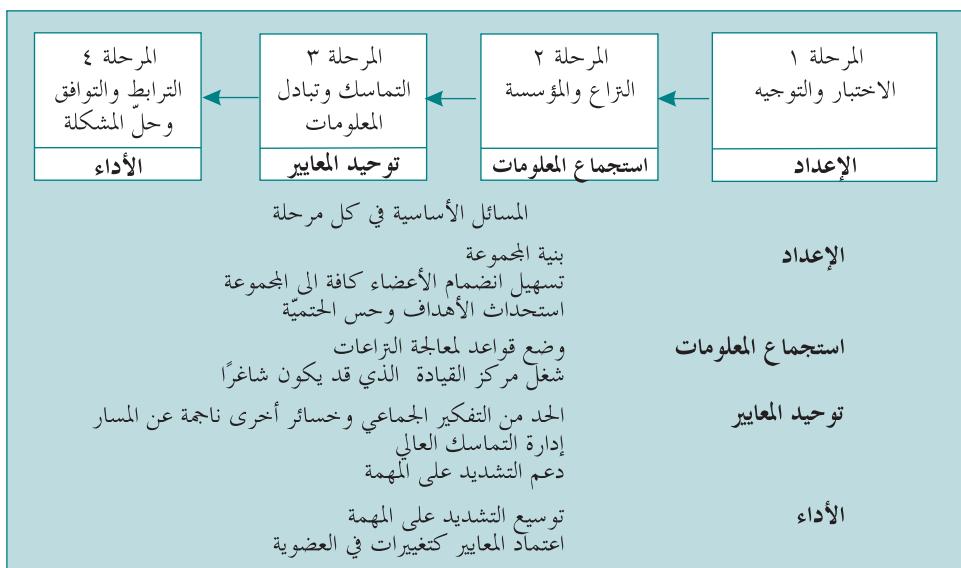
لحسن الحظ، تتناسب نتائج البحث وخبرة الإدارة العملية مع حجم مجموعة العمل.^{١١} وقد لوحظ ما يلي:

- تميل المجموعات المتوسطة الحجم (أي التي تتتألف من ٥ إلى ١١ عضواً) إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة من تلك التي تتخذها المجموعات خارج هذه السلسلة من الأحجام.
- تستطيع المجموعة الصغيرة (أي التي تتتألف من عضوين إلى ٥ أعضاء) التوصل إلى إجماع في الآراء بسهولة أكبر من المجموعة الكبيرة.
- تولد المجموعات الكبرى (أي التي تتتألف من ١١ عضواً أو أكثر) عدداً أكبر من الأفكار ولكن عندما ينخفض العدد ٢٠ عضواً، ينخفض عدد الأفكار نسبةً لعدد الأعضاء (متوسط الأداء الحالي لكل عضو في الرسم البياني ٢-٦).
- تعزز المجموعات التي تتتألف من ٤ أو ٥ أعضاء رضى الأفراد أكثر من المجموعات المتوسطة الحجم أو الكبيرة.
- يقلق أعضاء المجموعة الصغيرة (التي تتتألف من عضوين أو ثلاثة) حال إظهار أدائهم العالي.

٤-٦ من السكون إلى الдинامية: نمو مجموعة العمل وصنع القرار

يسهل فهم سلوك مجموعة العمل إذا تم عزل مراحل نمو المجموعة وتحليلها. فيساهم تحديد مرحلة نمو مجموعة العمل في تصحيح الأعمال الإدارية لتشجيع المجموعة علىمواصلة النمو

أو المحافظة عليه في مرحلة معينة لمدة أطول إن دعت الحاجة. ويظهر الرسم البياني ٣-٦ نموذجاً بسيطاً عن نمو المجموعة.^{١٢} لذا تمعن في صفات هذا النموذج العامة.



رسم بياني ٣-٦ مراحل نمو مجموعة العمل

١-٤-٦ فهم مراحل نمو مجموعة العمل

تنقل مجموعات العمل عبر المراحل بسرعات مختلفة. أولاً، تبلغ بعض المجموعات المرحلة ٤ بسرعة أكبر لأن أعضاءها قد اختبروا العمل الجماعي ويتقّهون وبالتالي توقعات المؤسسة في ما يختص بأداء المجموعة. ثانياً، لا تكون الحدود بين المراحل واضحة دائماً فتبقى المجموعة في مرحلة معينة إلى أن تتم معالجة أبرز مشاكلها. ثالثاً، قد تعرف مجموعة العمل تراجعاً في النمو عبر المراحل وتنطبق هذه الحالة على المجموعات التي بلغت المرحلة ٤ حين يتضمن إليها أعضاء جدد أو حين تنفذ مهمة تغيرت بطريقة أو بأخرى. وستتوقف عند كل مرحلة على حدة.

الإعداد

يشكل الإعداد مرحلة تقديم المجموعة التي ينتقل خلالها الأعضاء من التركيز الشخصي إلى التركيز الجماعي. فيناصل الأعضاء من أجل ١) تحديد أكثر السلوكيات أهمية بالنسبة إلى المجموعة ٢) تقييم مهارات الأعضاء وقدراتهم وتجاربهم و ٣) مناقشة أهداف الأعضاء وحواجزهم و ٤) تقييم درجة التزام الأعضاء في المجموعة وانخراطهم فيها. فيختبر الأعضاء ادعاءات بعضهم البعض في ما يختص بالعمل الجدي والتعاون، مما يوضح توقعاتهم للمراكم (أو الأدوار) التي سيحتلونها في المجموعة. غالباً ما تعرف المجموعات في هذه المرحلة اضطراباً في القيادة ولا سيما المجموعات العاملة على المشاريع، فقد يطمح أشخاص كثيرون إلى قيادة المجموعة قبل أن يتم اختيار قائد دائم.

استجمام المعلومات

ينشأ اخلاف بين الأعضاء في المرحلة ٢. فقد يصبح الأعضاء أكثر حزماً في آرائهم حيال أهداف المجموعة وأساليبها ومعاييرها لأنهم باتوا على بينة من عدد أكبر من المعلومات الأخلاصية بمجموعة العمل. وقد يستاء الأعضاء عنده من القائد الحالي فيتم استبدال هذا الأخير.

وتدرج هذه النزاعات في إطار الخسائر الناجمة عن المسار، الخلاصة بالمرحلة ٢ مع أنها ضرورية لبناء الثقة والتعاون بين أعضاء المجموعة.

في حال تعذر على مجموعة العمل وضع سلوكيات من شأنها أن تدعم ثقة أعضائها وتعاونهم، يستنتاج الأعضاء أنهم يستطعون تلبية احتياجاتهم الشخصية بفعالية أكبر بمفردهم عوضاً من القيام بذلك عبر عضويتهم في المجموعة. وقد يؤدي هذا الوضع إلى تقلبات في المراكز في مجموعة العمل وإلى التغيّب عنها. وتتلاعّم هذه الحالات مع الفشل في تخطي المرحلة ٢ الذي يحول دون إنتاجية المجموعات فتتأذى المؤسسة والموظفون على حد سواء. وتتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تعاني هذه المشكلة بسبب هدر الموارد في سبيل بناء مجموعة لم تصبح منتجة، في حين يعاني الموظفون هذه المشكلة لأنهم يعجزون عن اعتبار العضوية المستقبلية في مجموعات العمل سبيلاً لتلبية احتياجات شخصية مهمة.

توحيد المعايير

عندما تخدم النزاعات بين الأعضاء وتنشأ هيكلية مجموعة العمل النموذجية، تنتقل المجموعة إلى المرحلة ٣ التي يدرك فيها الأعضاء انخراطهم في المجموعة والتزامهم بالعمل فيها لأنهم يعتبرون أن فوائد العضوية تفوق تكاليفها. وفي هذه المرحلة يكون مركز القيادة رسمياً وثابتاً وتختضع المجموعة لهرمية في الأدوار (الهيكلية) التي ترافقتها توقعات متعلقة بكل منها. ويعتبر الانسجام والاتفاق من خصائص مجموعة العمل في المرحلة ٣ وقد يبلغان مستويات عالية تحتم ظهور التفكير الجماعي. وبما أن الأعضاء يتواجدون بمبراذهم وعضويتهم، فمن البديهي أن يؤدي تهديد خارجي إلى إطلاقهم العنان لمشاعر قوية من التضامن. إلا أنه من المحمّل ألا يظهر التفكير الجماعي في حال كانت المجموعة تنقل المعلومات بفعالية عبر حدودها، وكانت مرتبطة بتدرج المؤسسة الهرمي ودفق معلوماتها ارتباطاً وثيقاً لا سيما أن قائد المجموعة لا يتبع مساراً من شأنه أن يؤدي إلى التعصب.

الأداء

إذا نجحت مجموعة العمل في بلوغ المرحلة ٤ فهذا يعني أن أداؤها الحالي بات قريباً من أدائها المحمّل وذلك لأن المجموعة تعمد إلى تقليص الخسائر الناجمة عن المسار. فنبدي مجموعات العمل في المرحلة ٤ التعاون الذي يُعرف على أنه رغبة المجموعة في مواجهة النزاعات بين الأعضاء وتلك المرتبطة بالمهام في آن. ويتم تقليص الخسائر الناجمة عن المسار من دون الحد من رضى الأعضاء الذين اختبروه في خلال عضويتهم. ويساهم التعاون في دعم انخراط الأعضاء في المجموعة، وتنمية حماستهم للمساهمة في تقدمها، وتقبّلهم السلطة، وتفعيل مشاركتهم الناشطة. وعندئذ، يشعر هؤلاء بأنهم مفوضون بالعمل فتصبح المجموعة قادرة على حل النزاعات عبر الوسائل المبنية على التعاون بدلاً من اللجوء إلى المساومة أو المفاوضة، مما يمنع تشكيل انتلافات أو تحديات ضد هيكلية المجموعة.

وتُعتبر المجموعاتُ في المرحلة ٤ مجموعاتٍ ناضجة لأن أعضاءها يثقون بقدراتهم الشخصية وينقلون ثقتهم بالأداء طوحاً إلى مجموعة العمل. و تعالج مجموعة العمل الناضجة بسرعة بيئة الخسائر الناجمة عن المسار، التي قد تسبب في تراجع الأداء. فتكمن نقطة الاختلاف الرئيسية بين مجموعة العمل في المرحلة ٢ ومجموعة العمل في المرحلة ٤، في قدرة المجموعة في المرحلة ٤ على اكتشاف الخسائر الناجمة عن المسار في الوقت المناسب. فيحق لأي فرد من هذه المجموعة التعبير عن قلقه بشأن هذه الخسائر. أما المجموعات في المراحل الأخرى فتعتمد على الأعضاء النافذين (كالقائد) لإثارة قضايا مماثلة. لذا لا يرتبط التعبير عن القلق بشأن الخسائر الناجمة عن المسار، بالمركز في المجموعات في المرحلة ٤.

هل تستطيع مجموعات العمل في المرحلة ٤ الاحتفاظ بمرافقها إلى أجل غير مسمى؟

طالما أنه يتعدى على الأفراد أن يكونوا دائمًا راضين عن أعمالهم ومنتجين في آن، من البديهي أن تنتهي مجموعات العمل عن مكانتها الرفيعة في المرحلة ٤. فتتأمر التقلبات في المرافق، والتغيرات في أهداف المجموعة، والوسائل التكنولوجية الجديدة، والضغوطات التنافسية الناشئة، والتغيرات في القيادة، تتآمر جميعها لإقالة مجموعات العمل من المرحلة ٤. فعلى هذه المجموعات أن تبحث في آليات من شأنها أن تساعدها على المحافظة على مرونتها وقدرتها على التكيف مع الأوضاع الطارئة. وينبغي أن يُركِّس جزءٌ من موارد المجموعة الناضجة لانخراط الأعضاء الجدد وتدعيمهم، وتغيير المعايير غير الفعالة، واستحداث مراكز جديدة تتطلب اعتماد سلوكيات جديدة، والبحث في البيئة الخارجية عن التغيرات التي قد تهدى بطرد مجموعة العمل من المرحلة ٤.

تسعى مجموعات العمل جاهدة إلى البقاء في المرحلة ٤. إلا أن استقرارها في هذه المرحلة يقتضي على مفهوم التجديد في المؤسسة. وبالتالي ترفض أي مؤسسة تحاول "تجميد" مجموعات العمل في المرحلة ٤، قوى التغيير الخارجي الحتمية التي قد تساهم في انتقال القدرة التنافسية إلى شركات أخرى في الميدان نفسه. وتقول وجهة نظر إدارية أكثر اعتدالاً بضرورة تقدم مجموعات العمل على مهل عبر "دورة تعرف تقدماً تدريجياً" من النمو تكون فيها المهمة الرئيسية المحافظة على مرونة مجموعات العمل لتتمكن من التكيف بسرعة مع التغيرات في استراتيجية الشركة الرامية إلى استحداث قدرة تنافسية أو تحسينها.

٢-٤-٦ مجازفة مجموعة العمل وإبداعها

من يسعى إلى المجازفة في صنع القرارات؟ هل هم الأفراد الذين يتخذون قراراتهم بأنفسهم أو المجموعات؟ تظهر الأدلة الوافرة أن المجموعات لا تمثل إلى المجازفة أكثر مما يفعل الأفراد الذين يتخذون قراراتهم بأنفسهم.^١ وقد استنتج الباحثون أن خيار المجموعات في اللجوء إلى المجازفة أو الاحتراس يرتبط بالطريقة التي يقدّر فيها الأعضاء المجازفة في بعض القرارات. وعلى سبيل المثال، إذا قرر فريق يهتم بتطوير منتج جديد، التخلص من تصميم منتج تقليدي، فحظوظ الميل إلى المجازفة تصبح أوفر. ويفترض بالموظفين المسؤولين عن تطوير المنتجات، دعم التصاميم الجديدة والتجديدية. لذا يُعتبر "الميل إلى المجازفة" في مجموعات مماثلة مالوفاً تماماً. ومن جهة أخرى، إذا قررت مجموعة من الأطباء إجراء اختبارات تشخيصية إضافية لإنسان مريض، من المرجح أن تختار التدخل الطبي الأكثر حذراً الذي يتوجب البر بقدر الإمكان لاعتمادهم على مبدأ "الأهم ألا تؤدي المريض". فيُعدُّ قرار الأطباء الجماعي في هذه الحال حذراً. يبرز الجدول ٦-٥ القوى التي تؤثر على المجازفة في اتخاذ القرار في مجموعة العمل.

جدول ٦-٥ العوامل التي تؤثر على المجازفة في قرارات المجموعة

| تل JACK مجانية العمل إلى المجازفة في حال | تعتمد مجموعة العمل على المخذل في حال |
|--|---|
| ١ كان سائر المؤسسة يتوقع أن تكون مجموعة العمل مجازفة | كان الأعضاء لا يقدرون المجازفة وكانت المؤسسة تظن أنه على المجموعة أن تكون حذرة. |
| ٢ كان القرار لا يرتبط بأنظمة المؤسسة أو الموظفين. | كان القرار يشمل موارد بشرية أو ملاحظات الموظفين على الشركة. |
| ٣ كان القائد ميلاً إلى المجازفة. | كان القائد يكره المجازفة. |
| ٤ كانت المجموعة معروفة بسماحها بالانحراف عن معايير المجموعة. | كانت المجموعة تعتمد على معيار يقدّر الوضع الراهن. |

يرتبط إبداع مجموعة العمل مباشرةً بمسألة مجازفة مجموعة العمل. فغالباً ما تكون المجموعات أقل إبداعاً من الأفراد الذين يعملون بمفردهم. وفي بعض الأحيان، تعمد المجموعات إلى منع الإبداع. فيظهر الجدول ٦-٦ الأساليب النموذجية التي تلجأ إليها المجموعات للإقدام على عمل مماثل.

جدول ٦-٦ العوامل التي تساهم في تدني الإبداع في المجموعة

| | |
|----|--|
| ١ | لا تنصب المجموعة إلى هدف مشترك أو مغري جوهري. |
| ٢ | لاتتبع أسلوباً نموذجياً لصنع القرارات. |
| ٣ | لا تفضل عملية توليد الأفكار عن تقييمها. |
| ٤ | لا يتم تقييم الأفكار بموضوعية بل بلغة أعضاء المجموعة الذين اقترحوها. |
| ٥ | لا تصبح الأفكار ملك المجموعة عندما يتم اقتراحها. |
| ٦ | تكون الاستنتاجات منتجًا شخصيًّا بدلاً من أن تكون منتجًا جماعيًّا. |
| ٧ | لا تعتبر المجموعة وقت الأعضاء موعداً قيماً ونادراً. |
| ٨ | لا يشعر بعض الأعضاء بالراحة بشكل كافٍ للمشاركة وعرض أفكارهم (فهم يخشون السخرية أو الانتقام). |
| ٩ | يسسيطر بعض الأعضاء على المجموعة أو يحولونها عن أهدافها المحددة. |
| ١٠ | لا تستطيع المجموعة أن تطال كبار المدراء الذين يراجعون إنتاج مجموعة العمل ويقرؤن به بسرعة. |
| ١١ | تمارس المجموعة الضغوطات على أعضائها ليتطابق سلوكهم مع أدنى مستوى من الإبداع. |
| ١٢ | تنتقد المجموعة الفشل وتلوم الأعضاء على الفشل الذي يكون أساسه الإبداع. |

إلا أن طول لائحة هذه الأساليب نسبياً في الجدول ٦-٦ لا يعني فقدان الإبداع في مجموعات العمل وذلك لاستخدام المدراء أساليب مختلفة في سبيل تشجيع الأعضاء على الإبداع.

٣-٤-٦ استجمام الأفكار والتقنية الإسمية وتقنية دلفي Delphi لصنع القرار في المجموعات

استجمام الأفكار

يتم استخدام هذه التقنية منذ سنوات كثيرة وما زالت تثبت فعاليتها في توليد البدائل في مجموعات العمل.^{١٣} ويستند استجمام الأفكار بشكل أساسي إلى الفصل ما بين توليد الأفكار وتقييمها. فتعنى المجموعات كافة بتقييم الاقتراح الأول الذي يقوم به أحد الأعضاء لعتمد وتقيمها. بعد ذلك إلى استجمام الأفكار مما يؤدي إلى تأجيل النقاشات. وهذا ما يسمى بمبدأ الحكم المؤجل.^{١٤} وباعتماد هذا المبدأ، تنجح المجموعة في توليد عدد كبير من الحلول والآثار والمحصلة من دون أن تعجز عن انتقاد الاقتراحات. وقد تم ذكر المطوطفات التي تؤدي إلى عملية استجمام أفكار نموذجية في ما يلي.

١. اجمع أعضاء مجموعة العمل وحدد قائد الدورة (فما من ضرورة تدعو إلى أن يكون المدير أو المشرف ولكن ينبغي أن يدرك المشكلة بشكل تام).
٢. فسر مغزى الدورة وحدد الهدف والمشكلة (الأفكار والإستراتيجيات والحلول والبدائل، الخ).
٣. حدد وقت الدورة.
٤. اختر أسلوب تسجيل (الرسوم البيانية القلابة والتسجيل على جهاز فيديو ولوح ومعالجة كلمات الإدخال مباشرةً إلى الكمبيوتر).
٥. راجع قواعد استجمام الأفكار في ما يلي:

(أ) تحويل المشاكل المعقدة إلى مشاكل محددة ليسهل استجمام الأفكار حولها. ويدلّ من طرح السؤال "كيف لنا أن نسوق منتجًا جديداً؟"، فصله إلى ثلاثة أسئلة: "كيف لنا أن نسوق منتجًا جديداً ١) إلى البائع بالتجزئة ٢) إلى التاجر ٣) إلى المستهلك؟"

(ب) إمكانية أن يعبر أي عضو عن أي اقتراح أو فكرة في أي وقت.

(ج) توليد الأفكار بأسرع وقت ممكن.

(د) اللجوء إلى أفكار مقترحه سابقاً لتوليد أفكار جديدة.

(هـ) عدم السماح بالانتقاد أو التقييم في خلال "فترة استجمام الأفكار".

(و) تأجيل التفسيرات أو المناقشات الطويلة.

(ز) إطلاق أكبر عدد ممكن من المقترنات.

(ح) سير الدورة في خلال الوقت المخصص لها أو حتى نفاد الأفكار.

(ط) فصل تقييم الأفكار عن توليدها مع أنها عمليتان متلاقيتان. فتصبح وحدة العمل مسؤولة عن تنفيذ أفضل الأفكار وتقدم تقرير بالنتائج للمجموعة التي تهتم باستجمام الأفكار.

(ي) عدم اللجوء إلى استجمام الأفكار كبديل للتفكير الفردي. فهو يشكل ملحاً له وحسب.

وتنذر أن استجمام الأفكار تقنية لتوليد الأفكار وليس لتقييمها. فهي تؤدي إلى توليد الأفكار بشكل سريع ولا تحمل من يقوم بها أي مسؤولية كما أنها تشجع الإبداع الذي نادرًا ما يكون ممنوعاً. ويتم اللجوء إلى هذه التقنية خاصة في ميدان الإعلان وتطوير منتج جديد وإجراء التغييرات في عملية الإنتاج واتخاذ القرارات المعقدة في ما يخص أنظمة المعلومات الإدارية.

إلا أن منهجة استجمام الأفكار تعرف بعض التغييرات المذكورة آنفًا. ففي خلال هذه العملية التي تعتمد على التوقف والانطلاق من جديد، تتخلل فترات قصيرة من التقييم الفترات القصيرة من استجمام الأفكار (١٠ دقائق تقريباً). أما في المجموعات الكبيرة، فيمكن اللجوء إلى تقنية فيليبس ٦٦ Phillips التي تطبق عندما تصبح المشكلة واضحة فنقوم بجموعات صغيرة بست عمليات استجمام أفكار لمدة ست دقائق. ثم يقوم عضو من كل مجموعة بتقديم تقرير عن أفضل الأفكار التي توصلت إليها المجموعة أو عن الأفكار كافة إلى المجموعة الكبرى في حين أن استجمام الأفكار العكسي يسمح بطرح مقاربات جديدة من شأنها أن تحول النقاط السلبية إلى إيجابية. وعلى سبيل المثال طرح الأسئلة التالية: "كيف لنا أن نقلص الإنتاج؟ كيف لنا أن نخفض المعنويات؟ ماذا يمكننا أن نفعل لإخماد الإبداع؟"

تقنية المجموعة الإسمية Nominal Group Technique

ينظم هذا الأسلوب عملية إبداع مجموعة العمل للحد من التفاعل الكلامي بين الأعضاء. فتتبع المجموعة التي غالباً ما لا تتعدي التسعة أعضاء، عمليةً بالغة التنظيم تم وصفها بـ"بایجازان" في ما يلي:

١. تعرض المسألة قيد الدرس أمام المجموعة التي يقوم أعضاؤها بتوليد الأفكار بصمت عبر الكتابة من دون النظر إلى عمل الآخرين أو مناقشة المسألة (تستغرق هذه العملية من ٥ إلى ١٠ دقائق).

٢. يقوم القائد بجولة حول الطاولة ليسأل كل مشارك قراءة فكرة مما كتبه. فيتم تسجيل هذه الفكرة بطريقة ما (الكمبيوتر أو الرسم البياني القلّاب أو شريط الفيديو...).

- وباتباع تقليد العرض عبر الحلقة، يسجل كل المشتركين أفكارهم إلى أن يتم عرضها كافة.
٣. تتم مناقشة كل فكرة مسجلة بالترتيب الذي ظهرت فيه. فيقرأ القائد كل بند ويطلب من المشاركين طرح الأسئلة أو النقاط التي يرغبون في توضيحها.
٤. يسجل كل عضو الأفكار على بطاقات قياسها 2×3 إنشاً وينظمها وفق مرتبتها في السر من الرقم ١ إلى ٦ فيستعمل متوسط معدل الترتيب كأساس لقرار المجموعة. ويمكن أن تنتهي عملية تقنية المجموعة الإسمية عند هذا الحد كما يمكن إدخال التحسينات على القرار عبر مناقشته وإعادة صياغته.
٥. يمكن تحليل النماذج المعدّة للتصويت والبحث في امكانية التوصل إلى قرارات أكثر دقة.
٦. يتم التصويت النهائي على القرار بالطريقة نفسها المعتمدة في المرحلة ٤. ويوضع هذا التصويت حداً طلقة القرار فيدرك الأعضاء اختتام عملية تقنية المجموعة الإسمية.
- تفوق تقنية المجموعة الإسمية بحسناتها على أساليب حل المشاكل الأكثر شهرة والأقل تنظيمًا. فهي ١) تعتمد على فصل توليد الأفكار عن تقييمها ٢) تستند إلى مشاركة الأعضاء المتوازنة لوضع حد لسيطرة بعض الأفراد على صنع قرار المجموعة ٣) تسهر على نظامية تجميع الأصوات لتحديد الاتجاه الأفضل. و٤) تستطيع أي مجموعة في أي مرحلة من النمو استعمال تقنية المجموعة الإسمية لأنها تسمح للأعضاء باستخدام الوقت بشكل فعال.
- أما من الناحية السلبية، فتتبع تقنية المجموعة الإسمية شكلاً محدداً قد يؤدي استعماله المتكرر إلى تحول عملية صنع القرار إلى عملية "طقسية" من شأنها أن تقضي على الفائدة الإبداعية التي يمكن التماسها من خلالها. ولمساندة فعالية هذه التقنية، على قائد الفريق أو المجموعة أن يضع معياراً يشجع عبره مشاركة الأعضاء في الوقت المناسب. إلا أنه لا يجوز أن يعتمد القائد على هذه التقنية وحسب في سبيل تفعيل مشاركة الفريق كي لا يخيب أمله من جودة عملية صنع القرار.
- وفضلاً عن ذلك، يعتبر الأعضاء الذين يتمتعون ببعضوية ثابتة في المجموعة، هذه التقنية فعالة تماماً كالمجموعات الجديدة والمجموعات العاملة على المشاريع. ولكنه من الضروري أن يضع قائد المجموعة الرسمي معياراً يشجع على القيام بمقارنة نظامية للإبداع الجماعي منعاً للقضاء على المشاركة.

تقنية دلفي Delphi

- يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب لاتخاذ القرارات الجماعية عندما يتعدّر على الأعضاء حضور الاجتماع. فيعتمد هذا المنهج على جمع أحكام يدونها أعضاء يلجؤون إلى سلسلة من الاستفتاءات المعدلة تابعياً، تتخللها نتائج توصل إليها الأعضاء في حلقات سابقة من استجماع المعلومات. وقد عمدت مؤسسة راند Rand إلى تطوير هذه التقنية للتنبؤ بأحداث ذات أهمية وطنية ودولية.^{١٥} إلا أن هذه التقنية تستغرق وقتاً كثيراً وتتطلب جهوداً مهمة لتنفيذها، ناهيك عن أن أعضاء المجموعة قد لا يعرفون الأعضاء الآخرين مما يدعو إلى اللجوء إلى آلية تنسيق مركزي لإدارة تعديل بيانات الاستفتاء ونقلها وتلخيصها. وتتبع تقنية دلفي Delphi الخطوات التالية:
١. يسجل كل عضو الملاحظات والاقتراحات وحلول المشاكل التي تواجه المجموعة بشكل مستقل وسري.
٢. ترسل البيانات الناتجة من المرحلة ١ إلى مكان مركزي يستقر فيه شخص مسؤول عن جمع البيانات وتحضير نسخ عنها.
٣. يحصل كل عضو على نسخة عن التعليقات التي كتبها الأعضاء الآخرون.
٤. يقدم الأعضاء معلومات مرتبطة على تعليقات الأعضاء الآخرين وتُدوّن المعلومات المرتبطة الناتجة من الحلقة الثانية لترسل إلى الفرد المستقر في المكان المركزي.

٥. تكرر الخطوتان ٣ و٤ بقدر ما تدعو الحاجة إليه في سبيل التوصل إلى إجماع في الآراء.^{١٦}

هل مجموعات دلفي Delphi فعالة؟

تفيد الواقع بأن مجموعات دلفي Delphi قد تكون أكثر فعالية من المجموعات التي لا تتبع إجراءات منظمة حل المشاكل. فتبيّن أن معدل أداء مجموعات دلفي Delphi أعلى من معدل أداء بعض المجموعات غير المنظمة مع العلم بأنها تعمل جميعها على مهمة حل مشكلة قابلة للمقارنة.^٧ وتلغي مجموعات دلفي Delphi سلطات الشخصيات المسيطرة على عملية صنع القرار في المجموعة كما تلغي تأثيرات مكانة الأعضاء المعروفيين على هذه العملية. وتؤمن أنظمة البريد الإلكتروني وشبكة العنكبون العالمية فوائد بدائية لاستعمال مجموعات دلفي Delphi. وفي النهاية تختلف مجموعات دلفي Delphi عن المجموعات الإسمية التي يظهرها الجدول ٧-٦.

جدول ٧-٦ نقاط الاختلاف بين مجموعات دلفي Delphi والمجموعات الإسمية

| المجموعات الإسمية | مجموعات دلفي Delphi |
|--|---|
| تتألف من أعضاء يعرف بعضهم البعض الآخر | تتألف من أعضاء لا يعرفون أعضاء المجموعة الآخرين |
| معدة لانتقاء الأعضاء بعضهم بالبعض الآخر وجهاً لوجه | تتألف من أعضاء لا يلتقيون أبداً وجهاً لوجه |
| معدة للتوصيل إلى القرار بسرعة أكبر | تستند إلى وحدة معالجة مركبة تجمع المعلومات وتقارن بينها وتقدم معلومات مرتبطة عنها |
| قابلة لتشهد تأثير الأعضاء النافذين والأوضاع الاجتماعية | |

٥-٦ إرشادات عملية لإدارة المجموعات

ينبغي أن ينقل المدراء اهتمامهم بشكل مستمر بين مهمتين تؤثران في فعالية صنع القرار في المجموعة. فتعتبر نشاطات تحديد المهام نشاطات جماعية تجمع جهود الأعضاء لبلوغ أهداف المجموعة. وعندما يحدد الأعضاء أساليب العمل أو يضعون الجداول الزمنية أو يقيمون جودة الخدمة أو المنتج، تعمل المجموعة على نشاطات تحديد المهام. أما نشاطات صون المهام فتتمثل بوظائف جماعية تغذى الصفات العاطفية في المجموعة العاملة المؤقتة وتدعمها وتسعى إلى المحافظة على رضى كل عضو وصاحبه فضلاً عن تماسك المجموعة نفسها. يعدد الجدول ٨-٦ الحالات النموذجية التي تشير إلى وجود نشاطات تحديد المهام أو نشاطات صون المهام في عملية صنع قرار مجموعة العمل.

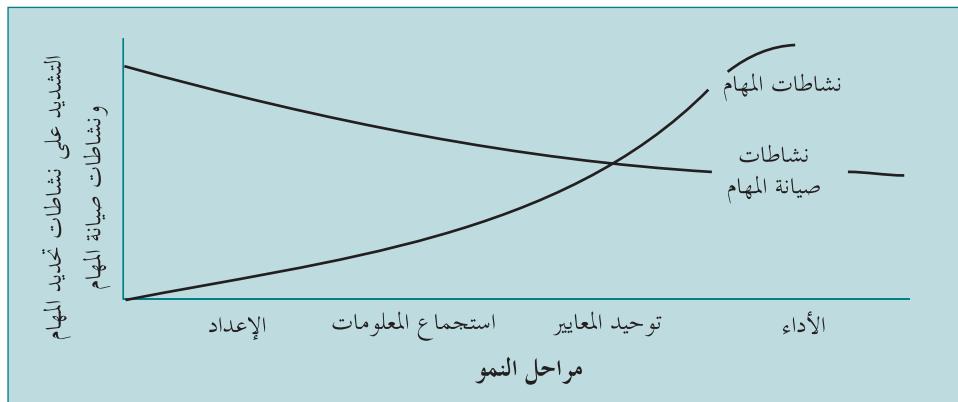
يواجه أعضاء المجموعات في المرحلة ٤ (أنظر الرسم البياني ٣-٦) طوعاً نشاطات تحديد المهام ونشاطات صون المهام على حد سواء. فعندما تكون مجموعة العمل في مرحلة مبكرة من النمو، يتحمل القائد عبء تحديد فترات الانتقال من نشاطات تحديد المهام إلى نشاطات صون المهام. وعندما تبلغ المجموعة المرحلة ٤ تمنح الأعضاء مسؤولية تولي نشاطات تحديد المهام وصونها. إلا أن القائد لا يتنازل عن مسؤولياته أبداً ويدرك أن البقاء في المرحلة ٤ رهن بمشاركة وتطور الأعضاء في نوعي النشاطات. وبين الرسم البياني ٦-٤ انتقال الإهتمام من نشاطات تحديد المهام إلى نشاطات صون المهام.

إن إدارة مجموعات العمل الفاعلة تتخطى حاجات نشاطات تحديد المهام ونشاطات صون المهام. وتستطيع تقنية المجموعات الإسمية وتقنية دلفي Delphi أن تساعداً المجموعات على تخطي المسايير الناجمة عن المسار وبلغ المرحلة ٤ بفضل إدراك مرحلة النمو التي بلغتها مجموعة العمل فضلاً عن الرغبة في اللجوء إلى استجمام الأفكار. وتساعد الإرشادات التالية على الحد من المسايير الناجمة عن المسار.

جدول ٨-٦ الحالات النموذجية من نشاطات تحديد المهام ونشاطات صون المهام

| يتم اللجوء إلى نشاطات صون المهام عندما | يتم اللجوء إلى نشاطات تحديد المهام عندما |
|--|--|
| <p>تشتت المجموعة تماسكاً داعماً</p> <p>تشتت المجموعة على الاتفاق ويشتت على أعضاء المجموعة</p> <p>يناقش الأعضاء معايير المجموعة وتتأثرها في قدرة المجموعة على التوصل إلى إجماع في الآراء</p> <p>يعتمد الأعضاء أفكار المشاركين المتبركة لتأمين التزام كل عضو وانخراطه في المجموعة</p> <p>يناقش الأعضاء الأساليب التي تسمح بجذب أعضاء جدد وتأمين انضمامهم إلى مجموعة العمل</p> <p>يدفع القائد عن مركز المجموعة أمام المدراء المرموقين</p> <p>يناقش أعضاء المجموعة كافة مستويات وضع المجموعة لتأمين التزام الأعضاء بأهدافها.</p> | <p>تنشأ المجموعة وتقدم الأفكار</p> <p>تشخص المجموعة المشاكل وتقترح نتائج المشاكل</p> <p>تطلب المجموعة معلومات موضوعية لتأمين الدقة والانتباه إلى التفاصيل</p> <p>تؤمن المجموعة لأعضائها المعلومات في الوقت المناسب حول مهمة المجموعة</p> <p>توضح المجموعة العلاقات بين سير العمل ومراكز المجموعة</p> <p>يلخص الأعضاء تقدّم المجموعة في الأفكار والنشاطات والأهداف والحلول</p> <p>ينسق الأعضاء نشاطاتهم لتأمين التقدّم المتواصل في سبيل بلوغ أهداف المجموعة</p> <p>يعرض القائد تقريراً عن تقدّم المجموعة أمام المدراء المرموقين</p> |

Source: Adapted from R.C. Dailey, 1988. *Understanding People in Organizations*. St. Paul, MN: West.



رسم بياني ٤-٦ مراحل النمو والتشديد على نشاطات تحديد المهام ونشاطات صون المهام في مجموعات العمل

١. حدد مهمة مجموعة العمل أو المشكلة بدقة. قبل البدء بتوليد الأفكار، تأكد من أن كل عضو من المجموعة يفهم طبيعة المشكلة التي ينبغي تحليلها.
٢. لا تنتقل إلى تقييم الأفكار قبل أن تؤدي عملية توليد الأفكار إلى بدائل متعددة. تشكل هذه الخلطة خسارة ناجمة عن المسار يمكن تجنبها باللجوء إلى استجمام الأفكار أو إلى تقنية المجموعة الإسمية لتوليد الأفكار والحلول والآثار والمحصلة.
٣. تجنب التفكير الجماعي. عليك أن تدرك أنه يسهل أن ينشأ معيار حول الامتثال في المجموعات المتماسكة التي تعلق قدرتها على صنع قرار بالغ الأهمية. وفضلاً عن ذلك، عليك تعليم أعضاء المجموعة كافة كيفية التعرف إلى أعراض التفكير الجماعي.
٤. عليك إدارة معايير المجموعة بتقديم مكافآت معتبرة مرتبطة بأداء المجموعة العالي الجودة. وهذا المبدأ يكافي تميّز أداء الأفراد الذي يدعم المعايير الجماعية الخاصة بالجهد والأداء.
٥. عليك تقديم مكافآت نسبة إلى مستوى المجموعة، مرتبطة بمساهمتها في نجاح وحدة العمل. عندما ترتبط المكافآت بنجاح سلوكيات تعتمد على التعاون، تبقى هيكلية المجموعة النموذجية متواقة مع الأهداف المؤسساتية ومواصفات الأداء.

١-٥-٦ إدارة السلوك والأداء بين المجموعات

نتحدث عن السلوك بين المجموعات عندما تنتج متطلباتُ وضعتها المؤسسة أو إدارتها، من

تفاعل مجموعتين أو أكثر في المؤسسة الواحدة. وفي هذه الحالة، ترتبط فعالية المجموعات المؤسساتية وأداؤها بالذى تتوافق فيه مع متطلبات التفاعل المحددة. فيتفق ستيرز Black ويلاك Steers على وجود ثلث مجموعات سائدة من متطلبات التفاعل: ١) الترابط والتواافق ٢) دفق المعلومات ٣) التكامل.^{١٨} تشير متطلبات الترابط والتواافق إلى تواتر التفاعلات وجودتها ضمن المجموعات. ونظرًا إلى تعقيد المهمة والشك فيها، على التفاعلات ضمن المجموعات أن تكون متناسقة، ترعاها تدابير حماية لمنع الأخطاء وهفوات التواصل. فكان لا بدّ من اللجوء إلى متطلبات الترابط والتواافق في مهمة عسكرية أميركية لانتشار جنة قائد طائرة فـ١٦- أطلق النار عليه في البوستا. وقد تم استقدام أكثر من ٤٠ طائرة حربية من قوات الولايات المتحدة الجوية والبحرية والبرية وحاملتي طائرات لإنجاز المهمة فيما عمد المسؤولون في الحكومة في واشنطن إلى مراقبة هذه المهمة. أما متطلبات دفق المعلومات فترتبط بكمية المعلومات ونوعيتها وتوقيتها الضرورية للتوصل إلى قرارات مشتركة تتخذها المجموعات المتقاعلة. وفي حال كانت المهمة التي تواجه المجموعات غير واضحة ومعقدة (شك كبير في المهمة)، يتم عندئذ اللجوء إلى متطلبات المعلومات بسرعة (الكمية والجودة والتوقيت). وعندما يرتفع عدد المجموعات المتقاعلة في ظل شك كبير في المهمة، يلجأ المراء على الفور إلى متطلبات دفق المعلومات المتضادة. وأما متطلبات التكامل فتشير إلى مدى التعاون والتوحيد الهيكلي ضمن المجموعات التي تعمل في سبيل تحقيق أهداف مشتركة.^{١٩} وبالتالي، عندما تلاحظ المجموعات المؤسساتية انخفاض هذه المتطلبات انخفاضاً ملحوظاً، تنصرف إلى تطوير أساليب التواصل وأشكاله الأخلاصية بها. وعلى سبيل المثال، قد يلجأ الأخصائيون في أحد أقسام الشركة إلى تبيّن أعضاء في أقسام أخرى لتلائمهم لغة أجنبية لأنها تشكل حاجزاً للتواصل الجيد في المؤسسة. وتتجدر الإشارة إلى أن متطلبات التكامل تنشأ بشكل عام ضمن المجموعات المتعاونة في موازاة ازدياد الشك في المهمة.

تفرض العناصر الثلاثة المذكورة أعلاه توفر متطلبات التفاعل ضمن المجموعات المتعاونة فيما ترتفع نسبة الشك في المهمة وعدد المجموعات المتقاعلة. وعندما تنتقل الشركات من الضبط وصنع القرار في الهرمية إلى استخدام الفرق الذاتية التوجيه، تُعد العناصر الثلاثة المذكورة أعلاه حواجزً مهمّة لإنشاء شركة يديرها فريق عمل فعال. أما تعقيد العلاقات الناشئ بين المجموعات فيدعى الإدارات إلى إيجاد طرق جديدة بالثقة لضبط التفاعلات ضمن المجموعات. وفي هذا الإطار، يقترح ستيرز Black ويلاك Steers سبلًا متعددة للتوصل إلى علاقات فعالة بين المجموعات تستند إلى مستوى التعقيد في المهمة ونسبة الشك فيها.^{٢٠}

القواعد والإجراءات. يُعتبر وضع القواعد والأنظمة والإجراءات شائعاً في ظل شك منخفض في المهمة ومتطلبات تفاعل قليلة للتأكد على أن المجموعات المتعاونة قد أحاطت علمًا بالمهام التي تتطلب عملاً مشتركاً. ومن الأمثلة التي تتطابق على هذه الحالة إعلام قسم الشحن الموظفين في الحساب المدين في خلال ساعة واحدة بعد الشحن، بمرور المنتجات عبر الترانزيت.

تبادل الأعضاء. يقتضي فهمُ المتطلبات والنشاطات في المجموعة الواحدة بشكل أفضل تعينَ مجموعة مؤسساتية أخرى مؤقتاً، عضواً في المجموعة المعينة. وعندما يعود العضو إلى مركزه الأصلي، يمكنه أن يساعد المجموعتين المتقاعلتين على تنسيق عملهما المشترك بفعالية كبرى. وتحقق برامج تغيير المناصب في العمل المتكررة هذه النتيجة بتتأمين مستويات عالية من التربّيـنـ المختلطـ بينـ أـعـضـاءـ تـابـعـينـ لـلـقـوـةـ العـالـمـةـ فـيـ الشـرـكـةـ.

أدوار الربط. تستحدث المؤسسة مركزاً معداً للإشراف على عمل مجموعتين أو أكثر وتنسيقه، فتستطيع وبالتالي تحسين الأداء بين هاتين المجموعتين. ويشكل مدير العلامة التجارية الذي يشرف على التسويق والإنتاج والمبيعات وينسقها للمحافظة على تركيز قوي على منتج معين أو علامة تجارية معينة، يشكل مثلاً عن دور الربط.

القوة العاملة المؤقتة. تشكل القوة العاملة المؤقتة نسخة جماعية مؤقتة عن دور الرابط. فعندما تواجه إحدى المؤسسات مشكلة مؤقتة مثل بناء منشآت جديدة للإنتاج أو إطلاق برنامج صناعي جديد، تُعتبر القوة العاملة المؤقتة آلية مفيدة لتحسين الأداء بين المجموعات. وهي تتالف من أصحاب المهارات من وحدات مختلفة تتأثر بشدة بحل المشكلة التي تكون على وشك الحدوث. فيدل استحداث قوة عاملة مؤقتة و اختيار أعضائها في المؤسسة على أهمية التغيير ووضع الوحدات المؤسساتية قبل التغيير وبعده.

فصل المجموعات. تؤدي الحاجة إلى ١) صنع القرار بشكل سريع و ٢) الأمن المؤسساتي أو إخماد النزاعات بين المجموعات، إلى فصل المجموعات مادياً أو إدارياً بعضها عن البعض الآخر. وقد تحقق هذه الخطوة محصلات الأداء المرجوة عبر الـhd من التفاعل بين مجموعتين أو أكثر. ومن الأمثلة التي تبلور فكرة فصل المجموعات، ذكر إنشاء فرق خاصة لتطوير منتجات معينة في ميادين عملها والطلب منها تقديم التقارير لمدير واحد مرموق وحسب. ويمكن أن يكون فصل الفرق مؤقتاً إلى أن يتم تنظيم تصاميم المنتجات فتصبح صالحة لدمجها مع متطلبات منتجات أخرى. وبالتالي يتم الـlجوء إلى فصل المجموعات أو الفرق لمنع النزاعات بين فرق تطوير المنتجات في مراحل التطوير الأولى. أما في المراحل اللاحقة، فتحف حدة النزاعات لتركيز فرق التطوير على خصائص المنتجات المتكاملة بدلاً من التنافس في سبيل الحصول على موارد نادرة لتطوير المنتجات.

في المؤسسات التي تتالف من منشآت كثيرة وتنطوي على أنواع إنتاج متعددة وعمليات دولية منتشرة على نحو واسع، يتم الـlجوء إلى الأساليب الخمسة لإدارة السلوك والأداء بين المجموعات. ومن الضروري تطوير مهارات المدراء لاستخداموا هذه الأساليب في المؤسسات التي تعتمد خطوط إنتاج معدنة ومتعددة. وحين تهدف المؤسسة إلى تقصير حياة المنتج أو دورات نموه، عليها أن تسخر عدداً أكبر من الموارد بغية حل المشاكل التي تتعلق بتأمين سلوك أفضل وأداء أفضل بين المجموعات في حال كانوا يأملون دعم القدرة التنافسية.

٢-٥-٦ المتكلّون في المجموعات : رصد الـlحمول في المؤسسة وتصحّيحه

لا بدّ من أن يقوم المدراء كافة بقيادة مجموعات أو يكونوا أعضاء في مجموعات تتطوّي على أعضاء لا يؤدون الدور المخصص لهم في عمل المجموعة. فيُعدّ بعض الأعضاء ماهرين في فن الـlحمول في المؤسسة لأنّهم يتسبّبون بانخفاض معدل مجهود الأعضاء الآخرين وأدائهم مع ارتفاع حجم المجموعة (انظر الحجة التي ترافق الرسم البياني ٢-٦).^{٢١} ويتشكل الـlحمول في المؤسسة نتيجة لأداء المجموعة وقد تم دعمه بوثائق في دراسة أجراها رينجلمان Ringelmann الذي رأى أنه في تمرير شد الحبل يستطيع ثلاثة أشخاص يشدون سوية أن يتخطوا المعدل الفردي بمرتين ونصف وحسب. وإذا شد ثمانية أشخاص الحبل، يستطيعون إنجاز أقل من أربع مرات المعدل الفردي وهكذا دواليك.

تم تقديم تفسيرات نظرية كثيرة للـlحمول في المؤسسة: ١) الإنفاق في الجهد ("طالما أن الآخرين لا يعلمون لماذا عليّ القيام بذلك؟") و ٢) الـlحسارة في المسؤولية الشخصية ("طالما أنتي أعمل في مجموعة كبيرة فلن يفتقدني أحد") و ٣) جهود مخففة بسبب التشارك في المكافآت ("طالما أن الموظفين جميعهم ينالون الراتب نفسه لماذا عليّ العمل ساعات إضافية؟") و ٤) تعقيد التنسيق في المجموعات الكبرى ("إن عدد الموظفين كبير لدرجة أنه ما من مكان لي"). في معظم المؤسسات التي تلجأ إلى عدد كبير من المجموعات، يحاول المدراء الـhd ظاهرة الـlحمول في المؤسسة. وتستند التوصيات التي تدعو إلى الحد من الـlحمول في المؤسسة، إلى مفاهيم الانخراط في العمل ومعايير مجموعة العمل وأهمية أهداف المجموعة. وإليك بعض المقترنات العملية التي يمكنك اتباعها للحد من الـlحمول في المؤسسة في المجموعات التي

تديرها :

١. ركز على النواحي المهمة والمثيرة للاهتمام في المهمة لرفع مستوى انخراط أعضاء المجموعة في العمل.
٢. أكد لأعضاء المجموعة أن مساهماتهم الفردية مهمة ويمكن تحديدها.
٣. أعلم أعضاء المجموعة بأنه لا ينبغي أن يسمحوا باعتماد أداء أو بذل مجهود غير مناسبين.
٤. أعلمنهم بضرورة أن يتوقعوا أن يتم تقييم أدائهم.
٥. احرص على أن يكون جزء من المكافآت التي يحصل عليها أعضاء المجموعة مرتبطة بأدائهم.

٦-٦ صنع القرار في المجموعات : تحديد مدى أهمية المشاركة

لطالما تحير المدراء في ما يخص مشكلة جهل الوقت المناسب لدعوة الموظفين إلى المشاركة في عملية صنع القرار. فحاول الباحثون في جامعة يال Yale مواجهة هذه المشكلة عبر وضع مثال قرار نموذجي يساعد المدراء على اختيار أفضل مستوى من مشاركة الموظفين في صنع القرار، وذلك باعتماد مجموعة من العوامل المحددة الوضعية.^{٢٢ ٢٣} ويصف المثال الذي وضعوه خمسة أنماط من صنع القرار التي تختلف بين كونها استبدادية ترتكز على شخص القائد، وكونها تعتمد على التعاون وترتكز على المجموعة. وتتمثل أنماط صنع القرار الخامسة بما يلي:

النمط ١. يتخذ المدير القرار وحده مستنداً إلى المعلومات المتوفرة. ويعتبر هذا النمط أكثر أنماط صنع القرار استبداديةً وارتكاناً على شخص المدير.

النمط ٢. يحصل المدير على المعلومات من المرؤوسين أو أعضاء المجموعة ليتخذ بعد ذلك قراره. قد يدرك الموظفون أو لا يدركون المشكلة قبل أن يتخذ المدير القرار.

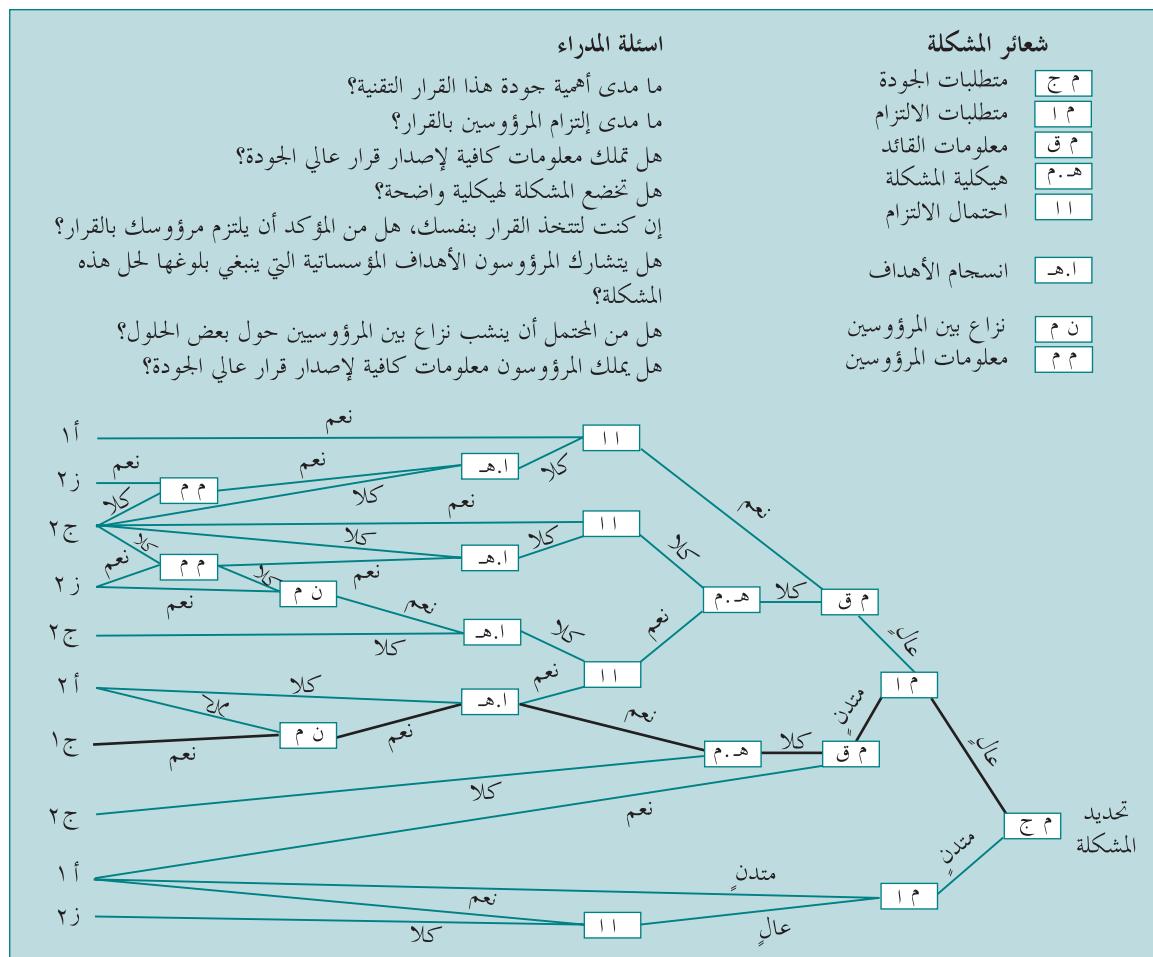
النمط ج ١. يفسر المدير المشكلة لكل موظف على حدة إلا أنه يتخذ قراراً قد يعكس أفكار الموظفين أو لا يعكسها.

النمط ج ٢. يفسر المدير المشكلة التي يواجهها للموظفين في المجموعة. إلا أنه يتخاذ قراراً قد يعكس أفكار موظفيه أو لا يعكسها.

النمط ز ٢. يفسر المدير المشكلة للموظفين في المجموعة فتتخذ هذه المجموعة مع القائد القرار النهائي.

يفيد مبدأ المثال الأساسي بضرورة أن يختار صانع القرار أسلوباً يناسب المشكلة التي يتم حلها، بينما يتمثل سر استعمال المثال النموذجي، بقدرة المدير على الربط ما بين نمط صنع القرار الصحيح وخصائص حالة القرار. ويستطيع المدير أن يختار القرار الصحيح بالاستناد إلى شجرة القرارات الواردة في الرسم البياني ٦-٥ والرد على سلسلة من الأسئلة المنظمة حول حالة القرار. وتتمثل شعائر الأسئلة المطروحة بما يلي: الوقت الكافي لاتخاذ القرار، وأهمية جودة القرار، وأهمية التزام المرؤوسين بالقرار، وإطار المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار. فيعمل المدير من خلال شجرة القرارات ليتوصل إلى أفضل نمط قرار في نهاية كل فئة.

يلجأ الباحثون إلى شجرة القرارات في الرسم البياني ٦-٥ لمساعدة المدراء على تحليل صفات القرار الوضعية بغية اختيار مستوى المشاركة الأكثر ملاءمة بين مرؤوسيهم. وعلى سبيل المثال، يمكنك أن تلاحظ أن الخلط الضخم في الرسم البياني يشير إلى أن أفضل أسلوب ممكن لمعالجة مشكلة معينة هو ذلك الذي يستند إلى طريقة "ز" لاتخاذ القرار في المجموعة. وقد وجد واضعو المثال النموذجي في بحثهم، أن المدراء الذين تربوا على تشخيص الصفات الأساسية لحالة القرار، يسهل عليهم اختيار مستوى المشاركة الملائم أكثر من المدراء الذين لم يتلقوا أي تدريب. وأنثبت البحث في إطار البيع بالتجزئة أن المدراء الذين تلقوا التدريب على



Source: Reprinted from Victor H. Vroom and Arthur G. Jago, 1988. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Copyright 1988 by V. H. Vroom and A. G. Jago. Used with permission of the authors.

رسم بياني ٥-٦ مثال فروم-ياتون-جاغو Vroom-Yetton-Jago للقرار النموذجي

استعمال مثال القرار النموذجي يتعاملون مع مجموعات أفضل أداءً من المدراء الذين لم يتلقوا هذا التدريب.^٤ كما أظهرت البحوث الإضافية أن المدراء الذين يتمتعون بمهارات عالية لإدارة النزاعات يديرون مجموعات فعالة عندما يستخدمون عدداً كبيراً من الأساليب التي تعتمد على المشاركة، أكثر من المدراء الذين يملكون مهارات ضعيفة لإدارة النزاعات.^٥

يشدد مثال القرار النموذجي على أهمية اختيار مستوى مشاركة يتلاعماً مع القرار الذي ينبغي اتخاذة. وتطبيقياً، يشجع هذا المثال المدير على تقييم مميزات القرار وسياقه قبل أن يختار مستوى مشاركة المؤرّوسين المناسب. أما عملياً، فيستحيل على المدير أن يطبق المثال النموذجي في كل حالة، نظراً إلى القرارات التي تنطوي على إمكانية المشاركة والتي يتخذها المدراء كل يوم. إلا أن تطبيق هذه الصفات والأسئلة التي تحدد مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرار يخضع لنظام واضح وقيمة معترفة. ولعلّ توضيح هذه الصفات والأسئلة التي تحدد القرار يشكل أفضل مساهمة يقوم بها المثال النموذجي.

٧-٦ مجموعات العمل في التنافس والنزاع

لا يمكن أن يكتمل الحديث عن سلوك مجموعة العمل ما لم تؤخذ أهمية النزاع والطريقة التي يُعالج فيها في مجموعات العمل بعين الاعتبار. إليك هذه الحادثة:

يُعدّ جايمس James كبير مهندسي التصميم في ليتنرلوكس Leitnerlox أحد أقسام شركة ليتنر Leitner الستة التي أسسها ج.م.ليتنر J.M.Leitner، المؤيد الصريح لقدرات مهندسيه الخامسة عشر الذين ابتكروا أنظمة جديدة للتحزيم، لنقل سلع خفيفة الوزن عبر أنظمة التصنيع الخاصة بالزبائن. وقد اهتم ج.م. J.M. مؤخراً بمواصفات نظام تحزيم جديد أنتجتها مجموعة جايمس James مع العلم بأنه طور أول نظام تحزيم بلاستيكي متباشك للاستعمال الصناعي. ولكنه شعر أن المواصفات غير صحيحة لا سيما أن المهندسين اعتمدوا اختياراً رديئاً في ما يختص بنوعية البلاستيك وثقب المكونات البلاستيكية المتباشكة للنظام الجديد.

دافع جايمس James فوراً عن مهندسيه وانتقد ج.م. J.M. صراحة وشرح ما حدث لروجر كايت Roger Keyte وهو مدير عام قسم ليتنرلوكس Leitnerlox وطلب منه أن يدعم المجموعة المسؤولة عن التصميم في الشركة. فوافق روجر Roger وطرح المشكلة على جاي Jay وهو ابن ج.م. J.M. كبير الموظفين التنفيذيين في ليتنر Leitner. فأشار روجر Roger إلى أن مهندسي الشركة هم الأفضل في هذا الميدان وأنه لا يربح بتدخل ج.م. J.M. في أعمال وحدة التصميم. فأجابه جاي Jay بأن ج.م. J.M. أسس الشركة بفضل ذكائه المبدع وبإمكانه أن يناقش تصاميم أي مهندس بمن فيهم جايمس James. أصفي روجر Roger إلى هذا الكلام ثم أجاب بفظاظة: "إذا كنت تظن أن المهندسين الذين أعمل معهم لا يتمتعون بالكفاءة، فلا بدّ من أنك تعتبرني غير كفوء أيضاً. وإذا طلبت استقالتي فأنا أقدمها إليك بكل سرور". ففكر جاي Jay للحظة ثم قال: "لم أطلب استقالتك ولكنني أريد القضاء على جايمس James".

٦-١-٧-٦ رأيان مؤسساتيان حول النزاعات في المجموعات

تبين الحادثة المذكورة آنفًا الدرجة التي يمكن أن يصل النزاع إليها ليؤدي إلى محصلات لا يتوقعها أعضاء المؤسسة. ففي الواقع، تنقسم المؤسسات إلى فتئتين في ما يختص بإدارة النزاعات في مجموعات العمل الواحدة وبين المجموعات المختلفة. وترى الفتنة الأولى أن النزاع يتسبب دائماً باختلال وظيفي يؤثر سلباً في ازدهار المؤسسة في حين أن الفتنة الثانية تعتبر أن النزاع نتيجة ثانوية للحياة في المؤسسة يستحيل تجنبها ولكن يمكن إدارتها. ومن الواضح أن النزاع المذكور في المثل يصنف شركة ليتنر Leitner في الفتنة الأولى لأنها تضم موظفين إداريين تابعين للعائلة وأخرين غير تابعين لها فضلاً عن المحترفين في هذا المجال.

ويدعى الرأي الأول في النزاع الرأي التقليدي وهو يشجع على قمع النزاع أي أنه يدعو إلى إنشاء معايير جماعية ومؤسساتية تبقي النزاع تحت مراقبة شديدة. ويمكن التوصل إلى هذه المحصلة عبر تحديد مجالات المسؤولية بإحكام لمنع النزاعات القضائية. إلا أنه عندما تقع النزاعات، تسارع الهرمية النظامية إلى معالجتها. فيبلغ النزاع مستوى يملك فيه المدير السلطة الشرعية الكافية ليصر على إيجاد الحل. وغالباً ما تكون الحلول وفق الرأي التقليدي متباههة لأنه في معظم الأحيان يتم صرف المتنازعين أو نقلهم إلى قسم آخر في المؤسسة.

أما الرأي المعاصر فيعتبر أن النزاع في المجموعات الواحدة وبين المجموعات المختلفة، يمكن أن يشكل انحرافاً مفيداً عن الوضع الراهن، فتتشاءم نتائج ثانوية إيجابية في حال تمت إدراة الانحراف. كما أنه يقول باستحالة قمع النزاع أو تجنبه وهما تدبيران مكفاران لدرجة أنهما يستحقان اعتباراً إدارياً جدياً. إلا أنه غالباً ما يرتاب المدراء الذين يعملون في المؤسسة وفقاً لهذا الرأي، إذا لاحظوا انسجاماً تاماً بين الأعضاء! ويفسرون ارتياهم بأن الهدوء في المؤسسة يعني الرضى عن أعمال الشركة وربما التقصير في البحث عن أهدافها ونشاطاتها وسياساتها.

عندما تعتمد الشركات الرأي التقليدي فهذا يعني أن النزاع مدمرًا وأنه يؤدي إلى نتائج سلبية تطالها تماماً كما تطال موظفيها. أما الرأي المعاصر فيدرك قدرة النزاع المدمرة والبناء

للحالة نفسها في بعض الأحيان ويُشجع على تطوير أنظمة خاصة بالشركة لإدارة النزاعات وتوجيهها إلى غايات مؤسساتية قيمة. وكقاعدة عامة، يمكن أن يؤدي النزاع إلى نتائج مفيدة عندما تلجأ المؤسسة إلى تفويض الموظفين وتتوصل إلى طرق لتفعيل دورهم في الميادين الأساسية كجودة المنتجات والخدمات، والإنتاجية، وأنظمة إدارة الموظفين، وإجراءات معالجة الشكاوى، والأمن الوظيفي.

٦-٧-٦ إدارة النزاعات في المجموعات الواحدة وبين المجموعات المختلفة

تركت إدارة النزاعات في المؤسسات على خفض مستوى النزاع الحالي. فلا يتم اللجوء إلى الأساليب التالية الذكر لإدارة النزاع إلا إذا كان النزاع قد بلغ مستويات عالية غير مرغوب فيها. وتمثل هذه الأساليب بالتفادي والتكييف والإكراه والتسوية والتعاون.

التفادي

يُطلق على أي مقاربة ترمي إلى تفادي مواجهة نزاع مهم اسم التفادي. ويعني التفادي الحؤول دون أن يظهر النزاع إلى العلن. وقد يتم تفادي النزاع عبر تجاهله ورفض معالجة أي معلومة أو سلوك يرتبط به في المجموعة الواحدة وبين المجموعات المختلفة.

متى ينبغي اعتماد التفادي كاستراتيجية؟

يجمع كبار المدراء بشكل عام على أن تفادي النزاع استراتيجية للسيطرة على الأضرار على المدى القصير. ويعمد كبار المدراء إلى تفادي النزاع عندما: ١) تكون المشكلة تافهة فيما يواجهون مشاكل أكثر أهمية و ٢) يرى صانع القرار أنه ما من فرصة للإصغاء إلى اهتماماته و ٣) تفوق تكاليف الفوضى فوائد حل المشكلة و ٤) يتبع على الأفراد الهدوء واكتساب القدرة على معالجة المشكلة بحكمة و ٥) يكون جمع المعلومات أهم من التصرف مباشرة.^{٢٦}

التكييف

يعني التكييف ترك الآخرين يتصرفون على هواهم واعتماد استراتيجية التهدئة أو التضحيه بالذات. وقد يكون التكييف منطقياً في حال خشيت فقدان صديق أو في حال أدى النقاش إلى حل هيكلية للنزاع، مما يعني نقل أو نقل الفريق الآخر. وقد يختار المدير هذه الاستراتيجية عندما يدرك أن "ربح هذه المعركة قد يؤدي إلى خسارة الحرب".

متى ينبغي اعتماد التكييف كاستراتيجية؟

تشير البحوث إلى أن كبار المدراء يختارون هذه المقاربة عندما: ١) يعترف المدير بخطئه ويظهر صوابه في التفكير عبر الاستماع إلى آراء الآخرين و ٢) تكون المسألة أكثر أهمية بالنسبة للآخرين مما هي عليه بالنسبة إلى صانع القرار و ٣) يتعرض صانع القرار للخسارة أو يتم التفوق عليه فيصبح من الضروري تقليل الخسائر و ٤) تكون أهداف الانسجام والاستقرار ضرورية بسبب الضرر العام الكامن الذي ينشأ عن النزاع و ٥) يمكن تطوير الموظف بالسماح للمرؤوسين بأن يتعلموا من أخطائهم.^{٢٦}

الإكراه

يرتبط الإكراه باللجوء إلى النفوذ والقسر والضغط لفرض حل عبر التهديد. وقد تتطلب الكوارث البيئية مثل تدفق النفط ومخاطر التأثيرات النووية والحرائق الكيميائية، اتخاذ قرارات عاجلة لا

تترك أي مجال للنقاش أو الخلاف. وعندما تعالج الدوائر الأمنية الإرهاب والتهديدات المنظمة ضد السلامة العامة، تتبع وحدات التدخل حل الكوارث إجراءاتٍ لا تسمح بالاستراتيجيات البديلة.

متى يلجأ المدراء التنفيذيون إلى استراتيجية الإكراه البديلة؟

يذكر المدراء التنفيذيون المضائق الوضعية التالية كمحددات لاستراتيجية الإكراه: ١) وجود شروط طارئة تدعو إلى ضرورة اتخاذ خطوة حاسمة و ٢) أهمية المشكلة التي تدعو إلى اعتماد إجراءات غير متداولة كتقليص عدد الموظفين وإعادة تنظيم الشركة وفرض نظام معين و ٣) كون صالح الشركة على المحك فيما يدرك صانع القرار أنه حق و ٤) استفادة معارضة منظمة من سلوك غير تنافسي.^{٢٦}

التسوية

تعني التسوية المفاوضة لبلوغ حل متفق عليه بشكل متداول وتعتبر هذه الوسيلة المقاربة المعترف بها حل خلافات إدارة العمل. ويتم اللجوء إليها عندما يكون الفريقان المتنازعان متداولي القوة وينبغي تقسيم كمية محددة من الموارد بينهما بطريقة أو بأخرى. غالباً ما تختل مسار التسوية جهود الفريقين لتحريف المعلومات والمناشدة العاطفية والمحاولة للدفاع عن مراكزهما في محكمة الرأي العام في حال كان النزاع واضحاً.

لم قد يلجأ المدراء التنفيذيون إلى استراتيجية التسوية؟

يلجأ المدراء التنفيذيون إلى استراتيجية التسوية عندما: ١) يظن صانع القرار أن أهدافه مهمة إلا أن الإصرار على تحقيقها لا يساوي الفوقي الكامنة الناتجة من أساليب أكثر حسماً و ٢) يتمتع الخصم بنفوذ معاكس ويلتزم بتحقيق أهداف حصرية متبدلة و ٣) يتم البحث عن حل مؤقت لمسألة معقدة و ٤) يملأ الضغط الزمني حلولاً مناسبة و ٥) يفشل التعاون فتشكل هذه الاستراتيجية دعماً قيماً.^{٢٧}

التعاون

يشكل التعاون مقاربة حل المشاكل يتم فيها دمج حاجات الفريقين لمعالجة مشكلة بشكل دائم عبر الالتزام المتتبادل باطراف. ويعد الفريقان المتنازعان إلى حل المشاكل عبر اتباع الخطوات التالية للتوصل إلى حل يعتمد على التعاون.

١. تحديد المشكلة ومشاركة الواقع (بدلاً من اللجوء إلى المناشدات العاطفية وتحريف الواقع).
٢. عرض المشكلة بكلمات محددة وواضحة قبل البحث عن الحلول.
٣. التركيز على الواقع التي تم جمعها بدلاً من التركيز على اخلاف بحد ذاته.
٤. مناقشة الواقع والمشكلة بأسلوب يبتعد كل البعد عن إصدار الأحكام.
٥. التعاون للتوصل إلى بدائل من شأنها أن تؤدي إلى حل يرضي الفريقين بدلاً من الاعتماد على بدائل تفضل مصالح أحد الطرفين على مصالح الآخر.
٦. وضع معايير لقياس جودة الحلول المقترحة ومقبوليتها والاتفاق عليها وإخضاع الحلول لمراجعة المعايير قبل اختيار إحداثها.
٧. اعتبار الاتفاقيات كافة مجرد محاولات إلى أن تتم دراسة جوانب النزاع كلها. فلا يتم اعتماد أي اتفاق إلى أن يقنع الفريقان بإمكانية تنفيذه أولاً.^{٢٨}

الخلاصة في نقاط

- تتالف المجموعة من موظفين أو أكثر يتفاعلون ويدركونصالح أو الأهداف نفسها ويجتمعون لتحقيق نشاط مؤسسي فعال.
- تتطوّي المؤسسة على مجموعات عاملة مؤقتة أو مجموعات تحكم نظامية ومجموعات غير نظامية يرتبط أعضاؤها بصداقة متينة. وبشكل عام، تنشأ المجموعات غير النظامية حين يتعدّز على المجموعات النظامية تلبية حاجات أعضائها كافة.
- تسعى الفرق العاملة على المشاريع إلى بلوغ أهدافها في فترات قصيرة. فعندما تتحقق هذه الأهداف، يتم حل هذه الفرق.
- ينضم الأفراد إلى المجموعات والمؤسسات بسبب الانجذاب بين الأشخاص، الذي ينتج من القرب والانجذاب الظاهري والتباين في المواقف والتباين الديموغرافي والنشاطات الجماعية والأهداف الجماعية.
- ترتبط بنية مجموعة العمل بدرجة التباين أو الاختلاف بين صفات الأعضاء الشخصية. وعندما يتشارك الأعضاء عدداً من الخصائص، تعتبر مجموعة العمل متجانسة وإن تكون غير متجانسة.
- يشكّل التماستك صفة خاصة بالمجموعات تعني أن الأعضاء يقدرون فوائد العضوية. ويرتبط التماستك بشكل إيجابي بالأداء إذا ما تلاعثت معايير أداء مجموعة العمل مع معيار الأداء في المؤسسة. ويستطيع المدراء أن يؤثروا في التماستك عبر ضبط البنية والحجم ووضوح الأهداف والنشاطات والاضطرابات ومواجهة خصم مشترك واللجوء إلى معلومات مرتبطة إيجابية حول الأداء.
- تنظم معايير مجموعات العمل المسار لضبط سلوك الأعضاء. فيفرض غياب المعايير على المجموعة ضرورة أن تعالج كل سلوك على حدة.
- عندما تكون مجموعات العمل متماسكة وتتبع معايير واضحة تماماً، يظهر الامتثال جلياً بين الأعضاء. فيتوصل الأعضاء إلى الامتثال عندما يصحّون سلوكهم بإarak تمام ليتوافق مع معايير مجموعة العمل.
- تؤدي درجة التماستك والامتثال العالية إلى ظهور التفكير الجماعي الذي يعد تعليقاً للتفكير الانتقادي في المجموعة. ويمكن تحديد أعراض التفكير الجماعي وتصحيحها. إلا أنه ليس من الضروري أن يؤدي التفكير الجماعي إلى قرارات سيئة. وفي معظم الأحيان، تُظهر مجموعة العمل تفكيراً جماعياً مع أنها تملك المعلومات الكافية للتوصّل إلى قرار صحيح.
- يشير المركز الوظيفي إلى مرتبة مركز الفرد في هرمية مجموعة العمل. ويرتبط هذا المركز بالمنصب وليس بصاحب المنصب. أما المركز الشخصي فيمثل مرتبة الفرد في مجموعة العمل أو مكانته منها. وتمثل الرموز التي تحدّدتها المؤسسة المركز الوظيفي والمركز الشخصي في آن.
- يسهل التبنّي بآثار حجم مجموعة العمل على مشاركة الأعضاء والرضى عن العضوية والحساء الناجمة عن المسار ومعدل أداء كل فرد.
- يمر نمو مجموعة العمل بمراحل أربع هي: ١) الإعداد و ٢) استجواب المعلومات و ٣) توحيد المعايير و ٤) الأداء. وتنطوي كل مرحلة على مجموعة من المشاكل التي يسهل تحديدها والتي ينبغي حلها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية.
- لا يمكن أن تبقى مجموعات العمل في المرحلة ٤ إلى الأبد. فتطرد تقبّلات العضوية والتغييرات في المهام المجموعة من هذه المرحلة. وعلى المدراء أن يدركوا هذه القوى ويدبروها ليتمكنوا من تأمين التجديد في المؤسسة ونقل ثقافتها من جيل من الموظفين إلى الآخر.

- تتخذ المجموعات قرارات لا تخلو من الخطورة ترتكز على طريقة تقدير الأعضاء للمجازفة ولتوقعات المؤسسة في ما يتعلق بمييل المجموعات إليها أو رفضها إياها.
- قد يكون إبداع مجموعة العمل متدنياً إذا فشل المدير في متابعة مسار قرار مبدع، ولم يحصل توليد الأفكار عن تقييمها في عملية صنع القرار الجماعي، ولم يعلم المجموعة كيفية امتلاك الأفكار الأخلاقية.
- يؤجل استجمام الأفكار في مجموعات العمل الحكم في جودة المقترنات ويركز حصرياً على توليد أكبر عدد ممكن من المقترنات في فترة زمنية محددة.
- تتضمن تقنية المجموعة الإسمية الصفة الرسمية على التفاعلات التي تجري وجهاً لوجه في مجموعات العمل لتقليل آثار المراكز فيها ولإدارة مشاركة الأعضاء في صنع القرار. ومع أن هذا الإجراء يعتبر طقسيّاً فهو يؤدي إلى قرارات جماعية فضلى.
- يتم اللجوء إلى تقنية دلفي Delphi في القرارات التي تتعلق بسياسات واسعة النطاق حيث يُعدّ إغفال أعضاء المجموعة، شرطاً مسبقاً لصنع قرار فاعل. ومع أن هذه التقنية مكلفة وتستغرق بعض الوقت فهي تؤدي إلى قرارات أفضل من تلك التي تنشأ عن المجموعات التي تعتمد على صنع القرار التقليدي عبر التفاعل وجهاً لوجه.
- على قائد المجموعة الفاعل أن يقرر متى تكون نشاطات تحديد المهام أو نشاطات صون المهام أكثر أهمية بالنسبة إلى المجموعة. ويمكن تعلم المهارات التي تسهل إنشاء العلاقات بين أعضاء المجموعة في هذين الميدانين.
- يمكن تقليل الخسائر الناجمة عن المسار عبر: ١) تحديد مهمة المجموعة بدقة و ٢) فصل توليد الأفكار عن تقييمها و ٣) تفادي التفكير الجماعي و ٤) ربط مكافآت المجموعة بأدائها و ٥) ربط مكافآت المجموعة بمساهماتها في نجاحات وحدة العمل.
- تفرض إدارة السلوك والأداء بين أعضاء المجموعة على المدير أن يحدد حاجة المجموعات إلى الترابط والتواافق، ودفق المعلومات، والتكامل. واستناداً إلى الحاجات الناجمة من هذه الميادين الثلاثة، يختار المدراء من بين العناصر التالية، الخصائص التي تساعدهم على تحسين سلوك الأعضاء في المجموعة وأدائهم: ١) القواعد وأصول العمل و ٢) تبادل الأعضاء و ٣) أدوار الربط و ٤) القوى العاملة المؤقتة و ٥) فصل المجموعات.
- يعرّف الخمول في المؤسسة على أنه الانخفاض في معدل أداء الأعضاء في المجموعات المتنامية الحجم. ويمكن الحد من الخمول في المؤسسة إذا حافظ المدير على درجة عالية من الانخراط الوظيفي وعلى معايير أداء المجموعة وإذا عمد إلى تعزيز أهمية أهداف أدائها.
- يمكن تحديد مدى مشاركة الأعضاء في صنع القرار عبر تشخيص حالة صنع القرار في المجموعة. وتتمثل الاعتبارات التي ينبغي الاهتمام بها في التشخيص بما يلي: ١) حرمة الوقت لاتخاذ القرار و ٢) أهمية جودة القرار و ٣) أهمية التزام المسؤولين بالقرار و ٤) مدى توفر المعلومات لاتخاذ القرار. ويتراوح القدر الحالي من مشاركة المجموعة في صنع القرار بين العدم (بسبب ارتباك عملية صنع القرار على المدير)، والمشاركة القيمة (حين يشارك أعضاء المجموعة كافة في صنع القرار).
- يعتبر الرأيُ المعاصر النزاعَ في المجموعة مساراً طبيعياً يمكن إدارته في المؤسسة. أما الرأي التقليدي فيرى أنه مدمر ويسوء إلى الانسجام في المجموعة.
- كثيرة هي أساليب إدارة النزاعات. فيستطيع المدير أن يختار استراتيجية من الاستراتيجيات التالية: ١) التفادي و ٢) التكيف و ٣) الإكراه و ٤) التسوية و ٥) التعاون. ويعتمد اختيار الأسلوب المناسب على تحليل صانع القرار للحالة وفضله الشخصي لل استراتيجيات المقترنة.

المراجعة في أسئلة

أجب بـ "صحيح" أو بـ "خطأ"

- ١-٦ تُشكل مجموعة من مهندسي التصميم، تتولى إتمام اختبار الثقة الأخلاص بمسار صناعي جديد، مثلاً عن مجموعة التحكيم. صح أم خطأ؟
- ٢-٦ تنشأ المجموعات غير النظامية في المؤسسة عندما لا تلبي المجموعات النظامية حاجات الأعضاء كافة. صح أم خطأ؟
- ٣-٦ تعتمد إدارة الفريق العامل على المشاريع بشكل أساسى على نظام منظم لدعم إنتاجية الفرق. صح أم خطأ؟
- ٤-٦ يؤدي الانجذاب بين أعضاء المجموعة إلى اختلاف بعضهم عن البعض الآخر في مجموعات العمل غير النظامية. صح أم خطأ؟
- ٥-٦ عندما يطلب المدراء التنفيذيون في مصارف مختلفة من أعضاء مجلس إدارة مصرف ما أن ينضموا إلى المجلس، من المحتمل أن تتم انجذابات بين الأعضاء إرتكازاً على التشابه في الوضع الاجتماعي والوضع الاقتصادي والجنس والعرق والقدرة على إدراك الآخرين. صح أم خطأ؟
- ٦-٦ إن المجموعات الناضجة في المرحلة ٤ قبلة لتصبح غير متGANسة. صح أم خطأ؟
- ٧-٦ يساهم عدم تجانس الأعضاء في مجموعة العمل في زيادة قدرة المجموعة على حل المشاكل ورضى الأعضاء والنزاعات. صح أم خطأ؟
- ٨-٦ تتوصل المجموعة إلى التماسك بسرعة أكبر عندما تكون متGANسة. صح أم خطأ؟
- ٩-٦ تتوصل المجموعة إلى التماسك عندما يضبط المدير العناصر التالية: ١) حجم مجموعة العمل و ٢) وضوح أهداف المجموعة ونشاطاتها و ٣) تقديم المعلومات المرتدة الإيجابية في الوقت المناسب. صح أم خطأ؟
- ١٠-٦ تحدد درجة الملاعة بين أهداف مجموعة العمل وتقويتُ المؤسسة للمكافآت المرتكزة على المجموعة، العلاقة بين تماسك أعضاء مجموعة العمل وأدائهم. صح أم خطأ؟
- ١١-٦ تتبادر المعايير في مجموعة العمل بشكل أسرع في مجالات جهود الأعضاء ونشاطات عمل المجموعة وأهدافها. صح أم خطأ؟
- ١٢-٦ قد يبرز التفكير الجماعي في مجموعة العمل عندما يُمنع الخبراء الأجانب من إدخال معلومات جديدة إلى عملية صنع القرار ويعدم القائد إلى إلغاء المعارضين. صح أم خطأ؟
- ١٣-٦ تُعتبر المجموعات العاملة على المشاريع التي تتتشكل بسرعة والتي تتألف من أعضاء غير متGANسين، أقل قابلية لعرض تفكير جماعي مما هي عليه مجموعات العمل الدائمة في المرحلة ٣ من النمو. صح أم خطأ؟
- ١٤-٦ تنتخذ مجموعات العمل التي تختبر التفكير الجماعي قرارات ضعيفة. صح أم خطأ؟
- ١٥-٦ يُعتبر اكتساب احترام مرؤوسيك بسبب خبرتك في حل المشاكل، مثلاً عن المركز الوظيفي. صح أم خطأ؟
- ١٦-٦ عندما ينضم عضوان جديدان إلى مجموعة عمل، من البديهي أن ينخفض معدل مشاركة الأعضاء بينما يرتفع معدل أداء كل فرد على حدة. صح أم خطأ؟

- ١٧-٦ يتم تقليل خسائر الناجمة عن المسار في مجموعات العمل غير المتباينة التي تربط بين مهارات الأعضاء ومهام المجموعة أو أهدافها. صح أم خطأ؟
- ١٨-٦ تندرج بنية مجموعة العمل والحفاظ على معاييرها في إطار المشاكل الإدارية التي تعانى بها مجموعة في المرحلة ٢. صح أم خطأ؟
- ١٩-٦ ترصد مجموعات العمل الناضجة بسرعة بشكل عام، وجود خسائر ناجمة عن المسار وتفرض على القائد اتخاذ تدابير سريعة للتخلص منها. صح أم خطأ؟
- ٢٠-٦ إذا كان الأعضاء في مجموعة التحكم يقدرون المجازفة، وانطوت المجموعة على مراكز وظيفية مرموقة وكانت المؤسسة محافظة، تجأل المجموعة إلى المجازفة في اتخاذ القرارات. صح أم خطأ؟
- ٢١-٦ يعتبر استجمام الأفكار أسلوباً ناجحاً لتحقيق مجموعة العمل الإبداع لأنه يتراوّح ميل المجموعة الطبيعي إلى تأجيل الحكم حول المقترنات الخلافة التي يتقدم بها الأعضاء. صح أم خطأ؟
- ٢٢-٦ تتمثل خصائص مجموعات دلفي Delphi بال نقاط التالية: ١) أنها تتالف من أعضاء لا يعرف بعضهم البعض الآخر و ٢) تظهر فيها آثار المركز الوظيفي والسيطرة بنسبة أقل من المجموعات الإسمية و ٣) لا تستند إلى وظيفة معالجة البيانات المركزية. صح أم خطأ؟
- ٢٣-٦ قد تشارك مجموعة في المرحلة ٤ تبحث في السبل التي من شأنها اجتذاب أعضاء جدد، في نشاطات تحديد المهام. صح أم خطأ؟
- ٢٤-٦ يرى الرأي التقليدي للنزاعات أن الانسجام في المؤسسة قد يحول دون حل المشاكل في مجموعة العمل بطريقة خلاقية. صح أم خطأ؟
- ٢٥-٦ يعتبر الإكراه استراتيجية جيدة لإدارة النزاعات في مجموعة التحكم في حال توفر الوقت الكافي لاتخاذ القرار وكان نفوذ الأعضاء متبايناً. صح أم خطأ؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ٢٦-٦ ترتبط عملية صنع القرار التي تعتمد على المشاركة بـ:
- مستويات عليا من رضى أعضاء المجموعة.
 - إنتاجية فردية متدنية.
 - مستوى متدن من الإبداع بين أعضاء الفريق.
 - صنع القرار بسرعة أكبر.
 - تنافس أكبر بين أعضاء الفريق.
- ٢٧-٦ يتمثل أحد السبل لتقليل تأثيرات التفكير الجماعي بـ:
- تشجيع الأعضاء على ترشيد قرار المجموعة.
 - زيادة ضغط الزملاء للتلعب بأعضاء المجموعة المعارضين.
 - إعادة النظر في احتل المفضل وإن تم التوصل إلى الانسجام.
 - انتقاد المنافسة أو المعارض.
 - جلوء القائد إلى إقناع أعضاء المجموعة باستحالة ارتكاب الأخطاء.
- ٢٨-٦ بما أنه قائد فريق عامل على مشروع، ترك أهمية تحقيق نجاح أولي في تحديد طبيعة مشاكل المهام التي يواجهها فريقه. ولهذا السبب، قد تعمد في بداية مسار تحقيق أهداف الفريق إلى:
- تشجيع الموظفين على التوصل إلى مستوى عالي من التماسكون لبناء درجة عالية من السلامة في المجموعة.
 - اللجوء إلى تقنية "محامي الشيطان" لمنع تفكير جماعي أولي.
 - الحد من اختلاف الأعضاء بعضهم عن البعض الآخر عبر اختيار أعضاء يتشاركون صفات متعددة.

د اللجوء إلى استجمام الأفكار لإعداد لائحة طويلة وغير خاضعة للتقدير، من المقاربات حل المشاكل.

ه استخدام تقنية دلفي Delphi

٢٩-٦ غالباً ما يكون الخمول في المؤسسة:

- أ عائقاً للعلاقات الفاعلة بين أعضاء المجموعة ولادة هذه المجموعة.
- ب نتيجة مباشرة للتماسك المفرط في المجموعة.
- ج نتيجة للتفكير الجماعي.
- د حافزاً لأداء جماعي مرتفع.

ه عائقاً لأداء المجموعة المحتمل ولكن ليس معدل أداء الأعضاء الفردي.

٣٠-٦ تتمثل جودة المجموعة التي يمكن أن تؤدي أحياناً إلى فعالية جماعية مرتفعة أو متدنية بـ:

- أ مستويات عالية من الانجذاب بين الأشخاص.
- ب التماسك.
- ج مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات في المجموعة.
- د تفادي أعضاء المجموعة المجازفة.
- ه وجود أعضاء يتمتعون جميعاً بمركز شخصي مرموق.

٣١-٦ تتطوّي المرحلة الثالثة من تشكيل المجموعة على:

- أ أعضاء يحاولون إدراك السلوكيات الأهم بالنسبة إلى المجموعة.
- ب التعاون وتقليل المساواة الناجمة عن المسار.
- ج تنمية الثقة والدعم بين أعضاء المجموعة.
- د تقييم الأعضاء لدرجة الالتزام والدعم الضروري للعضوية في المجموعة.
- ه استقرار قيادة المجموعة وتحديد هرميتها.

٣٢-٦ عند مرحلة ————— من النمو، يصبح تماسك المجموعة صليباً.

- أ الإعداد
- ب الأداء
- ج توحيد المعايير
- د استجمام المعلومات
- ه النضج

٣٣-٦ يتأثر تماسك المجموعة سلباً بـ:

- أ حجم المجموعة الضخم الذي يتعدى ١٥ عضواً.
- ب الإنجداب بين الأشخاص.
- ج الضغط الخارجي المعتدل الذي يظهر على شكل تنافس بين المجموعات.
- د مركز أعضاء المجموعة الشخصي ومركزهم الوظيفي المرموق.
- ه التفكير الجماعي.

أي من هذه الاحتمالات التالية لا يعد نشاطاً لصون المهام في المجموعة؟

- أ التزاعات المهدئة.
- ب اتباع أفكار أعضاء آخرين في المجموعة.
- ج وضع الأهداف وتكتيل الأعضاء بالمهام.
- د مساعدة الأعضاء الآخرين على التعبير عن مشاعرهم في ما يتعلق بالعضوية في المجموعة.

هـ التمهيد للأعضاء الجدد للالتقاء بأعضاء الفريق القدامى.
بشكل عام، تعتمد المجموعات الفاعلة المفوضة، المفهوم — للنزاع.

٣٥-٦

- أـ التقليدي
- بـ القصير المدى
- جـ الليبرالي
- دـ المعاصر
- هـ الداخلي

أجب بنص مختصر

- ١-٦ تحدث عن الظروف المؤسساتية التي تحثّم اللجوء إلى الفرق العاملة على المشاريع. وأي متطلبات إدارية ينبغي تحديدها في هذه الحال؟
- ٢-٦ تحدُّث عن أربعة عوامل يمكن أن يعدها المدراء للتأثير في تماسك المجموعة.
- ٣-٦ هل يعني تماسك مجموعة العمل أنها تمتّع بالقدرة على الإنتاج نسبةً إلى المقاييس المؤسساتية؟
نرجو أن تفصل إجابتك.
- ٤-٦ تحدث عن التفكير الجماعي. ما هي خصائص مجموعة العمل التي تخترق التفكير الجماعي؟
- ٥-٦ كيف تتبدل المشاكل التي تواجهها مجموعة العمل فيما تنتقل من مرحلة إلى أخرى عبر مراحل النمو الأربع؟
- ٦-٦ لنفترض أن الأعضاء في مجموعة العمل يقرّرون الإبداع وتنتهي هذه المجموعة إلى مؤسسة تتوقع الإبداع من مجموعاتها، أي عوامل، وبالتحديد أي خسائر ناجمة عن المسار، قد تحول دون إبداع المجموعة؟
- ٧-٦ لماذا يشكل تأجيل الحكم في الاقتراحات الأخلاقية في مجموعة العمل، شرطاً مسبقاً ضرورياً لاستمرار الإبداع؟
- ٨-٦ إذا لم يرغب المدير في اللجوء إلى استجمام الأفكار وتقنية المجموعات الإسمية وتقنية دلفي Delphi، ما هي الإجراءات التي ينبغي اتخاذها للمحافظة على إبداع مجموعة العمل؟
- ٩-٦ أي أسئلة تشخيصية ينبغي أن يأخذها المدير بعين الاعتبار عندما ينظر في مستوى انخراط الفريق الفعلي في عملية صنع القرار في المؤسسة؟
- ١٠-٦ عندما تنتقل المؤسسات من مسار صنع قرار مركزي إلى مسار صنع قرار لا مركزية معتمدةً على فرق ذاتية التوجيه، أي تدابير ينبغي اتخاذها للحفاظ على سلامة الفريق وترتبط أعضائه؟

دراسة حالة ١-٦ : تقييم إبداع مجموعة العمل

تنتج شركة لكسينغتون ليميتед Lexington Ltd مواد للتدريب الإداري وتوزعها في الشركات الصناعية والخدماتية في المملكة المتحدة. وقد أسس إيان كليز Ean Clease هذه الشركة منذ عشرة أعوام فعرفت نمواً متواصلاً في ميدان المبيعات الخارجية والمحالية على حد سواء. وقد بلغت مبيعات لكسينغتون Lexington ٥،٤ مليون جنيه إسترليني السنة الماضية وتسعى إلى رفع مبيعاتها المحلية بنسبة ١٠ بالمئة أي ما يعادل ٨٠ بالمئة من أعمال الشركة و٧ بالمئة من الأرباح في المبيعات الخارجية لهذه السنة. ويعمل حالياً في هذه الشركة ٥٠ موظفاً في الإنتاج والمبيعات. إلا أن "قلب" الشركة الإبداعي يتالف من ستة موظفين فضلاً عن كليز Clease، يعملون على تطوير منتجات شرائط الفيديو الملاصقة بالشركة ومواد التدريب المرتبطة بها. ويعرف هؤلاء الأعضاء بـ "جنود إيان" Ean.

وقد اختار كليز Clease الموظفين الستة بنفسه منذ خمس سنوات. ويظهر اسم كل منهم وسنّه وسيرته المهنية في الجدول ٩-٦.

جدول ٩-٦ جنود إيان Ean في شركة لكسينغتون ليميتد Lexington Ltd

| الاسم | السن | السيرة المهنية |
|------------------------------|------|---|
| ليديا سميث Lydia Smith | ٢٨ | درست الفنون المسرحية ولكنها تخلت عن الدراسة لتعمل مع مجموعة مسرحية صغيرة في لندن لستين قبل أن تنضم إلى شركة لكسينغتون Lexington منذ أربعة أعوام. وهي مسؤولة عن تصميم المعدات وإدارة المسرح. |
| جايمس ويلسون James Wilson | ٣٢ | نال شهادة في اللغات الرومنسية من جامعة هريوت-وات Heriot-Watt. وعمل في مركز أبحاث اسسي فيربيرن Esmée Fairbairn في هريوت-وات Heriot-Watt كاختصاصي في تطوير الإدارة لمدة خمس سنوات. وفي خلال هذا الوقت أصبح خبيراً في تصميم برامج تدريب خاصة بالشركات واسعة النطاق قدمها مركز الأبحاث. ويعمل في شركة لكسينغتون Lexington منذ خمسة أعوام. |
| Keith Abelson | ٢٥ | نال شهادة في الفنون التخطيطية بمساعدة الكمبيوتر من جامعة بريتيش كولومبيا British Columbia في فانكوفر Vancouver في كندا. ويعتبر ساحراً في ابتكار التأثيرات الحركية بمساعدة الكمبيوتر. ويعمل منذ عشر سنوات في الشركة. |
| لورانس جنسان Lawrence Jensen | ٣٦ | عمل في تصميم المجالات وتاليف الإعلانات لمدة سبع سنوات قبل الانضمام إلى لكسينغتون Lexington منذ ثمانى سنوات. نال جوائز متعددة لعمله في تصميم الإعلانات في شركة إعلانات متوسطة الحجم في لندن. |
| أندريا وايت Andrea Wight | ٢٦ | نالت شهادة في الرياضيات والأدب وعملت في لكسينغتون Lexington لمدة ستين. إلا أنها عملت قبل ذلك في شركة استشارات صغيرة الحجم متخصصة في تصميم برامج لضبط تحركات الأجهزة الآلية المجمعة. |
| ليزا برونсон Lisa Bronson | ٢٨ | كانت تدير مع زوجها شركة سياحية مزدهرة. إلا أنها بعد بيع الشركة عملت لثلاث سنوات كموظفة تنفيذية في مجلس لندن السياحي. وتعمل في لكسينغتون Lexington منذ خمس سنوات. |

يظن إيان Ean أن أعضاء المجموعة هؤلاء يعملون بانسجام تام على الرغم من أن بعضهم يتمتع بعادات شخصية غريبة. فعلى سبيل المثال، تفضل ليديا Lydia أن تصف شعرها على طريقة مغني الروك وتتصبغ بعدة ألوان في آن في حين يعمد ويلسون Wilson المحافظ إلى ارتداء معطف وربطة عنق بشكل دائم. وتوكّد المجموعة أن ويلسون Wilson يرغب في أن تنسق ليديا Lydia ألوان شعرها لتتشكل مربعات. أما جنسان Jensen فيفضل العمل في أوقات غريبة وأيام السبت والأحد. إلا أنه قد لا يعمل يومي الاثنين والثلاثاء القابلين. في حين أن أندريا Andrea وأبلسون Abelson يفضلان العمل وفق جدول عمل منتظم لا سيما أنهما يعملان معاً وقد توصلوا إلى تصميم نماذج مثيرة للاهتمام وخلاقة لدمج الرسوم المتحركة التي يولدها الكمبيوتر بصور ثابتة مأخوذة في الاستوديو. فضلاً عن ذلك، يعتبر إيان Ean أن ليزا Lisa تقوم ب المنتجات المجموعة الأخلاقية "وكأنها توفّت كتيبًا سياحياً".

يعلم أفراد المجموعة أنهم يملكون الحرية الكاملة لاستعمال المعدات ووضع منتجات للتدريب وشرائط فيديو جديدة. فهم يعملون عن كتب مع فريق التصوير لأنّه يتّبغي أن يكتبو نصوصاً تمثل أساس المواضيع الإدارية التي تسجل على شرائط الفيديو. وقد أدت هذه الحرية في الإبداع إلى أن تصبح المجموعة ملمة بنواحي تطوير المنتجات والخدمات كافة. كما أنها باتوا يدركون نوعية أعمال بعضهم البعض فلا يضيع إلا وقت قليل من العمل حين يمرض أحدهم أو يكون في عطلة.

وتقسم المجموعة إلى منطقة التطوير ومنطقة الإنتاج. فيعمل لورانس Lawrence وليديا Lydia وأندريا Andrea على استجماع الأفكار لابتكار منتجات جديدة بينما يقوم جايمس James وكيث Keith بكتابة النصوص والبحث عن الواقع المناسب للتصوير. بالإضافة إلى ذلك، تنظم ليزا Lisa جداول التصوير الزمنية وتنسق عمل الإنتاج مع إيان Ean وفريق العمل في الفيلم كما أنها تهتم بالترتيبات المحلية كافة عندما يتم التصوير في مكاتب مختلفة في لندن.

يسعى كيث Keith وأندريا Andrea جاهدين إلى إقناع إيان Ean والمجموعة بتحديث أجزاء من أفلام تدريب قديمة لأن تطوير المنتجات القديمة أقل كلفة من الابتداء من الصفر لتنفيذ أفكار جديدة. وتعتمد بعض الصور التينفذها على الإبداع حتى أن إيان Ean فكر في عرضها في الجلسة المقبلة التي ستجري بحضور نائب رئيس الإنتاج والتصوير.

إلا أن المجموعة لا تتبع جدولًا زمنياً محدداً للعمل. فيتناول الأعضاء الطعام في خلال العمل، حتى أنهم يقومون باستجمام أفكار جديدة تتعلق بالإنتاج حول مائدة الطعام. وينضم الجميع إلى هذه الجلسات ولكن غياب أحدهم عنها طبيعي جداً. فلا أحد يهتم لهذا الغياب لأنهم يناقشون المسائل الشخصية عند الظهور وحسب.

يصعب القول بوجود قائد رسمي في المجموعة. فيعمل كيث Keith منذ عشر سنوات في لكسينغتون Lexington ولكنه يمكن أن يتولى أي عضو آخر القيادة بسهولة ليقوم بقيادة مشروع معين. فيبدو أن المجموعة تختر القائد وفقاً لخبرته في المشروع بدلاً من أقدميته في العمل. ويعتبر الأعضاء إيان Ean "كرسي أو صابورة" وهو يؤدي بسرور هذا الدور الذي يتطلب معالجة التزاعات في المجموعة مع العلم بأنها خلافات تدور حول الانحراف الفني أكثر مما تدور حول التباين في الشخصيات. أما الموظفون الآخرون فيحتملون جداول العمل الزمنية غير النظامية والطلبات الغربية التي يتقدم بها إيان Ean ومجموعته. ويعود سبب احتمالهم لهذه الظروف إلى تقديرهم ضرورة وجود أشخاص مبدعين على رغم غرابة عاداتهم في العمل.

- ١ بالاستناد إلى المعلومات المتوفرة في الوحدة، ما هي صفات مجموعة إيان Ean الظاهرة؟
- ٢ كيف تسمح بنية المجموعة بتسهيل عملية الإبداع؟ هل تتوافق على المنطق الذي يعتمده إيان Ean في اختيار أعضاء مجموعة التصميم؟
- ٣ تحدث عن ثلاثة أمور منفصلة قام بها إيان Ean لزرع روح الأخلاقية الإبداعية في "جنوده".

دراسة حالة ٢-٦ : إنتاجية الفريق في شركة أ.ي. ليسونس ليميتد *A.E. Leeson's Ltd

يحمل أليستر مكفرسون Allister McPherson منصب مدير عام شركة أ.ي. ليسونس A.E.Leeson's وهي منشأة تعنى بتجميع القطع الإلكترونية الفرعية يقع مركزها الرئيسي في المملكة المتحدة وتشكل جزءاً من مجموعة كبرى تستورد برامج ومعدات خاصة بطايب. ويدير هذه المنشأة ثلاثة مدراء يتمثلون بمدير إنتاج يشرف على ثلاث مجموعات تتناول على العمل، ومدير مكتب يشرف على ١٥ أخصائياً ومن فيهم موظفان يهتمان بالتسويق، ومدير مسؤول عن الموارد البشرية وسلامة المصنع.

تم تصميم منشأة الإنتاج خصيصاً لتسهيل نشاط فرق العمل التي يدرك أعضاؤها بوضوح مدى سلطة الفريق لاتخاذ قرارات مرتبطة بالإنتاج. فيتوقعون أن يسمح مجلس الإدارة بأن تتوصل الفرق إلى قراراتها بنفسها في ما يختص بجدول الأعمال وتخطيط الإنتاج. وطالما أن الفرق تدرك واجباتها في العمل، يتوقع الأعضاء أن تتركهم الإدارة يتصرفون على هواهم ليتمكنوا من إنجاز أعمالهم. وبينما بيدهما في هذه الحال أن يرفض أحد فرق العمل تنفيذ أوامر المشرف إذا شعر الأعضاء بأنه يهدد أداء الفريق أو عملية صنع القرار فيه. ولا بدّ من أن ينزعج هؤلاء إذا استنتجوا أن المشرف يطبق النظام ظلماً، ويحاول إجبار الموظفين على تلبية رغبات الإدارة.

وتعتبر "المزايدة في العمل" تقليداً غير نظامي في المنشأة، يلجأ إليه العمال أحياناً لتفادي سلطة المشرف. فيتقدم العامل بمزايدة للقيام بعمل لم يتم تحديد الموظفين الذين سيتولون تنفيذه بعد وذلك في محاولة لتفادي الخضوع لرئيس صعب المراس والحصول على وظيفة بجدول زمني مريح، فينتقل مثلاً من العمل في الليل إلى العمل في النهار. ويعود انزعاج المشرفين من تطبيق هذا النظام، إلى اعتقادهم بحقهم في اختيار المسؤولين بدلاً من اتباع نظام يسمح للموظفين بالاحتياط على ما هو مطلوب منهم.

لقد سمحت الإدارة للموظفين في هذه المنشأة بالاستفادة من وظيفتهم بشكل غير نظامي وذلك عبر منحهم فرصة استخدام معدات المنشأة وأدواتها للاستعمال الشخصي. وقد اعتاد الموظفون أن يحصلوا على برامج الكمبيوتر ومعداته بسعر الكلفة فتوقعوا أن تسمح لهم الشركة باستعمال الأدوات لتصليح معدات شخصية

Source: Adapted from R. Steers and J. Black, 1994. *Organizational Behavior*, 5th edn. New York: Harper Collins, 2767. *

ومنزلية. إلا أن السرقة متعددة في هذه الشركة وغالباً ما يرد الموظفون أدواتها ومعداتها كافة في حالة جيدة خاصة أن فرق الإنتاج تحرص دوماً على توافرها عند تأدية عمل الإنتاج الاعتيادي.

كان أليستر Allister قد علم للتو أن الشركة سترسل تجهيزات جديدة للإنتاج بقيمة ١٥ مليون دولار إلى وحدة التجميع ولما علم بتقاعد مدير الإنتاج في وحده، لم يتضايق باختيار الشركة روبي واشنطن Rudy Washington ليشغل منصبه. فقد تميز روبي Rudy بخدمته في القوات البحرية الملكية في خلال حرب فولكاندز Falklands وباحتلاله منصبين مرموقين في أحد المصانع قبل الانضمام إلى شركة ليسونس Leesons منذ سنتين. الواقع أن الشركة أقدمت على شراء معدات جديدة واستخدام مدير إنتاج جديد قد اعتاد تقنيات الإدارة الحديثة على أمل أن يساهم هذان التدبيران في ارتفاع إنتاجية المنشأة وأرباحها بشكل ملحوظ. ما إن وصل روبي Rudy إلى المنشأة حتى بدأ يترك بصمته فيها ويعدل في الممارسات الإنتاجية. فرأى أن السماح للموظفين باستعارة أدوات الشركة للاستعمال الشخصي غير ملائم وما كان منه إلا أن أمر بالامتناع عن هذه الممارسة لأن بعض الموظفين الانتهازيين قد يعودون إلى سرقة الأدوات وإعادة بيعها لا سيما أن الجهاز الذي يتولى المراقبة غير صارم. كذلك، استبدل نظام المزايدة في العمل بنظام الأسقافية في المركز الوظيفي الذي يشبه الأنظمة العسكرية. ومع أن المدراء والمشرفين في المنشأة أيدوا النظام الجديد تأييداً كبيراً، ساد الالتعاض والإحباط بين عمال الإنتاج فتناولوا كلاماً كثيراً أهله "أن روبي Rudy لا يزال ينفذ نظام البحرية العسكرية ويعتبر أن الموظفين كافة هم موظفون حديثو العهد". أما روبي Rudy فرأى أنه لا يجوز أن تُسأل الإدارة عن التدابير التي تتخذها وينبغي أن يتلزم العمال بواجب إطاعة الأوامر الشرعية التي يصدرها المشرفون.

يعتمد نمط إدارة روبي Rudy على قيامه بجولات كل ساعة في وحدة الإنتاج. وفي خلال الأشهر الأربع الأولى من توليه المهام، أجرى تعديلات إنتاجية كثيرة أدت إلى تخفيض ساعات عمل التجميع وتحسين جودة المنتجات وإمكانية الاعتماد عليها. إلا أنه في هذه الفترة أيضاً رحل خمسة موظفين عن الوحدة وقد ردوا قرار رحيلهم إلى انتهاء نظام المزايدة في العمل. وتجرد الإشارة إلى أن ثلاثة من الموظفين المستقيلين يعودون من بين الموظفين الذين بلغوا معدلات ممتازة في الأداء الوظيفي بصفة دائمة.

مع أن تركيب المعدات الجديدة تم بسهولة كبيرة، بدت التعasse واضحة على وجوه الموظفين. فقد أجمع عمال الإنتاج على أن ارتفاع إنتاجية أدى إلى ازدياد أرباح الشركة من دون أن يساهم في إقرار أي علاوة على أجورهم. وعندما انتشرت هذه الفكرة في الوحدة، لاحظ روبي Rudy اتساعات الكبيرة في معدات الشركة وأدواتها. فقرر وضع أنظمة لالتقط المعاذن ونظام لتفتيش خزانات الموظفين عشوائياً للحؤول دون السرقة.

بعد سنة كاملة من العمل، طلبَ من روبي Rudy العودة إلى مقر الشركة الرئيسي لحضور ندوة تدور حول القيادة وتحسين الجودة في المؤسسة. وفي خلال غيابه، فضل أليستر Allister إلا يحل مكانه مدير إنتاج جديد وإن كان ذلك لفترة مؤقتة. فأعلم المشرفين على نوبات العمل بضرورة أن يتحمّل كل منهم مسؤولية فريق عمله من دون أي إشراف مباشر. وبعد رحيل روبي Rudy بفترة قصيرة، أخبر المشرف على النوبة الثالثة أليستر Allister عن رغبة موظفي الليل في فترة أطول من الاستراحة الساعية الثالثة فجراً لأن ظروف العمل في الرطوبة تؤدي إلى شعور الموظفين بالعناس، ولا سيما أولئك الذين يعملون على معدات إنتاج شديدة النظافة. ومن المعروف أن الخطا في وظائف مماثلة مرفوض تماماً لأن فشل الموظفين في التركيز يتسبّب بخلل بالغ في التجميع. لذا وافق أليستر Allister على الطلب وسمح للمشرفين على النوبات الثلاث بالاعتماد على حكمهم الخاص لمعالجة طلبات الموظفين الثانوية. وعلم لاحقاً بإجراء تغييرات كثيرة في الوحدة إلا أنه لم يتم تعديل أي قرار إداري مهم اتخذه روبي Rudy.

بعد أسبوعين، اعترض الموظفون جهاراً على سياسة الشركة في فرض ساعات عمل إضافية إلزامية لتلبية متطلبات الإنتاج. فقد ازداد الطلب على تجميع القطع الفرعية لدرجة أن العمال باتوا يعملون بين ١٥ و١٨ ساعة إضافية كل أسبوع بشكل منتظم. وحين نظر أليستر Allister في المشكلة أعلن أنه سيعلّق قرار ساعات العمل الإضافية إلزامية إذا نجحت نوبات العمل في زيادة الإنتاج بنسبة ١٥ بالمئة. وفي غضون يومين، ارتفع الإنتاج إلى المستوى المطلوب مما كان من أليستر Allister إلا أن وفى بوعده. ولكنه تفاجأ بتلقي

الشركة طلبيات متعددة مهمة وضعت الوحدة مرة أخرى تحت ضغط تأجيل الطلبية وضرورة فرض قاعدة ساعات العمل الإضافية الإلزامية من جديد. إلا أن القوى العاملة تمكنت في خلال فترة أسبوع من التخلص من مشكلة تأجيل الطلبية فأمر أليستر Allister بإلغاء قاعدة ساعات العمل الإضافية الإلزامية.

أما المشكلة الثالثة المرتبطة بالقوى العاملة فتعلق بأنظمة التقاط المعان ونظم تفتيش خرائط الموظفين العشوائي. فرأى عدد كبير من قادة الموظفين غير النظاميين أن هذه التدابير تشک في مصداقية الموظفين وأن "السياسات المتّبعة ظالمة فلا يجوز أن يخضع العمال الشرفاء لهذه الإهانات لأن الإدارة ترغب في التخلص من العناصر السيئين".

وأفهم أليستر Allister الرأي واقتراح فترة تجربة على مدى أربعة أسابيع يتم فيها نزع أنظمة التقاط المعان وألات التفتيش بينما تتم مراقبة النقص في المعدات والأدوات بدقة. فوافق محامو العمال على العرض كتسوية واقعية.

قبل عودة رودي Rudy إلى وظيفته ببومين، درس أليستر Allister التقارير المتعلقة بالإنتاج فلاحظ زيادة في الإنتاج بنسبة ٢٠ بالمئة وانخفضاً في معدلات عيوب المنتجات بنسبة ٥ بالمئة عن معدلات الأشهر الستة الأخيرة. وفي الواقع، ارتفعت نسب الإنتاج وتحسن جودة المنتجات وازداد رضى القوى العاملة في غياب مدير الإنتاج. وعندئذ، أدرك أليستر Allister المعضلة التي يواجهها لأنه كان أمام حلّين: فيمكّنه أن يقدم تقريراً بهذه النتائج إلى المسؤولين في الشركة ويكون بالتالي قد قدم حجة قوية لإلغاء منصب مدير الإنتاج، مما يؤدي إلى خسارة رودي Rudy عمله ولكنه قلق في هذا الصدد بسبب الصداقة التي تربطه برودي Rudy. أما أطل الثاني فيقتضي إطلاع رودي Rudy على النتائج والعمل معه في سبيل تغيير نمطه في الإدارة. غير أنه أدرك مدى صعوبة الإقدام على هذه الخطوة بسبب تمسّك رودي Rudy بمفاهيمه في ما يتعلق بالإدارة الفاعلة.

١ لماذا ارتفعت نسبة الإنتاج ٢٠ بالمئة وانخفضت معدلات عيوب المنتجات بنسبة ٥ بالمئة؟

٢ ماذا يجب أن يقول أليستر Allister لرودي Rudy عند عودته وأي تدابير ينبغي أن يتّخذها في ما يتعلق بمنصب رودي Rudy ونمط إدارته؟

مراجع

- Shaw, M. (1981). *Group Dynamics*, 2nd edn. New York: McGraw-Hill. .١
- Dunham, R. (1984) *Organizational Behavior*. Homewood, IL: Irwin. .٢
- Peters, T. and Waterman, B. (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row. .٣
- Senn, D. (1971) Attraction as a Function of SimilarityDissimilarity in Task Performance, *Journal of Personality and Social Psychology* 18: 1203. .٤
- Collins, E. and Guetzhov, H. (1964) *The Social Psychology of Group Processes in decision-making*. New York: Wiley. .٥
- Dailey, R. (1988) *Understanding People in Organizations*. St. Paul, MN: West. .٦
- Feldman, D. (1984) The Development and Enforcement of Group Norms, *Academy of Management Review* 9: 4753. .٧
- Janis, I. (1982) *Groupthink*, 2nd edn. New York: Houghton-Mifin. .٨
- Schweiger, D., Sandberg, W. and Ragan, J. (1986) Group Approaches for Improving Strategic decision-making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, *Academy of Management Journal*, 29: 5171. .٩

- O'Dell, J. (1968) Group Size and Emotional Interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*. 10: 758.
- Hampton, D., Summer, C. and Webber, R. (1982) *Organizational Behavior and the Practice of Management*, 4th edn. Glenview, IL: Scott-Foresman.
- Tuckman, B. (1965) Developmental Sequence in Small Groups, *Psychological Bulletin* 63: 38499.
- Osborne, A. (1941) *Applied Imagination: Principles and Procedures for Creative Thinking*. New York: N. M. Scribner.
- Basadur, M. and Finkbeiner, C. (1985) Measuring Preference for Ideation in Creative Problem Solving Training, *Journal of Applied Behavioral Science* 21: 423.
- Dalkey, N. (1967) *Delphi*. Santa Monica, CA: Rand Corp.
- Dalkey, N. (1969) *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*. Santa Monica, CA: Rand Corp.
- Steiner, I. (1972) *Group Process and Productivity*. New York: Academic Press.
- Steers, R. and Black, J. (1994) *Organizational Behavior*, 5th edn. New York: Harper Collins, 26471.
- Steers, R. and Black, J. (1994) op. cit., 267.
- Steers, R. and Black, J. (1994) op. cit., 26871.
- Steers, R. and Black, J. (1994) op. cit., 2767.
- Vroom, V., Ross, R. and Ross, T. (1989) Who Wants Participative Management?, *Group and Organization Studies* 14, 42245.
- Vroom, V. and Jago, A. (1988) *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V. (1973) A New Look in Managerial Decision-Making, *Organizational Dynamics* (Spring): 6680.
- Crouch, A. and Yetton, P. (1987) Manager Behavior, Leadership Style and Subordinate Performance: An Empirical Extension of the Vroom-Yetton Conict Rule, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 39, 38496.
- Thomas, K. (1977) Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conict Behavior, *Academy of Management Review* 2: 2335.

مسارات التأثير في المؤسسات : النفوذ والسياسات والقيادة وروح المبادرة الفردية

المحتويات

| | | |
|-------------|--|------------|
| ٢/٧ | مثال عن النفوذ | ١-٧ |
| ٣/٧ | معنى النفوذ والسلطة والتأثير | ١-١-٧ |
| ٣/٧ | مصادر النفوذ | ٢-١-٧ |
| ٥/٧ | استعمال النفوذ بطريقة أخلاقية | ٣-١-٧ |
| ٥/٧ | كيف يكتسب الموظفون النفوذ | ٤-١-٧ |
| ٧/٧ | كيف تكتسب الوحدات الفرعية النفوذ | ٥-١-٧ |
| ٩/٧ | موضع استعمال النفوذ وسوء استعماله: إرساء السياسات | ٢-٧ |
| ١٠/٧ | كيف يؤدي المدراء السياسات | ١-٢-٧ |
| ١١/٧ | التلطّع إلى الإدارة العليا: إدارة رب العمل | ٢-٢-٧ |
| ١٢/٧ | لغز نظرية القيادة | ٣-٧ |
| ١٢/٧ | هل يختلف القادة عن المدراء؟ | ١-٣-٧ |
| ١٢/٧ | فهم أدوار المديرين | ٢-٣-٧ |
| ١٤/٧ | البدء بفهم مشكلة القيادة | ٣-٣-٧ |
| ١٤/٧ | بحث في سمات القيادة | ٤-٣-٧ |
| ١٦/٧ | المدرسة السلوكية لقيادة | ٥-٣-٧ |
| ١٧/٧ | نظريات القيادة الوضعية | ٦-٣-٧ |
| ١٨/٧ | نظريّة فيلدر Fiedler التوافقية | ٧-٣-٧ |
| ١٩/٧ | نظريّة السبيل- الهدف لهاوس House | ٨-٣-٧ |
| ٢٢/٧ | سلوك المكافأة والمعاقبة: العودة إلى تعديل السلوك المؤسسي | ٩-٣-٧ |
| ٢٣/٧ | عصر أصحاب المبادرة الفردية الجديد | ٤-٧ |
| | كيف يختلف أصحاب المبادرة الفردية عن مالكي الأعمال التجارية الصغيرة وأعضاء مجلس الإدارة | ١-٤-٧ |
| ٢٤/٧ | تشجيع سلوك المبادرة الفردية في المؤسسة | ٢-٤-٧ |
| ٢٦/٧ | كيف تحفز المؤسسات الموظفين ذوي روح المبادرة الفردية والتجدد | ٣-٤-٧ |
| ٢٨/٧ | الخلاصة في نقاط | |
| ٣٠/٧ | المراجعة في أسئلة | |
| ٣٢/٧ | دراسة حالة ١-٧ : لانتون إنديستريز Lenton Industries | |
| ٣٦/٧ | دراسة حالة ٢-٧ : البحث عن السيدة "كعكة الطيبة" Mrs. Good Cookie | |

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- التمييز بين النفوذ والسلطة والتأثير.
- التفريق بين مصادر النفوذ بين الأفراد، التي يلجأ إليها المدراء في نطاق العمل.
- تفسير الأساليب المختلفة التي يستخدمها الموظفون لكتسب النفوذ.

- فهم سبب نفوذ الوحدات الفرعية المؤسساتية.
- تفصيل الشروط التي تجعل من السلوك السياسي في المؤسسة أكثر ملاءمةً.
- وصف أمثلة تتناول تطبيق المدراء للسياسات.
- وصف الأساليب الفاعلة للإدارة العليا.
- التمييز بين سلوك القيادة وسلوك الإدارة.
- وصف مبادرات البحث التي تتقدم بها القيادة الحالية وموضع اختلافها.
- وضع تحليل عن تفكير القادة وسلوك التنظيم الذي يعتمدونه.
- المقابلة بين نظريات القيادة الوضعية.
- إدراك أهمية سلوكيات المكافأة والمعاقبة الفاعلة التي يلجأ إليها القائد.
- تفسير آلية تحول صفات المسؤولين والمهام والمؤسسة إلى عوامل مبطلة وبدائل للقيادة.
- وصف شخصية صاحب المبادرة الفردية.
- المقابلة بين سلوك المبادرة الفردية والسلوك الإداري.
- وضع تحليل عن قدرة المؤسسة على تشجيع روح المبادرة الفردية.
- تشخيص القدرة على التحول إلى صاحب مبادرة فردية.

تتناول هذه الوحدة ثلاثة مواضيع مهمة بالنسبة إلى المدراء والطلاب الذين يدرسون مادة السلوك المؤسساتي. ونبأ فيها بتحديد مفهوم النفوذ المهم في المؤسسات. فنبحث في أسس النفوذ بين الأشخاص وكيفية اكتساب الأفراد والوحدات الفرعية المؤسساتية هذا النفوذ. ثم، نكتشف السياسات المؤسساتية المختلفة لتتوقف عند تعديل الأفراد والوحدات الفرعية النظام السياسي. أما الموضوع التالي فيتمثل بالقيادة التي نحددها ونفرقها عن الإدارة ونعرض تطورها كمفهوم أساسي في ميداني السلوك المؤسساتي والإدارة لتنتقل بعد ذلك إلى مناقشة مفهوم روح المبادرة الفردية في المؤسسات.

١-٧ مثال عن النفوذ

اختار رئيس مجلس الإدارة التربوية السابق مستشارًا مدرسة التدريب المهني التي تدعها الدولة لتولي إدارة الدروس. وقد استخدم هذا المستشار أعضاء عائلته وسجل اسم زوج سكرتيرته على جدول الرواتب واتخذ قرارات أخرى انتهكت مسؤوليته الإجتماعية التي تفرض عليه إدارة المؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية من حيث الكلفة وذلك عبر استخدام موظفين مؤهلين للقيام بأعمالهم. وكان مدير الإدارة التربوية يعلم بضرورة رحيله وقد عمدت الصحيفة المحلية إلى نشر مقالات تتتصدر الصفحة الأولى عن الفساد في المدرسة. وطالب القادة السياسيون المحليون بتدقيق رسمي شامل في المسابات فيما رحل عن المؤسسة الأعضاء الموهوبون من الجسم التربوي. وعالج رئيس مجلس الإدارة التربوية الجديد الوضع بسرعة. فأعلن لوسائل الإعلام أن مدرسة التدريب المهني قد فُصلت عن موازنة السنة المقبلة. إلا أن الطالب عانوا بالإضطراب وشعر الأعضاء بغضب شديد وقلق المجتمع المحلي حيال الموضوع. فأجرى الطلاب وأعضاء الجسم التربوي مناقشة عامة دافع المستشار في خلالها عن سجله. وغطت الصحفة الحديث بأدق التفاصيل. فاستقال المستشار بعد يومين وتسلّم نائبه مقاليد العمل مع موازنة مصححة.

يسلط هذا المثل الضوء على النفوذ. فيرتبط النفوذ والسياسات على حد سواء بالتلاعب، فقدان القدرة على تقرير المصير، والسيطرة المفرطة. ويُجمع معظم المدراء وأخبراء على أن النفوذ والسياسات خصائص طبيعية تميز الحياة في المؤسسات بل تمثل بكل بساطة التعبير الفردي والجماعي والمؤسسي، عن طبيعة الإنسان وحماسته في المؤسسات.

١-١-٧ معنى النفوذ والسلطة والتأثير

يشكل النفوذ القدرة على التأثير في الآخرين بشكل عام، والأهلية لتعديل سلوك الموظف بالطريقة المطلوبة بشكل خاص، وذلك باحتفاظ ممارس النفوذ نفسه بالقدرة على تجنب تعديل سلوكه الشخصي بطرق غير مرغوب فيها.^١ فيملك أي شخص أو وحدة عمل أو مؤسسة، الأهلية للسيطرة على الآخرين وتتجنب السيطرة عليه. ويتصف النفوذ بصفات متعددة. أولاً، لا يمكن استخدامه إلا في علاقة يعتمد أشخاص آخرون عليها بطريقة أو بأخرى، فلا معنى للنفوذ خارج نطاق العلاقات الإنسانية. ثانياً، تعني الكلمة القدرة أن الأفراد يستطيعون أن يتعلموا استخدام النفوذ بطريقة فاعلة. ثالثاً، قد ينشأ النفوذ في أي اتجاه كان في المؤسسة. فتمثل الهرمية مفاضلة النفوذ العمودية. وفي موضع آخر، يعتبر أحد الأقسام أكثر نفوذاً من الأقسام الأخرى لأن رؤساء مجلس الإدارة الثلاثة الآخرين بدأوا مسيرتهم المهنية في هذا القسم. ويتناول مثل آخر سيرة موظف ناقم أصبح واشياً واكتسب نفوذاً مهماً نتيجة لمسؤولياته.

أما السلطة فهي الحق في أن يصدر الأمر الأوامر على الآخرين أو أن يطلب منهم القيام بأفعال يرغب في أن يقوموا بها. ويحدد مدى سلطة الفرد بمستواه في هرمية المؤسسة العمودية. وقد تشمل السلطة على المرؤوسيين حقوق ١) تحديد الأهداف و ٢) تقييم الأداء و ٣) تعين ساعات إضافية من العمل. وتمارس السلطة نحو الأسفل على أنها تأثير ينبع من المركز الذي يشغله الموظف. وتتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تمنح السلطة في حين أن النفوذ قد ينشأ عن أصول مختلفة.

أما التأثير فهو مسار يعتمد على ترك أثر في أنفس الآخرين ومشاعرهم وسلوكهم. وقد تقع هذه المفاهيم الثلاثة في منطقة اللامبالاة التي يرسم الموظف حدودها وتشكل هذه المنطقة ميداناً يعبر فيه الموظف محاولات التأثير فيه مشروعية ويعمل بها من دون اللجوء إلى التقييم أو التفكير. وفي حال اعتبار الموظف محاولة التأثير غير مشروعة، يستطيع نفوذ المدير وحده توسيع نطاق هذه المنطقة، مع العلم بأن السلطة أسلوب أقل فاعلية لتوسيع نطاق منطقة اللامبالاة لأنها حق.

٢-١-٧ مصادر النفوذ

اهتم الباحثون والمدراء بمصادر النفوذ بين الأفراد بعض الوقت.^٢ ويفتهر الجدول ١-٧ أمثلة عن كل مصدر من هذه المصادر في حين أن القسم المتبقى من هذا الفصل يصف أشكالها.

جدول ١-٧ مصادر النفوذ بين الأفراد ومثال عن كل منها

| مصدر النفوذ | مثال عن العمل |
|-------------|---|
| المكافأة | إخبار مرؤوس بأنه كان فاعلاً في تعزيز الانتاجية في خلال مراجعة أداء رسمية. |
| الإكراه | تحذير زميل من أنه ستستكثري لدى المسؤول عنه إن لم يتوقف عن استغلال معلومات شخص مطلع. |
| التشريع | نقل موظف ليؤدي مهمة خارج البلاد. |
| الرجوع | تقليد كبير مهندسي التصميم المحترم في أرجاء الشركة كافة. |
| الأخير | دعوة مهندس تصميم إلى المشاركة في اجتماعات مراجعة المنتجات بسبب خبرته في التصميم. |

يتم التعريف عن مصادر النفوذ بين الأفراد المذكورة في الجدول ١-٧ في علاقة تبعية. فعندما تسيطر على رغبات الآخرين، يصبح هؤلاء تابعين لك ويحق لك وبالتالي استعمال نفوذك عليهم. وبطريقة مماثلة، عندما تخضع للآخرين، يحق لهم استعمال نفوذهم عليك. وعند وصف أنواع

النفوذ بين الأفراد، تذكر أنه ١) لا معنى لها إلا في العلاقات بين الأفراد و ٢) يتم التعبير عنها في علاقات التبعية دائمة.

نفوذ المكافأة هو القدرة على ممارسة التأثير عبر بلوغ محصلات إيجابية والتصدي للمحاصلات السلبية. يتم اللجوء إليه لدعم النفوذ الشرعي لأن المدراء والمش畏ين يتمتعون بالسلطة لطلب علامة وترقية وتقدير الأداء. ويتجسد نفوذ المكافأة الإداري بتفويض السلطة إلى الموظفين والثناء على أدائهم وتقديره وتقديم معلومات مرتدّة حوله. ولا بد من الإشارة إلى أن اكتساب المسؤولين أنواع المكافآت أو المحاصلات المختلفة هذه، يمنحهم فرصاً ثمينة ليتمكنوا من تلبية حاجات القيادة العليا (فيقدر المسؤولون مكافآت مماثلة).

النفوذ الإكراهي هو القدرة على ممارسة التأثير عبر استعمال العقاب والتهديد وغالباً ما تدعم هذه القدرة النفوذ الشرعي. فيستطيع المدراء اختيار مهام غير مرغوب فيها والأمر بإجراه النقل وتقديم معلومات مرتدّة سلبية عن الأداء. ويمكن استخدام هذا النوع من النفوذ بطرق مثيرة للاهتمام. وإليك المثل التالي:

تعتمد مؤسسات كثيرة طرقاً خاصة للتعامل مع الموظفين المزعجين. وعلى سبيل المثال، تم نقل أخصائي فعال في إنتاجية أعمال المستشفيات ليصبح مدير عمليات خدمة الطعام. فيبدو أن إدارة المستشفى العليا شعرت بأن الأخصائي بات مت可能存在اً من عمله لدرجة أنه كشف النقاب عن إدارة غير فاعلة القسم قد تقضي عاجلاً أم آجلاً على سمعة الإدارة العليا. ويتمثل أحل بوضع الأخصائي الكفؤ في قسم يعرف حالة ركود يتسبب فيه بأقل ضرر ممكن.

النفوذ الشرعي هو القدرة على توجيه سلوك الآخرين نظراً إلى مركز الفرد في هرمية المؤسسة. ويقدر المسؤولون بواجب الإطاعة لأنه يحق للأرفع مقاماً أن يصدروا الأوامر عليهم. إلا أن المؤسسات لا تتظر إلى النفوذ الشرعي بالطريقة نفسها. فتعتمد المؤسسات العسكرية بذلات نظامية وطقوساً وأصول عمل مختلفة ترمي إلى تعزيز النفوذ الشرعي بشدة، في حين أن مجموعات تصميم المنتجات الجديدة في شركة معلوماتية قد ترفض أساليب التعبير عن النفوذ الشرعي هذه.

نفوذ المرجع هو نفوذ يستند إلى مدى إعجاب الآخرين بصاحب النفوذ. فيملك المقاولون والسياسيون والمصيغون ورجال الدولة الناجحون نفوذاً المرجع نظراً إلى مراكزهم المرموقة. ويتمثل الأفراد مع أشخاص فاتحين ويوتون السلوكيات والمواصفات التي يعتمدونها عناية خاصة. ويُعد نفوذ المرجع مهماً في العلاقات بين الأفراد لأنه يستند إلى الإنجذاب بينهم ويتنعم بطابع شخصي أكثر من نفوذ المكافأة أو النفوذ الإكراهي. فضلاً عن ذلك، يستطيع أي فرد في المؤسسة أن يكتسب نفوذ المرجع لأنه يرتبط بالشخص وليس بمركزه.

نفوذ الخبير يمثل النفوذ الذي يكتسبه الفرد من خبرة متخصصة تقيّمها المؤسسة. غالباً ما يتم التعبير عنه عبر ضبط المعلومات في ميدان متخصص أساسياً لنجاح المؤسسة. ويكتسب الأفراد نفوذ الخبراء عندما ينجزون في حل المشاكل المؤسساتية الأكثر أهمية. وهو وبالتالي يشبه نفوذ المرجع بحيث أنه يرتبط بالشخص وليس بالمركز الذي يحتله صاحب النفوذ.

إلا أن نفوذ الخبراء يختلف عن أنواع النفوذ الأخرى في أنه يمنع الفرد أو مجموعة العمل حصانةً فيتعذر استبدالهما. وإليك المثل التالي:

في مصنع تبغ فرنسي، فرض عمال الصيانة ألا يستغفوا عنهم عبر إبقاء أصول عمل الصيانة وأسرارها سرية. فعندما تم تدريب موظفي صيانة جدد شفهياً عبر برنامج تعلم طويل الأمد، لم ينجح أي فرد في الإنتاج أو الإدارة في فهم آليات عمل أجهزة الإنتاج المعقدة. وبالتالي، تمكّن موظفو

الصيانة من احتكار معرفة الصيانة بشكل دائم وبالتالي الاحتفاظ بنفوذ هائل لضبط العمليات في المصانع.^٢

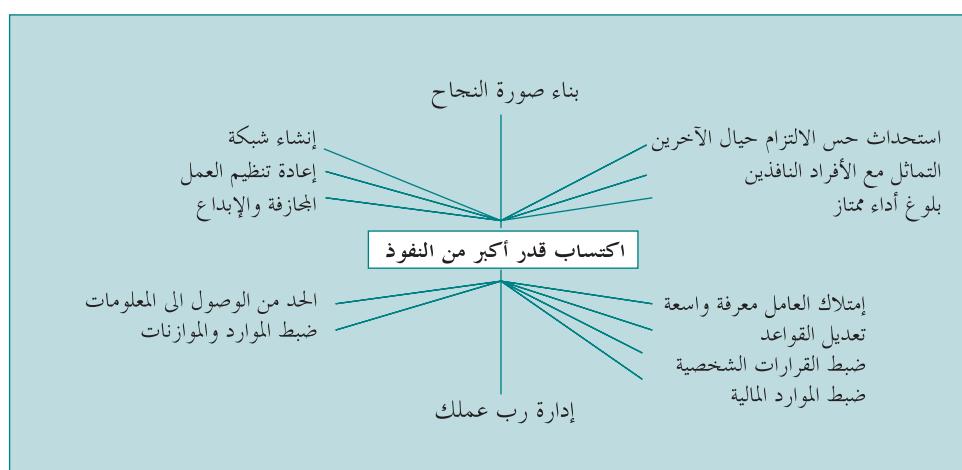
٣-١-٧ استعمال النفوذ بطريقة أخلاقية

يتتحمل المدراء مسؤولية استعمال مصادر النفوذ الخمسة بطريقة أخلاقية في عملهم مع الموظفين والزبائن والعملاء. وعلى سبيل المثال، ينبغي أن يستعمل المدير النفوذ الإكراهي بحذر فيلجأ إلى العقاب بطريقة ثابتة ومنتظمة وسرية. ويعتبر التواصل الجيد واحترام المسؤولين نقطة البداية الأخلاقية في استعمال أنواع النفوذ بين الأفراد هذه. لذا، قبل أن يمارس المدير نفوذه، من الضروري أن يفكّر ملياً في الأسئلة الثلاثة التالية:^٤

١. هل يؤدي السلوك إلى نتيجة جيدة بالنسبة إلى الشركاء الداخلين والخارجين كافة؟ على ممارسة المدير للنفوذ أن تنتج أفضل منفعة لأكبر عدد ممكن من الأفراد.
٢. هل يحترم السلوك حقوق الشركاء كافة؟ ينبغي ألا يتم انتهاك الخطاب الحر ومسار الشركاء المتعارف عليه.
٣. هل يعامل السلوك الشركاء كافة بإنصاف واعتدال؟ على ممارسة النفوذ أن تحافظ على الإنصاف التوزيعي والإجرائي في المؤسسة (أنظر الوحدة ٣). فلا يجوز أن تغدو ممارسة النفوذ على نحو اعتباطي فريقاً على حساب فريق آخر.

٤-١-٧ كيف يكتسب الموظفون النفوذ

بعد أن تناولنا مصادر النفوذ بين الأفراد، يمكننا الانتقال إلى الطريقة التي يكتسب الموظفون من خلالها النفوذ في إطار المؤسسة. وبالتالي، كيف يحصل الموظفون على قدر أكبر من النفوذ الشرعي ويظهرون خبرتهم ويعملون زملاءهم ومرؤوسיהם والمسؤولين عنهم على محبتهم؟ يجيب الرسم البياني ٤-١-٧ على هذا السؤال.



رسم بياني ٤-١-٧ كيف يكتسب الموظفون النفوذ

يعني بناء صورة النجاح تصميم وابتكار انطباع جيد يسلط الضوء على الكفاءة والالتزام المؤسسي. ويمكن بناء هذه الصورة عبر لفت الانتباه إلى نجاحات الفرد ومحاسنته عند تأدية النشاطات في المؤسسة، ومنح رموز المراكز المؤسسية الأهمية التي تستحقها، والتقطيع للعمل نيابة عنها. وتساعد ممارسة "سلوكيات المواطنة الصالحة" على منح الفرد صورة جيدة في الشركة.

يدل استحداث حس الالتزام حيال الآخرين على مقابل تأدية الخدمات من أجل الآخرين ولا سيما أولئك الذين تخولهم مراكزهم مساعدتك لاحقاً. ويشهد تبادل الأصوات في الانتخابات السياسية على رواج هذه الاستراتيجية.

يشير التمايز مع أفراد نافذين إلى إيجاد مرشد مخلص في المؤسسة وهو فرد نافذ المركز يتمتع بتأثير إيجابي على تقدم الموظف المهني. فيحظى الموظف المعنى بفرصة فهم وجهة نظر المرشد حول المؤسسة وممارساتها ليتفادى ارتكاب الأخطاء التي من شأنها أن تُبطئ تقدمه المهني. وتتجدر الإشارة إلى أنه غالباً ما تعرف علاقات المرشد بالمحمي تراجعاً ملحوظاً حين يكتسب المحمي خبرة طويلة في المؤسسة.

يرتبط تقديم أداء ممتاز بالنضال في سبيل تلبية توقعات الأداء في المؤسسة، وبالتالي التطوع من أجل القيام بمهام مؤسساتية صعبة والدفاع عن سمعة المؤسسة. غالباً ما يتلزم المؤدي الممتاز ببذل جهود مضنية في الميادين المؤسساتية التي لا تغطيها أبعاد تقييم الأداء الرسمية الخاصة بالشركة.

يشكل تحديد الوصول إلى المعلومات سبيلاً واحداً لضبط المصادر النادرة. وعندما تكون قادراً على تنفيذ هذه المهمة، تضبط معلومات قيمة بالنسبة إلى الآخرين. فيدرك العامل في مكتب التوظيف معلومات محددة تتناول مؤهلات طالب الوظيفة ويتمتع وبالتالي بنفوذ أكبر نسبة إلى طالب الوظيفة ومدير الموارد البشرية. وإذا كنت تستطيع ضبط دفق المعلومات الدقيقة المعطاة في الوقت المناسب، يكتسب النفوذ في مسار صنع القرار الذي تتولاه الإدارة. يمثل ضبط التوريدات والموازنات سبيلاً لكتسب النفوذ طالما أن المؤسسات تحاول استحداث وفورات الحجم عبر تكثيف شراء التوريدات في الأقسام المركزية. وفي هذه الحال، على الأقسام أن تطلب توريداتها من خلال هذا القسم. ونظراً إلى أهميتها، يكتسب مدير القسم النفوذ. وبطريقة مماثلة، تمنح السيطرة على الموازنات، المدير نفوذاً مهمًا.

يرتبط إنشاء شبكة ببناء نظام دعم متين يتيقّن على علم بالمسائل المهمة في المؤسسة. ومن الأمثلة التي تتناول هذه الفكرة نذكر تعزيز علاقات العمل القديمة ودعمها، وعدم نسيان الأشخاص الذين عملت معهم على مشاريع خاصة، وإظهار الولاء للمسؤولين، وصنع الصداقات في الأماكن المرموقة. ويعُدّ بناء الشبكات واستحداث حس الالتزام حيال الآخرين، استراتيجيتين متكاملتين لكتسب النفوذ.

تشير إعادة تنظيم العمل إلى تولي مسؤوليات جديدة، وإضافة الأهداف إلى العمل، واستحداث مهام جديدة. فترمي هذه الإستراتيجية إلى توسيع نطاق العمل لاستيعاب مسؤوليات لا يغطيها الموظفون الآخرون وتندمج مع الإدارة العليا الفاعلة.

تدل المجازفة والإبداع على تطبيق مبادئ روح المبادرة الفردية في العمل. ففي حال اعتمدت وحدة عمل أو فريق عمل على المجازفة في حين أن المؤسسة تتوقعها من مجموعة العمل، يكون الموظف في أمان إذا قرر اللجوء إلى مجازفات مدرسته. وعلى الموظفين التأكيد من أن المجازفة تستند إلى البيانات ومن أنها موضوعية لدرجة إمكانية تنفيذ الشرطين. وفي حال كان على الموظف التصرف وفقاً لفرضية معينة، ينبغي أن يختبر هذه الفرضية أولاً على عدة زملاء يمكن الوثيق بهم.

يعني احتلال مركز العامل بالتعرف الواسعة أن يكتسب الفرد خبرة مهمة طل نوع معين من المشاكل المؤسساتية. وتشمل المشاكل الأكثر أهمية عادة حوادث خارجية غير متوقعة تؤدي إلى سيطرة الارتياب على المؤسسة. وفي هذا الإطار، تستطيع الخبرة المتخصصة في التسويق وإدارة الأزمات (ضبط الامتيازات المناهضة على سبيل المثال)، والعمليات الدولية، ومعرفة أسواق رأس المال حق المعرفة، تستطيع جميعها أن تعزز نفوذ الموظف.

تعتمد قواعد التعديل على الإلتزام بسياسات الشركة التي تفيid الفرد ومحاولة تغيير القواعد وأصول العمل حين يعزز هذا الإجراء امتلاك النفوذ. وتقدم بعض الأعمال فرصاً وافرة لاكتساب النفوذ عبر تعديل القواعد. ويصبح محامو الموظفين ومدققو الحسابات الداخليون نافذين لأنهم يؤدون عمل صياغة أصول العمل ومراجعةها وضبطها.

لا يعني ضبط قرارات الموظفين بكل بساطة استخدام الموظفين وطردهم. فمن الممكن تعزيز النفوذ عبر تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب إضافي، وأولئك الذين ينبغي نقلهم أو ترقيتهم، والذين يهتمون بشؤون التوظيف في المؤسسة. أما في المؤسسات التي يشكل فيها إهمال المعرفة تهديداً جودة المنتج وتجديده، فيتحول تدريب الموظفين واستخدامهم إلى قدرتين تناصفيتين مهمتين. ويكتسب النفوذ الأفراد الذين يصممون التدريب ويختارون موظفين يتلقون تدريباً متخصصاً.

قد يعتبر ضبط المصادر المالية أكثر الوسائل فعاليةً لكسب النفوذ والمحافظة عليه. وإذا كان التوصل إلى هذا الأسلوب يستند إلى هرمية، فلا تترك السيطرة المصرية على المصادر المالية كلياً في قمة المؤسسة. وقد يؤدي الاستعمال الناجح لاستراتيجيات امتلاك النفوذ الأخرى، إلى تفويض بعض من السيطرة على المصادر المالية إلى صاحب الوظيفة. وعلى سبيل المثال، غالباً ما يحصل مدير المشروع أو المنتج أو العلامة التجارية على السلطة لضبط المصادر المالية المرتبطة بمشاريعه أو منتجاته. وينطبق المنطق نفسه على الفرق المختلفة الوظائف والفرق الذاتية التوجيهية التي تساهم في تجديد المنتج عبر البحث عن الزبائن ومجموعات التركيز.

تشكل إدارة رب العمل الاستراتيجية الأخيرة لكسب النفوذ ولكنها قد تبدو بعيدة الاحتمال لسبب بسيط يتمثل باستخفاف معظم المسؤولين جدياً بتأثيرهم على أرباب عملهم. وتنتج هذه الفكرة من عدة فرضيات خاطئة أهمها أن رب العمل: ١) يتحلى بمعرفة غير محدودة و٢) يملك كل المعلومات الضرورية لصنع القرارات و٣) يتمنى له الوقت الكافي لصنع القرارات كافية. ويميل المسؤولون الذين يديرون أرباب عملهم بفعالية إلى: ١) تحديد نمط القرار المفضل لدى رب العمل و٢) تحديد مستوى الصفة الرسمية المفضل لدى رب العمل في التعامل مع المسؤولين و٣) توضيح أهداف رب العمل وأغراضه بشكل دوري. وبالتالي، تشكل إدارة رب العمل أداة مفيدة لاكتساب النفوذ وتقنية جيدة للمحافظة على ضبط الأحداث ولا سيما السياسية منها في المؤسسة. إلا أننا سنعاود البحث في موضوع إدارة رب العمل عندما نعرض السياسات المؤسساتية المختلفة.

٥-١-٧ كيف تكتسب الوحدات الفرعية النفوذ

بحثنا حتى الآن في كيفية اكتساب الأفراد النفوذ. إلا أن وحدات العمل والأقسام المؤسساتية تسعى إلى اكتساب النفوذ أيضاً. ونحن ندرك بالتأكيد الاختلافات في النفوذ بين الوحدات العاملة من حيث: ١) عدد الموظفين و٢) حجم الموارد و٣) جودة المرافق و٤) الآخر الذي يطال القرارات. ولكن، كيف توصلت وحدات العمل إلى محصلات مماثلة؟ في الواقع، تكمن الإجابة في قدرة وحدات العمل هذه على ضبط نتائج الإدارة الاستراتيجية، مما يعني أن العمل الذي تمّ أداوه في وحدات أخرى يستند إلى نشاطات الأقسام المعنية وأهدافها وأدائها. فيستحيل أن يبدأ العمل في بعض الأقسام ما لم يعمد القسم النافذ استراتيجياً إلى ١) منح الإذن بال مباشرة به أو ٢) تأمين الموارد الضرورية لتنفيذها أو ٣) إنجازه أو ٤) تأمين المعلومات الضرورية. وبينما عليه، تظهر مرة أخرى أهمية علاقات التبعية. فلنبحث في الشروط التي تساهم في تعزيز قدرات القسم على ضبط محصلات الإدارة الاستراتيجية واكتساب النفوذ.

الندرة

يُبالغ بالتغيير في نفوذ الوحدة الفرعية في ظل شروط ندرة الموارد. وعندما تشهد موارد المؤسسة فترة ركود، قلماً تتنافس الوحدات الفرعية فيها في سبيل اكتساب النفوذ، طالما أن مال الموازنة وافر ومساحة المكتب مؤمنة وهيئة الدعم حاضرة... وفي حال تراجعت المبيعات أو أصبحت المنتجات مهملة أو أصبح المنافسون أكثر فعالية من حيث الكلفة، تت弟兄 الموارد الراكدة فتضطر الوحدات الفرعية إلى التنافس لتجنب التخفيضات في الميزانيات وتقليل حجمها. إلا أنه لا ينبغي أن يقتصر التنافس في سبيل الموارد النادرة على الوحدات الفرعية المؤسساتية. فعندما ربحت شركة بنزويل كومباني Pennzoil Co. حكماً بثلاثة مليارات دولار على شركة تكساسكو كوربوريشن Texaco Corporation وتحولت إلى أغنى شركات النفط التي تملك سيولة في أميركا، بالكاد تمكن شركة تكساسكو Texaco من تجنب الإفلاس. وقد انشغلت شركة بنزويل كومباني Pennzoil Co. بشراء سلسلة من الشركات في حين أن تكساسكو Texaco قلّصت عمليات الشراء لتكتفي بالياردين الأساسية في عملها. وعلى سبيل الملاحظة السريعة، قدم موظفو بنزويل كومباني Pennzoil Co. لمدير مجلس الإدارة الخارج قطعة قماش تحمل رسم نجمة تكساسكو Texaco ممزقة في وسطها ترمز إلى تفوق بنزويل كومباني Pennzoil Co.

الارتياح

تسعى المؤسسات إلى الحد من الارتياح أو التخلص منه حين يكون ذلك ممكناً. ويشكل اختبار السوق المتقدم قبل إطلاق المنتج والتخطيط الاستراتيجي، مثالين عن الطريقة التي تستهلك فيها الموارد لتخفيض الارتياح. ولكن الأزمات المؤسساتية تتسبب بتغيير مهم من شأنه أن يعيق العمليات ويقتل مسار صنع القرار الفاعل. ومن المنطقي في هذه الحال أن تكتسب الوحدات الفرعية التي تساعد المؤسسة على التخلص من الارتياح أو الحد منه. فتحمي وحدات مماثلة الوحدات الأخرى من التطورات المفاجئة التي تجدها. ويبدو تأثير هذه العملية جلياً في الوحدات المؤسساتية التي تشكل جسراً يربط الحدود. فترتبط هذه الوحدات باقى المؤسسة بالبيط الخارج. أما وحدات ربط الحدود النموذجية فهي ١) التسويق والمبيعات ٢) البحث والإئماء أو وضع منتج جديد ٣) الخدمات القانونية.

المركزية

تكتسب الوحدات الفرعية التي تؤدي نشاطات واقعة على السبيل الاسمي لدفق العمل، نفوذاً أكبر من نفوذ الوحدات الفرعية الخارجية عن مسار هذا السبيل. ويعرف هذا المبدأ بالمركزية وتعتمده الوحدات الفرعية المعنية بجوانب عمل المؤسسة الأساسية أو أساسها. وظهور المركزية بأشكال مختلفة. أولاً، قد تقع الوحدة الفرعية في مركز الأمر بالنفقات والدفعات. وينطبق هذا الوصف على أنواع الحسابات لأنها تتعامل وحسابات يجب دفعها للوحدات الفرعية، وتجري تحويلات للمواد الأولية، وتوضع أسعار التحويل في حال كانت المؤسسة عالمية أو متعددة الجنسيات أو منشأة محلياً كمراكز ربح / كلفة متراقبة. ثانياً، قد تأخذ المركزية شكل تأثير الوحدة الفرعية في كمية أو نوعية منتجات المؤسسة أو خدماتها. فينبع أن تخضع الشركات التي تصنع منتجات تتمتع بمصداقية عالية (مثل أجهزة الفحص الطبية أو المستحضرات الصيدلية)، لوحدات فرعية تضبط الجودة وتمثل مهمتها بالحافظة على معايير إنتاج عالية. فيحظى الأخصائيون المسؤولون عن ضبط الجودة في هذه الأقسام بالنفوذ لتعليق عمليات الإنتاج أو البدء بالمعايير في الحال. وتبهر أهمية وحدة فرعية مماثلة عندما تعاني المؤسسة أزمة يتسبب بها المنتج أو المسار أو الإخفاق في الخدمة.

إذا كانت الوحدة الفرعية هي الوحيدة القادرة على أداء خدمة أو إنتاج منتج في المؤسسة، لا بدّ من أن ترتفع نسبة المركبة فيها لغياب مصادر الأخدمات أو المنتجات البديلة. فقد حد إنشاء أنظمة البريد الإلكتروني وتطويرها في المؤسسات من أهمية وحدات الإتصال المؤسساتية المتخصصة. فضلاً عن ذلك، يسهل التحاورُ عبر شاشة التلفاز وتبادل المعلومات عبر الكمبيوتر لامركزية الإتصالات. وتبعاً، بات من السهل جمع بيانات الإنتاج والخدمة وتحليلها وتوزيعها على الوحدات المؤسساتية على أساس آني. إلا أن هذه الوحدات التي جمعت المعلومات قبل غزو الكمبيوتر وعاليتها، قد فقدت نفوذها منذ ذلك الوقت.

٤-٧ مواضع استعمال النفوذ وسوء استعماله: إرساء السياسات

ترتبط السياسات المؤسساتية بإدارة التأثير للتوصل إلى أهداف لا تجيزها المؤسسة أو أهداف تجيزها عبر وسائل غير شرعية ترفضها.^٦ وتمثل النقطة الأساسية في التحديد، بشرعية المحاصّلات والأساليب المستخدمة للتوصل إليها. ويعرض الرسم البياني ٤-٧ جدولًا ينطوي على تركيبات من المحاصّلات والأساليب تمثل السياسات المؤسساتية. ولا بدّ من أن تقييم تركيبات المحاصّلات والأساليب الأربع هذه لتتمكن من ملاحظة إجابات كل تركيبة على الأسئلة التي تبحث في استعمال النفوذ الأخلاقي في قسم ٣-١-٧.

| النتائج السياسية | |
|--|--|
| نتائج غير مقبولة | نتائج مقبولة |
| لوشي للتبيّغ عن سرقة معدات من الشركة أو سوء استعمال أموال الشركة | عمل غير سياسي معّال ومنتج وفاعل |
| إنزال رتبة زميل ينافس المرء على وظيفة عالية المستوى | تجاهل تسلسل السلطات لكسب دعم الشركة لتجديده المنتجات |

رسم بياني ٤-٧ تصنيف السلوك السياسي في الشركات

١. **أساليب موافق عليها ومحاصّلات موافق عليها.** في هذه الحال، يتم اللجوء إلى النفوذ للتوصل إلى محاصّلات تجيزها المؤسسة. وعلى سبيل المثال، إذا وافق قسم تطوير المنتجات على تسريع عملية إنتاج نموذج لعلم قسم التسويق بتفوق منافس في تطوير المنتجات، تطبق المؤسسة أساليب ومحاصّلات تمت الموافقة عليها. وتتجدر الإشارة إلى أنه ما من نشاط سياسي يحدث في هذا الوضع وتسعى الوحدات الفرعية المعنية إلى التوصل إلى محاصّلات شرعية. ولعل هذا الشرط يؤمن الإجابات المرضية على الأسئلة الثلاثة التي تم طرحها في قسم ٣-١-٧.

٢. **أساليب موافق عليها ومحاصّلات مرفوضة.** في هذه الحال، يتم اتباع قواعد المؤسسة لبلوغ محاصّلات غير مرغوب فيها مؤسسيًا. لفترض أن المدير يغطي إدمان أحد الموظفين المخدرات بمنحه وظيفة في الخارج. فمع أن منحه الوظيفة الجديدة جائزًا، تُعتبر تغطية مشاكل الأداء التي يتسبب بها إدمان المخدرات، مرفوضة تماماً.

٣. **أساليب مرفوضة ومحاصّلات موافق عليها.** تمثل هذه التركيبة السعي إلى بلوغ محاصّلات تكون موضع تقدير عبر استخدام أساليب مشكوك فيها. ويتم اعتماد سلوك سياسي

مماثل عندما تكون الموارد نادرة ويكون نجاح الوحدة الفرعية مهدداً. وعلى سبيل المثال، قد تُخرّب وحدة إنتاج البضائع أو تطلب كميات هائلة من المواد الأولية لتأمين استقرار عمليات الإنتاج. فيستحيل الشك في أهمية استقرار الإنتاج، ولكن إذا تم هذا الاستقرار على حساب تجميد النقد في قائمات الجردة الخاصة بالمواد قبل الإنتاج، يمكن الشك بوضوح في هذه الأساليب.

٤. **أساليب مرفوضة ومحمّلة مرفوضة.** يشكل هذا الوضع أكثر أشكال النشاط السياسي الفاضحة في المؤسسات. وعلى مطريقه أن يصبحوا بارعين في فن تغطية آثارهم. وعلى سبيل المثال، يحول التاجر من الباطن، الأموال في حقيبة الشخصية لشراء أسهم شركة بهدف السيطرة على رأس المال سراً. وليتتمكن من تغطية آثاره، عليه إيجاد طريقة لإيداع المال الذي ينبغي إنفاقه لشراء الأسهم في شركة تشكل هدف الشراء. ويؤدي إيداع الأموال إلى تشكيل حجاب يخفي حواجز التاجر من الباطن وأهدافه الحقيقة. فيقوم رب العمل ووكالة التنظيم الحكومية المختصة بطبع أساليب التاجر والأرباح التي جناها.

١-٢-٧ كيف يؤدي المدراء السياسات

يلجأ المدراء إلى السلوك السياسي في سبيل: ١) إحداث تغيير مؤسسي عبر الوشي و٢) إيقاع الهزيمة بالمنافسين عبر استحداث نزاع بين الموظفين التنفيذيين والاستشاريين و٣) بناء أسس نفوذ عبر الرعاية وبناء الإئتلافات و٤) التصدي للسلطة عبر العصيان.^٧ وإليك وصف موجز عن هذه الإستراتيجية السياسية.

يتم سلوك الوشي عندما يعتبر الفرد أن المؤسسة تخرق قيم الوسيلة أو قيم الغاية أو القانون. وبالتالي يعني الوشي أن يعلم الفرد مراسلاً صحفياً أو شرطياً أو موظفاً حكومياً أو أي فرد نافذ آخر، بظلم مفترض أو عمل مؤسسي غير مسؤول أو خرق للقانون. ويتجاهل هذا السلوك هرمية السلطة في المؤسسة. فيشعر كبار المدراء عادة بالغضب في حال علموا بالوشي.

يخضع الوشاة عادة لمعايير أخلاقية عالية ويمكن أن ينتما إلى أي مستوى أو يمارسوا أي وظيفة في الشركة. فينبغي أن يعامل الوشاة بعدل من دون تجاهلهم واعتبارهم كموظفين مزعجين أو فظين. وفي حالات كثيرة، يفكرون في صالح الشركة ظناً منهم أن الأزمات قد تطرأ عليها إذا لم يضعوا حدًا للممارسات الخاطئة أو يغيّروها. (أنظر دراسة حالة ١-٢ عن جنرال إلكтриك General Electric في نهاية الوحدة ١).

تشير استراتيجية التنفيذيين ضد الاستشاريين إلى اخلافات الكامنة في الشركة التي ينبغي أن تنشأ عندما يتم استحداث وحدات الاستشاريين في المؤسسة. فيملك أخبراء الاستشاريون معرفة متخصصة يمكن أن تساهم في تحسين جودة قرارات الإدارة التنفيذية إلى حد بعيد. إلا أن المدراء التنفيذيين يخشون تجاوز أخبراء الاستشاريين لسلطتهم التنفيذية، مع أنهم يمارسون جميعهم، الموظفون التنفيذيون والاستشاريون، ١) التحكم على المعلومات و٢) السعي إلى بلوغ المدراء النافذين، و٣) بناء صور فضلى عن أنفسهم و٤) زيادة المركزية. لذا ينبغي أن يتم ضبط التعارض بين التنفيذيين والاستشاريين مخافة أن يقضى على أهداف الشركة ويعطل فعاليتها.

تعتبر الرعاية وبناء تحالفات شكلين من أشكال العصيان المضاد يلجأ إليها الأفراد لkses تأييد الأفراد النافذين. فيرتبط الموظف بفرد (أو مجموعة) يملك النفوذ في المؤسسة. إلا أن القواعد الوحيدة التي توجه هذا السلوك السياسي تتتمثل بالإرشادات التالية: ١) الوفاء شخصياً للراعي أو القسم و٢) تنفيذ أوامر الراعي و٣) البقاء في الخلفية ليتمكن الراعي من الاحتفاظ بالرصيد الدائن كله و٤) الإقرار بالفضل. وتسمح هذه السلوكيات للمحمي باكتساب

النفوذ السياسي عبر أسس نفوذ الراعي أو المرشد بين الأفراد. وبالتالي، يستطيع المحمي أن يستغل أسس نفوذ المرشد ليتقدم بسرعة أكبر عبر هرمية المؤسسة.

يتخذ العصيان أو التصدي للسلطة أشكالاً متعددة في المؤسسات. ويتسم بميزة "اتباع المعنى الحرفي للقوانين" أو تحليل السياسات وتنفيذها بطريقة لا تقضي بها الإدارة. إلا أنه يصعب إثبات العصيان وتصحيفه. فتدل ممارسته الواسعة النطاق على فساد في الثقافة المؤسساتية يشكل عائقاً لأعمال الإدارة، ويحتم إجراء فحص بناء للأسباب الداخلية المحتملة التي من شأنها أن تبرر سلوكاً مماثلاً. ومن الأمثلة على العصيان، ذكر حملة الميكانيكيين وعمال الصيانة في "الخطوط الجوية الشرقية" Eastern Airline، للتغاضي بممارسات صيانة طائرات هذه الشركة، وذلك عبر تقديم الشكاوى لدى مجلس أمن النقل الوطني في الولايات المتحدة. وقد أدت احتملة إلى منع ٤٠ بالمائة من طائرات "الخطوط الجوية الشرقية" Eastern Airline عن الطيران. وفي المقابل، عمل فرانك لورانزو Frank Lorenzo وهو رئيس الخطوط الجوية في تكساس (الشركة الأم من شركات الخطوط الجوية الشرقية)، عمل على إعداد حملة لهاجمة موظفي الصيانة في شركة "الخطوط الجوية الشرقية" Eastern Airline، إلا أن الهجوم أدى إلى إفلاس الشركة. فيظهر هذا المثال العصيان الذي يسيطر على العلاقات السائد في إدارة العمل في قطاعات صناعية مختلفة في الولايات المتحدة.

٢-٢-٧ التطلع إلى الإدارة العليا: إدارة رب العمل

ما من علاقة أكثر سياسية في المؤسسة من تلك التي تربط الرئيس بالمرؤوس. فيعرف الموظفون كافة بالطبيعة السياسية للعلاقة التي تربطهم برب عملهم على رغم قلة الدراسات التي تتناول موضوع السياسة السائدة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. ومن الضروري أن يحافظ المرؤوسون على تنظيم العمل الصحيح لأن رؤسائهم يمثلون الصلات التي تربطهم بباقي المؤسسة. وتستند علاقة الرئيس بالمرؤوس إلى الترابط المتبادل وتعتمد سيرة رب العمل بطرق متعددة على سيرة المرؤوس في أوقات مختلفة. إلا أنه غالباً ما يتغير على المرؤوسين إدراك أهميّتهم في علاقة الرئيس بالمرؤوس، فيتركون بخنواع أمر إدارة العلاقة لرؤسائهم. ولا بدّ من الإشارة إلى أن المرؤوسين الذين يفشلون في فهم علاقة الرئيس بالمرؤوس وإدارتها، يلجؤون إلى ادعائين خطئين يدوران حول هذه العلاقة:

١. يملك رب العمل معرفة غير محدودة ويدرك مسبقاً كل البدائل الممكنة التي من شأنها أن تحل مشاكل الأداء المختلفة في الوحدة. فيقوم الموظفون الذين يعتمدون هذا الإدعاء، بحصر خياراتهم لمساعدة الوحدة من خلال عملية صنع قرار تشاركية.
٢. يملك المديرون المعلومات كافة لصنع القرار. ويرتبط هذا الإدعاء بالإدعاء الأول فيمنح المديرين السلطة المطلقة في اتخاذ القرار أيضاً.

في حال أراد المرؤوس أن يكون أكثر فاعلية في إدارة أعلى، يمكنه أن يتبع خطوات مثبتة لفهم رب عمله قدر الإمكان وقد تم ذكر هذه الخطوات في الجدول ٢-٧.

جدول ٢-٧ توطيد علاقة العمل التي تربط رب عملك

- ١ استغرق بعض الوقت لتقدير أهداف رب عملك وأغراضه وضغوطات العمل التي يواجهها مواطن قوته وضعفه وأسلوبه في القيادة.
- ٢ حدد بطريقة واقعية مواطن قوتك وضعفك ونمط صنع القرار المفضل لديك ومستوى الراحة مع السلطة وحاجاتك لإنجاز أعمالك.
- ٣ ابن علاقة العمل مع رب عملك على أساس:
 - (١) احتياجاتك وأنماطك وبـ(٢) توقعات مفهومة تماماً وجـ(٣) إبقاء رب عملك على علم بأعمالك وـ(٤) الاعتمادية والثقة وـ(٥) الأداء المثبت بالأدلة وـ(٦) الاستعمال الإنتحائي لوقت رب عملك وموارده.

تشدد الخطوة الأولى على ضرورة فهم متطلبات رب العمل والبيئة الذي يعتمد لصنع القرار لتفادي تدخل المشاعر في العمل. وكلما نجحت في معرفة رب عملك، أصبحت أكثر احترافاً. وتسمح لك هذه الخطوة ببناء علاقتك به على أساس متين يعتمد على الإحتراف والكفاءة. أما الخطوة الثانية في الجدول فتسلط الضوء على أهمية تدبير الذات بصدق كأساس لإدارة أعلى فاعلة. ولكن في حال كنت تفضل انتظار رب عملك ليصنع القرارات ظناً منك أن واجبه يحتم عليه القيام بهذا العمل في حين أنه يتعذر عليك إدارة علاقتك برب عملك لأوجه السلطة. إلا أن معرفة الذات هذه لا تعني أنه يتغدر عليك إدارة علاقتك برب عملك بفعالية، بل تقترح بكل بساطة نمطاً معيناً للإدارة الأعلى.

بعد أن تحاول فهم رب عملك ومسار صنع القرار الذي يعتمد والنطاق الشخصي الذي تفضله في العلاقة، عليك السعي في سبيل إرساء علاقة عمل فاعلة تعتمد على الإحتراف (الخطوة ٢). وفي هذا الإطار، تقترح العناصر في الخطوة ٣ حكمة التعامل بصراحة مع رب العمل فتكون جديراً بثقته بك. وإذا أدركت أنك تجهل أهداف الوحدة أو معايير الأداء وتنقّل بفعالية الخطوة ٣، فينبغي أن تتحدث مع رب عملك لمناقشة توقعاته في هذا الموضوع. وقد يشعر الموظف الجديد أو الموظف الذي تم نقله حديثاً إلى وحدة العمل، ببعض القلق حيال القيام بخطوة مماثلة. ومع أن الزملاء قد يشكلون مصدر معلومات مهمًا بالنسبة إلى أهداف الوحدة ومعايير الأداء، لا يمكنهم التحدث في هذه المواضيع بالثقة نفسها التي يتميز بها رب عملك. وبدلًا من العمل في ظل الشك في المهمة، يمكنك أن تسلط الضوء على الأهداف ومعايير الأداء عبر التحقق من أنك تفهمها بوضوح مع رب العمل.

عندما يعمل المرؤوس مع رؤساء موجهين إلى تنفيذ الأعمال يفوضون المهام باستمرار، يدرك هذا المرؤوس الصالح ضرورة عدم إضاعة وقت رب العمل أو موارده عندما تعرّض سبيله عقبة في الأداء. ففي ظروف مماثلة، يدرس الموظف الصالح المشكلة ويعرض المحجّة المؤيدة والمحجّة المعارضـة للأفعال المختلفة التي ينوي القيام بها. وبعد أن ينظم هذه القرارات، يحين الوقت لمقابلة رب العمل. ويساعد معظم المدراء المتهمنـ بتنمية مهارات مرؤوسيهم عبر تفويض السلطة، المرؤوس على اختيار أفضل سير لعمله. إلا أن سرّ هذا المثل يمكن في تقديم بدائل إلى المدير تم التفكير فيها جدياً. فالاكتفاء بسؤال المدير عن الخطوات التي ينبعـي القيام بها يشكل خطأ تقليدياً يرتكبه الموظفون الذين يجهلون كيفية إدارة المستويات العليا. إلا أن الأسوأ من ذلك هو أن هذه الأخطاء تثبت أن الجهدـ التي بذلها رب العمل بغية تفويض السلطة للمرؤوس، قد تشكـل بـحد ذاتها خطأ فادحاً.

٤-٧ لغز نظرية القيادة

تشكل القيادة أكثر المواضيع التي أعدت البحوث عنها في السلوك المؤسسي. ومع ذلك، من الصعب التوصل إلى نظرية شاملة تدرس القيادة بجوانبها كافة. فتقـدم النظريات الحالية إجابات جزئية على أسئلة القيادة المعقدة. وتمثل مهمتنا الأولى برسم طريق محددة لولوج نظريات القيادة المختلفة المنافسة بغية تميـز المفهوم عن الإدارة. وتعني القيادة جلوء الفرد إلى نفوذه لتوجيهـ أفعالـ فـرد آخرـ. فالـقـادة هـم الأـفـرادـ الذينـ يـؤـيدـونـ التـغـيـيرـ وـيـعـتـمـدونـ مـقارـباتـ جديدةـ لـلـنـظـرـ فيـ المشـاـكـلـ. وـغالـباـ ماـ تـفـهـمـ الـقـيـادـةـ عـلـىـ أـنـهـاـ مـجـمـوعـةـ مـنـ السـلـوكـيـاتـ أـوـ نـتـاجـ تـفـاعـلـ شـخـصـيـةـ الـقـائـدـ مـعـ مـتـطلـبـاتـ حـالـةـ الـقـيـادـةـ. وـتـؤـدـيـ هـذـهـ النـظـرـةـ إـلـىـ نـظـريـاتـ الـقـيـادـةـ الطـارـئـةـ الـتـيـ سـنـفـصـلـهاـ فـيـ هـذـاـ الـقـسـمـ.

١-٣-٧ هل يختلف القادة عن المدراء؟

بالتأكيد! إلا أن الفرد الواحد قد يؤدي دور القائد والمدير في آن. المدير هو شخص يؤدي وظائف المدير المحددة ويحمل لقباً رسمياً أو يُشغل دوراً رسمياً في المؤسسة ويتحمل مسؤولية أداء وإنجاحية مرؤوس أو عدة مرؤوسيين في وحدة فرعية مؤسساتية محددة. غالباً ما يعتبر المدراء مؤيدين للوضع الراهن والاستقرار في حين أن القائد يتصرف بحسب الواقع الراهن ويقترح التغييرات، كما أنه يملك القدرة على التأثير في الآخرين ليناضلوا في سبيل تحقيق أهدافهم. وبالتالي، تتسم دراسة القيادة بنطاق أوسع من نطاق دراسة الإدارة.

٢-٣-٧ فهم أدوار المدير

وضع متزبورج Mintzberg تحليلياً يتناول عمل المدير والأدوار التي يؤديها.^٨ وقد اعتمد في تصنيف الأدوار الإدارية على تحاليل مفصلة تشرح الطريقة التي يمضي في خلالها المدراء وقتهم. فحدد ١٠ أدوار يؤديها المدراء في عملهم. وتعد هذه الأدوار في الجدول ٣-٧ وتنتمي إلى ثلاث مجموعات واسعة نعرضها في ما يلي.

جدول ٣-٧ أدوار المدير في شركات اليوم

| صون العلاقة بين الأفراد | |
|--|---|
| رئيس صوري/ رئيس | يشهد في المحكمة وفي التحقيقات القضائية المنظمة |
| قائد/ مشجع | يقطع الشريط في الحفلات ويفتح مكاتب / مراقب جديدة |
| استشاريين | يدلي بمحاضرات مفعمة بالحيوية ويعقد إجتماعاً مفتوحاً مع العمال والموظفين |
| مؤذن | يوزع الجوائز والأوسمة |
| صلة الوصل/ أداة الرابط | يعين الموظفين ويفصلهم |
| الأدوار الإعلامية (توليد البيانات والمعرفة ونقلها) | |
| مراقب/ مساح | يترأس مجموعة تجارة صناعية أو جمعية مهنية/ مجموعة تصديق |
| موزع | يعقد الاجتماعات ويكتب المذكرات ويرسل الرسائل عبر البريد الإلكتروني |
| مؤيد/ متقن فن الكلام | يلقي الخطابات ويلتقي بالوسائل الإعلامية ويجري المقابلات |
| الأدوار التقريرية (اتخاذ القرار والضبط) | |
| مبدع/ صاحب مبادرة فردية | يبحث عن أفكار جديدة/ منتجات متقدمة/ اتجاهات صناعية |
| ضابط الأزمات | يسارع إلى مواجهة المأزق واتخاذ القرارات للحد من الأضرار المتوقعة |
| موزع الموارد | يضع الموارنة ويدبرها وفقاً لخطة الشركة الاستراتيجية |
| وسيط/ مفاوض | يحل التوترات/ الشكاوى وخلافات مع البائعين والمشترين |

ترتبط الأدوار بين الأفراد السلوكيات الإدارية التي تؤدي إلى إنشاء علاقات عمل، بعضها بالبعض الآخر، في حين أن الأدوار الإعلامية تسمح للمدير بأن يجمع المعلومات ويوزّعها. أما الأدوار التقريرية فتشمل السلوكيات التي تحدد التقدم وتحرّكه وتراقبه للبلوغ للأهداف المرجوة. غالباً ما ينظم المدراء أدوارهم لبناء علاقات عمل تعتمد على الثقة المتبادلة وتوقعات الأداء العالي، كما يسعون إلى التعرّف إلى مرؤوسيهم والمشاركة في أقسام أخرى (الأدوار بين الأفراد). فضلاً عن ذلك، يسمح استخدام شبكة البيانات للمدراء بأن يجمعوا المعلومات ويهذوا دور الناطق باسم وحدة العمل (الأدوار الإعلامية). وفي النهاية، تؤدي العلاقات المستقرة بين الأفراد والمعلومات الدقيقة إلى صنع القرار ووضع الأهداف واتخاذ قرارات لتوزيع الموارد

(الأدوار التقريرية). إلا أن المدراء قد يخطئون أحياناً في تنظيم أدوارهم الإدارية فسيتهلون عملهم بتأنية الأدوار التقريرية قبل أن يجمعوا المعلومات الكافية وينشئوا علاقات عمل بين الأفراد جديرة بالثقة.

رَكِّز بحث آخر عن المدراء، على الطريقة التي يمضي بها المدراء وقتهم.^٨ فتبين أنه على الرغم من أن توزيع الوقت يختلف وفقاً للمستوى الإداري، يمضي المدراء حوالي ٤٨ بالمئة من الوقت الإداري مع مرؤوسيهم، و٧ بالمئة مع الرؤساء و٤٤ بالمئة مع الزملاء والغرباء. ويشير بحث آخر إلى أن المدراء يمضون وقتاً قليلاً وحيدين ليقوموا بمهام مستقلة.^٩ فينطوي يوم أي مدير على مقاطعات متكررة يقوم بها أشخاص مختلفون يرغبون في التحدث عن مواضيع مختلفة كما يتضمن معلومات كثيرة لا تتعلق بالعمل. إلا أن هذه المقاطعات هي التي تسمح له بالتحديد، بالإحاطة بأمور الشركة إحاطة كاملة فيتمكن من أداء أدواره الإدارية. غير أن عدداً كبيراً من المدراء يعتبر أن هذه المقاطعات تصعب سير أعمال المدير الحقيقة. وقد عبر أحد المدراء الجديين عن الفكرة بالأسلوب التالي: "يشكل منصب المدير أكثر المناصب إحباطاً وإغاظةً وتطلبًا، التي يمكن أن يبحث عنها أي شخص. فلا تجد الوقت الشاغر لختالي بنفسك لأنك ينفي أن تكون موجوداً دائماً عند الطلب. كما عليك أن تنتبه إلى الجميع. ولهذه الأسباب بالتحديد، ما كنت لأختار عملاً آخر".^{١٠}

أثر تقليل حجم المؤسسة واللجوء إلى الفرق الذاتية التوجيه في أدوار إدارية محددة

ساهم تقليل حجم المؤسسة واللجوء إلى فرق ذاتية التوجيه جدياً في تغيير موضع التشديد على الأدوار الإدارية في المؤسسات. ففي المؤسسات التي تخضع للامرنة ولتسطيع الطبقات، اختفت أدوار الرئيس الصوري والقائد والناطق باسم المؤسسة من العمليات اليومية وتولت الفرق الذاتية التوجيه بكل بساطة هذه الوظائف التي كان يؤديها مدراء الإدارة الوسطى، مع العلم بأن هؤلاء المنتسبين إلى المؤسسة التي سطحت الطبقات فيها، باتوا يهتمون بنشر المعلومات وتوزيع الموارد بين الفرق والتدخل للحد من الإضطراب الذي قد يهدد علاقات الفرق بعضها البعض الآخر. ويبدو أن الفرق الذاتية التوجيه تؤدي دور صاحب المبادرة الفردية وتبحث عن معلومات الأداء على أساس آني.

٣-٣-٧ البدء بفهم مشكلة القيادة

يتقدم البحث في القيادة على ثلاث جبهات متراقبة بشدة. فيظن العلماء المؤسسيون وأخبار الإداريون أن القائد نفسه يؤثر قليلاً في محصلات العمل ونجاح المؤسسة. في هذه الحال، نتحدث عن جبهة البحث الأولى التي تدعى مقاربة السمات للقيادة. إلا أن علماء وخبراء آخرين يشددون على أهمية انتظام سلوك القائد وتوقعه عبر حالات القيادة، قائلاً بالمقارنة السلوكية للقيادة أو جبهة البحث الثانية. أما المقاربة التكاملية للقيادة فتُعد جبهة البحث الثالثة التي تؤخذ فيها بعين الاعتبار سمات القائد وسلوكه إنما الظاهرة التي يواجهها. وتدعى هذه المقاربة بالمقارنة الوضعية للقيادة.

٤-٣-٧ بحث في سمات القيادة

أُعجب المراقبون الاجتماعيون، على مَرْ السنين، بأمثلة القيادة الناجحة بغض النظر عن عوائقها الاجتماعية الجيدة أو السيئة أو الطيالية. ويقول الافتراض الضمني إن هؤلاء الأفراد الذين باتوا قادة بارزين، يملكون مجموعة من السمات ال الخاصة التي تسمح لهم بالبروز وسط العامة واكتساب لقب القادة. ويشكل هذا الافتراض أساس مقاربة السمات للقيادة.

تعني سماتُ القائد، الصفاتِ الشخصيةَ التي تشمل الصفات الجسدية والأخلاقية والاجتماعية والقدرات الفكرية وصفات الشخصية والاتجاه العملي والمهارات المستخدمة بين الأفراد. وفي خلال الحرب العالمية الثانية وبعدها، انصبَّ الاهتمام على تحديد الأفراد الذين قد يكونون قادة فاعلين. فأدت البحث التي أجريت، إلى وضع مجموعة من اختبارات الشخصية من شأنها أن تسمح بتحديد الأفراد الذين يملكون القدرة على القيادة. وقد جأ للفائزين إلى نتائج الاختبارات لتعيين الأفراد في المدارس الحربية المختلفة التي تُعد الضباط لتنفيذ المهام الحربية. وبعد انتهاء الحرب، جمعت مؤسسات الأعمال السمات المختلفة التي يختيَّ الأفراد ورعاها وأجرت بحوثاً موازية للتفرق ما بين سمات القادة وسمات الأتباع. ويُظهر الجدول ٤-٧ ملخصاً عن السمات التي ارتبطت بفعالية القيادة.

جدول ٤-٧ أمثلة عن سمات القيادة

| | | |
|-------------------------|--|-----------------------------------|
| السمات الجسدية | الصفات الذهنية | النسبة الاجتماعية |
| مستوى النشاط | الذكاء | المركز الاقتصادي والاجتماعي |
| الطول | القدرة على الحكم | الكلية الأم والشهادة اجتماعية |
| الجانبية | الطلاق في الكلام | الحركة في العمل |
| الوزن | القدرة على التفكير في المواضيع المجردة | الخدمة العامة |
| // الشخصية | | |
| السيطرة | المهارات/ القدرات الاجتماعية | الاتجاه العلمي |
| الدائية | العمل السري المشترك | حاجات تنفيذ الأهداف |
| الإبداع | اكتساب الخبرة | المبادرة |
| الثقة بالنفس | مهارات الأشخاص | الرغبة في تحمل المسؤولية/ الترفيه |
| القدرة على احتمال الضغط | الدبلوماسية | التأييد |

إلا أن نتائج دراسات السمات مخيبة للأمال. فتشير مئات الدراسات إلى أن عدداً كبيراً من السمات ينم عن الضعف ولا يتعلق بنشوء القيادة أو نجاحها. ولهذا السبب قام بينيس ونانوس Nanus بدراسة فعالية القادة المعروفين وقدّما مجموعة واسعة من السمات قد تكون أكثر إفاداً للباحثين من تلك المعددة في الجدول ٤-٧ وقد نظموا السمات في أربعة

أقسام تتمثل بالتفكير المنطقي والمثابرة والتقويض والسيطرة على الذات.^{١١}

تشير سمات التفكير المنطقي إلى: ١) تبسيط الأفكار و٢) إقناع الآخرين و٣) شرح الأفكار بطرق فريدة.

تعني سمات المثابرة ١) معالجة العقبات على أنها أخطاء تافهة و٢) العمل لساعات طويلة و٣) السعي إلى التغلب على اهانات الكبيرة.

تسلط سمات التقويض الضوء على ١) إثارة حماسة الناس حيال الأهداف التي يتوقعون إليها و٢) التحلّي بالنشاط والحماسة و٣) إقناع المسؤولين بإمكانية أن يبلغوا مرتبة الامتياز.

تنطوي سمات السيطرة على الذات على ١) العمل في ظل ضغوط كبيرة و٢) المحافظة على الهدوء و٣) مقاومة التهويل الذي يمارسه الأشخاص الناذرون.

مشاكل مقاربة السمات للقيادة. تتركز المشكلة الأولى على السؤال التالي "هل يصنع القادة العظماء اهالات العظيمة أو تصنع اهالات العظيمة القادة العظيماء؟" استناداً إلى مقاربة سمات القائد، يعني هذا السؤال "هل يصبح الأفراد المسيطرة قادة أو يصبحون أكثر سيطرةً بعد النجاح في احتلال مركز القيادة؟" إذا كان بالإمكان تطبيق السؤال الأول عملياً، فمن المنطقي اختيار أفراد يتمتعون بسمات السيطرة ليشغلوا مراكز القيادة. أما إذا كان بالإمكان

تطبيق السؤال الثاني عملياً، فلا معنى للاختيار الذي يستند إلى السمات. ولسوء الحظ، لا تجib مقاربة السمات على هذا السؤال.

إلا أن أهم نقطة ضعف في مقاربة السمات تتمثل بفشلها فيأخذ الحالة التي تحدث فيها القيادة، بعين الاعتبار. ويعود هذا الفشل إلى أن القيادة مسار يعتمد على التأثير ويستهيل أن يتم خارج نطاق العلاقات بين الأفراد. ويفسر إهمال العوامل الوضعية بين الأفراد الرابط الضعيف بين سمات القادة وفعالية وحدات العمل التي يقودونها. فترتبط سمات القائد إلى حد بعيد بالشخص الذي تتم ترقيته أكثر منه بالشخص الذي يُعد قائداً فعّالاً.

٥-٣-٧ المدرسة السلوكية للقيادة

يشدد الخبراء الذين يفضلون المقارة السلوكية للقيادة على أن سر إدراك فاعلية القيادة لا يمكن في البحث عن سمات القادة وإنما في التركيز على سلوكهم الذي يؤثّر في أداء المسؤولين ورضاهem. وقد نجح هؤلاء الخبراء السؤال المطروح ليصبح "هل من أسلوب قيادة مسيطر أو مفضل أكثر فعالية من الأساليب الأخرى؟"

أجاب الباحثون في جامعة ولاية أوهايو Ohio State University على هذا السؤال بالإيجاب، مع العلم بأن هذه الجامعة قد أجرت إلى الآن أكثر البحوث شمولية عن أساليب القيادة. وفي دراسات كثيرة، طلب الباحثون من القادة والمدراء إنجاز إحصاء يدعى "استفتاء سلوك القائد"، في حين أنهم طلبوا من مرؤوسيهم إجراء "استفتاء وصف سلوك القائد". فأدت تحليل الإحصاءات المنفصلة لكل مجموعة من البيانات، إلى نتيجة مشتركة عن أسلوب القيادة. فتبين وجود سلوكين أساسيين يعتمدهما القائد هما: التنظيم والاعتبار.

ينطبق التنظيم على سلوكيات القائد التي ترمي إلى بلوغ المجموعة الأهداف المرجوة عبر التشديد على: ١) أصول العمل و ٢) التخطيط وتحديد المهام و ٣) توضيح أدوار العمل و ٤) الإشراف على المسؤولين و ٥) المطالبة بالنتائج.

أما الاعتبار فينطبق على سلوكيات القادة التي تعرض ١) إمكانية بلوغ الأهداف و ٢) الدعم و ٣) المحافظة على المعنيات العالية في مجموعة العمل و ٤) الاهتمام بصالح المجموعة و ٥) صون جو من التعاون في العمل. ومن الضروري أن يحترم القائد نفسه ويحافظ على تماسك مجموعة العمل. وبينما عليه، يعني سلوك الاعتبار بتحقيق جو اجتماعي وعاطفي صالح في العمل.

فضلاً عن هذين الأسلوبين في القيادة، تدعو دراسات جامعة ولاية أوهايو Ohio State University إلى استنتاج فكرة باللغة الأهمية، تتمثل بإمكانية أن يتحلى القائد بأداء عالي أو متوسط أو متدني على البعدين في آن معاً، مما يعني أن البعدين متتاغمان ويريدان إلى صياغة أسلوب قيادة فريد يعتمد قائد يستطيع أن يُظهر قدرًا ملحوظاً من الاعتبار وقدرة عالية على التنظيم.

متى يصبح الاعتبار والتنظيم مهمين؟

ساهمت بحوث جامعة ولاية أوهايو Ohio State University في تفسير الطريقة التي يؤثّر بها هذان السلوكان في رضى المجموعة وأدائها. فتم التوصل إلى استنتاجات تدور حول سلوك القائد ومحصلة الأداء ورضى الأعضاء في المجموعة.

١. عندما يعمل المروّسوون في ظل ضغط الوقت أو غموض العمل أو التهديد الظاهري، يزداد رضاهم ويرتفع أداؤهم عند اعتماد سلوك التنظيم.
٢. في حال اعتبار أعضاء المجموعة أن مهمتهم مثيرة للاهتمام لأنها تدعوهم إلى اختبار قدراتهم، تخف الحاجة إلى الاعتبار والتنظيم.
٣. عندما تكون أهداف المجموعة ومهمتها محددة، يعزز الاعتبار الرضى في حين أن التنظيم قد يؤدي إلى الاستياء. وبالتالي، يصبح التنظيم تطفلياً وغير ضروري في حال وضوح المهمة.
٤. في حال كان المروّسوون يفتقدون إلى معرفة الأداء الوظيفي أو كانت وظائفهم غامضة، لا يرتبط الاعتبار بالرضى والأداء، بالقدر نفسه الذي يرتبط التنظيم بهما.

نظريات أخرى تبحث في أسلوب القيادة

وضع كورت لووين Kurt Lewin كتابات تدور حول أساليب القيادة تسبق دراسات جامعة ولاية أوهايو Ohio State University. ويظن لووين Lewin أن أسلوب القائد ثابت فلا تمت حالة القيادة إلى المنطق بصلة لأن القائد يعالج كل حالة بالأسلوب نفسه. وقد وصف ثلاثة أساليب من القيادة تتمثل بما يلي: ١) الأسلوب الاستبدادي الذي يعتمد قائد قوي وتوجيهي ومسيطر، يفرض التنظيم ويركز على المحاصالت ٢) الأسلوب الديمقراطي الذي يعتمد قائد متوازن يحب التفاعل مع الآخرين ويحمل شهادة جامعية ويستجيب لطلبات المروّسوين و٣) أسلوب الحياد الذي يعتمد قائد لا يرغب في قبول أعباء الحالة أو يتنازل عن مركته.^{١٢}

تقييم مقاربة الأسلوب السلوكية للقائد

أدخل تحليل سلوك القائد بعض التحسينات على مقاربة السمات لأنه يقول بإمكانية ملاحظة السلوك في حين أنه ينبغي استنتاج السمات. كما يسلط الضوء على أفعال القادة بدلاً من شخصيتهم التي تهتم مقاربة السمات بها. وبما أن هذا التحليل يقترح إمكانية أن يتعلم القادة سر نجاح سلوكي القيادة الأساسيين، فهو يدعم محاولات المؤسسة لتدريب القادة وتحسين أدائهم. وباختصار، يقترح إمكانية تعلم سلوكيات القائد ونقلها من فرد إلى آخر عبر المشاركة. كما يقترح وجود قائد مثالي يوازن ببراعة بين سلوك الاعتبار وسلوك التنظيم.

إلا أن المقاربة السلوكية لا تخلو من المشاكل. أولاً، يستحيل معرفة ما إذا كانت سلوكيات القائد هي التي تؤدي إلى محاصلات أداء المجموعة ورضاهما، أو بالعكس، تنتج من سلوكيات المروّسوين التي تحث القائد على اعتماد سلوكي التنظيم والاعتبار. ثانياً، لا تعالج المقاربة السلوكية مسألة القيادة الأساسية كسب أو نتائج. وعلى سبيل المثال، يؤدي فوز فريق كرة القدم موهوب جداً في بطولة الاتحاد، إلى تنمية سلوك الاعتبار في المدرب نظراً إلى نجاح الفريق ومهاراته. ويفيد هذا المثل على أن نظرية الأساليب السلوكية ما زالت تعاني المشاكل لأنها لا تعالج حالة القيادة بحد ذاتها.

٦-٣-٧ نظريات القيادة الوضعية

حاول الباحثون مزج نظريات السمات والسلوكيات للقيادة مع نواحٍ محددة في الحالات التي تتعرض القائد. وتعتبر هذه النظريات أكثر تعقيداً من نظريات السمات أو السلوكيات ولكنها تنجح في تفسير ظاهرة القيادة لأنها أكثر شمولية من النظريات الأخرى. فلنبدأ بطرح النظرية التوافقية التي وضعها فيدلر Fiedler^{١٣}.

٧-٣-٧ نظرية فيدلر Fiedler التوافقية

يقترح فيدلر Fiedler في النظرية التوافقية أن يتفاعل سلوك القائد مع موافقة الحالة لتحديد مستوى فعالية المجموعة، مع العلم بأن بعض الحالات قد تكون أكثر أو أقل موافقةً من الحالات الأخرى فتتطلب من القائد اعتماد سلوكيات مختلفة. وتفرض النظرية تقييم أسلوب القائد عبر قياس اتجاهه إلى العامل الأقل تفضيلاً وذلك بالاستناد إلى تقنية القياس الإستعراضية التي يطلب القائد فيها من المستجيب أن يفكّر في شخص يصعب عليه العمل معه مؤخراً أو بالأحرى العامل الأقل تفضيلاً. وضع فيدلر هذه التقنية وهي تنطوي على ١٦ مقياساً مزدوجاً تشبه الأمثلة في الجدول ٥-٧.

جدول ٥-٧

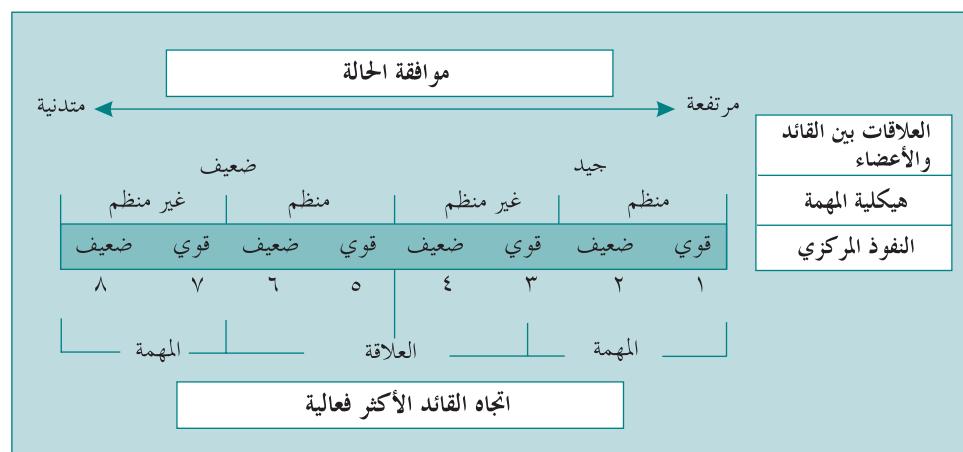
| | | |
|------------------|-----------------|-------------|
| بغض | ١:٢:٣:٤:٥:٦:٧:٨ | لطيف |
| معادٍ | ١:٢:٣:٤:٥:٦:٧:٨ | ودود |
| بارد | ١:٢:٣:٤:٥:٦:٧:٨ | مفعم بالدفء |
| قريب | ١:٢:٣:٤:٥:٦:٧:٨ | بعيد |
| منسجم مع الآخرين | ١:٢:٣:٤:٥:٦:٧:٨ | كئيب |
| متوتر | ١:٢:٣:٤:٥:٦:٧:٨ | مسترخي |
| متع | ١:٢:٣:٤:٥:٦:٧:٨ | مضجر |
| متفاق | ١:٢:٣:٤:٥:٦:٧:٨ | صادق |

يعتبر القادة الذين يصفون العامل الأقل تفضيلاً بكلمات ودية تتم عن الرضا (قادة يعرفون عدداً كبيراً من العمال الأقل تفضيلاً)، قادة يهتمون بالعلاقات فيفكرون في الطريقة التالية: "يصعبُ على العمل مع هذا الفرد ولكنه ما زال يتحلى بصفات جديرة بالاهتمام. يصعبُ على العمل معه بكل بساطة". أما القائد الذي يعرف عدداً متتنياً من العمال الأقل تفضيلاً، فيركز على المهمة ويظنه أن المؤدي الضعيف (العامل الأقل تفضيلاً) يتمتع بصفات قليلة تعوض عن صفاته السيئة ويفكر بالطريقة التالية: "إن هذا الرجل ضعيف الأداء وغبي وممل ويفتقد إلى روح الأخلاق والإبداع". وبالتالي، يصف القائد الذي يركز على المهمة العامل الأقل تفضيلاً بكلمات سيئة. ويحاول فيدلر أن يبرهن أن نتيجة العامل الأقل تفضيلاً تعتمد على سمة في الشخصية تدعى نموذج القائد التحفيزي. فيشعر القادة الذين يعرفون عدداً كبيراً من العمال الأقل تفضيلاً، بدافع للمحافظة على علاقات جيدة مع المسؤولين في حين أن القائد "الذي يركز على المهمة" يتمتع بالحافز للانسجام في العمل وتحقيق الأهداف.

تنال الموافقة الوضعية من ثلاثة أفكار. إلا أن العنصر الأهم في الحالة يتمثل بالعلاقات بين القائد والأعضاء. ويرتبط هذا بعد بجودة بيئة مجموعة العمل التي تفضي إلى الإخلاص وال العلاقات الداعمة والثقة بين القائد ومرؤوسيه. وعندما تغير هذه الصفات، يظهر التمرد والأعمال التخريبية والتغيير والخلافات والتباين في العمل. وفي هذا الإطار، يعني تنظيم المهمة ووضوح عمل المجموعة والمدى الذي يبلغه الأعضاء فيتمكنون من فهم أهداف عمل المجموعة. وحين تتتوفر هذه الشروط، يتسم مسار التأثير بسهولة كبرى لأن القائد يستطيع صياغة تدابير واضحة تنظم الأداء ويسهل على المسؤولين فهمها. ولكن، في حال افتقدت المهمة إلى التنظيم، قد يواجه القائد صعوبة في تحديد نظام معايير الأداء، فلا تقتصر المجموعة بأن أسلوب القائد أفضل من أسلوبها. ويتمثل النفوذ المركزي بسلطة القائد الشرعية لإملاء الأفعال على الآخرين. وكلما امتلك القائد نفوذاً مركزاً مهماً، أصبحت الحالة أكثر موافقة.

النموذج التوافقي في العمل

بتنا الآن في موضع نستطيع الإجابة من خلاله على السؤال التالي: "ما هي الشروط التي تسمح بتفعيل دور أحد اتجاهات القيادة أكثر من الاتجاه الآخر؟" فيعرض الرسم البياني ٣-٧ نظرية فيدلر Fiedler التوافقية الكاملة للقيادة بغية المساعدة في الإجابة على السؤال. فيشير هذا الرسم إلى أن فعالية القائد "الذي يركز على المهمة"، تبلغ ذروتها عندما تكون الحالة شديدة الموافقة (١، ٢ أو ٣) أو غير موافقة تماماً (٧ أو ٨). أما فعالية القائد الذي يركز على العلاقات فتبلغ ذروتها عندما تكون الحالة موافقة أو غير موافقة باعتدال (٤ و ٥). ويشرح فيدلر هذه النتائج بالطريقة التالية: عندما تكون حالة القيادة شديدة الموافقة، لا تولد الضغط فيستطيع القائد الذي يركز على المهمة (الذي يعرف عدداً قليلاً من العوامل الأقل تفضيلاً) أن يتصرف بطريقة ترکز على العلاقات. إلا أنه عندما تواجهه مجموعة العمل أزمة في الأداء وتكون الحالة غير موافقة تماماً، تحتاج مجموعة العمل إلى الخضوع لقيادة قوية ومركزة (يتفوق فيها القائد الذي يركز على المهمة). أما في المركز الوسطي التي تتفاوت ما بين الموافقة قليلاً إلى غير الموافقة قليلاً، فيواجه القائد علاقات دعم تربط القائد بالأعضاء وهي علاقات تشكل موطن قوة القائد الذي يركز على العلاقات، والذي يعرف عدداً كبيراً من العوامل الأقل تفضيلاً.



رسم بياني ٣-٧ نظرية فيدلر Fiedler التوافقية لتفعيل دور القائد

تجدر الإشارة إلى أن النظرية تشدد على استحالة تغيير اتجاه القائد وتركيزه بسهولة. وبالتالي، على المؤسسة أن تربط القائد بموافقة الحالة. فيعتبر فيدلر أنه من المنطقي تشخيص حالة القيادة للتأكد من حسن الملاعنة بين اتجاه القائد والمودة الوضعية. ويسعى فيدلر إلى معارضته تدريب القادة على عرض سلوكيات مختلفة. فيظن أنه على المؤسسات أن تربط اتجاه القائد بمتطلبات حالة القيادة. إلا أن المؤسسات قد تشعر بالانزعاج عندما يطلب منها تقييم الملاعنة بين اتجاهات القادة وال حالات التي يواجهونها بشكل دائم. وقدّم فيدلر Fiedler عدة مقترنات لتبديل سيطرة القائد الوضعية في سبيل تحسين الملاعنة بين النموذج التحفيزي والمودة الوضعية. وقد تم ذكر هذه المقترنات في الجدول ٦-٧.

٨-٣-٧ نظرية السبيل- الهدف لهاوس House

تهتم نظرية السبيل- الهدف بالحالات التي تؤدي إلى بلوغ سلوكيات القائد المختلفة الذروة في الفعالية.^{١٤} فيظن هاوس House أن وظيفة القائد الأساسية تتتمثل بتوضيح السبل التي تربط أداء المرؤوسين بالكافأت التي يستحقونها كالترقيات والعلاوات والأعمال المهمة والاعطال

جدول ٦-٧ كيف يبدل القادة أطالة التي يواجهونها**إصلاح العلاقات في العمل**

- ١ تمضية وقت أكبر أو أقل مع المرؤوسين بما في ذلك عند الخداء وبعد الدوام
- ٢ التوصية ببعض الأشخاص لينالوا العضوية في المجموعة أو يقوموا بواجبات محددة
- ٣ التطوع للإشراف أو العمل معأعضاء مزعجين في المجموعة
- ٤ نقل بعض أعضاء المجموعة
- ٥ زيادة عدد المكافآت لرفع المعنويات
- ٦ الإصغاء إلى هموم الموظفين وتقييم التصائح الشخصية

تعديل هيكلية المهام

- ١ وضع المجموعة أمام تحديات خلقة من دون تقييد الأساليب المتبعة

٢ تأمين واجبات أكثر نموذجية

- ٣ تقسيم العمل إلى وحدات صغرى متخصصة بشكل أكبر

تعديل مراكز النفوذ

- ١ الاعتماد على النظام لتقييد أعضاء الفريق المزعجين

- ٢ الطلب من الإدارة العليا مراجعة كل المعلومات وكل القرارات التي تتخذها المجموعة

- ٣ منح أعضاء المجموعة سلطة أكبر (التفويض)

المدفوعة والتقدير. وعندما يحصل المرؤوسون على هذه المكافآت، يشعرون برضى أكبر فيرغبون فيبذلها. فيبذل جهود مضنية وقبول تأثير القيادة. وتسلط هذه الصيغة الضوء على اكتساب نظرية السبيل-الهدف اسمها، وظهور السبب الذي يجعل منها نظرية الصفقات الخاصة بالقيادة. فتحدد هذه النظرية الطريقة التي يقوم عبرها القائد بمنح المكافآت مقابل الأداء والجهد اللذين يبذلهما المرؤوسون.

في نظرية السبيل-الهدف، تتمثل وظيفة القائد بإزالة عوائق من شأنها أن تعرّض السبل التي تربط جهود الموظف بأدائه وأداء الموظف بالمكافآت. فينبغي أن يتحلى القادة بقدر معين من المرونة لمارسة عدد من السلوكيات التي تدفع المرؤوسين عبر سياق أوله الجهد وأخره الأداء وسياق آخر أوله الأداء وأخره المكافأة. وقد تم وصف السلوكيات التي ينبغي أن يعتمدها القائد في ما يلي:

١. **السلوكيات التوجيهية.** تتطوّر هذه السلوكيات على تخطيط العمل ووضع معايير للأداء وتوضيح توقعات العمل وإعطاء التعليمات.
٢. **السلوكيات الداعمة.** تعني أن يكون القائد ديدناً وداعماً ومهتماً بحقوق الآخرين ومشاعرهم ومرعاً لها.
٣. **السلوكيات التشاركية.** تعتمد على أفكار المرؤوسين حل المشاكل.
٤. **السلوكيات الموجهة إلى تحقيق الأهداف.** تحدد أهداف المرؤوسين وتتوقع أن يحققوها.

تركز نظرية السبيل-الهدف على ناحيتين من حالة القيادة. فتتظر أولًا في قدرات المرؤوسين على تنفيذ المهام و حاجتهم إلى تحقيق الأهداف. وتهتم ثانياً بالعوامل البيئية التي تؤدي إلى وضوح المهمة والرتبة والتحدي. فيقول النموذج بضرورة أن يربط القائد سلوكه بتفاعل صفات المرؤوسين والعوامل البيئية. وقد ذُكرت عدة مجموعات من العوامل الوضعية فضلاً عن أفضل السلوكيات التي يمكن أن يعتمدها القائد، في ما يلي:

١. إن المرؤوسين الذين يشعرون بدافع قوي إلى تحقيق الأهداف، ينجحون في العمل مع قائد يعتمد سلوكاً موجهاً إلى تحقيق الأهداف يكافي مساهمات الموظف الفردية في أداء الوحدة.

٢. إن المروءسين الذين يفضلون التنظيم الشديد في العمل، ينجحون في الأداء بوجود قائد يعتمد سلوكاً توجيهياً يعطي معلومات مرتبطة عن الأداء لإيقاعهم على بيئته من تقدمهم في العمل.
٣. عندما يشتك المروءسون في قدراتهم على تنفيذ المهام، ينجحون في العمل مع قائد يعتمد السلوك التوجيهي. إلا أنهم قد يجدون هذا السلوك مزعجاً في حال كانوا يملكون قدرة عالية على أداء المهمة ببراعة في ظل ضغط كبير في الوقت لآدائها.
٤. إذا كانت المهام واضحة وأصول العمل رتيبة، قد يعتبر أي سلوك يعتمد القائد تطفلياً ومطيناً لا سيما حين يكون المروءسون محترمين وكفؤين.
٥. في حال كانت المهام صعبة وبهمة، يشعر المروءسون برضى أكبر ويقبلون القائد بشكل أفضل إذا كان القائد يجمع ما بين السلوك التوجيهي والسلوك التشاركي.

هل القيادة مهمة في الحالات كافة؟

تشير اللائحة الآتية إلى أن المجموعات المختلفة من صفات المروءسين والمهام تتطلب أن يعتمد القائد سلوكيات مختلفة إذا أراد أن يعمل المروءسون بجهد ويتقبلوا تأثيره ويفقّنوا بالعمل. ولكن بعض المجموعات تعتبر أن سلوك القائد أقل أهمية نسبتاً إلى تقبل المروءسين وجهودهم ورضاهما في بعض الحالات أكثر منه في حالات أخرى. فقد حاول الباحثون في السلوك المؤسسي برهنة أن بعض صفات المروءسين والمهام والمؤسسات قد تبطل سلطة القيادة، مما يعني أن مواصفات محددة من حالة القيادة تحد من عدد الفرص التي يستطيع القائد فيها ممارسة تأثيره. وإليك هاتان الحالتين:

آرون Aaron هو باحث علمي جامعي حصل على منحة تعفيه من واجبات التعليم. وعمل لمدة ستين على بحث أساسي في المواد التي تملك صفات مُفرطة الموصولة. وتعطي منحه نفقاته كافة بالإضافة إلى إجازة لمدة ستة أشهر، للعمل مع علماء يجرون بحثاً مماثلاً في لوسنت تكنولوجيز Lucent Technologies.

أما سيدني Sydney، فهو محاسب قانوني عام يأمل في أن يصبح شريكاً في الشركة وهو يعمل عن كثب مع زملائه والشريك المدير. ويرغب في أن يتم تعينه للقيام بتدقيق حسابات زبون جديد مهم فيتمكن من لفت انتباه رئيسه الذي يملك السلطة لترقيته باكراً إلى منصب كبير مدققي الحسابات. ويظهر مما تقدم أن مدير سيدني Sydney يحتل مركزاً أقوى من المركز الذي يحتله مدير القسم في الجامعة التي يعمل فيها آرون Aaron، ويستطيع وبالتالي ممارسة تأثيراً بارزاً في المؤسسة. فلا بدّ من أن تحدّ خبرة آرون Aaron العلمية والدعم المالي الخارجي الذي يحصل عليه، من استجابته للمكافآت القصيرة المدى التي تُمنَّى في القسم.

قد تتحول العوامل التي تبطل القيادة إلى بدلائل لها. فتخفّض هذه العوامل فعالية محاولات التأثير في حين أن البدائل تحدّ من ضرورة وجود القيادة بحد ذاتها. وإليك هذان المثالان:

عمل أعضاء فريق تطوير المنتجات الجديدة بعضهم مع البعض الآخر مدة أربع سنوات. وفي خلال هذا الوقت، تمكّنوا من ابتكار سبعة منتجات جديدة سمح لها بكسب ١٥٠ مليون باوند. ومن المعروف أن المجموعة متماضكة فيفهم الأعضاء أدوارهم في الفريق ويتقبلونها.

استمر الموظفون في قسمي الشراء والتصنيع في مواجهة المشاكل مع نظام الجردة وإدارة الإنتاج المتكمّل أم آر بي ٢ MRPII. فتدمر قسم التصنيع من مشاكل نفاد المخزون في حين أن قسم الشراء عانى التقارير الخاطئة عن مستويات الجردة.

جدول ٧-٧ بديل القيادة والسيطرة في علاقات العمل

| | | البدائل |
|-----|-----|--|
| | | صفات المسؤولين |
| نعم | | القدرة والخبرة والمعرفة |
| نعم | نعم | الشهادات والإجازات المهنية |
| نعم | نعم | لامبالاة بالكافآت |
| | | مواصفات الوظيفة |
| نعم | | أساليب رتيبة وأهداف واضحة |
| نعم | | تأمين المعلومات المرتدة الملاصقة |
| نعم | نعم | مُرضية وتُجبر على الانخراط فيها فعلياً |
| | | مواصفات الشركة |
| نعم | | قواعد عمل نظامية وصارمة |
| نعم | نعم | فرق ذاتية التوجيه متباينة |
| نعم | نعم | بريد إلكتروني وشبكات ضمن المؤسسة |
| نعم | نعم | مساحات فاصلة |

يبدو جلياً أن القيادة ضرورية في الحالة الثانية أكثر مما هي ضرورية في الحالة الأولى بسبب ضعف التنسيق والنزاعات بين قسمي التصنيع والشراء. ويعود هذا الاختلاف بين الحالتين إلى أن فريق تطوير المنتجات الجديدة يعرف جوًّا ممتازاً من العمل وعضوية ثابتة ونجاحاً مثبتاً وعلاقات عمل فاعلة، مع العلم بأن الفريق طور بنفسه آليات التوجيه التي تشكل بديل نافذة للقيادة. ويظهر الجدول ٧-٧ فئات العوامل المختلفة التي تبطل القيادة في هذه من الضوري التتبه إلى أن العوامل التي تبطل القيادة قد تتحول إلى بديل للقيادة في هذه الأمثلة. وفي حالة آرون Aaron، تقضي خبرته ومنحة البحث التي حصل عليها، على تأثير مدير القسم. إلا أن الوضع لا ينطبق على سيدني Sidney. أما في ما يخص فريق تطوير المنتجات الجديدة، فتؤدي صفات الفريق ونجاحه دور البدائل للقيادة. وفي حالة إنشاء نظام أَم آر بي ٢ MRPII، كان من الضوري اللجوء إلى القيادة النظامية وقد فات موعد تدخلها.

٩-٣-٧ سلوك المكافأة والمعاقبة: العودة إلى تعديل السلوك المؤسسي

لم يتم الربط بين نظريات القيادة المطروحة في الوحدة ٧ ومبادئ تعديل السلوك المؤسسي المذكورة في الوحدة ٢. فيصف تعديل السلوك المؤسسي القائد كمدير لاحتمالات الدعم. وقد أكد البحث في سلوك المكافأة والمعاقبة على وجود أربعة أبعاد سلوكيّة بدائية:

١. سلوك المكافأة المحتمل على الأداء. يدل على المدى الذي يبلغه القائد ليستخدم الدعائم الإيجابية كالإطراء والتقدير والاعتراف بالأداء الناجح، استناداً إلى احتمال تحقيق المرووس فعالية عالية في العمل.
٢. سلوك العاقبة المحتمل. يشير إلى المدى الذي يبلغه القائد ليلجأ إلى محصلات التأديب والعقاب كالتأنيب والاستهجان، استناداً إلى عدم فعالية أداء المرووس في العمل.
٣. سلوك المكافأة غير المحتمل. ينطبق على المدى الذي يبلغه القائد ليكافئ المرووس بغض النظر عن فعالية أدائه في العمل.
٤. سلوك العاقبة غير المحتمل. يعني المدى الذي يبلغه القائد ليستخدم وسائل العاقبة والتأنيب، بغض النظر عن فعالية أداء المرووس.^{١٥}

تؤكد الدراسات التي تبحث في سلوك المكافأة المحتمل على الأداء، أن هذا السلوك يرتبط بمستويات عليا من أداء المروءوس ورضاه في العمل. أما نتائج سلوك العاقبة والتأنيب المحتمل فتتفاوت نظراً إلى آثارها على أداء المروءوسين ورضاهم في العمل. إلا أن سلوك العاقبة غير المحتمل يؤثر تأثيراً بالغاً وسلبياً في أداء المروءوسين ورضاهم لأن المروءوسين يستاؤن من العقاب والتأديب اللذين يلجمان القائد بطريقة إستنسابية أو اعتباطية.^{١٥}

فضلاً عن ذلك، ينبغي أن ينتبه القارئ الحريص إلى أن آثار مقارنات الإنفاق التي يقوم بها الموظفون تؤدي إلى المبالغة في استعمال المكافآت ووسائل العقاب. وقد أظهرنا في الوحدة ٣ أن الإنفاق يعتمد على مقارنات اجتماعية يقوم بها الموظفون في إطار العمل. فإذا رأى الموظفون أن سلوكيات المكافأة والعقاب المحتملة التي يعتمدها القائد ترتبط بالأداء ارتباطاً وثيقاً، لا بدّ من أن تعزز مقارنات الإنفاق التي يقومون بها ملاحظات إنفاق القائد في إطار العمل. إلا أنهم في حال نظروا إلى القادة الذين يوزعون المكافآت والعقوبات بطريقة شخصية (فيلجؤون إلى السلوك غير المحتمل)، تسقط ملاحظاتهم في إنفاق القائد بشكل مفاجئ. وفي هذه الحال، يكون الانحطاط الناجم عن هذا الانخفاض في معنويات الموظفين وأدائهم في العمل، حاداً وطويل الأمد. وإذا ما امتلك هؤلاء الموظفون القدرة على التحرك الوظيفي، يمكنهم ترك العمل أو التحول إلى مهمة أخرى لإعادة التوازن إلى مقارنات الإنفاق. وفي حال تعذر على هؤلاء الموظفين بطريقة أو بأخرى ترك وظائفهم بسبب القدرة المحدودة على التحرك الوظيفي أو الاعتبارات المالية (أي الأجور والإعانات التي يصعب منحها مرة أخرى في مكان آخر)، يحاولون إعادة التوازن إلى مقارنات الإنفاق عبر انتقاد أهمية وظائفهم وتخفيف مستوى الجهد التي يبذلونها.

نظراً إلى آثار المبالغة في مقارنات الإنفاق بشأن سلوك المكافأة والعقاب الذي يعتمد عليه المدير الخذل أن يبذل جهداً خاصاً لممارسة المبادئ المذكورة آنفاً عند استعماله المكافآت والعقوبات. وتتوافق هذه التوصيات مع تلك المقترنة في الوحدة ٣ في سبيل اللجوء إلى العاقبة.

١. في ما يتعلق بالمكافآت المالية وغير المالية المهمة، تأكّد من أن توزيعها على الموظفين يرتكز على مقاييس أداء فردية وجماعية يسهل قياسها وفهمها.
٢. في سبيل تعزيز نفوذ المكافآت المستندة إلى الأداء، المالية منها وغير المالية، الجأ إلى الاعتبار والاعتراف بجميل المؤسسة للأفراد النموذجيين والمجموعات النموذجية.
٣. ابتكر مجموعة متنوعة من المكافآت المالية وغير المالية، وتفادِ الفوضى بين الموظفين في ما يخص قياس الأداء الفردي والجماعي ومكافأته.
٤. تفادِ بشكل عام اللجوء إلى العاقبة إلا في الحالات التي تتحمّل نشوء المسؤولية القانونية مثل عدم التوافق مع العقود النظامية، وسلامة الموظفين والبيان، وخروقات آداب الموظفين مثل الأفعال التخريبية والتتجسس على المنتجات، وعيوب المنتجات والخدمات الدائمة التي تعود إلى الأفراد ومجموعات العمل، وأخروقات المتعدة لسياسات المؤسسة التي يقوم بها الأفراد أو مجموعات العمل.
٥. تفادِ التأجيل في إدارة المكافآت والعقوبات المحتملة على الأداء.
٦. تفادِ الانحياز الشخصي في منح المكافآت والعقوبات.
٧. عاقب الأفراد أو مجموعات العمل سراً.

٤-٧ عصر أصحاب المبادرة الفردية الجديد

تعتمد روح المبادرة الفردية على تحقيق ثروة عبر إدراك مخاطر المجازفة من خلال الالتزام

بقواعد الإنصاف والوقت والمهنة وبغية زيادة قيمة المنتج أو الخدمة. وعندما يتم هذا النشاط في مؤسسة كبيرة، يطلق عليه اسم روح المبادرة الفردية الداخلية. إلا أن بيتر دراكر Peter Drucker يعتبر معظم المعلومات التقليدية التي تدور حول روح المبادرة الفردية خاطئة. فهو يرى أن روح المبادرة الفردية نظام يمكن تعلم قواعده، ويتميز بالعمل الشاق أكثر مما يتميز بالرومانسية.^{١٦} وذكر من صفات سلوك المبادرة الفردية صفة أساسية تتمثل بالنزعة إلى العمل ولا سيما في خلال ابتكار نشاطات تجدية تهدف إلى تعزيز الربح. وعلى رغم التنظيم التدريجي للمعلومات في هذا الميدان، تكثر الأساطير التي تدور حول أصحاب المبادرة الفردية.^{١٧}

١. أصحاب المبادرة الفردية هم منفذون وليسوا مفكرين. يثبت تاريخ أصحاب المبادرة الفردية الناجحين أنهم يلجؤون إلى المجازفة استناداً إلى التخطيط الدقيق والتحليل. إلا أنهم يقدمون على المجازفة بعد تخفيض إمكانية الفشل عبر التفكير ملياً في أفعالهم.
 ٢. أصحاب المبادرة الفردية يولدون ولا يُصنعون. تشير الواقع إلى أن سمات المبادرة الفردية تُكتسب ولا تُتَّحَّل بالوراثة، مما يدعم الفكرة التي يناضل دراكر Drucker في سبيلها وهي إمكانية تعليم مهارات المبادرة الفردية.
 ٣. كل ما تحتاجه هو المال. يُعد الالتزام بالفكرة الجيدة أفضل بكثير من امتلاك رأس المال فوري. فإن كانت التجارة الجديدة تحتاج إلى أدنى مستويات التمويل للنجاح، فقليلة هي المبادرات الفردية التي ستبدأ بنجاح. وبالتالي، يُعتبر التركيز على فكرة واحدة أهم بكثير من امتلاك ثروة طائلة في ما يتعلق بالباشرة بأي تجارة.
 ٤. كل ما تحتاجه هو الحظ. إن كنت تؤيد هذه الفكرة فلا بد من أنك تعتبر أن مهارات المبادرة الفردية لا تمت إلى المنطق بصلة. فيستحيل أن يتحول الأفراد الذين يؤمنون بالحظ إلى أصحاب مبادرة فردية ناجحين لأنهم ينكرون أهمية العمل الشاق والإصرار وإنجاح التجارة، في حين أن أصحاب المبادرة الفردية الناجحين يقررون بأن العمل الشاق والمتطلبات الملحة هي أكثر إفاده لنجاحهم من الحظ.
 ٥. أسطورة جوانب شخصية صاحب المبادرة الفردية. ما من لوائح تبسيط سمات صاحب المبادرة الفردية الناجح. فتُعد هذه اللوائح إفراطاً في التبسيط غير مجد لنموذج سلوك بشري معقد، خاصةً أن مقاربة "جوانب شخصية صاحب المبادرة الفردية" تعاني المشاكل نفسها التي تعانيها مقاربة السمات للقيادة. فلا يمكنك أن تفهم الظاهرة إلا جزئياً في حال فصلت عن سياقها.
- يعد المقطع السابق مخاطر مقاربة جوانب شخصية صاحب المبادرة الفردية في حين أن الجدول ٨-٧ يقدم آراء الأطباء النفسيين والمستشارين الإداريين الذين يكررون أساطير روح المبادرة الفردية عبر بحثهم.^{١٨}

١-٤-٧ كيف يختلف أصحاب المبادرة الفردية عن مالكي الأعمال التجارية الصغيرة وأعضاء مجلس الإدارة

حاول الباحثون تحديد الصفات التي تميز صاحب المبادرة الفردية عن مالكي الأعمال التجارية الصغيرة والمدراء وأعضاء مجلس الإدارة. فسعى ساكسنتون Sexton وباومان-أبتون Bowman-Upton إلى أن يبرهنا أن الإستثناء من الحالة الراهنة والقدرة على إدراك الفرصة واستغلالها والمساهمة في نمو الأعمال التجارية، تبعد جميعها صاحب المبادرة الفردية عن مالك الأعمال التجارية الصغيرة ومدير مؤسسة كبيرة.^{١٩} ويعتبران روح المبادرة الفردية مساراً يبدأ بمرحلة إدراك الفرصة تليها مرحلة استغلالها. وفي هذا الإطار، يستهل أصحاب المبادرة الفردية ومالكي الأعمال التجارية الصغيرة، المشاريع بالطريقة نفسها. إلا أن صاحب

جدول ٨-٧ جوانب شخصية صاحب المبادرة الفردية

| صفات صاحب المبادرة الفردية | معتقدات صاحب المبادرة الفردية |
|--------------------------------|--|
| ١ يتثبت بحقوقه ويقوم بالتحصيات | ينبغى أن تضحي في حياتك العائلية ومستوى عيشك لإنشاء عمل تجاري. |
| ٢ ينماضل في سبيل تحقيق الأهداف | عليك أن ترغب فعلياً في النجاح على رغم المحاولات الفاشلة المتعددة. |
| ٣ يتمتع بدور توجيهي | من الضروري أن يكون هدفك واضحًا لتمكن من تفسيره للآخرين. |
| ٤ يتحمل مسؤوليته الشخصية | ينبغى أن تبحث عن حالات تستطيع فيها تحمل مسؤولية النجاح أو الفشل. |
| ٥ يحل المشاكل | عليك أن تفكّر في المشاكل ملياً حتى تتوصل إلى أفضل الحلول أو النتائج. |
| ٦ يقدّر التجديد | عليك أن تفكّر في المواضيع التي تغيب عن بال الآخرين. |
| ٧ يتحلى بموضع داخلي السيطرة | عليك أن تشقّ لأن الأعمال التي تقوم بها ترتبط بقدرتك على السيطرة على جهودك. |
| ٨ يسمح بالغموض | عليك أن تحافظ على تركيزك وقدرتك الإنتاجية في ظل سيطرة الارتباط. |
| ٩ يعتمد إلى المجازفة المحسوبة | عليك أن تحاول الحد من ميلك إلى المجازفة عبر وضع خطة عمل متماسكة. |
| ١٠ يعالج الفشل | عليك أن تشقّ لأن الفشل مؤقت. |

المبادرة الفردية الناجح يؤسس عملاً يفوق بسرعة تصنيف الأعمال التجارية الصغيرة في النمو. فلا تُحصر أفكار الأفراد القائلة بتحديد فرصة العمل واستغلالها، بالأفراد الذين يؤسسون الأعمال. ويمكن إيجاد أصحاب المبادرة الفردية في الإطارات المؤسساتية كافة. إلا أنه بالتعارض مع وجهة النظر المعروضة في قسم ٤-٧، يسعى ساكستون Sexton وباوامان-أبتون Bowman-Upton إلى أن يبرهننا أن المصطلحات المستخدمة مثل أصحاب المبادرة الفردية الداخليين لا معنى لها، لأنها تؤدي إلى استحداث فئة اصطناعية تستند إلى الانضمام المؤسساتي لوصف مجموعة من الناس هم أصحاب مبادرة فردية وحسب.^{٢٠} فتمثل صفات أصحاب المبادرة الفردية بالقدرة على إدراك فرص العمل واستغلالها في سبيل إنشاء مشروع ينمو بسرعة. ويسلط الجدول ٩-٧ الضوء بشكل أكبر على الاختلافات بين سلوك المبادرة الفردية وسلوك أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسات العامة والخاصة.

جدول ٩-٧ التفريق بين سلوك المبادرة الفردية والسلوك الإداري

| بعد السلوك | يسعى أصحاب المبادرة الفردية إلى | يسعى الموظفون الإداريون إلى |
|---------------------|---|---|
| استحداث استراتيجيات | ضبط دفق الموارد | تحديد الفرص |
| القيمة المضافة | إدخال تغييرات تدريجية على الأساليب | تغير الشركة جزئياً |
| اتخاذ القرارات | استخدام موارد الشركة بفعالية | عرض الثقة بالنفس |
| اللجوء إلى الحوافز | فصل المعتقدات الشخصية عن الفرص الخارجية والتأثير (لا يكون التغيير مثمناً دائمًا) | الإيمان بقدرات الشركة |
| اللحظة إلى الحوافز | اعتبار التحقق من القرارات والموارنة ما بينها أكثر أهمية من عملية اتخاذ قرار سريعة | اعتبار المنتجات الخارجية وفرص المعالجة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقيم الشخصية التي تتمثل باعتماد التغيير على أنه قيم وفعال |
| اللحظة إلى الحوافز | امتلاك الأجهزة والمعدات واستقدام قدرات إضافية عندما يمكن تحمل تكاليف رأس المال | اعتبار أن التنظيم المسطح يحافظ على مرونة الشركة (فيكون التدريب المختلط ضروريًا) |
| اللحظة إلى الحوافز | إنشاء نظام مكافأة يعتمد على الجدارة والمحافظة عليه | معالجة المشاكل في الشركة |
| اللحظة إلى الحوافز | إجراء إ حصاءات دورية على الأجر لتأمين رواتب تنافسية | استئجارها |
| اللحظة إلى الحوافز | | الاستعداد نوماً لاستقام قدرات إضافية |

٢-٤-٧ تشجيع سلوك المبادرة الفردية في المؤسسة

تشجع المؤسسات الكبرى الموظفين الذين يتغلبون على قوى البيروقراطية ليصبحوا أصحاب مبادرة فردية، وتكافئهم. وتنتمي هذه العملية عندما تكون المؤسسة راسخة الأساس، فيتعذر عليها أن تتفاعل مع التغيير السريع في السوق والتكنولوجيا. وفي هذا الإطار، نعرض حالات أربع مؤسسات قبلت التحدي وتمكنّت من التغلب على العوائق المؤسساتية الداخلية التقليدية التي تعترض روح المبادرة الفردية.

١. مؤسسة مينيسوتا ماينينغ آند مانوفاكتورينج Minnesota Mining and Manufacturing. آرثر فrai Arthur Fray هو مهندس كيميائي في مؤسسة ٣M يبلغ ٥٣ عاماً من العمر، يشعر بالانزعاج عندما تقع الأوراق التي يسجل عليها النغمات الموسيقية، على الأرض حين ينهاض ليفني. إلا أنه علماً أن سبنسر سيلفر Spencer Silver وهو عالم في ٣M أيضاً، قد اكتشف مادة قليلة الالتصاق. وفي عالم المواد اللاصقة الصناعية، تعتبر هذه المادة عديمة الجدوى. ولكن الموضوع يختلف تماماً في ما يتعلق بأوراق نغمات آرثر Arthur. فهو يفكر في وجود سوق لنقح ورقى مغطى بقطع لاصقة تمنح الورقة قدرة خفيفة على الالتصاق. وطالما أن ٣M تسمح للموظفين بإتفاق ١٥ بالمائة من وقت العمل على تنفيذ المشاريع المستقلة، بدأ بتطوير نواحي المنتج التجارية. فصنع فrai Fray مجموعة من الأوراق مغراًة من أحد الجوانب بالمادة ووزعها على السكريتيارات كمنتجات تجريبية تُطرح في السوق. ونظرًا إلى فرح الجميع بالمنتجات، بدأت ٣M بإنتاج والتوزيع الجاد وبلغت مبيعاتها بسرعة ١٠٠ مليون دولار بفضل أوراق الملاحظات اللاصقة.
٢. تمكّن نولان باسنل Nolan Busnell، وهو في الـ ٢٨ من العمر، من ابتكار لعبة بونغ Pong التي تُعدّ لعبة الفيديو الأولى في أمريكا. فأسس شركة Atari لتسويق هذه اللعبة. وبعد خمس سنوات، باع أسهمه في الشركة مقابل ٢٨ مليون دولار.
٣. وضع أحد الطلاب في يال Yale، فريديريك سميث Frederic Smith، خططاً لإنشاء مؤسسة تهتم بنقل البضائع جواً في بحث لقرر الاقتصاد. فمنه الأستاذ المعدل على البحث وفي المقرر. وبعد التخرج أنشأ شركة مبنية على الأفكار نفسها. وعند بلوغه سن الأربعين، كانت شركته التي تدعى فداكس FedEx تجني ما يفوق مليار دولار في السنة.
٤. أسس وليام غايتس William Gates مع بول آلن Paul Allen شركة مايكروسوفت كوربوريشن Microsoft Corporation عندما كان في العشرين من العمر وقد تخلى عن الدراسة في جامعة هارفرد Harvard. في سن الأربعين، فاقت حصته في الشركة التي تبلغ ٣٠،٥ بالمائة، ٨ مليارات دولار. وبعد عشرين سنة من تأسيس الشركة، حققت أكثر من ٢٩ ملياراً من ثروة القيمة المضافة في السوق. وبهذه الثروة، تتفوق شركة مايكروسوفت Microsoft على جنرال موتورز General Motors وهي تأسست قبل مايكروسوفت Microsoft بستين سنة وتبلغ مبيعاتها السنوية ما يفوق ١٤٠ مليون دولار.

٣-٤-٧ كيف تحفز المؤسسات الموظفين ذوي روح المبادرة الفردية والتجديد

تعتمد المؤسسات الآنفة الذكر على موظفين يلجؤون إلى روح المبادرة الفردية ويؤمنون بالتجديد الدائم. فتنتطوي هذه الشركات وشركات أخرى ناجحة على أدوار خاصة يؤديها مدراء ومهندسو يساعدون على تنمية وتغذية التجديد الذي يعتمد على روح المبادرة الفردية في الموظفين. فلننظر في الأدوار الضرورية لتحفيز روح المبادرة الفردية الداخلية في الشركة. أولاً، يبدأ كل تجديد في المؤسسة بفضل صاحب أفكار سبّاقة.^{١٧} وهو موظف يولد فكرة ويتحمل

مسؤولية تطويرها في المؤسسة. غالباً ما يكون صاحب الأفكار السبّاقة الذي يملك نفوذ الخبرة، موظفاً تقنياً أو حرفياً يتحمل أعباء إدارية قليلة. فيدرك المشكلة ويسعى إلى حلها.

ولا بدّ من أن يرتبط كل صاحب أفكار سبّاقة بـ راعٍ يرعى المفهوم الجديد ويطبق الموارد المؤسساتية على تنمية الفكرة وهي عملية مكلفة تعرف المشاكل على نحو متزايد. ومع أنه من المحتمل أن يعمل الراعي في قسم آخر، فهو يقدم نفوذه المركزي (وربما سمعته) خدمة الفكرة أو المشروع أو المسار أو الخدمة أو المنتج. ومن المعروف أن أفضل الرعاة هم أصحاب أفكار سبّاقة سابقون أو حاليون وهم موظفون يسعون إلى التجديد ويقبلون بالضغوطات كافة في سبيل تحقيقه.

ويستحيل أن تطبّق الفكرة الجديدة ما لم تتنطط المؤسسة على موظفين يشغلون دور المخرج أو العرّاب. ويعالج العرّاب العوائق السياسية التي تحيط بتسويق المنتج أو الخدمة... غالباً ما يكون هذا العرّابُ الرئيس أو المدير العام الذي يملك السلطة ليقول: "سنطور هذا المفهوم". ويعمل العرّاب على تأمين الموارد وإجبار الموظفين على التعاون في العمل بعضهم مع البعض الآخر ويساهم في بناء التحالفات التي تساعد على هداية الأفراد غير المؤمنين بالأفكار الجديدة. ويعُدّ أفضل العرّابين، ذاك الذي كان صاحب أفكار سبّاقة أو راعياً سابقاً بنفسه.

لا يكفي استحداث الأدوار الخاصة المذكورة آنفًا لدعم روح المبادرة الفردية والتجدد في المؤسسة الكبيرة. فعلى المؤسسة أن تعتمد آليات تنسيق أفقية تحمي فرق التجديد من التدخل الخارجي. ويعتبر غالبراث Galbraith هذه الجزر محميات أو دفيئات تفكير إبداعي غير مثقلة بالعواائق.^{٢٢}

تختلف وحدات العمل هذه عن الأقسام الأخرى في المؤسسة.^{٢٣} غالباً ما تفصل بنويّاً عن باقي الشركة وتتبّع خصائص فريدة تعكس عادات الموظفين في العمل. وتوضح ملاحظات أحد المدراء عن وحدة عمل مماثلة هذه الفكرة:

تفترش مجموعة من المجالس الأرض ويدوي صوت الستيريو في الغرفة وتزيّن صور مشاهد مأخوذة من الأفلام الخيالية إحدى الزوايا. لا يأتي الموظفون إلى العمل قبل الساعة العاشرة صباحاً ولا يتركونه قبل الساعة السادسة عشرة ليلاً. وظلوا على هذه الحالة فترة أربعة أشهر. إلا أنتي في نهاية هذه الفترة طلبت من أحد الموظفين أن يعدد لي إنجازاته. فأجابني: "لقد اكتشفنا المشكلة الأساسية التي تتعرّض مستخدمي برماجنا. فهم يكرهون الطريقة التي تعرض فيها شاشات المعلومات". وعندما طلبت منه أن يفسّر لي سبب استغراق هذا الإكتشاف أربعة أشهر، أجاب: "لم لا؟ بتنا ندرك السبب الأساسي الذي يساهم في تقبّل المنتج وعدم تقبّله". وفي خلال شهرين قدّم الفريق مجموعة من البرامج ساهمت في النهاية في ارتفاع البيعات بنسبة ٢٠ بالمئة.^{٢٤}

لننظر الآن في السبل التي تسمح لك بالتكيف مع مؤسسة تتطوّر على أصحاب أفكار سبّاقة ورعاة وعرّابين ودفيئات. يمكنك أن تلّجأ إلى استماراة الأسئلة التالية الذكر لمعرفة ما

إذا كنت تدعو إلى التجديد وتليق بأن تكون صاحب أفكار سبّاقة.^{١٠}

التعليمات: صنف كل تصريح بصدق باللّجوء إلى المقاييس التالية:

- = ينطبق دائمًا علىِّي.
- = غالباً ما ينطبق علىِّي.
- = ينطبق أحياناً علىِّي.
- = لا ينطبق علىِّي أبداً.

١. لا أهتم بأي تقييم سبيئ لأدائني في العمل.
 ٢. غالباً ما أنفذ المهام الصعبة التي أشك في تنفيذها بدلاً من المهام السهلة التي أستطيع من دون شك تنفيذها.
 ٣. أفضل تنفيذ المهام الصعبة والتي تخترق قدراتي بدلاً من المهام السهلة.
 ٤. أفضل تنمية مقارتي اخاصة للعمل بدلاً من الخصوص لوصف الوظيفة.
 ٥. من المهم أن أقوم بعملي بأفضل طريقة ممكنة حتى ولو عنى ذلك الاختلاف مع زملائي.
 ٦. نادراً ما أطلب التعليمات من مديرني حتى ولو بدت لي الوظيفة غير واضحة.
 ٧. لا تتعلق فكريتي عن كيفية قياس النجاح بعدد الترقيات التي أحصل عليها.
 ٨. عندما أعمل تروق لي اهالات التي أعجز فيها عن تنفيذ المهمة كاملة من دون مساعدة الآخرين.
 ٩. أنجز المهام عندما أعمل. فيمكنتني تنفيذ المهام مهما كان الجو السيطر في العمل.
 ١٠. لاأتوقع النجاح الدائم. والأهم هو السماح بانفتاح المجال لتجربة أعمال جديدة.
- إجمع علاماتك. فإن كان المجموع ٢٨، تكون فعلاً في مؤسسة تحضّط على الموظفين لينصرفوا إلى التجديد. وبشكل عام، أنت ١) تتحمل الإبهام جيداً و ٢) تستطيع السيطرة على قدرك الظاهر في العمل و ٣) لا تهتم كثيراً بالسياسات المؤسساتية و ٤) تتبرأ حمل العمل الزائد بشكل جيد و ٥) تصر على تنفيذ المهام في ظل شروط الشدة و ٦) لا تهاب مخالفة قواعد العمل.

في حال كان المجموع يتجاوز ٢٨ نقطة، أنت تفضل المؤسسة التي تكافئ على الإلتزام بقواعد العمل وأصوله وتتحلى بأهداف أداء محددة. كما أنك تهتم بحاجات زملائك ومظاهر المؤسسة السياسية.

أي مجموع سجلت؟ يمكنك أن ترى أن حياة صاحب الأفكار السابقة مثقلة بالخلافات والمشكلات. فقد يتعرض بعض الناس طريق صاحب الأفكار السابقة ويتصدون لأفكاره لصالح الحالة الراهنة في المؤسسة. ولكن في حال كانت حياة صاحب الأفكار السابقة معدّة لك، استعد لتحدي ثقافة المؤسسة إذا لم تكن تشجع المبادرة الفردية الداخلية والتجديد. واعلم أنك قد تشعر بالوحدة لبعض الوقت إلا أن المكافآت اللاحقة بالغة الأهمية.

الخلاصة في نقاط

- النفوذ هو القدرة على التأثير في الآخرين.
- السلطة هي الحق في أن يأمر المرء الآخرين أو أن يطلب منهم تنفيذ ما يميله عليهم، مع العلم بأن هرمية المؤسسة هي التي تمنحه هذه القدرة.
- التأثير هو مسار يترك المرء في خالله الآخر في أفكار الآخرين ومشاعرهم وسلوكياتهم.
- يعرف الموظفون كافة منطقة من اللامبالاة وهي المجال الذي يعتبرون فيه محاولات التأثير مشروعة ومنصفة.
- على المدراء الذين يستخدمون النفوذ بأخلاقية أن يتواصلوا بفعالية مع مرؤوسيهم وأن يعاملوهم باحترام تام فعلاً وكلاماً.
- تكثر مصادر النفوذ بين الأفراد. فيرتبط نفوذ المكافأة والنفوذ الإكراهي والنفوذ الشرعي بالمركز الذي يشغله الفرد وبمكانته العمودية في الهرمية المؤسساتية، في حين أن نفوذ المرجع ونفوذ الكبار يندرجان في إطار النفوذ الشخصي فقلما يرتبطان بالمكانة في الهرمية المؤسساتية.

- تكتسب الوحدات الفرعية في المؤسسة النفوذ عبر ١) التنافس في سبيل الحصول على الموارد و ٢) إدارة الارتياب في المؤسسة و ٣) احتلال مركز أساسي في دفق العمل و ٤) التخلص من البدائل ليسهل سير نشاطات الوحدة الفرعية.
- ترتبط السياسات المؤسساتية بإدارة التأثير للتوصل إلى نتائج ترفضها المؤسسة أو بلوغ نتائج توافق المؤسسة عليها عبر وسائل ترفضها.
- يلجأ المدراء إلى السياسات المختلفة عبر الوشي، ودعم النزاعات بين الموظفين التنفيذيين والموظفين الإستشاريين، وبناء التحالفات، وإيجاد الرعاة، وممارسة العصيان. ويتمثل سلوك الوشي بخرق قيم المؤسسة وممارساتها قيم الوسيلة وقيم الغاية التي يملكونها الموظف.
- تعتبر إدارة المدير العليا منطقية وضرورية لدعم علاقة فاعلة بين الرئيس والمرووس.
- تعني القيادة امتلاك الفرد النفوذ لتوجيهه أفعال فرد آخر. وتُفهم الإدارة على أنها مجموعة من الأدوار المتشابكة التي تتمثل بـ: ١) الأدوار بين الأفراد و ٢) الأدوار الإعلامية و ٣) الأدوار التقريرية.
- تتقدم دراسة القيادة على ثلات جهات: ١) نظرية السمات و ٢) نظرية الأسلوب السلوكى و ٣) النظرية التوافقية. وتشدد نظرية السمات على حسنات القائد في حين أن نظرية الأسلوب السلوكى ترتكز على سلوكيات القائد الحالية. أما النظرية التوافقية فتسعى إلى المزج ما بين سلوكيات القائد من جهة مع متطلبات حالة القيادة من جهة أخرى.
- تشتد نظرية الأسلوب السلوكى على شكلين أساسين من سلوك القائد هما: ١) الاعتبار وهو يرتبط بتلك السلوكيات الداعمة لمعنيات مجموعة العمل وتماسكها و ٢) التنظيم وهو يرتبط بالسلوكيات التوجيهية التي ترتكز على تحقيق الأهداف وتوضيح العمل. ولا بد من الإشارة إلى أن هذين الشكلين من السلوك يرتبطان بأداء المجموعة ورضى الأعضاء استناداً إلى: ١) الضغط الخارجي و ٢) طبيعة المهمة و ٣) وضوح الأهداف و ٤) مدى المعلومات المرتدة عن الأداء.
- تسعى نظرية فيدلر Fiedler التوافقية إلى تحقيق التكامل بين اتجاه القائد إلى العامل الأقل تفضيلاً من جهة وإلى تأمين موافقة حالة القيادة من جهة أخرى. ووفقاً لهذه النظرية، تتألف الحالة من: ١) العلاقات بين القائد والعضو و ٢) نفوذ القائد المركزي و ٣) هيكلية المهام. ويمكن تعزيز سيطرة القائد على المجموعة الوضعية بإدخال التغييرات على علاقات القائد بالعضو والنفوذ المركزي وهيكلية المهام.
- تقول نظرية السبيل-الهدف بأن وظيفة القائد تتمثل بتوضيح السبل بين جهود المروسين وأدائهم، وبين أداء المروسين والمكافآت التي يستحقونها. وفي هذه الحال، يستطيع القائد أن يعتمد: ١) سلوكاً توجيهياً أو ٢) سلوكاً داعماً أو ٣) سلوكاً تشاركيًّا أو ٤) سلوكاً موجهاً إلى تحقيق الأهداف للتوصل إلى الوضوح المطلوب. وتعمل خصائص المروسين والمهام والمؤسسة كعوامل مبطة للقيادة وبدائل لها.
- تتطوّي سلوكيات المكافأة والمعاقبة على أربعة أبعاد. إلا أن اعتماد القائد سلوك العاقبة غير المحتمل على الأداء يقوّض مكانته بأقصى سرعة ممكّنة.
- يُعتبر أصحاب المبادرة الفردية قادةً مميزين يصنّعون ثروة بالمجازفة. وتعني روح المبادرة الفردية امتلاك مهارات يمكن أن تكتسب بالتعلم. ويختلف أصحاب المبادرة الفردية عن المدراء التنفيذيين باتجاههم إلى الإستراتيجية، واستغلال الفرص المناسبة، وصنع القرار، وتحصيص الموارد، وممارسات المكافأة.
- يستطيع الموظفون تعلم سلوك المبادرة الفردية. فيفترض بالمؤسسة أن تستحدث الأدوار

التالية: ١) صاحب الأفكار السبّاقة و٢) الراعي و٣) العرّاب لصنع ثقافة تشجّع روح المبادرة الفردية. وعلى المؤسسات أن تحمي المجموعات الأخلاقية من البيروقراطية المؤسساتية عبر إنشاء "الدفيئات" أو "المحميات".

المراجعة في أسئلة

أجب بـ "صَح" أو بـ "خَطَا"

- ١-٧ إذا كان الموظف يملك نفوذ أخبير ونفوذ المرجع، فلا بدّ من أنه يملك السلطة أيضًا. صح أم خطأ؟
- ٢-٧ يُعتبر منع التدخين في أماكن العمل العامة تعبيرًا عن النفوذ الإكراهي. صح أم خطأ؟
- ٣-٧ إذا كانت المهمة مهمّة، يعمل المسؤولون بفعاليّة ويشعرون برضى مع مدير يلجاً إلى مزاج من نفوذ أخبير ونفوذ المرجع أكثر منه مع مدير يلجاً إلى النفوذ الشرعي ونفوذ المكافأة. صح أم خطأ؟
- ٤-٧ يكتسب الموظف الذي يملك نفوذ المرجع ونفوذ أخبير تلقائيًا، قدرًا أكبر من النفوذ الشرعي. صح أم خطأ؟
- ٥-٧ بشكل عام، يُعدّ الموظفون مقيدين بالطرق التي يكتسبون عبرها النفوذ في العمل. صح أم خطأ؟
- ٦-٧ إذا حاول الموظف إدارة رب عمله، من المنطقي أن يعتاد أسلوبه في الإدارة. صح أم خطأ؟
- ٧-٧ بشكل عام، تتمتع وحدات التصنيع بقدرة أكبر على إدارة الإرتياض في المؤسسة من قردة وحدات المبيعات والتسويق. صح أم خطأ؟
- ٨-٧ حين تلجأ المؤسسة بشكل أكبر إلى إدارة الجردة في الوقت المحدد، تخسر أقسامُ الشراء المركزية. صح أم خطأ؟
- ٩-٧ يسعى سمسارة البورصة الذين يمارسون التجارة السرية إلى بلوغ محاصّلات موافق عليها عبر أساليب مرفوضة. صح أم خطأ؟
- ١٠-٧ الوشاة هم موظفون ناقمون يبحثون عن مصلحتهم الشخصية مع أرباب العمل. صح أم خطأ؟
- ١١-٧ حين يشرح المديرُ للعاملين السياسة الجديدة المعتمدة في إدارة شؤون الموظفين، يؤدي دور الناشر. صح أم خطأ؟
- ١٢-٧ لا تشدد نظرية السمات على سلوك القادة الظاهر. صح أم خطأ؟
- ١٣-٧ تجمع نظريات القيادة التوافقية سلوكيات القائد أو سماته، باطالة التي يواجهها. صح أم خطأ؟
- ١٤-٧ تتمثل المشكلة الرئيسية في مقاربة السمات للقيادة، بفشلها في وضع مجموعة من السمات الأساسية. صح أم خطأ؟
- ١٥-٧ تفترض المقاربة السلوكية أن القادة يستطيعون النجاح في حال تعلّموا كيفية اللجوء إلى الاعتبار والتنظيم وحسب. صح أم خطأ؟
- ١٦-٧ تشيد نظرية فيدلر Fiedler التوافقية على أهمية تعليم الأفراد كيفية تغيير سلوكياتهم التي تركز على المهام أو العلاقات. صح أم خطأ؟
- ١٧-٧ عندما يملك المسؤولون قدرة عالية وتعتبر المهمة واضحة، تكون التركيبة التي تجمع بين السلوك التوجيهي والسلوك الداعم أفضل تركيبة يلجاً إليها القائد. صح أم خطأ؟

- ١٨-٧ يمكن أن تكون خصائص المرؤوسين بديل للقيادة وليس عوامل مبطة لها. صح أم خطأ؟
- ١٩-٧ تستطيع الشركات أن تتوصل إلى المبادرة الفردية الداخلية عبر تشجيع أصحاب الأفكار السبّاقة والرعاية وحماية الفرق الأخلاقية من البيروقراطية المؤسساتية. صح أم خطأ؟
- ٢٠-٧ قد يشجع إنشاء دفيئة لفريق تطوير منتجات جديدة، على تنمية نفوذ الخبير في أعضاء الفريق كافة. صح أم خطأ؟
- أسئلة متعددة الخيارات**
- ٢١-٧ الحق في إصدار الأوامر الخاصة بمركز الفرد هو ————— والقدرة على التأثير في الزملاء والرؤساء هي —————.
- أ النفوذ؛ السلطة
ب التأثير؛ السلطة
ج محور الضبط؛ الحاجة إلى تحقيق الأهداف
د السلطة؛ النفوذ
ه النفوذ؛ الضبط
- ٢٢-٧ أي من أنواع النفوذ بين الأفراد التالية لا يمكن أن تتبدل بعد نقل جنبي لإحدى الوظائف (أو النقل إلى الوظيفة نفسها ولكن في مكان آخر) في الشركة نفسها؟
- أ النفوذ الشرعي
ب نفوذ الخبير
ج النفوذ الإكراهي
د نفوذ المكافأة
ه نفوذ المرجع
- ٢٣-٧ أي من مصادر النفوذ التالية هو أقل المصادر التي يمكن أن يلجأ موظف تقني غير إداري إليها؟
- أ الخبير
ب التشريع
ج المرجع
د المعرفة
ه الإكراه
- ٢٤-٧ أنت تخضع لتدريب إداري فتُنسب إلى كبير المدراء الذي يصبح مرشدك. وتستند علاقتك بمرشدك إلى نفوذ —————.
- أ المكافأة
ب الإكراه
ج المرجع
د الخبير
ه التشريع
- ٢٥-٧ عندما يعتمد الموظف سلوك المبادرة الفردية ويبحث عن حلول خلاقة لمشاكل تواجهه قسمه، يقوم بـ ————— لكسب النفوذ في وظيفته ومهنته.
- أ استحداث روح الالتزام حيال الآخرين
ب اعتماد أداء ممتاز
ج الحد من الوصول إلى المعلومات

د اللجوء إلى المجازفة والإبداع
ه اعتماد التعديل

٢٦-٧ أي من الاحتمالات التالية هو أقلها قدرةً على الحد من المشاكل المرتبطة بالسياسات المؤسساتية؟

- أ تشجيع الإدارة التشاركية.
- ب عرض الأساس المنطقي للقرارات.
- ج توضيح الأهداف وأغراض الأداء.
- د المحافظة على قنوات تواصل مفتوحة مع مستويات الإدارة العليا.
- ه تجاهل المؤسسة غير النظامية.

٢٧-٧ تعالج نظرية _____ القيادة بأسوأ طريقة ممكنة مشكلة تحديد أولوية ما إذا كان القادة العظام يصنون الحالات العظيمة أو الحالات العظيمة هي التي تصنع القادة العظام.

- أ السلوكية
- ب السمات
- ج التوافقية
- د السبيل-الهدف
- ه العوامل المبطلة

٢٨-٧ أي احتمال من الاحتمالات التالية تحدده نظرية فيدلر Fiedler التوافقية جمع القائد بحالة قيادة موافقة؟

- أ إعادة هندسة الحالة.
- ب التدريب على سلوك القائد.
- ج اختيار أفضل للقائد لمعالجة الحالة.
- د ربط نتيجة العامل الأقل تفضيلاً بمحور الضبط.
- ه تدريب الأتباع على الاعتبار والمبادرة إلى التنظيم.

٢٩-٧ وفقاً لبحث فيدلر Fiedler في القيادة، يعمل القادة (الذين يركزون على العلاقات) الذين يعرفون عدداً كبيراً من العمال الأقل تفضيلاً، بفعالية عندما تكون:

- أ العلاقات بين القائد والعضو سيئة والمهمة غير منتظمة والنفوذ المركزي ضعيفاً.
- ب العلاقات بين القائد والعضو سيئة والمهمة منتظمة والنفوذ المركزي قوياً.
- ج العلاقات بين القائد والعضو جيدة والمهمة غير منتظمة والنفوذ المركزي ضعيفاً.
- د العلاقات بين القائد والعضو جيدة والمهمة منتظمة والنفوذ المركزي ضعيفاً.
- ه العلاقات بين القائد والعضو جيدة والمهمة منتظمة والنفوذ المركزي قوياً.

٣٠-٧ إن نظرية السبيل-الهدف للقيادة التي وضعها هاوس House هي نظرية توافقية غير التزامية عن القيادة، تشارك المبادئ النظرية مع

- أ نظرية التوقع.
- ب نظرية هرزلبرغ Herzberg الثانية العوامل.
- ج هرمية الحاجات لاسلو Maslow.
- د نظرية الاحتياجات المكتسبة اجتماعياً مكليلاند McClelland.
- ه الإدارة بالأهداف.

أجب بنص مختصر

- يعمل فريق مشاريع على تطوير منتج جديد. وقد اختير الأعضاء لإدارة عناصر المشروع استناداً إلى خبرتهم، لا سيما أنهم قد عملوا سوياً في الماضي وتتقى معاييرهم الآن لتطوير منتج جديد ثالث. ويعرف الفريق قدرًا عالياً من التفاسك وقد حدد الأعضاء ساعات العمل بأنفسهم. أما مدير المشروع فيحمي الفريق من أي تدخل خارجي. بناءً على هذا الوصف، ما هي المصادر الأهم في النفوذ بين الأفراد لدعم فعالية فريق المشاريع هذا؟ ١-٧
- ما هو أهم تمييز يمكن إجراؤه عند تحليل نفوذ الفرد في المؤسسة؟ ٢-٧
- اعرض حجة من شأنها أن تفسر مدى نفوذ قسم التسويق في مؤسستك. ٣-٧
- يرى كبار المدراء التنفيذيين أن مؤسساتهم تحقق النجاح الفعلي في حال تمكنوا من التخلص من السياسات الرا杰ة فيها. استناداً إلى المعلومات المعروضة في الوحدة، هل تظن أن إلغاء السلوك السياسي التام من المؤسسة، أمر ممكن؟ ٤-٧
- صف مواضع اختلاف الإدارة عن القيادة. ٥-٧
- اقترض أنه عليك أن تفسّر لصديق تحول دراسة القيادة عبر السنوات. كيف لك أن تصف تطورها؟ ٦-٧
- بناءً على البحث في روح المبادرة الفردية، ما هي التوصيات التي تتقدم بها من شركة ترغب في تنمية روح المبادرة الفردية في الموظفين وإنشاء فرق تتولى التجديد في الأعمال؟ ٧-٧
- لماذا ينبغي أن تعتمد المؤسسات الجديدة نمطاً المبادرة الفردية في قطاعات تعرف منتجاتها دورات حياة قصيرة؟ ٨-٧
- لماذا ينبغي أن يُقسم دور الإدارة العليا بأهمية كبرى في المؤسسة المقلاصة الجم التي سُطحت الطبقات فيها؟ ٩-٧

دراسة حالة ١-٧ : لانتون إنديستريز Lenton Industries

لم يعرف إيان ريز Ian Reese مرةً في تاريخ الشركة شعوراً معايداً لها في صفوف العمال، مماًلاً للشعور الذي يسيطر على هذه الصنوف في الأسابيع الأخيرة. وكان يدرك أن آشتون لانتون Ashton Lenton سيلومه على المشاكل التي يواجهها قسم الإنتاج، لأنه كان يفترض به تمهد انتقال واكسلي Wexley ابن آشتون Ashton إلى منصب مدير قسم الإنتاج. فقد تولى واكسلي Wexley مؤخراً إدارة الإنتاج في الشركة (انظر الجدول ١٠-٧). إلا أن معظم عمال الإنتاج لا يحبذونه وقد ازداد امتعاضهم منه إثر الأحداث التي حصلت في الأسابيع الأخيرة. وحين بلغ الغضب أوجه في قسم الإنتاج، رحل رؤساء العمال وامتنعت العاملات عن مزاولة العمل. وقد اشتد الامتعاض لدرجة أن عدة موظفات هددن برفع دعوى بالضيق ضد واكسلي Wexley.

أنشأ واكسلي Wexley البرامج التي تسبيت بامتعاض العامل للحد من التبذير وتکاليف الإنتاج، إلا أن هذه البرامج أدت إلى نتائج معاكسة تماماً. فأدرك إيان Ian أنه ينبغي أن يفسر في صباح الإثنين للسيد لانتون Lenton السبب الذي دفع العمال إلى التصرف على هذا النحو وأن يقدم خطة حل مشاكل الموظفين واحد من التبذير وتخفيف تکاليف الإنتاج.

تاريخ الشركة

تصنع الشركة علباً كهربائية لصاحب مصنع تجهيزات مبدع. فتشتري شركة لانتون Lenton الأجزاء كافة وتجمع العلب ليتم إرسالها مباشرة إلى مصانع أميركية متعددة. وقد نمت هذه الشركة بشكل سريع بسبب توسيع أهم زبائنها الذي يساهم في ٩٠ بالمئة من أعمال لانتون Lenton. فعندما أسس السيد لانتون Lenton الشركة، كانت من الشركات القلائل التي تصنع العلب الكهربائية. أما مؤخرًا، فقد بدأت شركات

جدول ١٠-٧ رسم هيكل المؤسسة وضعه لانتون Lenton

| | | |
|---|---------------|---------------|
| الرئيس | Lenton | السيد لانتون |
| المساعد | | Ian Reese |
| المحاسبة والهندسة والإنتاج والتسويق وتصميم المنتج | Wexley Lenton | واكسلி لانتون |
| المساعد | | Eve Orderly |
| رئيس العمال | رئيس العمال | رئيس العمال |
| Y. Fore | B.Sharp | L.Orbs |

أخرى بصنع علب مماثلة. إلا أن منافساً واحداً راح يقدم العروض العملية لزيون لانتون Lenton المهم، مما حث السيد لانتون Lenton على الضغط على إيان Ian لزيادة الفعالية وتخفيف تكاليف الإنتاج بغية التوصل إلى عروض مخفضة الأسعار يقبل الزيون المفترض بها.

الشروط قبل برامح تخفيض الكلفة

كان الجو العائلي سائداً في شركة لانتون Lenton قبل تطبيق برامج تخفيض الكلفة. كذلك، كان الإشراف المباشر متمنياً فنادراً ما عمل الموظفون تحت الضغط لتلبية مقاييس الإنتاج. وغالباً ما عملوا ساعات إضافية من دون أي إشراف والتقوا عند الغداء ليعبوا بالورق سوياً بعد العمل. وكان السيد لانتون Lenton على علاقة طيبة بالموظفين كافة إلا أن هؤلاء لم يعتبروه يوماً كمشارك فعلي في القرارات العملية جميعها لأنه يعتمد على مساعدته إيان Ian، في حين أنه يحرص بنفسه على تحقيق أهداف الشركة. أما إيان Ian فكان يُعرف بأنه مدير شركة نادراً ما يستسلم لشكاوى الموظفين.

عين السيد لانتون Lenton ابنه واكسلி لانتون Wexley حديثاً كمدير إنتاج وهو يبلغ ٢٥ سنة من العمر وقد تزوج في سن مبكرة. أما في العمل فهو يشرف على الموظفين عن كثب لا سيما أنه شديد التمسك بالتفاصيل المرتبطة بحفظ السجلات. واعتبر معظم موظفي الإنتاج أن واكسلி Wexley هو مدير الإنتاج لأنه ابن مؤسس الشركة. إلا أنه غالباً ما ينقل الموظفين من وظيفتهم ليعمل على مشاريعه الخاصة التي لا تمت دائماً إلى عمل الشركة بصلة. وقد انتهى مؤخراً عدة موظفين من تركيب نظام معلوماتي في منزل واكسلி Wexley.

ويهتم واكسلி Wexley شخصياً بتفاصيل حفظ السجلات في حين أنه يهمل مسائل الموظفين وضبط الإنتاج. فنادراً ما يتكلم مع الموظفين تاركاً القرارات "البغضة" المتعلقة بالمستخدمين لسكنيرته إيف أوردرلي Eve Orderly.

تتكرر مهام الإنتاج ويشرف رؤساء العمال على ٧٠ موظفاً يعملون على ثلاثة أنظمة تجميع. ومع أن العلاقة بين العمال ورؤسائهم طيبة، يشعر هؤلاء بأن العمل مضجر ورتيب. فقد كانت الأجر متواترة بالنسبة إلى الأجور المتداولة في القطاع وكذلك كانت نسبة تقلبات الموظفين في لانتون Lenton. وبما أن رؤساء العمال يدركون رتبة العمل، فهم يتغاضون عن الموضوع في حال أخذ الموظفون قسطاً أطول من الراحة ولا سيما إن كانت المجموعة تتجزء العمل في الوقت المناسب. أما السرقة فلم تطرح أي مشكلة يوماً ولكن الأمر لا ينطبق على ضبط الجودة الذي بات مشكلة طلب عدة رؤساء عمال من واكسلி Wexley حلها عبر استخدام شخص يتولى القيام بهذا العمل.

برامج جديدة في قسم الإنتاج

بعد أن بدأ السيد لانتون Lenton يشدد على ضبط الكلفة وتخفيف التبذير، جمع واكسلி Wexley رؤساء العمال وأعلمهم بأنهم مسؤولون عن إرساء قواعد عمل أكثر صرامة وحدد لكل واحد منهم أهدافاً معينة ينبغي بلوغها في ما يخص بـ ١) حصة إنتاج أعلى و٢) إنتاجية أعلى لكل ساعة عمل و٣) نسبة أقل من التبذير و٤) دليل جديد لإدارة انضباط الموظفين. وطلبَ منهم تنفيذ البرنامج في غضون أسبوع.

إلا أن المهدود التي يبذلها رؤساء العمال لتحقيق الأهداف اصطدمت بمقاومة العمال الفورية التي تمثلت ببردة فعل أليسون رو Allison Roe وهي عاملة في نظام تجميع لويس أورب Lewis Orb، قالت: " لا أفهم ما يجري فكان لويس Lewis يؤيدنا خاصة أنه يدرك مدى رتابة العمل. لم تحول فجأة إلى طاغية؟ لا أحد يرغب في العمل معه بعد الآن لأنه لا يفعل سوى التذمر بشأن أهدافه الجديدة طيلة الوقت". مما كان من رؤساء العمال إلا أن اشتكتوا لدى إيان Ian قائلين إنهم "يقعون بين الطرفين وباتوا يمثلون دور الأشرار" في برنامج الفاعلية الجديد.

لم تعرف المليادين الأربعة المستهدفة أي تحسن على مدى عدة أسابيع. فطلب إيان Ian الإجتماع بواكسلி Wexley ورؤساء العمال للإعلان عن برنامج جديد يرمي إلى تخفيف الكلفة. فاقتصر المجتمعون أن يؤدي قسم الإنتاج ٤٠ ساعة عمل في خلال أربعة أيام في الأسبوع لتخفيف التكاليف. بالإضافة إلى هذا القرار، أجمعوا على ضرورة التخلص من تأدية ساعات العمل الإضافية في غياب أي مشرف. إلا أن الموظفين تذمروا بشأن ساعات العمل الجديدة ولا سيما العمال القدامى الذين شعروا بأن العمل لعشرين ساعات في اليوم مضن. أما العمال الآخرون فلم يبالوا بخطة العمل مدة أربعة أيام في الأسبوع. ولكن التغيير الثالث أزعجهم كافة لأنهم علموا من إيان Ian أنهم لا يستطيعون العمل ساعات إضافية.

نظرًا إلى هذه القرارات الجديدة، اتفق العمال في أنظمة التجميع كافة على التباطؤ في العمل وقد أيد العمال الجادون سابقاً هذا التباطؤ قائلين إن الشركة لا تستطيع طرد الجميع. فدرس إيان Ian وواكسلி Wexley نتائج التباطؤ ورأى واكسلி Wexley أنه ينبغي تعزيز صرامة العمل عبر: ١) فرض جزاء يقضي بخسارة العامل نصف ساعة من الأجر مقابل كل خمس دقائق يتأخر فيها عن الحضور إلى العمل عند الصباح وبعد الغداء و٢) تخفيض أقساط الراحة من ٣٠ دقيقة إلى ١٥ دقيقة و٣) فرض نظام انضباط جديد يؤدي إلى صرف العمال بسرعة كبيرة بسبب مخالفات العمل.

أغضبت القواعد العمال بسرعة فما كان منهم إلا أن خرقوها عنوةً. وحمل واكسلி Wexley إيف فور Yves Fore على صرف موظفين من الخدمة تحت النظام الجديد، في حين أن مشاكل أخرى ظهرت في وحدة التجميع التي يشرف برنارد شارب Bernard Sharp عليها. فعمد الموظفون في هذه الوحدة إلى التباطؤ في العمل عبر استغراق وقت أطول في اختبار العلبة الكهربائية. ويعود سبب هذا التصرف إلى علمهم بعدم صرامة ضبط الجودة في قسمهم، فاتفقوا بين بعضهم البعض على زيادة الوقت الذي يمضونه لراقبة العلبة بغض النظر عن آثار هذه الزيادة على مردود الإنتاج.

طلب برنارد Bernard من واكسلி Wexley مساعدته على وضع معايير جديدة لراقبة الجودة، ولكن واكسلி Wexley لم يمد له يد العون. فعمد الموظفون إلى إرساء توجيهات خاصة بهم لضبط الجودة، مما أدى إلى إضعاف الإنتاج جدياً. وحين علم إيان Ian بالمشكلة، وعد برنارد Bernard بأنه سيجتمع مع الموظفين للبحث في نظام عمل يسمح بضبط العلبة بفعالية من دون أي إعاقة جدية لمعدلات الإنتاج.

مازن إيان Ian

حين اختلى إيان Ian بنفسه، راح يفكّر جدياً في الاستقالة لا سيما أن المساعي الاهادفة إلى التشديد على ضبط الكلفة وإدارة التبذير قد تحولت إلى قواعد عمل مقيدة تزعج العمال، وأن علاقته العملية بواكسلி Wexley قد أصبحت متواترة. وتكمّن المشكلة الكبرى في انعدام التعاون بين واكسلி Wexley ورؤساء العمال الذين اعتادوا تجاهل قواعد العمل الصارمة التي وضعها واكسلி Wexley.

وعندما دخل محاسب الشركة فيليب كولسون Phillip Colson مكتب إيان Ian وسلمه التقرير أخلاص بالشهر السابق عن فعالية قسم الإنتاج وإنتاجيته، أدرك ضرورة الاجتماع بالسيد لانتون Lenton وواكسلி Wexley ورؤساء عمال الإنتاج. ويشير التقرير بالتحديد إلى أن الشركة لم تتمكن من بلوغ حصة الإنتاج المفترضة بل تدهورت عملية ضبط الجودة وانخفضت إنتاجية كل عامل في هذا القسم. وبالتالي، تدل هذه الأرقام على ابعاد الشركة عن تقديم أسعار تنافسية، مما قد يثير استياء السيد لانتون Lenton.

- ١ أي إجراءات في القيادة ضرورية حل المشاكل التي يواجهها قسم الإنتاج؟
- ٢ حل المشاكل الحالية في الإنتاج من وجهة نظر مينتزبرغ Mintzberg للأدوار الإدارية.

دراسة حالة ٢-٧ : البحث عن السيدة "كعكة الطيبة" *Mrs. Good Cookie

ديبي فيلدز Debbie Fields هي رئيسة مجلس الإدارة التنفيذية لشركة الكعك التي تحمل اسمها. وكجزء من روتين الإدارة، تقوم بزيارات فجائية لمتاجر تقييم فيها بسرعة فعالية العمليات التجارية وتسأل مدیرها عن أرقام المبيعات ونفقات المتاجر. وبما أنها ترغب فعلاً في النجاح، فهي تتوقع الكثير من مديرى المتاجر ولا سيما في ما يتعلق بالالتزام بممارسات الشركة الإدارية. لذا اعتبر بعض خبراء الإدارة أنها تفرض مهاماً متطلبة جداً، في حين أن الآخرين الذين اعتادوا أساليبها، قالوا: "إذا لم تكن راضية عن إدارة أحد المتاجر، تسارع إلى تنفيذ العمل بنفسها بكل بساطة". وفقاً لزوجها راندي Randy، "يمكنها دخول متجر زارته مرة واحدة فلا تذكر اسم الموظف الذي يعمل فيه وحسب، بل أسماء أعضاء عائلته وفاتورة هاتف المتجر منذ شهرين أيضاً".

تمثل ديبي فيلدز Debbie Fields رمزاً من رموز الأعمال فقد قارنها الباحثون في الإدارة وطلاب إدارة الأعمال بشخصيات مختلفة كالعقيد سوندرز Saunders ومارغريت تاتشر Margaret Thatcher. واعتبرت سيرتها الذاتية، كعكة واحدة نكية، من السير الذاتية الأكثر رواجاً في السوق وعند المتناسون إلى نقل أساليبها في إدارة المتاجر. وفي أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، حضرت في أهم كليات إدارة الأعمال الأمريكية وشاركت في برامج ألعاب على محطات التلفزة الأميركية كضيفة شرف. وبالتالي، ألهمت نساء كثيرات يرغبن في أن يصبحن مستثمرات في البلدان كافة لأنهن ييدوأنها كرست نفسها للنجاح في عالم بيع الطعام بالتجزئة القاسي، مع المحافظة على أسرة متماسكة وزواج ناجح. ولهذا السبب، اندفع النساء غير الراضيات عن مسيرتهن المهنية في الشركات إلى حضور الندوات التي تشارك فيها، حتى أن عدة نساء منهن أصبحن مدیرات ناجحات لمتاجر بيع الكعك بالتجزئة التابعة لشركتها.

وفي العام ١٩٨٧، وبعد عشر سنوات من تأسيس الشركة، إتسعت أعمالها لتشمل ٥٤٣ سوقاً في ستة بلدان. ومع زيادة أعباء الدين، نمت المبيعات بسرعة كبيرة فبلغت مبيعات الشركة في العام ١٩٨٧ حوالي ١٠٤ مليون دولار في حين أن مكاسبها وصلت إلى ١٨ مليون دولار. وفي خلال هذه السنة، أصدرت أسهم الشركة في لندن في بورصة أوراق مالية غير مدرجة على لائحة البورصات العالمية، وارتقت عندما أمل المستثمرون التمويل بناءً على صيغة النمو المثبتة التي اعتمدتها الشركة. وفي أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، بدأ توتر نمو الشركة الشديد بالظهور. فتبين أن انتشار عدد المتاجر السريع مكلف، لا سيما أن عدة متاجر منها مقلقة بإيجارات باهظة طويلاً الأمد وضفت أعباء هائلة على هوماش الربح.

مع بداية فترة الركود في الولايات المتحدة، أخذت الزبائن الأوغراء في ما مضى يفكرون ملياً قبل دفع أي دولار مقابل كعكة محلية مغطاة بالشوكولا. فأدركـت السيدة فيلدز Fields سريعاً أنه يتغير عليها السيطرة شخصياً على نواحي الأعمال كافة والإستمرار في صنع القرارات المناسبة التي قد تؤدي إلى عمليات تجارية ثابتة ونمو متواصل.

Sources: Alan Prendergast, Learning to Let Go, *Working Woman*, February 1992: 425; Robin Pogribin, What Went Wrong with Mrs Fields?, *Working Woman*, July 1993: 911; Harris Collingwood, Kitchen Too Hot for Mrs Fields?, *Business Week*, 1 March, 1993: 46. *

في خلال العام ١٩٨٨، قلق المصرفيون الذين يهتمون بحساباتها، بشأن القيود المستقرة والتكاليف المرتفعة وقصور الشركة المتزايد عن دفع الفوائد على عبء الدين الثقيل. وقد شجّعها هؤلاء على تخفيض التكاليف. فقبلت بإغفال ٩٧ متجرًا، مما أدى إلى خسارة تساوي ١٩ مليون دولار. وفي غضون ذلك، راحت تتعلم أصول تفويض السلطة وبدأت بشغل مراكز المدراة الضرورية في شركتها. وبمساعدة أخصائي في التسويق، أعادت تحديد موقع الشركة كبائعة مواد غذائية بالتجزئة في عالم المواد الغذائية الملائم والعلالي الجيدة والشديد التنافسية. وفي سبيل استغلال هذه القدرة التناهافية الجديدة، بدأت شركتها بتزويد الخط الذي يشهد انتقال المنتجات من المشا إلى المستهلك، بعروض جديدة أفادت سمعتها. وفي سبيل توسيع قاعدة السوق لتصريف منتجات شركتها، وقعت اتفاقية مع ماريوت كورپوريشن Marriott Corporation وهو تجمع فنادق ومطاعم أميركية مهمة. وبموجب هذه الاتفاقية، تمكّنت مجموعة ماريوت Marriott من فتح متاجر السيدة فيلدرز Fields على طول الطرقات الحمراء وفي أهم مطارات الولايات المتحدة. فتم تخطيط ما يفوق الخمسين موقعًا في العام ١٩٩٥. وفضلاً عن هذه الخطوة، عقدت الشركة اتفاقاً تاريخياً مع أمبروزيا شوكليت Ambrosia Chocolate لبيع رقاقات الشوكولا بالتجزئة في المخازن الكبرى. والشركة الآن في صدد افتتاح متاجر لبيع الكعك والقهوة يُقدم فيها أيضاً الحساء والسندويشات فضلاً عن الكعك وقوالب الحلوي الإستثنائية. وتشير هذه الواقعية بوضوح إلى أن التجارة الواسعة بسمعة السيدة فيلدرز قد بدأت. إلا أن مقرضيها لم يكتفوا بهذه التحسينات فأبعدوها عنوةً عن منصبي الرئاسة ورئيسة مجلس الإدارة في ربيع العام ١٩٩٣. وفي تبادل الدين مقابل الحق، حصل الدائرون على ٨٠ بالمئة من الأعمال عندما استقالت من مركزيتها. ومع أنها استبعدت عن أعمال الشركة التجارية، فهي لا تزال رئيسة المجلس وأهم المساهمين في الشركة بمبلغ رهان يساوي ٢٠ بالمئة.

- ١ هل كان من الضروري أن تلجأ ديبي فيلدرز Debbie Fields إلى الأسلوب التنفيذي في الإدارة لبناء الشركة؟ وهل ساهم هذا الأسلوب في زيادة مشاكل الشركة في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين؟
- ٢ بالاستناد إلى المفاهيم الواردة في الوحدة، تحدث عن استخدام السيدة فيلدرز Fields النفوذ وخصائص سلوكها وأسلوبها في القيادة.

مراجع

- ١ Cobb, A. (1984) An Episodic Model of Power: Toward an Integration of the Theory and Research, *Academy of Management Review* 9: 48293.
- ٢ French, J. and Raven, B. (1959) The Bases of Social Power, in D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Mich.: Institute of Social Research, University of Michigan.
- ٣ Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- ٤ Velasquez, M., Moberg, D. and Cavanaugh, G. (1982) Organizational Statesmanship and Dirty Politics: Ethical Guidelines for the Organizational Politician, *Organizational Dynamics* 11: 6577.
- ٥ Hickson, D., Hinings, C., Lee, C., Schneck, R. and Pennings, J. (1971) A Strategic Contingency Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly* 16: 21629.
- ٦ Mayes, B. and Allen, R. (1977) Toward a Definition of Organizational Politics, *Academy of Management Review* 2: 6728.

- Mintzberg, H. (1983) *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: . ٧
Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. . ٨
- Kotter, J. (1982) What Effective General Managers Really Do, *Harvard Business Review* (JanuaryFebruary): 15662. . ٩
- Dailey, R. (1988) *Understanding People in Organizations*. St. Paul, MN: West. . ١٠
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New . ١١
York: Harper & Row.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. (1939) Patterns of Aggressive Behavior in . ١٢
Experimentally Created Social Climates, *Journal of Social Psychology* 10: 27199.
- Fiedler, F. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. . ١٣
- House, R. (1971) A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative . ١٤
Science Quarterly* 16: 32139.
- Korukonda, A. and Hunt, J. (1989) Pat on the Back or Kick in the Pants: . ١٥
An Application of Cognitive Inference to the Study of Leader Reward and
Punishment Behaviors, *Group and Organizational Studies* 14, No. 3: 299324.
- Drucker, P. (1985) The Entrepreneurial Mystiques, Inc. (Oct.): 3444. . ١٦
- Aldag, R. and Stearns, T. (1987) *Management*. Chicago, IL: Southwestern. . ١٧
- McClelland, D. (1976) *The Achieving Society*. New York: Irvington. . ١٨
- Sexton, D. and Bowman-Upton, N. (1991) *Entrepreneurship: Creativity and . ١٩
Growth*. New York: Macmillan, 1213.
- Sexton, D. and Bowman-Upton, N. (1991) op. cit., 13. . ٢٠
- Aldag, R. and Stearns, T. (1987) op. cit. . ٢١
- Here Come the Intrapreneurs (1985) *Time*, 4 February: 367. . ٢٢
- Galbraith, J. (1982) Designing the Innovating Organization, *Organizational . ٢٣
Dynamics* (Winter 1982): 525.

التصميم المؤسستي والأشكال الجديدة للمؤسسات الخدمية

المحتويات

| | | |
|------|-------|--|
| ٢/٨ | ١-٨ | إعطاء معنى للتركيب البنائي المؤسستي |
| ٢/٨ | ١-١-٨ | فهم التصميم المؤسستي |
| ٤/٨ | ٢-١-٨ | أوجه التصميم المؤسستي |
| ١٢/٨ | ٢-٨ | الهيكلية المؤسستية: فهم القواعد |
| ١٢/٨ | ١-٢-٨ | المركزية واللامركزية |
| ١٤/٨ | ٢-٢-٨ | التصاميم المؤسستية المترابطة |
| ١٧/٨ | ٣-٢-٨ | التصميم المؤسستي وحاجات الموظفين |
| ١٨/٨ | ٤-٢-٨ | التنسيق والضبط |
| ١٩/٨ | ٥-٢-٨ | آليات التنسيق العمودي |
| ٢١/٨ | ٦-٢-٨ | آليات التنسيق الأفقي |
| ٢٢/٨ | ٧-٢-٨ | الضبط في المؤسسة |
| ٢٥/٨ | ٣-٨ | فهم المؤسسة المستجيبة |
| ٢٨/٨ | ١-٣-٨ | تجارب مع مؤسسة مجردة من المحدود |
| ٣٣/٨ | ٤-٨ | محددات النمو في خدمة الزبائن |
| ٣٤/٨ | ٥-٨ | كيف تساهم الخدمة الجديدة في استبقاء الزبائن |
| ٣٥/٨ | ١-٥-٨ | اختلاف إدارة الخدمات عن إنتاج المنتجات |
| ٣٦/٨ | ٢-٥-٨ | تفوق الخدمة الممتازة على الفعالية التصنيعية |
| ٣٧/٨ | ٦-٨ | تنظيم مبادئ جودة الخدمة |
| ٤١/٨ | ٧-٨ | استحداث مؤسسة خدماتية |
| ٤٣/٨ | | الخلاصة في نقاط |
| ٤٦/٨ | | المراجعة في أسئلة |
| ٥١/٨ | | دراسة حالة ١-٨ : تحليل تغيير في التصميم |
| ٥٢/٨ | | دراسة حالة ٢-٨ : كيف تفاجرت هيلوت-باكرد Hewlett-Packard التدهور الذي عرفته آي بي أم IBM ودي إيه سي DEC |
| ٥٦/٨ | | دراسة حالة ٣-٨ : التقليص الصامت |

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- التمييز بين الهيكلية المؤسستية والتصميم المؤسستي.
- تحديد الخصائص المميزة للتصاميم المؤسستية اليكانيكية والعضوية.
- شرح أنواع التصميم الأربع الأساسية التي تتمثل بتجزئة العمل وتفويض السلطة والتقطيع ومدى الضبط.
- تفسير المبادئ الضمنية التي تسمح بتفعيل تفويف السلطة.

- التمييز بين التصاميم المؤسسية الأربع الأساسية.
- تفسير المنطق من اتخاذ قرارات تقضي باعتماد المركبة أو اللامركبة في المؤسسة.
- البحث في فوائد العمليات التجارية اللامركبة وتکاليفها.
- التمييز بين التنسيق المؤسسي والضبط المؤسسي.
- وصف الأساليب التي تساهم في تحسين التنسيق الأفقي والعمودي.
- تفسير الفرق بين نظام ضبط المسار ونظام ضبط النتائج.
- فهم سبب توفر شرط الالتزام بعلاقة عمل متينة بغية استبعاد المقاربة التصنيعية في خدمة الزبائن.
- تفسير سبب ارتباط تحسينات جودة الخدمة بإعادة بناء هيكلية المؤسسة والمسارات المعتمدة فيها من تحت إلى فوق، لدعم موظفي تسليم الخدمات.
- تقييم ما إذا كانت جودة الخدمة عنصراً مهماً في القدرة التنافسية في الشركة.
- تفسير سبب اعتبار التدريب على بلوغ الجودة في الخدمة، استثماراً في موارد المكاسب المستقبلية (وليس إنفاقاً حالياً).
- إظهار كيفية ارتباط الخدمة الممتازة بموظفي خضعوا لتدريب معتبر في هذا الميدان فتم تفويضهم لإدخال تحسينات فورية على الخدمة.
- تفسير أهمية ارتكاز القراءة التنافسية المرتبطة بالخدمة على مكافآت داخلية وخارجية محتملة الأداء.
- عرض آلية انتقال دور المدراء من الضبط إلى دعم موظفي الخدمة الأساسية في الشركات الخدمية.
- تفسير سبب مساهمة التأمين الرامي إلى تخفيض التكاليف، في تعريض القدرة التنافسية وإخلاص الزبائن للخطر، في حال اعتبر الزبائن خدمة المورد غير ملائمة.
- إدراك أن تحسين جودة الخدمة يستهلك الوقت أكثر من تقليص حجم المؤسسة، إلا أنه أكثر قابلية لدعم القراءة التنافسية.

١-٨ إعطاء معنى للتركيب البنوي المؤسسي

تناول هذه الوحدة نقاط التصميم المؤسسي الكلي أو الذي يتم على نطاق واسع. فتسلط الضوء على انصراف المدراء إلى جمع الأفراد ليتمكنوا من تنسيق عملهم بعضهم مع البعض الآخر بغية تحقيق أهداف المؤسسة. وفي هذه الحال، إذا لم يهتم المدراء كلياً بتصميم الشركة المناسب (وإذا لم ينسقوا العمل)، يتعرّض الموظفين استخدام كامل طاقتهم في الأداء في سبيل تحقيق أهداف خطة الشركة الإستراتيجية. وإليك المثل التالي.

Rex هو كبير مهندسي التصميم يملك فكرة رائعة لإجراء تحسين في جهاز آلي يُستخدم لفحص داخل تربينات كبيرة تصنّعها الشركة. طلب منه عرض فكرته على مدير المشاريع في قسم الأجهزة الآلية الذي أعلمته بضرورة أن يحصل على موافقة خطية من مدير قسم الأجهزة الآلية ليتمكن من العمل على الجهاز. فما كان من Rex إلا أن عرض فكرته على هذا المدير الذي أعلمته بضرورة أن يرى المخططات قبل أن يفكّر في السماح له بالعمل على الجهاز. وعندئذ، بدأ Rex يدرك أن "الإجراءات الإدارية العقيمة" تأخذ مجريها. ثم، انتقل إلى قسم التصميم المؤول ليحصل على موافقة على ابتكار المخططات التمهيدية. إلا أن مدير القسم أخبره بأن مراكز هذا القسم مشغولة كافة في المستقبل القريب. فقد صوّبه وحدد مدير القسم "العوائق التي تحول دون تحول الشركة إلى رائد تكنولوجي في هذا القطاع".

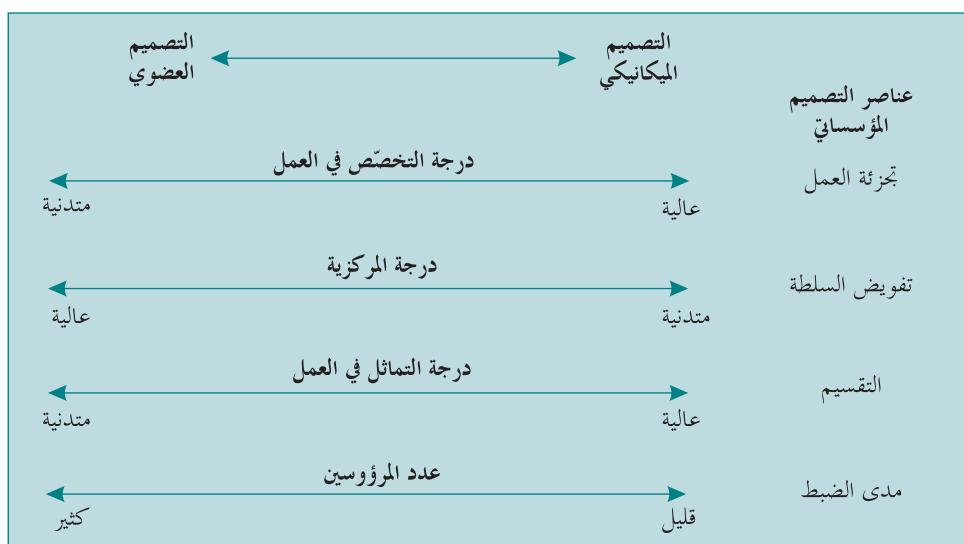
قد يتأثر الأشخاص المذكورون في هذا المثل بحافز كثيرة ليؤدوا عملهم بفاعلية كبيرة. إلا أن رغبة راكس Rex في التجديد قد واجهت عوائق بسبب هيكلية الشركة وشكليات نظام صنع القرار الخاص بمنتجاتها.

١-٨ فهم التصميم المؤسسي

يعني تنظيم الشركة بشكل غير رسمي تقسيم العمل فيها وتحقيقها التنسيق بين مختلف نشاطاتها العملية.^١ فتعتمد هيكلية الشركة أداء مهمن اثنين أساسيين لإنجاز العمل: ١) تجزئة العمل في المؤسسة و ٢) تأمين إنجازه عبر توفير التنسيق بين نشاطات الموظفين العملية وضبطها.

كيف يعالج الماء مشكلة وضع تصميم مؤسسي فاعل؟

يخضع التصميم المؤسسي لمجموعة من القرارات يتخذها الماء في سبيل اختيار أفضل التدابير المؤسسية التي تسمح لهم بتحقيق أهداف خططهم الإستراتيجية. وتشمل التدابير المؤسسية هذه: ١) تجزئة العمل و ٢) توزيع السلطة و ٣) التقسيم و ٤) مدى الضبط.^٢ ويوضح الرسم البياني ١-٨ هذه المفاهيم بالإضافة إلى بعض الأفكار المرتبطة بها.



رسم بياني ١-٨ أنواع التصميم المؤسسي الأساسية

صنف عالما الاجتماع البريطاني بورنз Burns وستوكر Stalker المؤسسات على أنها إما ميكانيكية وإما عضوية (أنظر الرسم البياني ١-٨).^٣ وتعرف المؤسسات الميكانيكية: ١) نسبة عالية من تجزئة العمل و ٢) نسبة متعدنة من تفويض السلطة و ٣) قدرًا كبيرًا من التمايز في نشاطات العمل و ٤) ضيقًا في مدى الضبط. وتظهر خصائص المؤسسات الميكانيكية في الجانب الأيسر من الرسم في نهاية كل سلسلة. وتتجذر الإشارة إلى أنها تخضع لقواعد وسياسات صارمة وتحفظ محدود على العمل الفردي وتنسيق نظامي مدون في السجلات الرسمية.

أما المؤسسات العضوية فقدت على الجانب الأيمن من كل سلسلة في الرسم البياني ١-٨. وتعرف هذه المؤسسات ١) نسبة متعدنة من التخصص الوظيفي و ٢) نسبة عالية من تفويض السلطة إلى الموظفين و ٣) نسبة متعدنة بين الموظفين في وحدات العمل و ٤) وسعاً

في مدى الضبط الذي يل JACK إله المدراء. ويتميز الموظفون فيها بالخصائص التالية: ١) يتبعون عدداً قليلاً من القواعد والأصول و ٢) يتوقعون تنسيقاً مباشراً أو غير نظامي و ٣) يتوقعون أن يتم تفويبهم ليتمكنوا من وضع خطط العمل والجدال حول الزمنية الخاصة بهم.

٢-١-٨ أوجه التصميم المؤسسي

تجزئة العمل

تُعرَّف تجزئة العمل على أنها درجة التخصص الوظيفي في الشركة. فهي تنطوي على المهام وأساليب العمل التي من شأنها أن تحدد عمل الموظف. وتتمثل مظاهرها بالنقاط التالية: ١) تحديد نوع العمل الذي يؤديه الموظف (مثلاً، عالم أبحاث، مبرمج حاسوب، مراقب إنتاج) أو ٢) تحديد منهج أو مسار العمل الذي ينبغي اللجوء إليه (المحاسبة، الإنتاج، التسويق). وتفضي تجزئة العمل إلى التخصص وهو المصدر الأساسي لزيادة الإنتاجية الهامشية في وحدات العمل، فيرتفع ناتج كل موظف إذا اجتمع عدد أكبر من الموظفين الذين يبدون مهام مرتبطة بعضها البعض. وحين يكبر حجم وحدة العمل، يفوق التقدم التكنولوجي في التواصل وضبط المسار مشاكل التنسيق ساماًًا لمدير واحد لأن يشرف على عدد كبير من الموظفين حتى العمال الذين يعتمدون التواصل البُعدِي. فضلاً عن ذلك، يساهم التقدم التكنولوجي في الحد من تدني إنتاجية الموظفين الهامشية. وتسمح تجزئة العمل للشركات بأن تصبح فاعلة لأن المدراء يعتمدون إلى تفصيل العمل إلى مهام فرعية يكتسب الموظفون في تأديتها الخبرة عبر تكرارها. وبهذه الطريقة، تستولي الشركات على الفعالية في أنظمة الإنتاج التي يمكن تحويلها إلى كفة منخفضة لكل وحدة إنتاج وقدرة تنافسية مستدامة.

تفويض السلطة

يرتبط تفويض السلطة بقرار المدير القاضي بتحديد قدر السلطة التي يمنحها للمرؤوس. ويعود للمدير أن يقرر بطرق مختلفة أي جزء من العمل يسلمه للمرؤوس أو لفريق الموظفين. وتم تحديد السلطة في الوحدة ٧ على أنها الحق القانوني في إصدار الأوامر إلى الفرق أو الأفراد. ومن البديهي أن تنشأ السلطة من مركز المدير في الهرمية أو تسلسل السلطات.^٤ فيسمى المسار الذي يتم عبره توزيع السلطة نزواً إلى الموظفين، تفويض السلطة. وإليك قصة قصيرة تدور حول هذا الموضوع.

قلق Adrián Adrian بشأن احتمال أن يرتكب Victor فيكتور، أحد الموظفين في الشركة، أخطاء بالغة إن منحه قدرًا كبيرًا من السلطة. فعندما راجع Adrián Adrian أنواع الأخطاء التي يرتكبها Victor، توصل إلى تحديد الخطأ الأكثر كلفةً وهو يبلغ ١٥٠٠٠ جنيه استرليني. إلا أن هذا الخطأ قد يكلف المؤسسة قدر ٢٥٠٠٠ جنيه استرليني من الوقت التنفيذي والإذعان النظامي ونشاطات أخرى تستغرق وقتاً طويلاً إذا كان على Adrián Adrian والمدراء الآخرين أن يعالجو المشاكل التي ينبغي أن يهتم Victor فيكتور بمعالجتها. وبعد التفكير في الفرق بين التكاليف، قرر أن يمنح Victor فيكتور قدرًا أكبر من السلطة.^٤

لماذا ينبغي أن يفُوّض المدراء السلطة؟

بالنسبة إلى المدراء، يعني التفويض التخلّي عن نسبة معينة من حد السلطة، ذلك أنه يتذر عليهم القيام بعمل الشركة منفردين، مما يدفعهم إلى تحقيق أهدافهم عبر جهود الآخرين.

فيستفيدون من خبرة مرؤوسيهم ومهاراتهم العملية ويطورونها بغية تنفيذ مهام أكثر تعقيداً. أما بالنسبة إلى المرؤوسين، فيشكل تسلّم السلطة إحدى الطرق الوحيدة لاكتساب المهارات الإدارية التي يمكن أن تمنحهم الترقيات والعلاوات. ومن البديهي أن يمثل الحصول على قدر أكبر من السلطة قوة محركة نافذة (كالمكافأة الجوهرية) ترفع مستويات جهود المرؤوسين. ولا بدّ من الإشارة إلى أن الحاجة إلى الفعالية في تفويض السلطة أكثر إلحاحاً في الشركات الصغيرة الحجم الخاضعة لتسطيح الطبقات. وفي هذه الحالة، يتم تفويض فرق العمل الذاتية التوجيهي بدلاً من كل فرد على حدة.

مبادئ تفويض السلطة. تتمثل المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يتبعها المدير ليصبح مفوّضاً فاعلاً بال نقاط التالية: أولاً، لا بدّ من أن يمنح المدير قدرًا متساوياً من السلطة مقابل كل مسؤولية يفوضها لفريق أو مرؤوس. وفي حال منح تاجر أجهزة كمبيوتر مسؤولية تقييم حاجات الزبائن، فعلية إعطاؤه السلطة الضرورية للعمل وفق التقييم وطلب مجموعة معدات خاصة (وأسعار) لتلبية حاجات الزبائن.

ثانياً، من الضروري أن يتم تفويض القرارات كافة إلى أدنى مستوى مؤسسي على الإطلاق أي إلى المستوى الذي يستطيع فيه الموظفون أو أعضاء الفرق الذاتية التوجيه الذين يدركون ما يفعلون، أن يتحملوا فيه مسؤولية العمل لصالح الشركة. وتسمح هذه القاعدة بالتفريق ما بين المنتجات العالية الجودة والخدمة السريعة الثابتة المحددة السعر لمواجهة المنافسة من جهة، والمنتجات البدائية التي ترتبط بخدمة مذرية من جهة أخرى. فعندما يشارك الموظفون في قرارات تؤثر في جودة المنتجات والخدمات (أي منح السلطة لضبط الجودة) وفي المقابل يتحملون مسؤولية ضبط الإنتاج، تشهد التكاليف استقراراً أو انخفاضاً ملحوظاً في حين أن الجودة تعرف ارتقاءً مهماً. وتستند أنظمة الإدارة اليابانية إلى مبدأ تفويض السلطة لفرق في ميداني الإنتاج وضبط الجودة. ولا يخفى أن اللجوء إلى هذه التقنية قد ساهم في تحول المنتجات اليابانية إلى أعلى المنتجات جودة في العالم.

ثالثاً، ينبغي ممارسة الإدارة بالاستثناء. فيتدخل المدير عندما يحدث استثناء يعيق روتين عمل الفريق أو المرؤوس وحسب. إلا أن هذا المبدأ لا يعني أن المدير يسحب السلطة التي فوّضها وإنما يشارك في النشاط العملي الذي يؤدي إلى الاستثناء. وحين يسمح المدراء للأفراد بأن يقوموا بعملهم بمفردتهم، يتسع الوقت لهم لينجزوا عملهم أخلاص. وبالتالي، لا يمكن اعتبار الإدارة بالاستثناء عذراً للانقطاع عن أي اتصال، بل تعدّ طريقة لمساعدة الفرق أو المرؤوسين على بذل قصارى جهودهم في العمل والسماح للمدير بالترغّب مدة أطول للإدارة.

رابعاً، على المدراء أن يحدّدوا المهام التي ينبغي أن ينفذها أعضاء الفرق أو المرؤوسون ويوضحوا طريقة تنفيذها أيضاً. فلا يعني التفويض الفاعل مجرد إخبارهم بأنهم يملكون السلطة لإنجاز مهام أو مشاريع معينة على مسؤوليتهم، وإنما التأكّد من أن الموظف فهم المهمة فهماً تماماً وأدرك كيفية إنجازها إدراكاً كاملاً.

خامساً، تُعتبر مسؤولية المرؤوس تجاه رئيسه مطلقة ولا يستطيع الرئيس بدورهم التهرب من مسؤولية أداء مرؤوسيهم، مما يعني أنه لا يحق للمدير أن يتهرب من تحمل مسؤولية الفشل بقوله: "لم يؤدّ المرؤوسون عملهم في الوقت المحدد". وفي الأساس، يتحمل المدراء كافة مسؤولية عمل مرؤوسيهم.

يؤدي تطبيق قواعد التفويض الخامس إلى محصلات إيجابية بالنسبة إلى الشركة والقوة العاملة فيها في آن. فيفضي تفويض السلطة الواسع النطاق إلى جو تناصي في العمل لأنّه يتم تقييم الموظفين في المستوى نفسه وفقاً لقدرتهم على معالجة المهام التي تم تفويضها إليهم. وفي هذه الحال، قد يظهر الموظفون قدرة كبرى على الإبداع لأنّهم يملكون استقلالية تمنحهم فرصة المشاركة في حل المشاكل وصنع القرار.

ترد فوائد إضافية لمفهوم التفويض في الكتاب في البحث عن الامتياز (In Search of Excellence) الذي وضعه بيترز Peters وواترمان Waterman (Harper & Row 1982). ويشير المؤلفان في هذا الكتاب إلى أن الهيكليات المؤسساتية تنتج من تفويض واسع النطاق للسلطة، فتظهر الهيكليات البسيطة بتفويض عالٍ في المؤسسات التي تتم إدارتها بفعالية كبيرة. وقد وضع بيترز Peters وواترمان Waterman "قاعدة الـ ١٠٠" التي تقول إنه نادرًا ما تدعو الحاجة إلى استخدام أكثر من ١٠٠ شخص في مقر الشركة الرسمي. وتنطبق هذه القاعدة على الأمثلة التالية:

١. يعمل أقل من مئة فرد في مقر إيميرسون إلكتريك Emerson Electric التي تجمع ٥٤٠٠ موظف.
 ٢. خفضت دانا Dana التي تجمع ٣٥٠٠ موظف، عدد الموظفين الاستشاريين من ٥٠٠ إلى ١٠٠ موظف.
 ٣. لا يتجاوز عدد الموظفين الاستشاريين في مقر وولمار特 WalMart التي تبلغ مبيعاتها السنوية ١٩٠ مليار دولار، ٤٠٠ موظف.
 ٤. يبلغ عدد الموظفين الاستشاريين في شلومبرغر إينك Schlumberger Inc. ٩٠ موظفًا.
- تفتقر هذه الشركات إلى الموظفين الاستشاريين لأن الإدارات العليا فيها تعتبر أن شركاتها تستطيع أن تتنافس الشركات الأخرى بكلفة متدنية. وللتوصل إلى هيكلية متدنية الكلفة، على إدارة الشركة أن تطبق مبادئ التفويض ليقى الموظفون العاملون في الميدان قربين من متطلبات الزبائن، ويتمكنوا من التصرف بسرعة حيال الأفعال التي يقدم المنافسون على تنفيذها. ففي شركة تعتمد على القدرة التنافسية لمنتج متدني الكلفة، لا بدّ من أن يشكل تفويض السلطة مبدأً أساسياً في العمل.

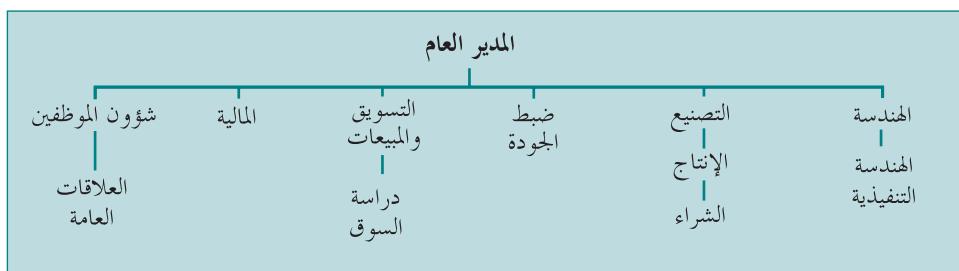
التقسيم

يرتبط التقسيم بالطريقة التي تجمع فيها نشاطات العمل. فعلى سبيل المثال، يجمع التقسيم الوظيفي النشاطات العملية في وظائف أساسية مثل التصنيع والمبيعات والمالية. وقد يستند التقسيم إلى التكنولوجيا والمنتجات وأنواع الزبائن وأصناف قنوات التوزيع المستخدمة والمناطق الجغرافية التي تغطيها الشركة. إلا أنه يتم جمع نشاطات العمل وتخصيصها إلى المدراء بغض النظر عن شكل التقسيم المختار. وبالتالي، يمثل التقسيم عملية منطقية تُجمع فيها نشاطات العمل في سبيل استحداث أقسام وفروع ووحدات وشعب في الشركة. وقد تم تفصيل أشكال التقسيم المختلفة في ما يلي.

يستطيع المدراء أن يستحدثوا وحدات عمل يؤدي فيها الموظفون عناصر الوظيفة نفسها. ومن المعروف أن المؤسسات كافة تتبع على وظائف أساسية ينبغي تأديتها. فعلى سبيل المثال، يشتمل المستشفى على الأقسام التالية: الطب الإشعاعي، والجراحة، والطوارئ، وأمراض القلب، وطب الأطفال، والطب الداخلي، وخدمات التمريض، والطب النفسي، وخدمات التمريض الخارجي. أما وظائف شركة تصنيع فتشمل الإنتاج، والشراء، وشؤون الموظفين، والمالية، والمحاسبة، والتسويق. ويظهر الرسم البياني ٢-٨ تقسيماً وظيفياً بسيطاً في إحدى المؤسسات.

تشمل وظائف شركة التصنيع المذكورة في الرسم البياني ٢-٨ الهندسة والتصنيع وضبط الجودة والتسويق والمبيعات والمالية وشئون الموظفين. وقد تم ذكر فوائد التصميم الوظيفي الأساسية في ما يلي.

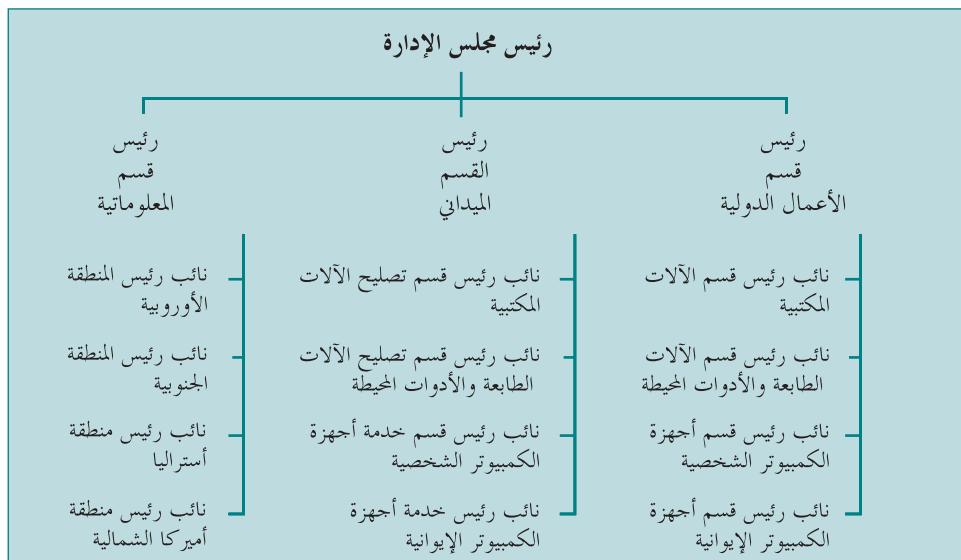
١. تشكل الهيكلية الماضعة للتصميم الوظيفي إنعكاساً منطقياً لوظائف الشركة.



رسم بياني ٢-٨ التصميم الوظيفي

٢. يرتكز التصميم الوظيفي على التخصص (أي أن قسم الشراء يملك الخبرة الكافية لشراء العناصر والمواد كافة التي تدخل في إطار الإنتاج). فيعتبر التخصصُ فعّالاً في التصميم الوظيفي.
 ٣. يُعدُّ التصميمُ الوظيفي فعّالاً لأنَّ الأفراد العاملين في الأقسام الوظيفية يتعملون استعمال لغة مشتركة (في المحاسبة والشراء وضبط الجودة وما إلى هنالك من قطاعات).
 ٤. يقتضي التصميم الوظيفي مدى مضايقة المجهود.
 ٥. يخضع الموظفون لتربیب مبسطٍ.
 ٦. يسهل التصميم الوظيفي الضبط الصارم ويدعم السلطة الشرعية لسلسلة السلطات . إلا أن التصاميم الوظيفية تعرف عوائق متعددة.
 ١. قد يحدث تخصصٌ مفرطٌ يضيقُ وجهات النظر العملية في الأقسام الوظيفية.
 ٢. يقتصر تطور المدراء على الميادين الوظيفية.
 ٣. يمكن أن يضعف التنسيق بين مختلف الأقسام. فعلى سبيل المثال، قد لا يدرك الموظفون في قسم الشراء المشاكل التي تواجه موظفي التسويق.
 ٤. يتباين الموظفون مع الأقسام التي يعملون فيها أكثر مما يتباينون مع ثقافة الشركة.
 ٥. قد يُلقي حملُ ثقيلٍ على الرئيس التنفيذي.
 ٦. قد يفشل المدراء في الإهتمام فعلياً بالبيان أو المنتجات أو الأسواق.
- أما التصميم الإقليمي فيؤدي إلى إنشاء مجموعات عمل استناداً إلى المنطقة الجغرافية. ويقول أساس هذا التصميم المنطقي بضرورة أن يراقب مدير واحد النشاطات كافة في منطقة معينة. فيضبط كل نشاطات الشركة في منطقة واحدة. وتتمثل فوائد هذا التصميم الأساسية بالنقاط التالية.
١. ينظم وحدات العمل لتتلاعُم مع خصائص الزبائن في منطقة معينة، إذ يتمتع كل من البريطانيين واليابانيين والأميركيين والفرنسيين بخصائص محددة.
 ٢. يؤمّن أساس تدريب ممتاز للمدراء حين يتم تعينهم في مختلف المناطق.
 ٣. يشكل خطوة مهمة تسمح بتطور سيرة المدراء المهنية (الانتقال من العمليات الميدانية إلى مقر الشركة).
 ٤. يؤدي إلى استخدام وحدات عمل تستجيب بفعالية لاحتياجات الزبائن المتخصصة. إلا أن التصميم الإقليمي ينطوي على بعض السيئات.
 ١. يؤدي هذا التصميم إلى خطر مضايقة المجهود عبر الأقسام بغية خدمة الأقاليم أو المناطق المختلفة.
 ٢. ينبغي أن تتمكن الشركة من استخدام مدراء عامين يستطيعون معالجة الوظائف المختلفة مثل الإنتاج والمبيعات والموارد البشرية.

غالباً ما تعتمد الشركات تصميم تقسيم المنتجات مع خطوط منتجات مختلفة. فتشتهر أقساماً متعددة لتجهيز كل النشاطات المرتبطة بإنتاج وتسويق منتج معين أو مجموعة من المنتجات التي يرتبط بعضها بالبعض الآخر. ويُعتبر هذا التصميمُ الأسلوبَ المفضل لتجهيز نمو الشركة عندما توسيع خط المنتج. ويعرض الرسم البياني ٣-٨ تصميماً يجمع ما بين خصائص تصميم المنتج والتصميم الإقليمي. فيقوم القسم المسؤول عن الأسلوب والقسم المسؤول عن الخدمة الميدانية بتمثل تصميم تقسيم المنتجات، في حين أن القسم المسؤول عن الأعمال الدولية يعتمد التصميم الإقليمي. ويتمتع تصميم تقسيم المنتجات بالفوائد الأساسية التالية.



رسم بياني ٣-٨ مخطط تسويق منتجات مشتركة وإقليمية

١. يؤمن التكيف والمرنة لتلبية حاجات الزبائن ويسهل الشركة القدرة على إدارة مجموعة من المنتجات التي يرتبط بعضها بالبعض الآخر.
٢. يسمح باكتشاف التغيرات الخارجية بشكل مبكر، وبفهمها بشروط تناسب المنتجات.
٣. يكتسب الموظفون فهماً عميقاً لخصائص المنتج والسوق (فتشكل أقسام المنتجات أساس تدريب متينة لتطوير المدراء بمهارات عامة).
٤. يشجع على إنشاء وحدات أعمال مستقلة (أو مراكز ربح) يختبر مدراء الإدارة العليا فيها مهارات بعضهم البعض عبر تنافس ودي لتحقيق الحد الأقصى من الأرباح.
٥. يسهل وضع حدود الأداء فيصبح تقييم أداء أقسام المنتجات المختلفة أقل تعقيداً.
٦. ينقل بعضاً من عبء الإدارة العامة من المدراء التنفيذيين في الشركة إلى المدراء التنفيذيين في القسم (مما يساهم في الحد من تعدد أعمال الرئيس التنفيذي ويسهل إدارة شركة كبيرة متعددة المنتجات والزبائن والأقاليم).

ترتدي سيدات تصميم تقسيم المنتجات الأساسية في ما يلي.

١. تضاعف أقسام المنتجات الجهد والموارد سعياً إلى حل المشاكل المشابهة من دون استشارة الأقسام الأخرى (وتتمثل النتيجة البديهية لهذه الفكرة بانخفاض سيطرة مدراء الشركة التنفيذيين على عمليات تقسيم المنتجات).
٢. يشكل إيجاد الأفراد لتدريبهم على ترؤس كل قسم، مهمةً صعبةً.
٣. عندما تسعى أقسام المنتجات إلى المجازفة المشتركة، تنشأ التزاعات بسبب مشاركة الموارد والموافقة على أسعار التحويل.

إلى أي نوع من المشاكل يمكن أن يؤدي تصميم تقسيم المنتجات المعقّد؟

ذكرنا بعض المشاكل التي تنتج من تصميم تقسيم المنتجات. فعندما تكثر أقسام المنتجات في الشركة، تنشأ مشاكل تنسيق وتواصل خطيرة. وفي بعض الحالات، تعمل الأقسام المختصة بالمنتجات على نحٍ متعارض بعضها مع البعض الآخر. وهذا ما حدث في شركة ديجيتال إكويبيمنت كومباني (DEC) Digital Equipment Company وهيلوت-باكرد Hewlett-Packard في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين. فقد أدى تقسيم المنتجات الواسع إلى إنتاج منتجات لا يتكامل بعضها مع البعض الآخر وإلى فشل الشركتين في تلبية حاجات الزبائن بفعالية. مما كان منها إلا أن انتقلتا من هيكلية تقسيم المنتجات شبه المستقلة إلى هيكلية السوق التي تتوافق بشكل أكبر مع حاجات الزبائن.

وفي تصميم سابق أقل فعالية، عملت هيلوت باكرد H-P كمؤسسة عضوية تتطوّر على أعمال تجارية مستقلة يركز كل عمل فيها على خط الإنتاج اخلاص به. ويعود نجاح هذا التنظيم إلى تركيز الشركة على خطوط إنتاج موجهة إلى أسواق محددة ملائمة. إلا أن الزبائن طلبوا من هيلوت-باكرد H أن تنتج منتجات يتلاعّم عمل بعضها مع عمل البعض الآخر. وفي هذه الحال، بات التصميم العضوي اللامركزي عائقاً يحول دون نجاح الشركة في تأدية مهامها.

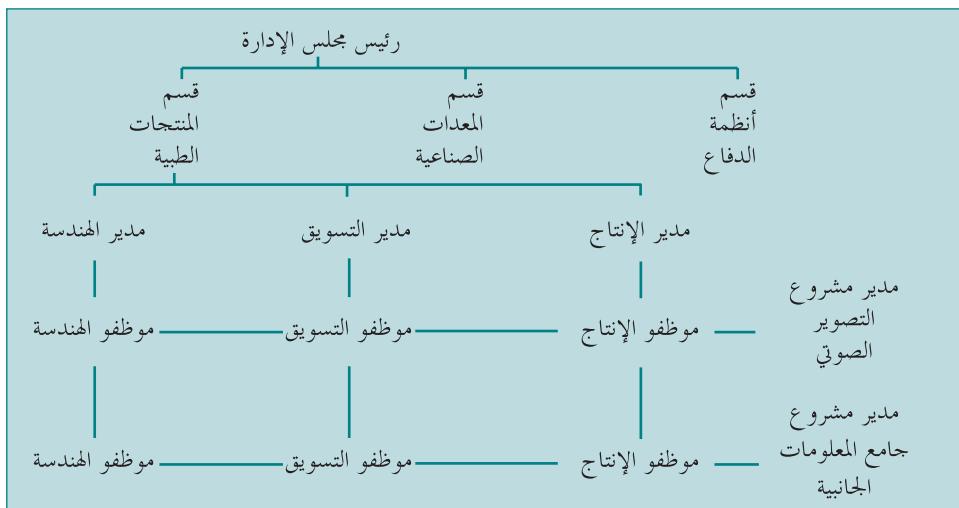
فما كان من بيل باكرد Bill Packard ومدير مجلس الإدارة الجديد إلا أن قررا تنظيم أقسام هيلوت-باكرد H-P لتحول إلى التركيز بشكل تام على الزبائن. غير أن عدداً من الموظفين لم يوافقوا على هذه التغييرات فنشأت التقلبات في الأقسام التي أعيد تقسيمها. وردّ المهندسون والمصممون المستاؤون سبب ترك هؤلاء العمل، إلى غياب التنسيق وفشل الأقسام الأخرى في التعاون.

وعبر إعادة الهيكلة، تم دمج أقسام المنتجات المستقلة سابقاً في ثلاثة قطاعات كبيرة تتوجّه إلى أسواق مختلفة. إلا أن قسماً واحداً وحسب هو قسم سي آي إيه CAE نُقل إلى مجموعة تصميم في كولورادو Colorado بعيداً عن مقر القسم القديم في كوبيرتينو Cupertino في كاليفورنيا California. واغتناظ المهندسون والمدراء في هذا القسم من إعادة التنظيم وعارضوا الإنفاق فتخلوا عن عملهم للقيام بأعمال أخرى في هيلوت باكرد H-P أو رحلوا عن الشركة كلياً. فضلاً عن ذلك، انهالت سير موظفي هيلوت باكرد H-P الذاتية على سيليكون فالى Silicon Valley. وعلى سبيل المثال، انتقل ريتشارد مور Richard Moore وهو رئيس قسم سي آي إيه CAE وكان يعمل في الشركة منذ ٢٣ عاماً، انتقل إلى فايلد Valid ليترأس القسم فيها. وإلى أن أغلقت هيلوت باكرد H-P هذا القسم، كان عدد كبير من مدربائها ومهندسيها قد رحلوا عنها.

تقسيم قالب الإدارة يشكل تصميم قالب الإدارة نوعاً آخر من أنواع التقسيم. ويتم اللجوء إليه في شركات الفضاء التي غالباً ما تعمل على مشاريع معقدة تتطلب قدرًا من التنسيق أهم بكثير من القدر الذي تتطلبه التصاميم المذكورة آنفًا. ويجمع تصميم قالب الإدارة تصميم المشروع أو المنتج بالتصميم الوظيفي. ويظهر الرسم البياني ٤-٨ تنظيم قالب الإدارة الأساسي في شركة منتجات طيبة.

في الرسم البياني ٤-٨، يمثل تصميماً قالب الإدارة مدير المشروع والفرق العاملة على المشروع التابعة لهم التي تتألف من موظفين من أقسام الإنتاج والتسويق والهندسة الوظيفية. ويحتم تصميم قالب الإدارة وجود منصب إداري متخصص هو منصب "مدير المشروع". وعندما يصبح الأفراد العاملون جميعهم متمكنين تماماً من مشاريعهم، يتحملون مسؤوليات تتجاوز سلطتهم على المشاريع. فتختار الإدارة العليا في المؤسسة الموظفين من الأقسام الوظيفية المختلفة للعمل ضمن فريق أو عدة فرق عاملة على مشاريع، مع العلم بأن الفرق تبقى ثابتة

طيلة مدة العمل على المشروع. ويُخضع أعضاء كل فريق لمديرين أو أكثر ومديري مشاريع أو أكثر ومدير وظيفي. ولهذا السبب، يُقال إن تصميم قالب الإدارة يُخرج مبدأ "وحدة المرجعية والأمر" الذي ينصب مديرًا لكل موظف.



رسم بياني ٤-٨ تصميم قالب الإدارة في شركة منتجات طيبة

ترد في ما يلي حسنات تصميم قالب الإدارة وسيئاته. فتتمثل حسنات هذا التصميم بالنقاط التالية:

١. يجمع تصميم قالب الإدارة بين مواطن القوة في تصميم تقسيم المنتجات والتصميم الوظيفي.
٢. يمزج هذا التصميم ما بين التشديد على التغيرات في السوق من جهة، وأخبرة التقنية في مجالات المنتجات أو المشاريع المحددة من جهة أخرى.
٣. يل JACK هذا التصميم إلى خبرة مدرباء يمتلكون بمعرفة واسعة في ميدان المنتجات والمشاريع التقنية ويستطيعون وبالتالي التواصل بفعالية مع أقسام التسويق والإنتاج وشؤون الموظفين من أقسام وظيفية أخرى.
٤. يستطيع أي قسم يتمتع باكتفاء ذاتي أن يصب انتباذه الكامل على حاجات مجموعات المنتجات أو المشاريع أو الزبائن.
٥. تستطيع الشركة أن تركز على منتجات معينة وتعمل على تطويرها من دون استحداث وحدات ثابتة قد تطيل فائدتها.

أما سيئات هذا التصميم فتنطوي على النقاط التالية:

١. يترك هذا التصميم الموظفين لأنهم لا يعرفون مديريهم الفعلي. فيخلق مدير المشاريع بشكل دائم بشأن مشاريعه في حين أن المدير الوظيفي يهتم بتفاصيل الأقسام. ويفسح هذا الارتكاك المجال للتلاعب السياسي كما يؤدي إلى فقدان التركيز على العمل في ميداني المشاريع والوظائف.
٢. يتطلب التصميم تحطيطاً محكماً وتوزيعاً دقيقاً للموارد لتأمين استمرارية العمل الوظيفي وعدم معاناة المشاريع أحرمان.
٣. لا بد من أن يتطلّب مدراء المشاريع بقدرة ممتازة على التواصل السياسي والتكنولوجي ويتمكنوا بمهارات إدارية عالية. وعندما تقرر المؤسسة اعتماد تصميم قالب الإدارة، ينبغي أن تلجأ إلى تدريب مكثّف أو تستخدم موظفين جدد يتمتعون بخبرة لإدارة المشاريع.

٤. يمكن أن يؤدي التصميم إلى تكاليف ثابتة كثيرة لأن المشاريع قد تفوت في استخدام موظفين تقنيين داعمين.

يلخص الجدول ١-٨ البحث في التصميم.

جدول ١-٨ أشكال التصميم

| التصنيم الوظيفي | تقسيم المنتجات | التصنيم الإقليمي / الهجين | تقسيم قالب الادارة اللامركزي |
|---|-----------------------------------|--|-------------------------------------|
| التشديد على: | | | |
| مسؤولية الأرباح | رئيس مجلس الإدارة | رئيس الشركة التابعة | المدير المحلي |
| الفرق الذاتية التوجيه | غير مشدد | يستخدم على مستوى الوحدة يوجهه الزبائن | خبرة المشروع |
| إخضاع المديرون والموظفين لتدريب مختلط | غير مشدد | يستخدم على مستوى الوحدة يوجهه البائع والزبون | مشدد بالنسبة إلى مدراء المشاريع |
| علاقات الزبائن وجودة الخدمة | غير مشدد | تركيز على المنتج في معظم الأحيان | تشديد على المنتج في معظم الأحيان |
| توسيع مهارات المدراء والموظفين التقنية | مشدد على أساس المسار والمساعدة | مشدد على أساس المسار والمساعدة | مشدد على أساس المنتج |

مدى الضبط

ينبغي أن يؤدي التصميم المؤسسي إلى صنع قرار يتناول مدى الضبط. ويشير هذا المفهوم إلى عدد المسؤولين الذين يخضعون لمدير محدد. إلا أنه ما من إجماع على مدى الضبط المثالي. فيلاحظ معظم الخبراء أن العلاقات بين الرئيس والمسؤولين وحدتها تؤثر في مدى الضبط ولا سيما عوامل ثلاثة وفقاً لإيفانتشيفيفتش Ivancevich وماتيسون Matteson.^٢

١. الاتصال المطلوب. يحتاج قسم البحث والإئماء من جهة، والعمل الطبيعي والإنتاجي من جهة أخرى، إلى تنسيق دائم ومتكرر بين الرؤساء والمسؤولين. أما الفرق الذاتية التوجيه فتحتاج إلى آليات تنسيق مرتنة لتتمكن من تحسين جودة المنتج وضبط التكاليف في الإنتاج. وعلى قادة الفرق وأعضائها أن يعتمدوا على الاتصال المباشر لتفعيل دور الفريق.

٢. درجة التخصص. بشكل عام، يملك المدير الأدنى مكانة في الشركة مدى أوسع إذا أشرف على عدة موظفين متخصصين يقومون بالعمل نفسه. وكذلك، تخضع الوظائف العالية المستوى إلى نسبة أقل من التخصص فيتقلّص مدى الضبط كلما ارتفع المستوى في هرمية المؤسسة. إلا أن أنظمة التواصل المؤولة تقلب هذه العلاقات رأساً على عقب. فيستطيع الموظفون الذين يؤدون أعمالاً معقدة، أن يعملوا من المنزل ويبقوا على اتصال مباشر مع زملائهم عبر شبكة الإنترنت.

٣. القدرة على التواصل. إن المدراء الذين ينقولون سياسات الشركة وأصول العمل وتوقعات العمل فيها إلى المسؤولين بوضوح واختصار، يملكون مدى أوسع من الضبط. وفي خلال السنوات العشر الأخيرة، ساهمت التكنولوجيا ولا سيما الكمبيوتر في زيادة قدرة المدير على التواصل مع مرؤوسيه. فالاجتماع البُعدِي يسمح للمدراء بالتواصل مع زملائهم وزبائنهما أينما تواجدوا. وبالتالي، لم يعد الانفصال الجغرافي يحتم تواصلاً غير فاعل أو منقطعاً.

٢-٨ الهيكلية المؤسسية: فهم القواعد

يصدر المدراء قرارات لا تُعدّ ولا تُحصى تتعلق بتجزئة العمل وتغويض السلطة والتقسيم ومدى الضبط. ومع مرور الأيام، تساهم هذه القرارات في ظهور هيكلية مؤسسية تجمع ما بين أقسام الشركة ووظائفها. وتشير الدراسات الشاملة التي تبحث في هيكلية الشركة، إلى أن الشركات كافة تتطوي على أبعاد مختلفة تؤثر تأثيراً بالغاً في أدائها وسلوك الموظفين فيها ومستويات رضاهما عن الوظائف. ونسلط الضوء في هذا القسم على عنصرين أساسين من الهيكلية المؤسسية هما: ١) المركزية واللامركزية و ٢) التنسيق، فضلاً عن تحديد آثارهما على الأداء المؤسسي وسلوك الموظفين ومستويات الاقتناع بالوظيفة.

١-٢-٨ المركزية واللامركزية

تعني المركزية الاحتفاظ بالسلطة لتمكن الإدارة العليا من صنع القرارات، في حين أن اللامركزية هي المسار الذي تدفع فيه السلطة إلى أدنى المستويات في هرمية المؤسسة لتكون القرارات قريبة قدر الإمكان من مصدر المشاكل المؤسسية. وعندما تخضع الشركة للمركزية، يتبع الموظفون كافة أصول عمل وسياسات نظامية تصوغها الإدارة العليا وتدعهما. فنوجّه القواعد والقوانين الموظفين ليقوموا بأعمال بطرق محددة وفي أوقات معينة، لا سيما أنها توضح مهام هؤلاء الموظفين وتحدد طبيعة العلاقات التي تربطهم برؤسائهم. وإذا أعم المدراء إلى إرساء قواعد وقوانين كثيرة من شأنها أن تغطي سلوكيات الموظفين كافة، يحافظون على السيطرة على مهام مرؤوسיהם وعلاقتهم العملية وسلوكياتهم. ولهذا السبب بالتحديد يخضع مسار صنع القرار للمركزية عبر نظام القواعد والقوانين الرسمي. وعندما تسقط المركزية، تزيد الشركة سيطرتها عبر إضافة طبقات على تسلسل السلطات. فيرتفع عدد المدراء وأعضاء مجلس الإدارة بسرعة أكبر من السرعة التي يرتفع فيها عدد الموظفين المستخدمين في قسم الإنتاج وخدمة الزبائن. وتعكس هذه النزعة معدلاً إدارياً متزايداً وتؤدي إلى تكاليف عالية في الشركات التي تخضع للمركزية.

تعرف الشركات التي تخضع لقدر عالٍ من المركزية تنظيمياً رسمياً مهماً. ويُعرف التنظيم الرسمي على أنه مجموعة بيانات موثقة من القواعد والقوانين والإجراءات التي توجه سلوك الموظف ومساره في صنع القرار في المؤسسة. غالباً ما تؤدي المركزية إلى توحيد المقاييس وهو يحدد الدرجة التي يُسمح فيها بإحداث تغيير في السلوك في وظيفة أو مجموعة من الوظائف. ويتم توحيد المقاييس في حال عُرِلت حالات العمل النموذجية ونُظمت لتوافق مع القواعد السائدة لدرجة أن يظهر عدد قليل من الاستثناءات. فتتم صياغة التوجيهات العملية ليقوم الموظفون بتأنية الشاطئ المتشابهة بالإسلوب نفسه في كل مرة. وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع مستوى توحيد المقاييس والتنظيم الرسمي يترافق مع ارتفاع قدر المركزية والمعدلات الإدارية في الشركات.

ذكرنا سابقاً أن اللامركزية قرار إداري من شأنه أن يفْوض السلطة إلى الموظفين أو إلى الفرق الذاتية التوجيه في مستويات دنيا من تسلسل السلطات. فيفضل المدراء اللامركزية على المركزية لأنهم يظنون أن اللجوء إلى الفرق الذاتية التوجيه وتغويض السلطة إلى الموظفين يسمح بدعم القدرة التنافسية. وفي هذا الإطار، يرى هنري البرز Henri Albers أن "اللامركزية أصبحت مولود الفلسفة الإدارية الذهبية" وقد تم تكريسها على أنها تدبير "أكثر ديمقراطية" و" أقل سلطوية" و"خطوة نحو السلام العالمي... تشكل خير مثل حرية الروح"، مما يعني ضمنياً أن المركزية تتعارض مع هذه الصفات القيمة.^٦

تدفع عدة قوى نافذة المدراء إلى اعتماد اللامركزية في المؤسسة عبر استخدام الوسائل المتوفرة. وتمثل هذه القوى بما يلي: ١) مطالبات المساهمين بنسبة كبيرة من العائدات و ٢)

ارتفاع المنافسة العالمية التي يتسبب بها منتجون بكلفة منخفضة و٢) انتشار شرارة متكررين أكثر حنكةً يطلبون منتجات وخدمات عالية الجودة و٤) التقدم التكنولوجي الذي يدعم هيكليات لا تخضع لتقسيم طبقي. بالإضافة إلى ذلك، تفرض حواجزُ الدخول المخفضة التي تسمح بولوج أسواق متعددة، على الشركات أن تل JACK إلى الامركزية في أعمالها. وبالتالي، لطالما ساهم نفوذ هذه القوى المتزايدة في تحول الامركزية إلى "قاعدة تنافس" في قطاعات كثيرة، فاضطررت الشركة بكل بساطة إلى اعتماد الامركزية أو التخلّي عن العمل في القطاع.

قوى محركة وأثار أخرى للامركزية

يعتمد بعض المدراء المعاصرين الامركزية في شركاتهم نظراً إلى المنتجات والخدمات التي يقدمونها والأسواق التي يتوجهون إليها، في حين أنهن يُخضعون الوظائف والمسارات للمركزية (مثلاً، المحاسبة والشراء والمالية وأنظمة المعلومات والموارد البشرية). وإذا تبيّن أن إخضاع المسار للمركزية مكلفٌ، يلجأ المدراء إلى التزيم. التزيم هو التعاقد مع أفراد من خارج المؤسسة في سبيل القيام بنشاطات تصنيعية وتوزيعية وعمالية. ويسمح التزيم للشركة بضبط تكاليفها لأن أنواعاً مختلفة من العمل والتكاليف الثابتة تُردد إلى المورد، كما يسمح لها بأن تجمع ما بين موردي المنتجات والخدمات الخارجية لإرساء "أفضل تصميم تركيبي" وذلك في سبيل تسهيل تطبيق الاستراتيجية. وبشكل التزيم أحد النهائي من الامركزية، فتوكّل الشركة الوظيفة المحددة إلى مورد أكثر فعالية. ويمكن اعتبارُ هذه الخطوة نوعاً من التحالف الاستراتيجي الذي يرفع أداء العمل عبر الإقرار بأن المورد يملك قدرة تنافسية يتذرّع على الشركة منافستها. فضلاً عن ذلك، يحافظ التزيم على الموارد التي تستطيع الشركة استغلالها في حين أن فريق إدارتها يبحث عن عائدات إقتصادية كبيرة للأصول المحرّرة. ومن المفترض أن تستخدم الإدارة الموارد المذكورة لتجز في تحسين القدرة التنافسية وتوليد عدد أكبر من قيم المساهمين.

في شركات أميركية كثيرة، يؤدي التزيم إلى استحداث قوى عمل تتآلف من عدة وحدات تجأ إلى وكالات توظيف مؤقتة في سبيل التعاقد مع مدراء وتقنيين ومحاسبين وأخصائيين في شؤون الموظفين. وبما أن فوائد التوظيف وضرائب الرواتب تمثل في المعدل ٢٥ بالمئة من تعويض العامل الكامل في الولايات المتحدة وأكثر من ٨٠ بالمئة في عدة بلدان أعضاء في المجموعة الأوروبية، استنجدت شركات كثيرة أن القرار القاضي بالتعاقد مع العمال أوفر من استخدام عمال ثابتين. فيجد المدراء الأميركيون أن صرف عمال مؤقتين أو مرتبطين بالشركة بموجب عقد، أسهل بكثير من تسريح عمال استخدامهم الشركة فترة طويلة. حالياً، تستخدم الشركات حوالي ٩ بالمئة من العمال في قطاع العمل المؤقت أو التعاقدى الذي يشكل أسرع قطاعات سوق العمل نمواً في الولايات المتحدة.

لو لم يكن المنافسون يناضلون بشراسة في سبيل تخفيض التكاليف وسرقة حصص المنافسين الآخرين في السوق، لفضل معظم المدراء أحد من الارتياب عبر استحداث تصاميم مؤسساتية تخضع لدرجة عالية من المركزية. فيبدو أن الامركزية الفعلية تتعارض مع قدرات المدراء فيما يحاولون أحد من الخطير والارتياب على حد سواء. لذا يؤثر معظم المدراء تحمل مسؤولية ثابتة في خلال مسار صنع القرار. ومما لا شك فيه أن تصاميم التي تخضع للمركزية تسمح بتسهيل بلوغ هذين الهدفين. وقد خلص الباحث المشهور في الإدارة روبرت دان肯 Robert Duncan مواطن قوة تصاميم المؤسسات الامركزية ومواطن ضعفها وهي تظهر في

الجدول ٢-٨.

جدول ٢-٨ مواطن قوة التصاميم اللامركنية ومواطن ضعفها

| مواطن الضعف | مواطن القوة |
|---|---|
| ١ تنسجم مع نمو الشركة السريع والتغيير الذي يحدث فيها يقتصر التجديد على المشاريع أو البرامج المتخصصة | ١ |
| ٢ يهتم فيها الموظفون بالمشاريع والبرامج والمنتجات | ٢ تسود صعوبة في توزيع الموارد المجموعة مثل التحاليل المعلوماتية |
| ٣ يتم التركيز فيها على المهمة، مما يسمح بالانتقال إلى ضبط | ٣ تظهر مشاكل تنسيق في الوظائف المشتركة مثل الشراء |
| ٤ يستطيع الزبائن أن يحددو مسؤوليات المهمة فيستجيب | ٤ تعرف المهارات الإدارية العامة فساداً بالغاً فضلاً عن |
| ٥ يمكن أن يتم التنسيق بين عدة مهام متزامنة عبر الأقسام | ٥ تحدث خلافات قضائية وخلافات أخرى تدور حول الأولوية الوظيفية |
| ٦ من الممكن إهمال التنسيق على المستوى العالمي لتأمين الفعالية في المؤسسة | |

تطبق مواطن الضعف المذكورة في الجدول ٢-٨ على حالة شركة هيولت-باكرد Hewlett-Packard التي ترد دراستها في نهاية هذه الوحدة.

٢-٢-٨ التصاميم المؤسستية المتراطبة

تبقي الدراسة الحالية ناقصة ما لم نبحث في التصاميم المؤسستية المتراطبة التي تسمح لشركة بالعمل عن كثب مع شركة أخرى في سبيل إنتاج السلع والخدمات. وتشكل تجمعات الشركات والتحالفات الاستراتيجية مقاربتين شائعتين لتصاميم مماثلة. أما تجمعات الشركات فتنطوي على التنوع في حين أن التحالفات الإستراتيجية تشكل مشروعًا مشتركًا بين شركتين أو أكثر يرمي إلى بلوغ هدف محدد. ومن المعروف أن تجمع الشركات هو شركة قابضة تكتسب شركات أخرى تتبع استراتيجيات مختلفة كلًا في الأعمال عن بعضها البعض وتعمل في قطاعات متعددة. وبالتالي، يُعد تجمع الشركات التعبير الأفضل لل IDEA الإستراتيجي القائل بالتنوع الذي لا ترتبط عناصره بعضها بالبعض الآخر. ويعتمد هذا المبدأ على شراء الشركات لأنها: ١) مقدرة بأقل من قيمتها الفعلية أو ٢) تعاني حرجًا على أموالها أو ٣) ترغب في النمو ولكنها تعجز عن ذلك بسبب رأسمالها المحدود. ويطلب النجاح في تجمع الشركات ربط شركات مستقلة نسبيًا بمشروع ناجح يزيد ثروة المساهمين بسرعة أكبر من استعمالات رأس المال البديلة. ونظرًا إلى حجم تجمعات الشركات الضخم، فهي تتطلب على خطوط المنتجات وخدمات مختلفة لا يرتبط بعضها بالبعض الآخر. فضلًا عن ذلك، يتولى إدارتها رؤساء شركات تابعة مستقلون يخضعون لنواب رؤساء القطاع أو المجموعة الذين يخضعون بدورهم لمدير مجلس إدارة تجمع الشركات.

وفي الولايات المتحدة، تمثل جنرال إلكتريك General Electric خير مثال عن تجمع الشركات. فهي تعتمد على ٤٣ وحدة أعمال استراتيجية Strategic Business Unit (SBU) لتجمع شركاتها التابعة التي يبلغ عددها ١٩٠ شركة، لتتمكن من التوصل إلى تنسيق تام بينها كافة وضبطها ضبطًا شاملًا. وتنطوي وحدة الأعمال الاستراتيجية على مجموعة من الشركات التي تستند إلى عنصر استراتيجي مهم مثل المنافسين المتدخلين، أو مهمة استراتيجية تجمع الشركات على أهميتها، أو الحاجة المشتركة إلى المنافسة العالمية. وتقسم وحدات جنرال إلكتريك GE الاستراتيجية التي يبلغ عددها ٤٣ وحدة، إلى ٦ قطاعات مستقلة. وبالنسبة إلى تجمع شركات جنرال إلكتريك GE، يساهم مفهوم وحدة الأعمال الاستراتيجية في الحد من تعقيد تكامل استراتيجيات الشركات (على صعيد تجمع الشركات) واستراتيجيات الأعمال

(على صعيد الشركات التابعة أو الشركة بحد ذاتها). فضلاً عن ذلك، يساهم التكامل بين الاستراتيجية الناتجة من تطبيق وحدة الأعمال الاستراتيجية من جهة ومفاهيم القطاعات من جهة أخرى، يساهم في تخفيض عدد احتجاجات الاستراتيجية التي ينبغي أن يراجعها رئيس مجلس الإدارة وموظفو الاستشاريون، مع العلم بأن هذا العمل ليس بمهمة بسيطة نظراً إلى حجم جنرال إلكتريك GE.

ليست تجمعات الشركات حكراً على أميركا الشمالية وأوروبا. فهي تدعى في اليابان كيريتسو keiretsu وهي تمثل نظاماً في الشركة يجمع ما بين الموردين وأصحاب المصانع بغية الاستفادة من تقاربهم الجغرافي واللوجستي والمالي. وتشكل ميتسوبيشي Mitsubishi مثالاً عن الكيريتسو keiretsu. فهي تتالف من ثلاثة شركات رائدة هي: ١) مؤسسة ميتسوبيشي Mitsubishi Corporation و ٢) مصرف ميتسوبيشي Mitsubishi Bank و ٣) ميتسوبيشي للصناعات الثقيلة Mitsubishi Heavy Industries. وتتنظم شركاتها التي يبلغ عددها ٢٩ شركة، في ١٢ قطاعاً شاملةً للأوراق، والمواد الكيميائية، والمواد الغذائية، والعقارات، والبناء، والزجاجيات، والأدوات الكهربائية والآلات والشحن وتخزين البضائع في المستودعات، والأنسجة والخيوط، والتمويل والتأمين، واستخراج المعادن من المناجم ولوارم هذا العمل، والمعادن والنفط. وتختضن هذه القطاعات كافة لظام تكامل عمودي، ويدعم كل قطاع منها نشاطات القطاعات الأخرى العملية التجارية. فإذا احتاجت شركة كيرين برووري Kirin Brewery إلى صناديق تضع فيها منتجاتها، ليس عليها إلا أن تطلب ذلك من شركات ميتسوبيشي Mitsubishi الأخرى مثل أشاي غلاس Ashai Glass و ميتسوبيشي باير ميلز Mitsubishi Paper Mills (المختصة باللاصقات والصناديق). وتهتم الشركة التجارية العامة بتسويق المنتجات في العالم في حين أن مصرف تجمع الشركات هو الذي يتولى التمويل. وبشكل عام، يشكل تجمع الكيريتسو keiretsu مصدرًا يعتمد عليه لتأمين المواد الأولية والدعم الضروري لكل شركة تنتهي إليه فضلاً عن سوق جاهزة لمنتجات الشركات التابعة لها.

في اليابان، تمثل أضخم ستة تجمعات كيريتسو keiretsu حوالي ١٥ بالمئة من الاقتصاد الياباني، وحوالي ٤ بالمئة من القوة العاملة، و ١٣ بالمئة من أصول الشركات كافة. وفي معظم هذه التجمعات، تملك الشركات أسهماً في الشركات التي تنتهي إلى مجموعات أخرى، في حين أن الأعضاء الآخرين في تجمع الشركات يملكون ٢٥ بالمئة أو أقل من الأسهم في الكيريتسو keiretsu. إلا أن الأنظمة المالية تفرض ألا تملك أي شركة تنتهي إلى الكيريتسو keiretsu أكثر من ٥ بالمئة من أسهم عضو آخر في الكيريتسو keiretsu . وتشجع هذه العلاقات المالية المتشابكة على التعاون مع تجمعات الكيريتسو keiretsu ومشاركة المعلومات مع أعضائها. وتتجدر الإشارة إلى أنه يتم تعزيز التعاون في ميتسوبيشي Mitsubishi عبر المجتمعات بين رؤساء مجالس إدارة الشركات وتدعم هذه المجتمعات كينيوكاي kinyokai، وهي تجرى كل ثاني يوم ثلاثة في الشهر جامعاً رؤساء مجالس الإدارة الذين يبلغ عددهم ٢٩ فرداً. وتشجع هذه المجتمعات على تبادل الأفكار الجديدة، وحل المشاكل، وتنمية المنتجات. وتبدل ميتسوبيشي Mitsubishi جهداً أخيراً لإنجاح التكامل عبر ممارسة الأماكوداري amakudari أي نقل الموظفين التنفيذيين من القيادات الثلاث العليا إلى شركات أقل أهمية في مختلف المجموعات أو القطاعات. ومن شأن تناوب الموظفين في مناصب العمل هذا أن يوسع قاعدة المعارف المؤسساتية التي يملكتها مدراء ميتسوبيشي Mitsubishi وتوطيد الاتفاق بين المهارات الإدارية المختلفة لتأمين مورد ثابت من المدراء الذين يستطيعون الارتقاء بلوغ المراكز التنفيذية.

ومؤخرًا واجهت الكيريتسو keiretsu اليابانية بعض المشاكل في عالمها المستقر. فأجبر تدهور الأسعار المتباينة بشكل سريع في اليابان، تجمعات الشركات هذه على تخفيض النفقات

بغية المحافظة على استقرار الأرباح. وفي منتصف التسعينيات من القرن العشرين، خفضت تويوتا Toyota تكاليف الإنتاج المحلية حوالي ١٠٪ مليار دولار. إلا أن تويوتا Toyota المعروفة بأنها أكثر منتجي السيارات فعالية، لا تزال تجني الأرباح الطائلة بسعر صرف يبلغ ٩٢ ينًا مقابل الدولار. ويعتبر بعض الخبراء أن هذه الشركة تستطيع أن تحقق الربح بسعر صرف يبلغ ٥٢ ينًا مقابل الدولار. وتخفض الكيريسو keiretsu مثل شركة تويوتا Toyota تكاليفها عبر الضغط على الموردين والانتقال إلى استيراد عناصر أقل كلفة. ولعل اعتماد هذه الاستراتيجية سمح لجموعات الكيريسو keiretsu برفع هامش ربحها بفعالية تامة منذ منتصف التسعينيات من القرن العشرين. ويطلق المقاولون من الباطن والموردون على هذه النزعة اسم شيتوكى إيجيمي shitaue ijime أو "استقواء المقاولين من الباطن".^٨ أما الضغط الصارم الذي تمارسه تجمعات الكيريسو keiretsu على المقاولين من الباطن، فيهدى هذه التجمعات نفسها لأنها قد يشير إلى نهاية العلاقات التعاونية بين الشركات في تسلسل الموردين. وعلى سبيل المثال، ازدهر حوالي ٦٠٠٠ مورد مع شركة ماتسوشيتا Matsushita في السنوات الخمسين الأخيرة. وقد أعلن مؤسس الشركة كونوسوكى ماتسوشيتا Konosuke Matsushita في العام ١٩٣٢ أن هدف الشركة الأساسي يتمثل بالتخليص من الفقر وزيادة الثروة عبر مبدأ التعايش والمشاركة في الإزدهار.^٩ وفي فترة الكساد العام، أعلن عن خطة تمتد على ٢٥٠ عاماً لبلوغ هدفه. ومؤخراً، واجه هذا الهدف بعض العوائق حين ضغط ماتسوشيتا Matsushita على الموردين ليخفضوا أسعارهم بنسبة ٢٧ بالمائة سعياً إلى رفع هامش الربح إلى ٥ بالمائة.

يضغط المستهلكون اليابانيون على التجمعات اليابانية لتخفيض الأسعار. إلا أن التجار بالتجزئة الصغار يعرفون الفشل بأعداد هائلة لأنه يتذرع عليهم المنافسة على السعر مع تجار بالتجزئة أهم وأكثر فعالية منهم يعتمدون على المسمومات بشكل أساسي. وقد أشار محللو الأعمال إلى ضرورة أن تخفيض اتحادات المنتجين في اليابان الأسعار وتحدى من هامش الربح بعد خمسين عاماً من تحديد شبه قانوني للسعر. وتستمر هذه الضغوطات في التزايد بسبب أربع سنوات تقريباً من نمو اقتصادي يناهز الصفر بالمائة.^{١٠} وإذا بالعلاقات الوثيقة السابقة بين أصحاب المصانع والموردين تنهار فيما يسعى زبائن اليابان الصناعيون إلى البحث عن الصفقات. وعلى سبيل المثال، تستورد نيسان موتور كومباني Nissan Motor Company الحديد من كوريا الجنوبية مما يجبر موردي الحديد اليابانيين على تخفيض الأسعار.^{١١} ووفقاً لبعض التقديرات، تكلف تجمعات الكيريسو keiretsu والمؤامرات، مستهلكي اليابان أكثر من ١٤٠ مليار دولار سنوياً.^{١٢} ولهذا السبب، استخدم مدير هيئة التجارة الفدرالية عدداً أكبر من المحققين. والسنة الماضية، اتخذت الوكالة إجراءات صارمة في ما يخص تحديد الأسعار في ستة قطاعات تمتد من مستحضرات التجميل إلى التخزين في المستودعات. وفي العام ٢٠٠٠، وعدت الوكالة بالخلص من اتحادات المنتجين كافة في اليابان.^{١٣} وإلى أن يتم القضاء على التشوّهات الاقتصادية التي تسبّبها اتحادات المنتجين وتحديد الأسعار الذي تقدم هذه الاتحادات عليه، سيستمر الاقتصاد الياباني في التدهور كما ستبلي قنوات التوزيع بالتجزئة بالفشل. ولا بدّ من أن يساهم هذا الوضع في ارتفاع نسبة البطالة المتضاعف ببطء.

وبينما يشهد نظام الكيريسو keiretsu تراجعاً في العمل في اليابان، فهو يتعرض لهجوم تشنه عليه شركات رُخص لها ببيع منتجاتها في اليابان أيضاً. فيدعى المنافسون الخارجيون أن تجمعات الكيريسو keiretsu تسبب بعواقب هيكلية تعرّض سير التجارة الدولية. ومن الأمثلة التي تفيد بعواقب مشابهة، المثال الذي قدمته شركة آي بي أم IBM مؤخراً وهي كانت من أهم الشركات التي تتبع أجهزة الكمبيوتر الشخصية وأجهزة الكمبيوتر الإلإونانية في اليابان.^{١٤} في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، كانت هذه الشركة تقدم المنتج المناسب

بالسعر المناسب في اليابان، وكان الزبائن اليابانيون يتهاfتون لشراء أجهزة كمبيوتر هذه الشركة لأن منتجاتها عالية الجودة.

بما أن الشركات اليابانية مثل أن إيه سي NEC وفوجيتسو Fujitsu منتجاتها من شركات تجتمعها بدلاً من تلك التي ينتجها المنافسون الذين لا ينتمون إلى تجمع الكيريتسو keiretsu وتساهم نماذج الشراء القانونية هذه بشكل عام، في رفع سعر السلع التي تنتجها الشركات اليابانية لبيعها في اليابان نسبةً إلى أسعار المنتجات التي ينتجها منافسون خارجيون يحاولون بيع منتجاتهم في اليابان. وتحد هذه العوائق الهيكيلية بشكل أساسى من قوة المستهلكين الشرائية في الأسواق اليابانية.

أما التحالف الاستراتيجي فهو شكل من أشكال التصاميم المؤسسية المتراقبة. وهو اتفاقية تعاونية بين شركتين تفشلان في تحقيق عملية دمج أو شراكة تامة. ويمكن أن يشتمل التحالف على تطوير مشترك للمنتجات أو بحث مشترك فيها، ومشاركة تكنولوجيا الإنتاج، واستعمال مشترك لمرافق الإنتاج، وتسويق المنتجات كل شركة، والتعاون لتصنيع العناصر أو جمع سلع جاهزة، والتزيم الآف الذكر. وتلّجأ الشركات إلى التحالف الاستراتيجي حين تعمل في القطاع نفسه ولكن في بلدان مختلفة وذلك في سبيل المنافسة على الصعيد العالمي مع المحافظة على استقلالية كل منها. وقد شكّلت الشركات اليابانية والأميركية على حد سواء تحالفات مع الشركات الأوروبية لواجهة التحدى الذي يشكله الاتحاد الاقتصادي الأوروبي.

شكّلت كاترپيلار Caterpillar تحالفاً استراتيجياً مع ميتسوبيتشي Mitsubishi في العام ١٩٨٤ لتتمكن من بيع منتجاتها بشكل أفضل في اليابان وذلك بغية المحافظة على دورها التنافسي الرائد في الأسواق العالمية. أما ألد منافسيها كوماتسو Komatsu، فشكّلت تحالفاً استراتيجياً مع درسلر إنداستريز Dressler Industries لتوسيع قدرتها التصنيعية والتسوية في الولايات المتحدة.^{١١} وتتوقع الشركات التي تشارك في التحالفات الاستراتيجية محصلات إيجابية كثيرة.^{١٢} فتأمل أن تكتسب وفورات الحجم في الإنتاج أو التسويق، وأن تملأ الفجوات المدركة بخبرتها في الميدان التقني أو ميدان التصنيع. ويتم اللجوء إلى هذه التدابير لولوج الأسواق عبر تخفيض حواجز دخولها. إلا أن التحالفات تعرف عوائق كثيرة لأنها تتطلب قدرًا كبيرًا من التنسيق عبر الاجتماعات واستحداث القوى العاملة المؤقتة. وتمثل المشاكل الأخرى التي تتعرض لها التحالفات بال نقاط التالية: ١) تحديد ما ينبغي تشاركه وما ينبغي أن يبقى بعيدًا عن المشاركة ٢) تخطي الحواجز الثقافية واللغوية ٣) تخطي الارتباط وعدم الثقة ٤) الاعتماد الكبير على خبرة شركة أخرى ومهاراتها. وفي معظم الحالات، تُعتبر التحالفات الاستراتيجية تدابير انتقالية يتم اللجوء إليها لتخطي ضرر تنافسي في الأسواق الدولية. فنادرًا ما تكون تدابير مماثلة مصدر قدرة تنافسية دائمة.^{١٣}

٣-٢-٨ التصميم المؤسسي وحاجات الموظفين

بما أنه ما من علاقة بسيطة تربط اقتناع الموظف بوظيفته، بالتصميم المؤسسي، تقدم الدراسات التي تتناول السلوك المؤسسي بعض الحلول. فتشير البحث إلى أن المدراء الذين يعملون في مؤسسات تخضع للامرkariza وتجمع أقل من ٥٠٠٠ موظف، يشعرون برضى أكبر عن وظائفهم من المدراء الذين يعملون في مؤسسات تخضع للمرkariza وتجمع أكثر من ٥٠٠٠ موظف.^{١٤}

يعزز تنظيم القواعد والقوانين الرسمي استياء الموظفين ما عدا أولئك الذين يحتاجون إلى أمن وظيفي يوفره الالتزام بقواعد وقوانين مدركة إدراكًا تاماً.^{١٥} ويشكل التنظيم الرسمي مشكلة خاصة بالنسبة إلى الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن والموردين. فإن خضعت إحدى

الشركات لقواعد تمنع البائعين من معالجة شكاوى الزبائن، لا بدّ من أن ينزعج الزبائن والبائعون في آن.

أما البحوث التي تتناول مدى الضبط فتقول إن الموظفين يشعرون بالارتياح في شأن توقعات العمل وأدائه، عندما يكون مدى ضبط المدير واسعًا.^{١٦} فقد يتسبب مدى ضبط المدير الواسع بمشاكل في التواصل والتنسيق، في حين أن المدى الضيق قد يزعج الموظفين المترسلين مهنياً والذين يملكون خبرة طويلة لأن هؤلاء يظنون أنه يحق لهم بالإستقلالية في العمل. ونذكر على سبيل المثال العلماء والأساتذة.

٤-٢-٨ التنسيق والضبط

تزود الممارسات العملية النظامية الشركة بإطار لضبط سلوك الموظفين وتوقعاتهم في العمل، مع العلم بأن القواعد والقوانين المكتوبة التي تنظم تصميم الشركة لا تتحقق التنسيق المطلوب بين الجهد والأهداف. فينبغي أن يل JACK المدراء إلى التنسيق والضبط ليتمكنوا من التوصل إلى هذه المحصلات.

ينطوي التنسيق على مجموعة من الآليات المستخدمة لربط أفعال الوحدات الفرعية في سبيل التوصل إلى نموذج من المحصلات المرجوة. وعندما تكون الشركة صغيرة الحجم، يستطيع تسلسل السلطات أن يبلغ هذه المحصلات. إلا أنه كلما كبر حجم الشركة، يصبح الحمل على الهرمية ثقيلاً فيضطر المدراء إلى البحث عن أساليب أخرى لربط وحدات العمل بعضها بالبعض الآخر بغية دعم القدرة التنافسية.

ما هو قدر التنسيق الضروري في المؤسسات؟

أجاب لورانس Lawrence ولورش Lorsch على هذا السؤال وهما باحثان في هارفرد Harvard تعمقاً في دراسة التنسيق المؤسسي.^{١٧} ويعتبر هذان الباحثان أن ما يحدد ضرورة التنسيق هو قدر المعلومات التي ينبغي معالجتها خلال تنفيذ المهمة، في حين أن بيئـة الشركة تحدد حـلـلـ المـلـعـومـاتـ الذيـ يـدـفعـ المـدـراءـ إـلـىـ اـسـتـخـادـ آـلـيـاتـ التنـسيـقـ فيـ سـبـيلـ إـدـارـةـ دـفـقـ المـلـعـومـاتـ.^{١٧}

إذا كان مدير وحدة العمل يدرك بدقة احتياجات تنسيق عمل الوحدة مع الوحدات الأخرى، فيجب معالجة قدر قليل من المعلومات وتبادلـهـ لـإنـجازـ العملـ.ـ أماـعـنـدـماـ تـكـوـنـ المـهـامـ غـيرـ واضـحةـ،ـ فيـنـبـغـيـ اللـجوـءـ إـلـىـ قـدـرـ أـكـبـرـ مـنـ التـنـسيـقـ بـيـنـ وـحدـاتـ الـعـمـلـ.ـ ولاـ بدـ منـ التـنـكـيرـ بـأـنـ الـأـرـتـيـابـ الـذـيـ يـحـثـ ضـرـورـةـ معـالـجـةـ قـدـرـ أـكـبـرـ مـنـ الـمـلـعـومـاتـ،ـ يـنـجـمـ عـنـ بـيـئـةـ الشـرـكـةـ.

يعني الاضطراب في بيئـةـ الأـعـمـالـ اـطـاجـةـ إـلـىـ التـنـسيـقـ فـيـ المؤـسـسـةـ.ـ فيـرـىـ لـورـانـسـ Lawrenceـ ولوـرـشـ Lorschـ أنـ بـيـئـةـ الـأـعـمـالـ تـعـرـفـ خـصـائـصـ مـتـغـيـرـةـ وـمـعـقـدـةـ تـجـبـ الشـرـكـةـ عـلـىـ إـيـجادـ أـسـالـيـبـ مـتـنـوـعةـ وـفـرـيـدةـ لـتـنـسـيقـ نـشـاطـاتـ الـوـحدـاتـ الـفـرـعـيـةـ.^{١٧}ـ وـيـسـتـنـجـانـ أـنـ يـصـعـبـ الـمـحـافـظـةـ عـلـىـ التـكـامـلـ فـيـ شـرـكـاتـ تـعـلـمـ ضـمـنـ بـيـئـاتـ تـشـهـدـ اـضـطـرـابـاتـ تـؤـديـ إـلـىـ الـأـرـتـيـابـ فـتـنـتـطـلـبـ مـعـالـجـةـ قـدـرـ أـكـبـرـ مـنـ الـمـلـعـومـاتـ.

أما البيئـاتـ المـسـتـقرـةـ فـتـنـتـطـلـبـ عـدـدـ أـقـلـ مـنـ الـأـسـالـيـبـ الـرـامـيـةـ إـلـىـ تـنـسـيقـ عـلـمـ الـوـحدـاتـ الـفـرـعـيـةـ.ـ وـلـاـ تـحـتـاجـ الشـرـكـاتـ الـتـيـ تـنـتـمـيـ إـلـىـ بـيـئـةـ مـسـتـقرـةـ وـهـادـئـةـ إـلـىـ آـلـيـاتـ تـنـسـيقـ كـثـيرـةـ،ـ لأنـ بـيـئـةـ مـمـاثـلـةـ لـاـ تـشـهـدـ قـدـرـاـ عـالـيـاـ مـنـ الـأـرـتـيـابـ،ـ مـاـ يـحـثـ عـلـىـ الـمـؤـسـسـةـ أـنـ تـتـمـتـ بـقـدـرـةـ مـتـدـنـيـةـ عـلـىـ مـعـالـجـةـ الـمـلـعـومـاتـ وـالـتـنـسـيقـ بـيـنـ الـوـحدـاتـ الـفـرـعـيـةـ فـيـهـاـ.ـ فـضـلـاـ عـنـ ذـلـكـ،ـ يـرـىـ لـورـانـسـ Lawrenceـ ولوـرـشـ Lorschـ أـنـ الشـرـكـاتـ الـتـيـ تـعـلـمـ فـيـ بـيـئـاتـ مـسـتـقرـةـ تـخـضـعـ لـلـمـركـزـيـةـ وـتـوحـيدـ الـمـقـايـيسـ وـالـتـنـظـيمـ الرـسـميـ أـكـثـرـ مـنـ الـشـرـكـاتـ الـتـيـ تـعـلـمـ فـيـ بـيـئـاتـ مـضـطـرـبةـ.^{١٧}

ما هي المتطلبات التي ينبغي أن تلبّيها آليات التنسيق؟

تتمثل مهمة أي آلية تنسيق باحد من ارتيايب الموظفين ووحدات العمل الفرعية في ما يخص المهام الموكلة إليهم، لا سيما أنه حين ترتفع نسبة الارتيايب الخارجي، ترتفع القراءة على معالجة المعلومات في الشركة. وتدعى هذه الحالة إلى استعمال شبكات الكمبيوتر ونظام البريد الإلكتروني. وفي المقابل، تحتاج الشركات إلى آليات تنسيق أكثر تطوراً لمعالجة حمل المعلومات. ومن الضروري في هذه الحال أن يتم تطوير القدرة على معالجة المعلومات في البعدين الأفقي والعمودي على حد سواء، مع العلم بأن زيادة القدرة على معالجة المعلومات عمودياً تحد من عدد الإستثناءات التي ينبغي أن تتولى حلها الهرمية ومدراؤها التنفيذيون. أما عندما ترتفع القراءة على معالجة المعلومات أفقياً، فتكتسب الشركة قدرة كبيرة على توحيد دفق العمل. لذا ينبغي البحث في آليات التنسيق العمودية والأفقية التي تساعده المدراء على معالجة حمل المعلومات الداخلية في الشركة.

٥-٢-٨ آليات التنسيق العمودي

يوطد التنسيق العمودي العلاقة بين مستويات المؤسسة المختلفة. ولا يمكن أن تكون آليات التنسيق هذه فاعلة ما لم تنجح الشركات في تخفيض الارتيايب وتتجأ إلى وسائل خاصة لمعالجة دفق المعلومات العمودي.

١. استعمال الفرق والقوى العاملة المؤقتة. يشكل اللجوء إلى مسارات صنع القرار الجماعية إحدى الطرق التي يمكن اتباعها لرفع مستوى التنسيق في الهرمية. وعلى سبيل المثال، تستطيع الشركة أن تستعمل قوى عاملة مؤقتة تتتألف من أفراد يتبعون إلى وحدات فرعية مختلفة بغية تحديد و حل المشاكل التي تمت على مستويات الهرمية كافة. كذلك، تستطيع أن تستعمل فرقاً لاستحداث مؤسسة منحدرة من القوى العاملة المؤقتة، مع العلم بأن المؤسسة المنحدرة هي تصميم موازٍ وموحد يجمع قوى عاملة مؤقتة تكمل هرمية المؤسسة النظامية.^{١٨} وتعمل هذه المؤسسة على حل مشاكل تتطابق على مختلف مجموعات الشركة. وتشير البحوث إلى أن المؤسسات المنحدرة تحل مشاكل المعرفة المحددة بشكل سلبي، بفعالية أكبر من هرمية الشركة النظامية.^{١٩}

وتجرد الإشارة إلى أن المؤسسة المنحدرة هي أكثر شموليةً من قوة عاملة مؤقتة واحدة. فيمكن أن تتطوّي على أعضاء من فرق ذاتية التوجيه وموظفيين يعملون في تحالف استراتيجي ومدراء مبعدين يتولّون تنفيذ واجبات في الخارج. ويعرض المثل التالي كيفية إنشاء المؤسسة المنحدرة حل مشكلة معقدة.

تنتج شركة ديجيكورس ليmitd Digicourse بوصلات رقمية للتقنيب عن النفط بعيداً عن الشاطئ. وقد أدى التغيير التكنولوجي السريع في هذا القطاع والنمو الهائل في ديجيكورس Digicourse إلى اخذ من قدرة الشركة على إحداث تغييرات مفاجئة في منتجاتها. فقررت معالجة هذه المشكلة في مصنعها الواقع في برمنغهام Birmingham بمساعدة مستشارين أجانب. وبدأ هذا المشروع بكسب التزام الإدارة العليا ومشاركتها في حل مشاكل التنسيق التي يعنيها المصنع. فنظم المستشارون اجتماعات لتبادل المعلومات، تدور حول ضرورة تحسين قدرة الشركة على إدارة التغيير وزيادة فعالية المشرفين على المستويات الدنيا. فجُمعت البياناتُ وُعرضت على الإدارة والموظفيين على حد سواء. وشجع هذا التبشير الموظفين على التقدم بمقترنات من شأنها أن تساهم في تصحيح المشاكل.

تم إنشاء مؤسسة منحدرة لتفعيل مشاركة المشرفين والموظفيين في التغييرات التي يصعب على هرمية المؤسسة النظامية إدارتها. وتتألف المؤسسة المنحدرة من جنة توجيه تضم مدراء

وموظفين من الأقسام المختلفة فضلاً عن اللجوء إلى قوى عاملة مؤقتة تخضع لسلطة هذه اللجنة. ومنح كلٌ من هؤلاء حرية التقدم بأفكار وأساليب جديدة لتحسين تصميم المنتجات وزيادة الثقة في الأعمال وتفعيل ضبط تكاليف الإنتاج. ورفع أعضاء القوى العاملة المؤقتة هذه المقترنات إلى الإدارة العليا التي قبلت بعده من مشاريع التجديد هذه ومنها : ١) اللجوء إلى مجموعات تهتم بالزيان تحديد تحسن المنتجات و ٢) منح المهندسين ١٥ بالمائة من وقت عملهم ليعملوا في خالها على تجديد المنتجات و ٣) إنشاء مجلس يتولى الموظفون إدارة لمراجعة المقترنات الخاصة بضبط تكاليف الإنتاج.

٢. **اللجوء إلى الإشراف المباشر.** يعمل هذا النوع من التنسيق العمودي التقليدي المكلف من خلال تسلسل السلطات. فينسق المشرفون والمدراء عمل مرؤوسيهم عبر استخدام قواعد وأصول عمل نموذجية. إلا أن هذا الأسلوب لم يعد يعتمد لأسباب كثيرة ترتبط بالقدرة التنافسية.
٣. استعمال المقاييس الموحدة في مسارات العمل. يُعد العمل روتينياً لدرجة أن تكنولوجيا الشركة تملأ على الموظفين نموذج التنسيق. وفي هذه الحال، لا تحتاج الشركة إلى قدر كبير من الإشراف المباشر. ومن الأمثلة التي تتناول التنسيق الذي تديره التكنولوجيا، نذكر دفق العمل المتعاقب الذي يفرضه تجميع السيارات. فلا يضطر العمال إلى أن يتفاعل بعضهم مع البعض الآخر. إلا أن هذا الأسلوب استبعد أيضاً من الاختيار لأن توحيد المقاييس يصعب على المؤسسات استخدام الفرق الذاتية التوجيه. فما كان من شركات كثيرة إلا أن تخلصت من كتب القواعد وأنشأت فرقاً ذاتية التوجيه تضم أعضاء خضعوا لتدريب مختلط.
٤. استعمال المقاييس الموحدة في النتائج. عندما تكون نسبة الإشراف المباشر متدنية ومسارات العمل غير خاضعة لتوحيد المقاييس، يمكن تحقيق التنسيق عبر تحديد طبيعة نتائج العمل. فينتقل اهتمام التنسيق من سير العمل إلى الملاعة ما بين نتائج العمل وبعض المقاييس المادية والاقتصادية. ويمكن أن يتم اللجوء إلى تقنيتين في قسم تصميم المنتجات لبناء نماذج معقدة. وبالتالي، تفرض هذه التصاميم التنظيم ومتطلبات الإنتاج.
٥. استعمال تقييم الأداء. لا يعتبر تقييم الأداء دائمًا آلية تنسيق عمودية. إلا أنه يمكن اللجوء إليه لضبط الأداء الفردي وإعلام الموظفين بتوقعات العمل وأهدافه. فيلتقي المدراء بمرؤوسيهم مرات كثيرة كل سنة لمناقشة أداء المرؤوسيين وقدرتهم على تحقيق الأهداف لينقل هؤلاء المدراء بعد ذلك هذا التقييم إلى الإدارة العليا. ومن شأن هذا المسار أن يربط ما بين مستويات الهرمية المختلفة. ولعل أحدث الوسائل في تقييم الأداء هو نظام التقييم بـ ٣٦٠ درجة المذكور في الوحدة ٤.
٦. استحداث نظام معلومات إدارية. في الأساس، كانت أنظمة المعلومات الإدارية تقتصر على وسائل بسيطة مثل مقترنات الموظفين ورسائل الشركة الإخبارية. أما الآن، فتتمثل بأنظمة مؤللة من المعلومات وسجلات محفوظة تشمل استعمالاتها : ١) إرسال إشارات تحذيرية مبكرة (سلع مستجدة) و ٢) تأمين المعلومات لساندة مسار صنع القرار (تزويد الإدارة العليا بالنسب المالية) و ٣) اتباع مسارات صنع قرار مبرمجة (تحصيص الأموال لتوزيع الخطر في محفظة استثمارات الشركة) و ٤) مكتبة الوظائف الكتبية الروتينية (تلبية احتياجات الرواتب بواسطة نظام مؤلل). وتتمثل فوائد نظام المعلومات الإدارية الاقتصادية بالنسبة التالية : ١) إدارة البضاعة الموجودة و ٢) الحسابات الواجبة الدفع و ٣) الشراء و ٤) ضبط الإنتاج و ٥) ضبط المشاريع.

٦-٢-٨ آليات التنسيق الأفقي

كما ذكر آنفًا، تؤمن آليات التنسيق الأفقي معالجة دفق العمل النظامية في الشركة. وفي ظل تنسيق أفقي يشهد تحسنًا ملحوظاً، يتم تخفيض عدد الاستثناءات في العمل، مما يؤدي إلى تفعيل تكامل وحدات العمل. وكلما ارتفعت المرتبة في هرمية المؤسسة، ندرت الاستثناءات وانصرف المدراء إلى الاهتمام بصنع الاستراتيجيات. وترد في ما يلي عدة آليات تنسيق أفقي.^{٢٠}

١. استعمال الاتصال المباشر. يعتبر الاتصال المباشر بين وحدات يرتبط بعضها بالبعض الآخر بدفع العمل، أبسط أنواع التنسيق الأفقي وأقلها كلفة. وفي حال كانت مجموعة تصميم المنتجات متاخرة في جدول أعمالها، يستطيع مدير هذه المجموعة أن يتوجه إلى مدير قسم الهندسة ليعداً اتفاقاً. وبالتالي، يحد الاتصال المباشر الطلبات التي تضغط على الهرمية عبر نقل مسار صنع القرار إلى مستويات دنيا حيث يتم تكامل دفق العمل. فينبغي أن يملأ المدراء في حالة الأنفة الذكر كل المعلومات الضرورية حل مشكلة التصميم.

يدرك غالبريث Galbraith عدة نقاط مهمة تعالج الاتصال المباشر لتسهيل التنسيق الأفقي.^{٢٠} أولاً، يرتبط الاتصال المباشر بمدى تجربة المدراء العملية بين أقسام المؤسسة. فيتمكن هؤلاء المدراء من بناء شبكة من الإتصالات الجديرة بالثقة بين الأفراد على مر السنين. وتسهل هذه الإتصالات العلاقات الجانبية المساعدة على حل مشاكل دفق العمل. ثانياً، يتلاشى الاتصال المباشر والعلاقات الجانبية عبر الوقت بسبب ترقية المدراء أو نقلهم أو صرفهم أو رحيلهم طوعاً. وينبغي التعويض عن تلاشي العلاقات الجانبية باعتماد برنامج يهتم بإعداد مدراء جدد يتحلون بالخبرة في المهمة والمهارات بين الأفراد الضرورية لتشكيل علاقات جانبية جديدة. وتستند معظم البرامج إلى التنظيم الرسمي لعلاقات المرشد بالمحمي وتتاوب المدراء في مناصب العمل عبر وحدات عمل متكاملة.

٢. استعمال أدوار الربط. تنشأ أدوار الربط النظامية لربط وحدتين فرعيتين أو أكثر ينبعي أن تنسرق دفق العمل. وعلى سبيل المثال، غالباً ما يعني موظفو التسويق المشاكل مع موظفي قسم التكثير في شركة نفطية. فقد تمكن موظفو التسويق من تحديد المنتجات التي تباع بأعلى الأسعار وأدنائها، في حين أن موظفي قسم التكثير اكتفوا بتتأمين المنتجات التي يسهل إنتاجها بالمواد المتوفرة. أما محل الذي اختارته الإدارة فيتمثل باستحداث مركز وظيفي يدعى "منسق المنتجات النفطية" الذي يتحمل مسؤولية واحدة هي السهر على عمل قسم التسويق والتكرير سويةً بفعالية. ويعني استحداث أدوار الربط وجود مدراء مطلعين في الوحدات الوظيفية التي تحتاج إلى تحسين التنسيق الأفقي فيها. ومن الضروري أن يتحلى المدراء الذين يتولون ربط الحدود، بمهارات سياسية ممتازة وقدرة على إتقان "لغات وظيفية" مختلفة. ومن البديهي أن تكبر الحاجة إلى مدراء ربط ماهرين حين تتعدد أقسام الشركة وتتضاف إليها أقسام أو شعب أفقية جديدة.

٣. استعمال فرق مختلفة الوظائف. عندما يكون الاتصال المباشر من جهة وأدوار الربط من جهة أخرى غير متلامين، يتم استحداث قوة عاملة مؤقتة لتأمين التنسيق الأفقي. وحين تطال المشاكل أقساماً متعددة، يمكن إنشاء فريق مختلف الوظائف يضم أعضاء ينتمون إلى الأقسام التي تتعرض للمشاكل. فبالنسبة إلى شركات كثيرة، تشكل القوى العاملة المؤقتة غير النظامية نمطاً حياً. وعلى سبيل المثال، يطلب صاحب المصنعين من المدراء في أقسام التسويق والهندسة وضبط الجودة والإنتاج الاتحاد عندما تنشأ مشاكل مشتركة. وعندما ينجح هؤلاء في حل المشكلة، يعود الممثلون في القوى العاملة المؤقتة غير النظامية إلى الاهتمام بواجباتهم الوظيفية.

إلا أنه يمكن إنشاء فرق نظمية مختلفة الوظائف في المؤسسة.^{٢١} وعلى سبيل المثال، يستطيع أعضاء شركة إعلانات الاجتماع أسبوعياً في سبيل إجراء "مراجعةات خلائق للحسابات". فيطلب من المحاسبين التنفيذيين عرض حملاتهم على الإدارة العليا التي تمثل قوة عاملة مؤقتة تحمل مسؤولية مراجعة مظاهر الإبداع في الحملات الإعلانية قبل مراجعتها مع الزبائن. وفي شركات أخرى، يطلب من المهندسين طرح أفكار المنتجات الجديدة على الإدارة العليا والمهندسين قبل أن تكرّس الشركة الموارد لتعزيز تطوير المنتجات.

٤. استعمال الفرق الدائمة لإدارة مشاكل دفق العمل المتكررة. في حال استمرت مشاكل التنسيق الأفقي، تستطيع الشركة أن تشكل فرقاً دائمة لمواجهتها. فلنبحث في مثال يشرح جلوء المستشفيات إلى الفرق الدائمة لمعالجة متطلبات التنسيق الأفقي.

في الولايات المتحدة، تعمل المستشفيات في ظل نظام تفرضه الحكومة يُعني بالتعويض عن مختلف أنواع خدمات العناية الصحية. إلا أن الحكومة وضعت حدًا للدعوات المرتبطة بمخالف الخدمات المقدمة إلى المرضى الذين يحق لهم الحصول على العناية الطيبة. وفي حال تخطي المستشفى حدود الدفع هذه لإنتمام إجراء أو علاج خاص، عليه أن يستوعب الكلفة الإضافية. وقد أجبر النظام المستشفيات على إدراك أهمية التكاليف بشكل أكبر والتوجه بفعالية أكبر إلى السوق. ونجمت نتيجة واحدة عن نظام الدفع المستقبلي هذا تتمثل باستخدام مدراء خطط الخدمات في المستشفيات الأمريكية. وهؤلاء المدراء هم محترفون في العناية الصحية يتولّون مسؤولية مجموعة من وظائف العناية الصحية المتراصة.

يستخدم معظم المستشفيات مدراء خطوط الخدمات القلبية والنفسية والصحية والمرتبطة بطبع الأطفال وصحة المجتمع وتربيته والطوارئ وإعادة التأهيل بسبب تعاطي المخدرات وخدمات صحية أخرى. وتقع على عاتق هؤلاء المدراء مسؤولية تسويق الإبراحية ونمو خدمات العناية الصحية أخلاصة بهم. وليتمكنوا من تأمين التنسيق الأفقي بين خطوط الخدمات المختلفة، يجتمع المدراء دورياً للتغيير عن أهدافهم ومراجعة نشاطات خطوط الخدمات.

تتمثل أهم نقطة في المثل بأن المستشفيات تلجأ إلى مدراء خطوط خدمات يملكون خبرة متخصصة في الأعمال وخبرة تقنية في وظيفة محددة تهتم بالعناية الصحية، على حد سواء. فتشكل الحاجة إلى ضبط التكاليف، تقيداً جديداً لأنظمة العناية الصحية الأمريكية، وقد أدت إلى تركيز الخدمات في تسويق العناية الصحية بحد ذاتها. وقد اعتمدت مستشفيات أكثر تقدماً آليات التنسيق الأفقي التي خدمت أصحاب مصانع سلع المستهلكين لسنوات طويلة. وتشكل بروكتور وغامبل Proctor and Gamble، ويوني ليفير UniLever، وجنرال ميلز General Mills، وكواكر أونتس Quaker Oats، وكارنيشن Carnation شركات كبرى جلّت إلى مدراء العلامات التجارية والمنتجات للحفاظ على إبراحية خطوط منتجاتها الشاملة. فحين يسيطر التنافس على سوق العناية الصحية الأمريكية، ينتشر هذا النوع من التنسيق الأفقي.

٧-٢-٨ الضبط في المؤسسة

بحثنا في الأساليب التي تلجأ الشركات إليها لتلبّي حاجاتها في التنسيق العمودي والأفقي، مع العلم بأن التنسيق يعني بربط أفعال الموظفين ووحدات عملهم بعضها البعض الآخر في الشركة. أما الضبط فيشمل مجموعة من الآليات من شأنها أن تبقى الأفعال والمحصلات ضمن الحدود المحددة مسبقاً، بل هو الإطار الذي تتجلى فيه مقاييس العمل وتقاس فيه النتائج نسبةً إلى الخلطة وتبدأ عنده خطوات تصحيحية. وتركز أنظمة ضبط الإدارة على أساليب تنفيذ

العمل ونتحدث في هذه الحال عن ضبط المسار، أو على أطر الأهداف ونعني بذلك ضبط النتائج. فلنشرح كلاً منها.

ضبط المسار. يرتبط بتوحيد مقاييس أداء المهمة. فيلجأ المدراء إلى ضبط المسار للتوصيل إلى الفعالية الاقتصادية عبر تخفيض تكاليف الإنتاج الهاامشية، في حين أن الموظفين يعتبرون ضبط المسار تنظيماً رسمياً (توحيداً للمقاييس وتخصصاً) لا جدوى منه، يفرضه عليهم مدراء لا يدركون طبيعة عملهم.

في خلال الـ ١٥ سنة الأخيرة، تبيّن أن عدداً كبيراً من الآليات التي تعتمد على ضبط المسار من الخارج غير فعالة وغير منتجة في ما يختص بجودة المنتجات والخدمة، لا سيما أن المدراء يفرضون القواعد والقوانين على الموظفين من دون أن يتمكنوا من السيطرة عليها. أما الشركات التي انتقلت إلى ضبط المسار من الداخل (إدارة الجودة الشاملة) في بيئه فريق ذاتي التوجيه، فاستفادت من القدرة التنافسية الفورية على منافسيها. وباستخدام محركي الفرق الذاتية التوجيه وتحسين المسار الدائم لإدارة الجودة الشاملة، تمكنت الشركات اليابانية من النجاح في منافسة الشركات الأجنبية الأقل فاعلية. أما الشركات الأمريكية فأخذت تمنح حصصها في قطاع صناعي تلو الآخر إلى الشركات اليابانية المنافسة التي تدرك جودتها بشكل أكبر. إلا أنه اليوم، في معظم القطاعات الصناعية، قضت الشركات الأمريكية والأوروبية بتجديدها المنتجات، على القدرة التنافسية التي تبحث عنها الشركات اليابانية المعتمدة على إدارة الجودة الشاملة. فلم تعد إدارة الجودة الشاملة في الأسواق العالمية المتنازع فيها، إلا قاعدة تنافس يفهمها المنافسون المختلفون في القطاعات الصناعية كافة.

وقد اكتسبت الشركات التي لا تزال تعتمد بشكل كبير على ضبط المسار، الصلابة والمتانة في تنفيذ مهامها، مع العلم بأن هاتين الصفتين تصلحان في حال كانت الشركة تعمل في بيئه أعمال هادئة. ولكن إذا كانت البيئة مضطربة يسيطر الإرتياح عليها، فلا بدّ من أن يحد ضبط المسار الخارجي مرونة الشركة بصرامة. وتمثل العوامل التي تزرع الإضطراب في بيئه الأعمال الخارجية بالنقاط التالية: ١) وجود بائعين أذكياء متكررين يقارنون الأسعار بخيارات المنتجات ٢) دورات حياة المنتجات القصيرة ٣) تجديد المنتجات بشكل سريع ٤) تحسين مسار الإنتاج ٥) المنافسة العالمية ٦) رفع الضوابط عن القطاع والسوق ٧) انتشار المستثمرين المتعطشين إلى الأرباح.

غير أن ضبط المسار الداخلي الفاعل الذي تطبقه الفرق الذاتية التوجيه، يؤدي إلى عدد من الفوائد أهمها ١) وضع مقاييس عمل فعالة ٢) قياس الأداء بدقة واستمرار ٣) تفصيل تدريب الموظفين ومتطلبات التطور ٤) إنشاء أساس واضح في الفريق لتوزيع المكافآت وفقاً للأداء أو الجدارة ٥) تحديد طريقة لتوطيد العلاقة بين الموظفين والزيائن ٦) إرساء أساس متين للإقدام على أفعال تصحيحية.

فضلاً عن ذلك، قد تؤدي جهود الشركة الهدافه إلى اعتماد ضبط المسار الخارجي مع العلم بأنه غير ضروري، إلى عدد من المشاكل^{٢٢} تم تلخيصها في الجدول ٢-٨.

ضبط النتائج. تُعدّ الإدارة بالأهداف، نظام ضبط معروفاً يستند إلى النتائج. وقد ناقشنا في قسم ٢-٤ من الوحدة ٤ المظاهر التحفيزية في الإدارة بالأهداف بالأهداف بالنسبة إلى الأفراد من الموظفين. إلا أنه يمكننا بحث هذا الموضوع من وجهة نظر أخرى تتمثل بجهود الشركة الرامية إلى تحقيق التكامل والتسيير والملاعنة بين استراتيجيتها وتصميمها. فيتم اللجوء إلى الإدارة بالأهداف لضبط النتائج في الشركات في سبيل تحقيق التكامل المطلوب. وفي هذا الإطار، تسعى أنظمة الإدارة بالأهداف إلى التأكيد على وضع المدراء أهدافاً قابلة لقياس، ومراقبتهم التقدم عبر هذه الأهداف، وحصولهم على المكافآت استناداً إلى إنجازاتهم. ويركز ضبط النتائج

عبر هذا النمط من الإدارة، على الأهداف المرجوة ويسمح للمراء باختيار أساليبهم الخاصة لبلوغ هذه الأهداف التي حدّت في خطة الشركة الإستراتيجية. ولا بدّ من الإشارة إلى أن الشركات التي تعتمد على ضبط النتائج تبقى أكثر افتتاحاً على الارتباط الذي المسيطّر على بيئه المؤسسة.

جدول ٣-٨ المشاكل المؤسسية التي تنتج من ضبط المسار اخارجي

فقدان الصبر. قد يؤدي ضبط المسار اخارجي إلى صنع قرار مثالي بديل حين يبحث المراء عن اطل الأول بدلاً من البحث عن أفضل حل ينشأ عن الفريق. ويتم اللجوء إلى هذه المقاربة كـ"ضمانة" على المدى القريب تؤدي إلى قدر أقل من التكامل على صعيد النشاطات العملية.

تخفيضات شاملة. قد يؤدي التشديد على ضبط المسار اخارجي إلى استراتيجيات ضعيفة لاحتواء التكاليف حين تتدحر ظروف الأعمال.

الخلط بين التوثيق والعمل. قد يؤدي الاهتمام بضبط المسار اخارجي والمقاييس إلى جمع وثائق مهمة تدور حول ضبط المسار ولكن من دون تحقيق أي نتائج فعلية. فيحصل المراء على عدد كبير من المعلومات التي لا أهمية لها.

توقعات غير واضحة وغير واقعية. قد يحد التشديد على آلية تنفيذ العمل، من الاهتمام بنتائج محددة بوضوح وبأهداف تطرح التحديات.

الذعر. تسيطر هذه الحالة عندما يتم اللجوء إلى الضبط في قسم لم يخضع له مرة سابقاً. فيستاء الموظفون من فرض المقاييس بشكل مفاجئ في عملهم.

مقاييس تصعيبية. قد يرفع المراء وحدهم معايير العمل ليحسنوا الانتاجية من دون زيادة الموارد والمكافآت وعدد الموظفين.

ما هي الخصائص التنسيقية في أنظمة الإدارة بالأهداف؟

تعتمد الإدارة بالأهداف عملياً على المجتمعات بين الرؤساء والرؤوسيين في سبيل ١) تحديد الأهداف و٢) مراجعة نشاطات الأهداف ونتائجها دوريًا و٣) حل النزاعات واتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة. ويعتبر الخبراء في الإدارة بالأهداف أن نجاح أي نظام إدارة بالأهداف يرتبط بعوامل ثلاثة بالغة الأهمية.^{٢٢}

١. إدراك ما هو متوقع. تستطيع الإدارة بالأهداف أن تحد من سوء التفاهم الذي يمكن أن ينشأ بين الرؤساء والرؤوسيين، مما يؤدي إلى تشارکهم التوقعات في العمل.
٢. إدراك النتائج. تهتم أنظمة الإدارة بالأهداف بشكل كبير بالعلومات المرتدة المرتبطة بالأداء. ولتكون هذه المعلومات المرتدة فاعلة، ينبغي أن تكون داعمة و مباشرة.
٣. وظيفة الرئيس. ينبغي أن يؤمن الرؤساء معلومات مرتدّة ترتبط بالعمل وليس بالشخصية.

الخطوات الأساسية في مسار الإدارة بالأهداف

تكثر المعلومات التي تدور حول خصائص الإدارة بالأهداف وأساليبها. فضلاً عن التركيز على ضبط النتائج، توجه الإدارة بالأهداف ثقافة الشركة في ما يتعلق بالطريقة التي تقدر فيها هذه الشركة وضع الأهداف الطموحة، والمحافظة على المقاييس العالية الجودة، والإهتمام بالنتائج على المدى الطويل بدلاً من الإهتمام بها على المدى القصير. وتعد خصائص نظام الإدارة بالأهداف النموذجي في ما يلي مع العلم بأنها تشدد على أهمية انخراط الموظفين ومشاركتهم.

١. يضع أعضاء وحدة العمل أهدافاً وخطط عمل لتحقيق هذه الأهداف.
٢. تؤمن مناقشة أهداف وحدة العمل فهم الموظفين كافة لها.

٣. يضع الموظفون في وحدة العمل خططهم الخاصة لتحقيق أهدافهم. فيشارك المدراء في اجتماعات إفرادية مع كل موظف. وفي هذه الحال، من الأفضل تحديد الأهداف وقياسها إذا كان ذلك ممكناً.
٤. يشترك الرئيس والمسؤول في وضع معايير النتائج بغية تقييم النجاح.
٥. ينظم الرئيس جلسات دورية مع الموظفين لتقديم معلومات مرتبطة بـنظامية وغير نظامية في ما يتعلق بالأهداف الفردية وأهداف وحدة العمل على حد سواء.
٦. تُحفظ الوثائق المتعلقة بالأهداف المدونة على الورق في النظام.
٧. تسقط الأهداف إلى أسفل الهرمية. فهي تصبح أكثر تحديداً وقابلية للقياس في المستويات الدنيا.

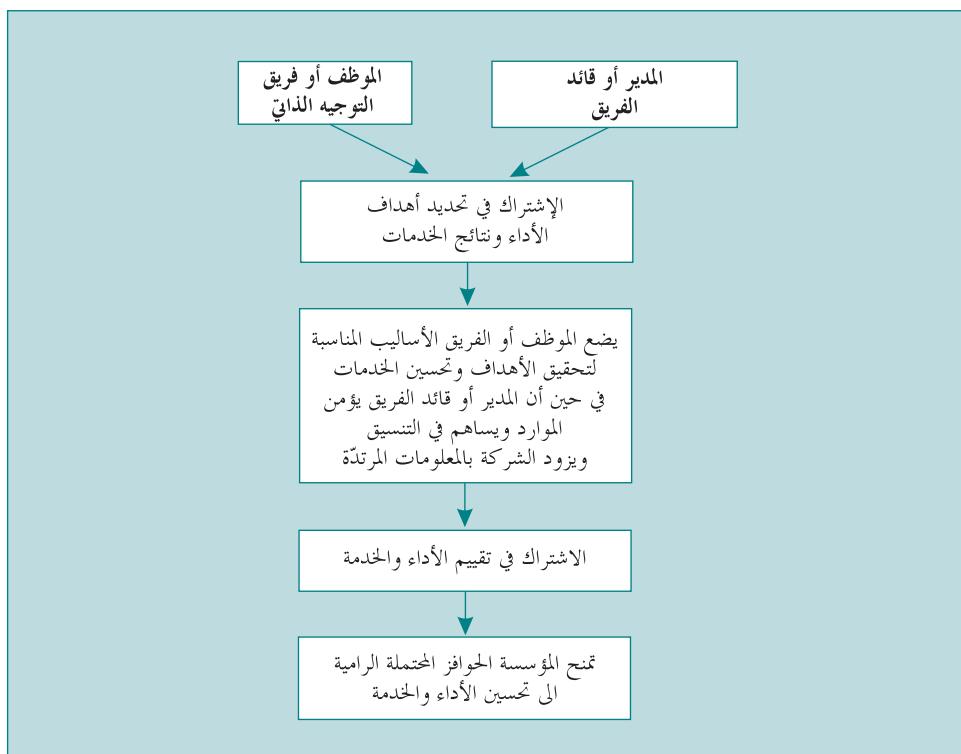
تم تلخيص مسار الإدارة بالأهداف في الرسم البياني ٥-٨ الذي يظهر أن الإدارة بالأهداف نظام ضبط شامل يساهم في استحداث علاقات عمل موجهة إلى النتائج بين الرئيس والمسؤول. وبالتالي، تتوجه الإدارة بالأهداف إلى عمل الفريق. كما يظهر الرسم البياني ٥-٨ امتداد صنع القرار التشاركي من تحفيظ الأهداف إلى تقييم نجاح المسؤولين في بلوغ هذه الأهداف. فتشكل الإدارة بالأهداف مساراً شاملأ يقدم للموظفين فرصاً متعددة للحصول على مكافآت جوهرية مقابل عملهم.

تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين الضبط في مستويات الشركة كافة في حين أن الإفراط في التشديد على إطار الأهداف قد يؤدي إلى مشاكل محددة. فلنبحث في المشاكل المدعاة بالوثائق التي ظهرت في خلال تطبيق الإدارة بالأهداف.

١. قد يعجز الموظفون عن الإحاطة بالنتائج إحاطةً كاملةً وعن الانتباه إلى الشرح المتعلق بتنفيذ نشاطات تحديد المهمة. وفي هذه الحالة، تتسم الإدارة بالأهداف بفعالية كبيرة إذا كانت مرتبطة بمقاييس جودة المنتجات والخدمات.
٢. تنحل الإدارة بالأهداف لتتحول إلى لعبة "البدل" فيما تشدد على إجراءات إدارية عقيمة وتتنشغل في ملء ثلاثة نسخ من الاستثمارات. وقد يحدث ذلك عندما ترتبط الإدارة بالأهداف بآليات ضبط المسار الخارجي.
٣. يختار الرؤساء بين العاقبة والمكافأة في ما يتعلق بالنتائج التي حققتها المسؤولون.
٤. تغيب مظاهر التعاون في النظام في حال تقدم الموظفون بأهداف كثيرة أو قلقوا بشأن تنفيذ أهدافهم المحددة.^{٢٣}

٢-٨ فهم المؤسسة المستجيبة

بات الخبراء يؤكدوناليوم خصائص شركات لا ترتبط بنماذج ردود الفعل الميكانيكية الظاهرة في الشركات البيروقراطية الخاضعة للمركزية التي تتالف من موظفين مرهقين من ضبط المسار الخارجي. وكما يعبر الخبراء في الإدارة طوم بيترز Tom Peters عن الفكرة، يتطلب النجاح في السوق "مباشرةً مع المعرفة التي تستطيع المؤسسة تحملها والسرعة التي تستغلها لحفظ المعرفة والمعدل الذي تكتس المعرفة فيه".^{٢٤} فينبغي أن تصمم الشركات لاستجابة لمنافسين جدد، ومنتجات وتكنولوجيا جديدة، وقطاعات وأسواق خارجية رُفعت الضوابط عنها، وزبائن يتسمون بالدهاء ويتقربون وفق الأسعار، ومنافسين عالميين قاسين. وتشكل تصاميم تقسيم المنتجات وقلب الإدارة وآليات التنسيق العمودي والأفقي، تشكل جميعها وسائل تلجم إليها الشركات لتصبح مستجيبة. إلا أنه غالباً ما تكون هذه الوسائل غير ملائمة لمساعدة الشركات على بلوغ القدرة التنافسية والمحافظة عليها. فاعتمدت خطوات كثيرة جديدة بلوغ القراءة التنافسية عبر استجابة مُعززة وقد تمت مناقشتها في ما يلي.



رسم بياني ٥-٨ مسار الإدارة بالأهداف في المؤسسات المسطحة

تبسيط والتسطيح. تلجأ الشركات إلى تبسيط هيكلتها والقضاء على تعقيدها بغية تخفيض التكاليف وتسريع عمليات صنع القرار فيها. غالباً ما يفرض مساراً التبسيط والتخفيف اللذان يتممان بعضهما البعض: ١) التخلص من عدة طبقات في تسلسل السلطات (٢) توسيع مدى ضبط المدراء الباقيين و٢) تخفيض قدر الانتباه الإداري الذي يصبه المدراء على الموظفين (التخلص من الإشراف القريب والمستقر). وقد جلأت شركة يونيون باسيفيك ريلرواد Union Pacific Railroad إلى تسطيح الطبقات في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين. فيظهر الرسم البياني ٦-٨ تسلسل السلطات القائم في الجهة اليسرى في حين أن هيكلية السلطات الجديدة ترد في الجهة اليمنى.^{٥٠}

تولى مايك والش Mike Walsh رئاسة مجلس إدارة الشركة التي شهدت ركوداً في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين فقال فيها:

"لنفترض أنه يصعب على أحد الزبائن إيجاد عربة قطار إما لأنها ليست العربية المطلوبة وإما لأنها لا تقف في المكان المناسب للتحميل أو تفريغ الحمولة. في هذه الحال، يتوجه الزبون إلى الممثل التجاري في شركة يونيون باسيفيك ريلرواد Union Pacific Railroad الذي يتوجه بدوره إلى مدير مواصلات المقاطعة، الذي يتوجه بدوره إلى مدير المواصلات الإقليمي. فينclip المدير الإقليمي المشكلة من مؤسسة المبيعات والتسويق عبر هوة أوسع نفسياً من الوادي الكبير Grand Canyon إلى مدير عام قسم العمليات. ومن ثم يتوجه المدير العام إلى مستوى أدنى أي إلى المراقب، الذي يتوجه بدوره إلى منصب أدنى من منصبه أي إلى رئيس عمال القطار لتحديد المشكلة".^{٥٠}

عندما راجع السيد والش Walsh تصميم الشركة الصارم، طلب فوراً صرف ٨٠٠ مدير في ٥ طبقات من الإدارة تظهر في الرسم البياني ٦-٨. فهو يظن أن الهيكلية البسيطة تقدم خدمة عالية للزبائن. وفي خلال الوقت الضروري الذي تستغرقه الشركة للانتقال من الهيكلية القديمة إلى الهيكلية الجديدة، تتحسن خدمة الزبائن ويرتفع تقييم سوق الشركة في آن.



رسم بياني ٦-٨ هرمية شركة يونيون باسيفيك ريلرواد Union Pacific Railroad في العامين ١٩٨٧ و ١٩٩٠

إعادة تعيين موظفين استشاريين داعمين. تسعى الشركات إلى إعداد عناصر استشاريين يفوق عددهم عدد العناصر التنفيذية في مقر الشركة الرئيسي. فيزداد عدد المهندسين الصناعيين والمستشارين في شؤون الموظفين والأخصائيين في الموارد البشرية والخبراء في المعلومات الإدارية في هذا المقر. وتؤدي هذه الحالة إلى ارتفاع نسبة الإداريين في المؤسسة. إلا أن هذه النزعة تأخذ منحى آخر في الشركات السريعة الإستجابة. فينتقل الخبراء في شؤون الموظفين إلى الأقسام التنفيذية حيث يقومون بإدارة وحدات الأعمال الاستراتيجية أو فرق الأعمال. وتشكل شركة والـ مارت كوربوريشن Wal-Mart Corporation الضخمة مثلاً على هذا الوضع بمبيعات سنوية تفوق ١٩٠ مليار دولار، مع العلم بأنها تضم ٤٥٠ موظفاً إستشارياً في مقرها الرئيسي في حين أنها توظف ٣٥٨٠٠٠ شخصاً في أنحاء العالم كافة. وبطريقة مماثلة، عندما تولى بيarsi بارنيفيك Percy Barnevick قيادة آسيا ASEA في السويد، كانت تضم ٢٠٠٠ موظف فخّض عددهم ليصبح ٢٠٠ موظف وحسب. وحين اكتسب

شركة سترومبرغ Stromberg الفنلدية خفض عدد موظفيها من ٨٨٠ إلى ٢٥ موظفاً.^{٢٦}

توسيع مدى الضبط. يسمح تسريح الطبقات بتوسيع مدى الضبط بالنسبة إلى المدراء المستقررين في الشركة. ففي الشركات المستجيبة، غالباً ما يطال مدى ضبط كل مدير بين ١٠٠ و ٢٠٠ موظف.^{٢٧} ويكون مدى الضبط الواسع ممكناً بفضل شبكات الحاسوب المتقدمة التي تومن معلومات الإنتاج إلى فرق الموظفين التي تراقب الإنتاجية وتأخذ تدابير تصحيحية

من دون أي إشراف وإنذن من الإدارة. وفي هذه الحالة، تنتقل وظيفة المدراء من الإشراف والضبط إلى تسهيل التنسيق.

تفويض القوة العاملة. في الهيكليات الصغيرة الحجم التي تظهر في الشركات المستجيبة، يتحمل الموظفون وفرق عملهم مسؤولية صنع قرارات قد تولاها مدراء الإدارة الوسطى. فبات الموظفون الذين كان عليهم طلب إذن المدراء قبل اتخاذ أي قرار، يتحملون الآن مسؤولية معالجة نشاطات العمليات التجارية كافة. وتشمل مسؤولياتهم العمليات التجارية مع الزبائن والورّدين والبائعين والمنظرين. غالباً ما تطال التغييرات في التفويض عمليات الشركة الميدانية. أما الهيكليات التي تعرف نسبة أقل من الاستجابة، فقد يضطر الممثلون الميدانيون والأخصائيون التقنيون فيها، إلى الانتظار عدة أسابيع للحصول على رد على طلبات الكفالة أو اقتراحات تحديد السعر. فيملك الممثلون التجاريين والخبراء الميدانيون السلطة لتلبية طلبات الكفالة وإلزام شركتهم بإجراء التصحيحات الضرورية.

استحداث نظام عمل يرتكز على الفريق. تؤدي هيكليات التوجيه بطبقات إدارية قليلة إلى فراغ في الضبط مما يدفع الشركات إلى الاعتماد على فرق ذاتية الإدارة لزيادة الاستجابة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات وفعالية التكاليف. ويسمح اللجوء إلى الفرق بتعزيز استجابة الشركات من دون أن تضيف الطبقات إلى هرميتها. وكما ذكرنا في الوحدة ٦، تدير فرق العمل المفوضة ذاتها، وتتخذ قرارات في العمليات التجارية من دون إشراف الإدارة المباشرة. وفي شركات مماثلة، تتخذ الفرق المفوضة القرارات التالية.

١. الاستخدام والتوظيف وتقدير الأداء والصرف.
٢. صياغة موازنة حضرها الفريق ومراقبتها.
٣. التقدم بمقترنات لزيادة رأس المال قدر الحاجة.
٤. معالجة ضبط الجودة وحل العقد والقضاء على المشاكل المتالية.
٥. وضع مقاييس رقمية للانتاجية والجودة.
٦. اقتراح منتجات جديدة وتطوير نماذجها.
٧. العمل مع فرق أخرى تهم بالبيعات والتسويق وتطوير المنتجات.

١-٣-٨ تجارب مع مؤسسة مجردة من المحدود

تستحدث الشركات الصارمة التي تستند إلى الهرمية حدوداً عمودية تشكل عوائق ونقاطاً خانقة تعرّض أي مسار لصنع قرار سريع الاستجابة. وتنشئ هذه الشركات أقساماً يختلف بعضها عن البعض الآخر، مما يؤدي إلى تعقيد أفقى غالباً ما يمنع الأعضاء في أحد الأقسام من العمل بسرعة وفعالية مع الأقسام الأخرى. وفي حال جلت الشركات أيضاً إلى هيكلية تقسيم المنتجات، يُعتبر العمل في كل قسم مستقلًّا ومنفصلاً عن العمل الذي تم تأديته في أقسام منتجات أخرى. ويعرف هذا التصميم النجاح عندما يكون عدد المشاكل قليلاً فيمكن حلها بطريقة تقليدية من دون مواجهة أي أزمات أو ضغوط زمنية. وتؤكد حالتا هيولت- باكرد Digital Equipment Company وشركة ديجيتال إيكوبيمنت كومباني Hewlett-Packard هذه الملاحظات.

تؤدي بساطة الأسواق المستقرة و التقنيات الروتينية إلى تغيير سريع في المنتجات والمسارات وإلى ضغوطات تنافسية حادة يمارسها منافسون خارجيون ومحليون بكلفة منخفضة. إلا أن المحدود المؤسسي الواضحة تختفي حين تستبدل الشركات الهرمية العمودية المركبة بشبكات أفقية محلولة لربط الوظائف التقليدية مثل الإنتاج والتسويق والمحاسبة وتطوير المنتجات بفرق مختلفة الوظائف. وتسرع الشركات استجابتها عبر تشكيل تحالفات استراتيجية مع المورّدين

(اللّجوء إلى التّلزم) والزبائن والمنافسين، في حين أن تلزيم المبيعات إلى شركات التسويق عبر التفاز يساهم في تخفيض تكاليف السلع المباعة. وتمثل هذه التغييرات الجنرية حلاً لسنوات طويلة من الجهد التي بذلت في سبيل الاندماج في الشركة عمودياً. وهذا ما يؤدي إلى ما يدعوه الخبراء في الإدارة، المؤسسة المجردة من الحدود.

تكون الحدود العمودية والأفقية التقليدية في مؤسسة مجردة من الحدود مرنة تسهل التبادل بأنواعه كافة، بفضل اللّجوء إلى فرق ذاتية التوجيه، ووسائل التواصل المتغيرة تكنولوجياً، والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، والتّلزم، والتحالفات الاستراتيجية. وتكتسب القوة العاملة في مؤسسة مماثلة المرونة والتّكيف فيستطيع أعضاؤها تأدية مهام أكثر تعقيداً من المهام التي يؤديها أندادهم الذين يعملون في شركات صارمة تخضع لهرمية محددة. ومع تطور الشركات المجردة من الحدود، تفكك التحالفات الاستراتيجية مع الزبائن والموردين هذه الحدود التقليدية. وفي هذا الإطار، يسعى هيرشون Hirschorn وجيلمور Gilmore إلى أن يثبتا أن الحدود العمودية والأفقية تختفي في حال بذلت الشركة حدود سلطتها ومهمتها وسياساتها وهويتها.^{٢٨}

تسمح حدود السلطة بالتمييز الطبيعي بين القادة والأتباع في الشركات. وهي لا تزال تستخدم في الشركات التي تلجأ إلى فرق ذاتية الإدارة. إلا أن هيرشون Hirschorn وجيلمور Gilmore يعتبران أن المشكلة تكمن في هذا الوضع بالتحديد. فكي تتمكن الشركة المستوى التي خضعت لسيطرة الطبقات، من الاستجابة، عليها أن تتبع عن نظام يعتمد على إصدار الأوامر. ويستحيل أن يتخطى المدراء هذا الحاجز، ما لم يتعلموا القيادة ويتقبلوا الانتقاد في آن، فيأخذون بنصائح الموظفين في المراتب الدنيا، لا سيما إن كانوا مؤهلين للنظر في المشاكل الناشئة في الشركة. ومن المفترض أن تتشتت الخبرة في حل المشاكل في شركة مجردة من الحدود، مما يشجّع الموظفين على إطاعة القادة من دون فقدان القدرة على تحديهم في حال اكتشفوا مشكلة في الأداء.

تبقي نصائح هيرشون Hirschorn وجيلمور Gilmore صالحة طالما أنها لا تشمل مستثمرين غير راضين عن عائداتهم وعن مكاسب الشركة لكل حصة لهم فيها. وعندما تنشأ مشاكل مماثلة، يتوقع مالكو الأسهم من الموظفين التنفيذيين أن يعدّلوا المكاسب ويحلوا المشاكل الناجمة عن أداء السوق. وحين ينبعج الموظفون التنفيذيون في هذه المهمة، يعيدون التأكيد على نفوذ تسلسل السلطات عبر اتخاذ قرار بتقليل حجم الشركة و السيطرة على واللّجوء إلى التّلزم. وبسبب هذه القرارات، يخترق الموظفون عدم استقرار اقتصادي من خلال ارتفاع نسبة خسارة الوظائف وانخفاض الرواتب، فيدركون أن حدود السلطة قد سيطرت من جديد على الشركة. ولا بدّ من الإشارة إلى أن القول بالتأثر من حدود السلطة يختلف تماماً عن القيام بذلك فعلياً في شركات تواجه منافسة عالمية حادة يشنها مالكو أسهم متطلعون إلى العائدات.

تنشأ حدود المهمة حين يحدد أحدهم الشخص الذي ينبغي أن ينفذ مهمة معينة ويصف المهمة التي يجب تأديتها عندما تعمل الأقسام بعضها مع البعض الآخر. وحين ينسق الموظفون من الأقسام المختلفة العمل، يستحدثون شبكة مهام مرنة تحل مكان وجهة النظر التقليدية التي تقسم العمل إلى أجزاء مستقلة في الشركات المعاصرة للمركبة. ولتكون هذه الشبكة فاعلة، ينبغي أن يتخلّى الأعضاء عن الفكرة القائلة "إن تلك المهمة لا تنتمي إلى وصف الوظيفة التي أرّغب في توليها". ويدرك هيرشون Hirschorne وجيلمور Gilmore ما يلي:

لا بدّ من أن يرتبط أداؤهم مباشرةً بعمل زملائهم. فلا يكفي مبدئياً أن يركزوا على مهمتهم الخاصة بل ينبغي أيضاً أن يهتموا بتحديات ومشاكل تواجه الآخرين الذين يساهمون بطرق مختلفة في إنجاز

٢٩. المنتجات أو الخدمات النهائية.

يسترسل الخبران في الوعظ وحسب. فيرغب المدراء كافة في أن يعمل الموظفون سوياً بغية تأمين منتجات ممتازة وخدمة مميزة إلى الزبائن، في حين أن الموظفين يفضلون العمل في فريق ذاتي التوجيه نشيط. إلا أنه لا بدّ من أن يظهر الشر في تفاصيل إنشاء تصاميم العمل التعاونية والمنفتحة، وأساليب دعمها. فيتمثل أهم تحديد لفكرة حدود المهمة المرنة بالطريقة التي ينظر فيها المدراء إلى التكاليف مقابل الاستثمارات. وإذا اعتمد المدراء كلياً على وجهة نظر المحاسبة لدراسة التكاليف، تُعتبر كافة النفقات المستخدمة في التدريب والتطوير، والبحث، وتطوير المنتجات، وأشكال التنسيق الجديدة، كتكاليف سنوية (تخضع للتخفيض إلى الحد الأدنى). وتؤدي وجهة النظر هذه إلى قرارات تغيد بوضع أنظمة لإعداد الميزانيات وتوزيع الموارد، مع العلم بأن هذه القرارات تفضل تخفيض التكاليف واحتواها لدعم الأداء على المدى القصير (في سبيل بلوغ نسبة أعلى من صافي الدخل).

أما في حال تم اعتماد وجهة نظر القيمة المضافة، فتصبح كل التكاليف المذكورة آنفاً "استثمارات في مكاسب مستقبلية" عبر التركيز على بلوغ الحد الأقصى من العائدات المستقبلية. وحين يفضل المدراء اعتماد وجهة نظر القيمة المضافة، يحدث تغيير في موضع تشديد قرارات الإدارة فيتحول إلى "بلغ الحد الأقصى من قيمة السوق الظاهرة بالشركة"، مما يدعو الموظفين التنفيذيين إلى التشديد على زيادة المكاسب المستقبلية، وذلك عبر ١) زيادة الشركة حصتها في السوق و٢) تحسين المنتجات و٣) تأمين خدمات أكثر أهمية وقيمة إلى الزبائن. وبالتالي، ترتبط وجهة النظر هذه إلى حد بعيد بالدخل، ولا يمكن تعزيزها إلا عبر تصاميم مرنة من المهام وسرعة الاستجابة. فيستحيل تطبيقها في الشركات التي يديرها مدراء تنفيذيون لا يهتمون إلا باحتواء التكاليف، في حين أنه يمكن تطبيقها في شركات يديرها مدراء يهتمون بنمو الداخلي.

تتألف الحدود السياسية من البرامج السياسية المختلفة التي قد تقسم وحدات الشركة وتتسرب بالنزاعات فيها. فعلى سبيل المثال، تفضل وحدة الإنتاج المنتجات البسيطة وضبط التكاليف، في حين أن وحدة التسويق والمبيعات تفضل تسويق منتجات تلبي توقعات الزبائن أو تفوقها، وبالتالي يكون إنتاجها مكلفاً ومعقداً. غالباً ما تؤدي هذه الاختلافات إلى نشوب حروب بين الأقسام على الميزانيات والموظفين. إلا أن الشركة المجردة من الحدود تحسن إدارة هذه الاختلافات السياسية عبر استخدام ثقافة تشدد على مصالح فرق العمل والشبكة والشركة، من خلال مساري التسوية وإدارة النزاعات المتممين الواحد للآخر.

تجدر الإشارة إلى أن مشاحنات الصرف والشجارات حول سياسة الشركة لا تنتهي أبداً. فمن الضروري أن تلجم الشركة إلى أنظمة مختلفة لقياس الأداء والحوافز بغية تشجيع المسارات التعاونية بين الأقسام وفرق العمل. إلا أن أنظمة القياس التي تسرع حل اختلافات السياسية في الشركات هي تلك التي تراقب رضى الزبائن وتقيسه. وفي هذه الحال، يُعدّ "الزبائن الخارجيون" الأفراد الذين يشترون المنتجات والخدمات في حين أن "الزبائن الداخليين" هم الأفراد الذين يعتمدون على عمل الأقسام والفرق الذاتية التوجيه. وقد قيلت شركات كثيرة التحدي بتسريع استجابتها لمتطلبات الزبائن عبر قياس مظاهر لا تُعدّ ولا تحصى من جودة الخدمات والمنتجات، وذلك من وجهة نظر الزبائن أنفسهم. فيتم تعديل الخطط الإستراتيجية لتكيف أنظمة القياس هذه كما يضع المدراء أهدافاً طموحة لخدمة الزبائن. وفي هذا السياق، ترتبط المكافآت والعلاوات المستندة إلى القيادة التي تُمنح إلى الفرق الذاتية التوجيه والشركات التابعة المستقلة، ترتبط بالتحسينات التي تعرفها مؤشرات خدمة الزبائن. ويبدو جلياً أن أنظمة القياس المستندة إلى النتائج والحوافز المهمة تساهمن وحدتها في تحسين مساري التسوية وإدارة النزاعات المؤسسيين الداخليين. وعندما تكون هذه الأنظمة متماسكة التصميم، لا

بـّ من أن تؤدي إلى أهداف رفيعة المقام، تحت الوحدات المنهمكة في شؤونها الذاتية على الاتحاد.

تنطوي حدود الهوية على تجارب الموظفين ومعتقداتهم المشتركة التي يصرّون على فصلها عن باقي الشركة. وعندما تتم تنمية هذه الحدود، يتخد أعضاء الأقسام ومجموعات العمل موقعاً محدداً يتمثل بـ "نحن ضدهم".^{٣٠} وتشجع هذه الحدود الموظفين على الثقة بالمنتدين إلى قسمهم أكثر من ثقتهم بالدخلاء فيه. ولكن هذه الفكرة قد تضعف عمل الفريق المختلف الوظائف وتتسرب الشبكات التي يعمل الموظفون على إنشائها. وفي سبيل التغلب على خطوة مماثلة، تسعى الشركات إلى إشراك الأعضاء الجدد في نشاطات الشركة ليتمكنوا من التماش مع أهدافها. إلا أن هذا الحل قد يطرح مشكلة عندما يحنّ الأعضاء القدامى إلى الأيام السابقة لتقليل عدد الموظفين فيها إلى النصف، أو إلى الأيام التي يلحّ فيها المدراء على سياسة منع التسرير.

ومرة أخرى، لا يقدم الخبران المعلومات الوافية عن حدود الهوية ما عدا احتمال وجودها في الشركة. ولا بدّ من الإشارة إلى أن الفكرة الواردة في المقطع الأخير تعتمد على ميل الشركات كافة إلى تطوير ثقافات مختلفة (انظر الوحدة ٩). ولكنه ما من خطأ في اعتماد ثقافات متعددة أو حدود هوية ملتفة للنظر في الشركة، إذا كان الخطيط المشترك الذي يربط الوحدات بعضها البعض يتمثل بالتكيف مع الزبائن والاستجابة لطلابهم. فتشكل حدود الهوية الأخصائص الظاهرة للشركات كافة. إلا أنها تتسبب بمشاكل في التنسيق والتكميل في حال لم يكن التكيف مع الزبائن والاستجابة لطلابهم عنصرين أساسيين في مهمة الشركة وحسب. أما التفسير الضمني لخاطر حدود الهوية في الشركة فيتمثل برغبة المدراء في احتواء التكاليف بدلاً من الاهتمام بنمو المداخل، في حين أن وجهة النظر القائلة ببلوغ الحد الأقصى من قيمة السوق المرتبطة بالدخول، ترمي إلى القضاء على مشاكل حدود الهوية أو طمسها، لأنها تسمح لوجهة النظر القائلة بحصة الزبون في السوق باكتساب الأهمية. أما وجهة النظر القائلة باحتواء التكاليف وصافي المداخل فتميل إلى دعم مشاكل حدود الهوية وترسيخها.

يدعو التخلّص النظامي من الحدود المذكورة آنفًا الشركات إلى اعتماد تصاميم تشدد على التكيف والاستجابة بدلاً من الهرمية التوجيهية ومسار صنع القرار المركزي. ويكون التصميم في هذه الحال أفقياً يشدد على التكيف والاستجابة. فلا تنتظم هذه الشركات حول وظائف الأعمال، وإنما تصبّ اهتمامها على المسارات الأساسية مثل: ١) تطوير منتج جديد و ٢) أداء المبيعات والكافالات و ٣) جودة المنتجات و ٤) خدمة الزبائن. وفي المؤسسات التي تخضع للتصميم الأفقي، يعمل الموظفون كافة على فرق ذاتية التوجيه مختلفة الوظائف تؤدي مساراً أو أكثر من المسارات الأربعية المذكورة آنفًا، مع العلم بأنها لا تستند بهذا القدر إلى الأقسام التقليدية التي تضم موظفين يملكون خبرة وظيفية مهمة. وعوضاً من ذلك، يتوزع الأخصائيون في الوظائف بشكل منتظم على فرق العمل التي تؤدي المسارات الأساسية. وتعتمد الشركات التصميم الأفقي لعدة أسباب:

١. تحد الهيكليّة من الوقت الدوري في الإنتاج والخدمة. فتمر الوثائق والقرارات عبر عدد أقل من الطبقات وضمن عدد أقل من الفرق قبل اتخاذ القرارات.
٢. تنخفض فوائد (القدرة التنافسية) التقليل بسرعة في شركات تتمسك بتصاميم وظيفية تعتمد الهرمية أو تصاميم تقسيم المنتجات.
٣. قد يخفّض تقليل حجم الشركة التكاليف ويرفع الإنتاجية ويزيد الإرباحية مؤقاً، إلا أنه لا يغيّر طريقة تنفيذ العمل بشكل أساسي. فيتم تسليم العمل من قسم إلى آخر على رغم عدد الأفراد القليل في الأقسام، مما يعني أن أي شركة تستطيع تقليل حجمها في سبيل تحقيق أرباح إقتصادية مؤقتة. إلا أن الحفاظ على القدرة التنافسية يحتم تنفيذ

التقلص بالتزامن مع تعديل جوهري في طريقة تنظيم العمل وإنجازه.

يظهر الرسم البياني ٧-٨ القرارات التي ينبغي أن تتخذها شركة ترغب في أن تكون أكثر استجابةً لبيئة الأعمال. وتمثل النتيجة الطبيعية لعبور الشركة المسار في هذا الرسم البياني، بتحولها إلى شركة أفقية. وفي وسط هذا الرسم، ترد الأعمال الصعبة الرامية إلى تحديد مسارات الشركة الأساسية، وتفكيك الأقسام الوظيفية، وتعيين الأخصائيين في الوظيفة في الفرق المختلفة الوظائف الصحيحة. ويشمل إنجاز إعادة الهيكلة الناجح، تقلصاً مهماً في الأقسام التي ترد من دون إضافة أي قيمة على المسارات الأساسية المحددة. ولا بدّ من التذكير بأن تحديد الوحدات التي لا تسهم في إضافة أي قيمة إلى الشركة واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية الناتجة طبيعياً من هذا التحديد، يُخضعان قرار كبار المدراء للاختبار. إلا أنه يصعب صنع هذه القرارات لأنها تتم في شركات تظهر إرباحية مت坦مية.



رسم بياني ٧-٨ استحداث تصميم مؤسسي أفقي

تعليق على اختيار أفضل تصميم

على المدراء أن يأخذوا عدة عوامل بعين الاعتبار في سبيل استحداث أفضل تصميم في شركاتهم. ولا يخفى أن القرارات الأساسية المرتبطة بالتصميم تتمثل بتجزئة العمل وتفويض السلطة والتقسيم ومدى الضبط. وينبغي اتخاذ هذه القرارات لواجهة تصاعد الاضطراب في البيئة والارتياح الناتج منه. إلا أن التصاميم المعتمدة في الشركات المتنافسة لم تعد تستند إلى التنظيم الوظيفي أو الإقليمي أو تصميم تقسيم المنتجات أو قالب الإدارة، بل باتت مسطحة ومتطرفة تكنولوجياً وتتجه إلى خدمة الزيائن.

تنتج هيكلية الشركة الكاملة من سلسلة من القرارات الإدارية تتناول العناصر الأربع المذكورة آنفًا. وتتراوح هذه التصاميم ما بين التصميم الميكانيكي والعضووي والأفقي. فضلاً عن ذلك، يؤدي البحث عن القدرة التنافسية في قطاعات عالمية رُفعت الضوابط عنها إلى انحلال الحدود بين الوحدات في الشركة الواحدة من جهة وبين الشركة وزبائنهما من جهة أخرى. وفي

هذه الحال، يتخذ المدراء قرارات تقضي بتفكيك الحدود والتسطيح في الهرمية، استناداً إلى الأحكام الإدارية التي تتناول الاضطراب المسيطر على بيئة الشركة والارتياح فيها.

٤-٨ محددات النمو في خدمة الزبائن

يرتفع معدل الأفراد المستخدمين في قطاع الخدمات بشكل أسرع من معدل الموظفين في القطاعات الصناعية في البلدان المتقدمة مثل كندا وبريطانيا وألمانيا وأميركا.^{٣١} ففي العام ١٩٧٥، عمل حوالي ٢٠ بالمئة من خريجي الجامعات في هذه البلدان في قطاعات الصناعة والبناء والزراعة واستخراج المعادن، في حين أن حوالي ٢٢ بالمئة من خريجي الكليات توظفوا في قطاع الخدمات. أما في العام ١٩٩٠، فعمل ٣٨ بالمئة من خريجي الكليات في قطاع الخدمات. وفي العام ٢٠٠١، من المفترض أن يعمل ٥١ بالمئة من الخريجين في قطاع الخدمات في حين أن قطاعات الصناعة والبناء والزراعة واستخراج المعادن تشهد تراجعاً وركوداً في التوظيف.

تبث الأقسام التالية في الأسباب التي تدفع الشركات إلى تحسين الخدمات في سبيل زيادة أرباحها ومحصصتها في السوق. فتعرض طبيعة العمل في قطاع الخدمات وتحللها من وجهة نظر الزبائن والموظفيين على حد سواء. كذلك، تميز بين الاهتمام بالتصنيع والاهتمام بالخدمات كأساس لدعم القدرة التنافسية. وبالإضافة إلى هذا التمييز، تعتقد هذه الأقسام تحسين جودة الخدمات كسبيل للمحافظة على قدرة الشركة التنافسية، في حين أنها تركز على أهمية الممارسات الإدارية التي تقدم عليها القوة العاملة مع العلم بأنه ينبغي تعديلاً أو تصحيحها لتكتسب هذه القوة العاملة المرونة، فيقدر موظفوها أهمية تقديم الخدمات ويدركون تماماً دورها الأساسي في دعم القدرة التنافسية. إنبدأ بالبحث في الأسباب التي تجعل من تحسين جودة الخدمة محدداً من محددات القدرة التنافسية المستدامة.

غالباً ما يكون التفريق بين الخدمات أسهل وأسرع من التفريق بين المنتجات لا سيما في ما يتعلق بخصائصها المادية. فيعكس توفرُ الخدمات ما قبل الشراء وبعده المنافسة الشديدة في أي قطاع. ويتراافق نضج الشركات وقطاعاتها مع نضج منتجاتها. فتنتاج القطاعات الناضجة سلعاً معيارية يدرك المنافسون كافة كيفية انتاجها بفعالية. وفي هذه الحال، يصبح التجديد في المنتجات مكلفاً ومحيراً. وعندما تنجح إحدى الشركات في تجديد سلعها يسارع المنافسون إلى تقليد منتجاتها. إلا أن هذا لا يعني أن الشركات في القطاعات الناضجة لا تحاول زيادة حصتها في السوق عبر إدخال التجديد على المنتجات، وإنما تواصل البحث عن أساليب تعزز قدرتها التنافسية عبر التفريق ما بين مزيج خدماتها ومزيج خدمات المنافسين.

يطلب الزبائن بجودة فضلى. استجابت الشركات حول العالم لهذه القوة المحددة عبر إنشاء أنظمة إدارة الجودة الشاملة لتخفيض شوائب المنتجات. وفي البداية، كانت إدارة الجودة الشاملة ظاهرة صناعية وعندما اتسع استخدامها في القطاعات الصناعية، أدركت الشركات التي جاءت إليها فارق عد حصصها في السوق، أن مكاسبها انخفضت مع إنشاء الشركات المنافسة برامج إدارة الجودة الخاصة بها. إلا أنه كمعظم أنظمة التجديد المعتمدة، بدأت قيمة هذا النظام تنخفض عبر مساهمته في رفع القراءة التنافسية. وقد أدى نشر المعلومات المرتبطة بأساليب إدارة الجودة الشاملة وأهدافها إلى إطلاع المنافسين في قطاع معين على الأساليب الفضلى لتحقيق الأرباح عبر تطبيق هذا النظام. وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في مرحلة نضجها كالآلية تحسين مؤسساتية، قاعدةً تنافس بكل بساطة. فمن الأفضل في هذه الحال أن تطبق الشركات نظام إدارة الجودة الشاملة ولا سيما تلك التي ترغب في منافسة شركات تملك منتجات وخدمات ممتازة. وتعتبر شركات كثيرة أن الخطوة التالية في البحث عن قدرة تنافسية مستدامة، تتمثل بإضافة عدد أكبر من الخدمات على مزيج المنتجات الذي تملكه. وفي

سبيل تحسين أرباحها، تعمد الشركات إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لقياس جودة الخدمات وتحسينها طلما أن الزبائن يختبرونها.

تعزز تحسينات الأخدمة الولاء للعلامات التجارية وتتشكل أقساماً في السوق وترفع حاجز الدخول القطاعي. تدرك الشركات التي تقدم منتجات ممتازة وخدمات عالية الجودة أنها تملك قدرة تنافسية أكثر استدامة من منافسيها الذين يحاولون بكل بساطة أن يكونوا منتجي القطاع الأقل كلفة. ففي القطاعات الصناعية العالمية التي تشهد منافسة حادة، يتآثر المنتج بكلفة منخفضة، بمنافسين يلجؤون إلى وسائل تكنولوجية أكثر فعالية وتصاميم منتجات فضلى. كذلك، تستطيع الشركات التي تستولي على التمييز في القدرة التنافسية أن تستحدث أقساماً في الأسواق تشتمل على منتجات ممتازة وخدمات عالية الجودة يشتريها زبائن أو فياء للشركة ولعلاماتاتها التجارية. وطالما أن الولاء للعلامة التجارية يرتبط بالخدمات، تتشكل هذه الشركات والمنافسين (الأجانب بشكل خاص) من دخول القطاعات المحلية التي تتمتع بسمعة ممتازة في الخدمات. إلا أن هذه الحواجز هي أعلى من حواجز دخول القطاعات المحلية التي تعتمد على منافسة في الأسعار بين شركات تتنافس في سبيل بلوغ قدرة إنتاجية متدينة الكفالة.

تؤدي الخدمة السيئة إلى خسارة الزبائن بسرعة وتحفّض الأرباح أو تقضي عليها. يشير البحث في مشاكل خدمة الزبائن إلى أن الموظفين المكلفين بالتواصل مع الزبائن يشكلون رابطاً أساسياً بين حل الشكاوى في الحال ونية الزبائن الشراء مرة أخرى.^{٣٢} وقد رأى برنامج البحث في المساعدة التقنية الذي يهتم به قسم شؤون المستهلكين في الولايات المتحدة، أنه عندما يواجه الزبائن مشاكل صغيرة، يقرّ ٩٥ بالمئة من المستهلكين بأنهم سيعاودون الشراء في حال تم حلّ الشكوى بسرعة. أما إذا استغرق مسار الحل وقتاً أطول بقليل، فينخفض المعدل إلى ٧٠ بالمئة. ووفقاً لشليسينغر Schlesinger وهيسكيت Heskett "يعني فرق الأرباح بنسبة ٢٥ بالمئة، الفرق بين أداء عملي مذهل وأداء عملي سيء". وقد أظهرت الدراسات التي تتناول آثار ولاء الزبائن أن أي ارتفاع ولو كان بنسبة ٥ بالمئة في استبقاء الزبائن قد يرفع الإيجابية من ٢٥ إلى ٨٥ بالمئة.^{٣٣}

٥-٨ كيف تساهم الخدمة الجيدة في استبقاء الزبائن

يصف هذا المثل شركة حلّت مشكلة استبقاء الزبائن باندفاع تام.^{٣٤} وهو يمهد وبالتالي للمناقشة التي نجريها لمعالجة خدمة الزبائن وعرض المبادئ التي تستطيع الشركات الإعتماد عليها لتحسين جودة خدماتها.

تصنع شركة بايترايت كوربوريشن Byteright Corporation المنتجات المكتبية ولوازم أجهزة الكمبيوتر. ويتحمل قسم خدمة الزبائن في قسم المنتجات مسؤوليات وزعت سابقاً على مدراء المنتجات الشركة. إلا أنه قبل إجراء هذه التغييرات، اضطر هؤلاء المدراء إلى إنشاء منتجات جديدة وإطلاقها، ولكنهم غالباً ما غرقوا في أسئلة الزبائن المرتبطة باستعمالات المنتجات وعروضها والمشاكل الأخلاصية بجودتها وخصائصها الجديدة. فلم يكن لهم متسعاً من الوقت لإبتكار منتجات جديدة وإطلاقها. وعلى سبيل المثال، قد يجد مدير المنتجات ما يفوق ٦٠ رسالة إلكترونية أو أكثر أرسلها الزبائن والبائعون إذا غاب يومين عن الشركة.

بغية مواجهة المشكلة، تحمل قسم خدمة الزبائن مسؤولية معالجة المشاكل الخدمية المذكورة آنفًا. فخضع ممثلو خدمات التجاريين للتربية يتناول هذه المشاكل الخدمية، مع العلم أن المدراء وافقوا على دعمهم في قراراتهم وكانت صحيحة أم خاطئة. فالدعم هو ضرورة لإنجاح

التغيير في ذهنية الممثلين التجاريين. وحين يرون أنهم يستطيعون الاعتماد على دعم المدراء لقراراتهم، يشعرون بالارتياح حيال اتخاذ القرارات المناسبة في ما يتعلق بخدمة الزبائن.

يشكل "برنامج التوقف الوحيد" عنصراً أساسياً من مسار تحسين خدمة الزبائن. فهو يعيّن الزبائن من الانتقال من موظف إلى آخر في الشركة. ويرى ضابط النفقات في بايتريت ByteRight إيان مانتور Ian Mentor أنه "غالباً ما كان الزبائن قبل اعتماد البرنامج لا يعرفون إلى أي موظف يفترض بهم أن يتوجهوا ولا إذا كان الموظف الذي يتعاملون معه هو الموظف المناسب. أما الآن فيستطيع الزبائن الاتصال بممثلي الخدمات التجاريين ليتناولوا الإجابات على أسئلتهم كافة. فقد تطور الممثلون التجاريون من منفذين أوامر إلى مدراء محلين".

١-٥-٨ اختلاف إدارة الخدمات عن إنتاج المنتجات

يختلف إنتاج الخدمات وتطويرها عن تصنيعها وبيعها بنواحٍ كثيرة. أولاً، لا تقدم الشركات خدمات ما لم يطلب الزبون ذلك. ففي معظم الأحيان، يستهلك الشارون الخدمة فوراً فتعجز الشركة عن تخزين وحدات الخدمة للاستعمالات اللاحقة. ثانياً، غالباً ما يؤمّن الخدمات موظفون لا يخضعون لإشراف المدير المباشر. ثالثاً، ينبغي تأمين الخدمات حينما يرغب الزبون في ذلك وإلى المكان الذي يختاره. ولهذا السبب بالتحديد، تفتح المصارف فروعاً لها قرب منازل زبائنهما أو أماكن عملهم تماماً كما يفتح مكدونالد Mc Donald متجرًا له عند زاوية كل شارع. رابعاً، تعتقد الخدمات بدرجة مرتفعة على العمل المكثّف. فلا يمكن الحصول على إقامة ممتعة في منتج سياحي أو فندق من خلال الاعتماد على خدمات ممكتنة، أو تأمينها بواسطة مجموعة من الرجال الآليين (فلا بدّ من أن تتعارض هذه التسهيلات مع بعض تجاربك الشخصية). خامساً، تفرض الخدمات الدقة في معالجتها فيصعب ضبط خصائصها أكثر مما يصعب ضبط منتج بأداء مميّز وخصائص مادية استثنائية. سادساً، يتم إنتاج الخدمة بحضور الزبون الذي يشارك في تقديمها. ومن الأمثلة على مشاركة الزبون، نذكر التفاعل بين زبون مصرف وألة صرف أوتوماتيكية. وبالعودة إلى المنتج الصحي، قد تحظى بمدرب شخصي يساعدك على اتباع نظام رياضي تدريسي ويعلمك كيفية تأدية التمارين بشكل صحيح (على رغم تأوهك شبه الصامت الناتج من الآلام التي تشعر بها في عضلاتك).

تساعد مشاركةُ الزبائن في إنتاج الخدمات الشركاتِ على تحديد الشوائب التي تعرّض أنظمتها وأساليبيها. أما إدراك مشاركة الزبائن الفعالة في تقديم الخدمات، فيفسح المجال للشركات لتعزيز ولاء الزبائن وتتأمين إعادة الشراء ورفع نسبة الأرباح، حتى أن الشركات في القطاعات الناضجة ترى أن التحسينات في تقديم الخدمات (المستندة إلى اعتبار الزبائن مشاركين في إنتاج الخدمات) تسمح باستدامة قدرتها التنافسية وتساهم في زيادة حصتها في السوق. ولا يخفى أن احتمال نشوب حروب أسعار وارتفاع حدة التنافس ينخفض في القطاعات إذا وجدت الشركات أساليب محددة لتحسين الخدمة التي تنتجهما بالاشتراك مع زبائنهما. وتكتسب هذه الأنظمة خصائص التحالفات الاستراتيجية بين المنتجين وزبائنهما.

وفي سبيل فهم المسار الذي تتبعه الشركات بغية تحسين قدرتها التنافسية عبر تعزيز الخدمات، يمكننا مراجعة ما اعتبره ألبرخت Albrecht "لحظات الحقيقة".^٤ وبالنسبة إليه، تتم لحظة الحقيقة في تقديم الخدمات عندما يصادف الزبون أي وجه من وجوه الشركة، فيشكل رأياً بشأن جودة خدماتها ومنتجاتها. وعندما تترافق هذه اللحظات ويشكل الزبون رأياً متيناً عن اهتمام الشركة برضاه، يعمد إلى تكرار الشراء والتعامل معها.

وإليك بعض الأمثلة عن لحظات الحقيقة لدى زيارتك المفترضة لعيادة الطبيب.

١. تقف أمام مكتب أو شخص لتفت انتباه الممرضة الاستشارية فتوجه إليها الكلام عبر نافذة صغيرة.
٢. تملأ استماراة تسمح لك بالدفع من أجل المضوع للفحص.
٣. تمضي بعض الوقت في صالة انتظار تعجّ بالمرضى.
٤. تجلس في غرفة الفحص.
٥. بعد المضوع لبعض الإجراءات، تبقى في غرفة الفحص في حين أن الطبيب يرى مريضاً آخر.
٦. يشرح لك الطبيب أو الممرضة التعليمات الخاصة باستعمال الأدوية الصحيح.
٧. تتحدث مع الممرضة الاستشارية قبل مغادرة العيادة.

مع أن لحظات الحقيقة هذه قد تختلف عن لحظات الحقيقة المذكورة آنفًا، فهي تمثل فرصةً يقدم لك الطبيب ومساعدوه في خالها خدمة ممتازة أو سيئة. فينبغي أن تتبع كل شركة ترغب في بلوغ القرة التنافسية عبر تحسين الخدمات، العوامل الثلاثة التالية التي توجه كل التغييرات إلى مزاج خدمات الشركة.

استراتيجية مدروسة لتقديم الخدمات. قامت الشركات المتنافسة باكتشاف أو وضع أو تطوير فكرة موحدة عن المطوطوات التي ينبغي أن تخذلها. في الشركة المستجيبة، تشكل هذه الفكرة مفهوماً يوجه الخدمات (يتمتع بقيمة عملية في بيان مهام الشركة) فيحدث الموظفين في الواجهة على اكتشاف أولويات الزبائن الفعلية. ويتحول هذا المفهوم الموجه إلى خاصة ثابتة في القدرة التنافسية تصرّ الشركة على اللجوء إليها للتفریق ما بين مزاج خدماتها ومزاج خدمات المنافسين.

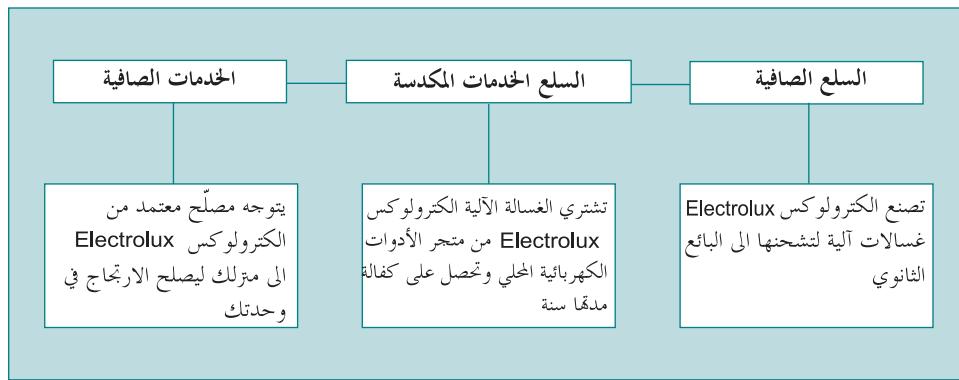
أفراد في الواجهة يخدمون الزبائن. يشجع مدراء الشركات الأفراد الذين يقدمون الخدمات ويساعدونهم على إيلاء احتياجات الزبائن عناية خاصة. ولا بدّ من أن يؤدي الإهتمام بالخدمات إلى تحسينها وتكييفها لتلائم مع متطلبات الزبائن الذين تترسخ في ذهنهم صورة الخدمة العالية الجودة.

أنظمة تهم بالزبائن. تعتمد الشركات على نظام تقديم خدمات يلبي راحة الزبائن أكثر منه راحة الشركة وموظفيها. فتجتمع التسهيلات الطبيعية والسياسات والإجراءات والأساليب ومسارات التواصل، تجتمع لتقول للزبoun: "إن هذا الجهاز مجنّد لتلبية طلباتك".^{٣٥}

٢-٥-٨ تفوق الخدمة الممتازة على الفعالية التصنيعية

تقع حاجات الزبائن وتوقعاتهم في صلب الخدمات تماماً كما يحددونها بأنفسهم وليس كما يحددها نظام العمل وقيوده.^{٣٦} فيتطلب إنشاء أنظمة قريبة من الزبائن، أن يركز المدراء على تفاعل الزبائن مع الموظفين ومواضع هذا التفاعل. وفي هذه الحال، تضطر الشركة إلى إجبار الموظفين في الواجهة علىبذل قصارى جهدهم في سبيل رفع قيمة الخدمات عبر تفاعلهم مع الزبائن. إلا أنه يصعب على الشركات بلوغ الحد الأقصى من جودة الخدمات عبر إخضاع نتائج الخدمات لمعايير محددة (تشكل هدف الفعالية التصنيعية). ومن البديهي أن يفشل توحيد المعايير التي تخضع نتائج الخدمات لها كاستراتيجية تنافسية، عندما يكون الزبoun مشاركاً في إنتاج الخدمات. فباعتماد هذه الخلطة تعلم الشركة الزبoun المشارك في الإنتاج بما يلي: "تقدّر عملك ونريدك أن تشارك في العمل الذي نؤديه من أجلك ولكننا نرغب في القيام به بطريقتنا الخاصة". ويعتبر هذا التصرف سعيّاً وراء الفعالية التصنيعية في تقديم الخدمات ولكنّه يتجاهل النواحي الست التي تختلف فيها الخدمات عن إنتاج منتجات مستقلة. كذلك، فهو يهدد تكرار

العمل ويمنع الشركة من بيع خدمات إضافية لزبائن يرفضون حل "قم بذلك وفقاً لطريقتنا". تسعى شركات كثيرة إلى تحسين القدرة التنافسية عبر إعادة تصميم الخدمات لتطبيق النموذج الصناعي بعد ذلك. إلا أنه بعد فترة طويلة من التدريب وبذل قدر عظيم من الجهد الهادفة إلى دعم نموذج خدمات أكثر فعالية، تفشل محاولة إعادة تصميم الخدمات لأن احتواء التكاليف، بغض النظر عن حاجات الزبائن وتوقعاتهم، يقع في صلب برنامج تحسين الخدمات. ويمكن تفادي الميل إلى تطبيق الأساليب التصنيعية على تقديم الخدمات في برامج مماثلة، عبر البدء بسلسلة متصلة تربط ما بين السلع والخدمات في الرسم البياني ٨-٨ الذي يفرق بين سلع صافية تخضع للفعالية في التصنيع (فعالية مقياسية) وخدمات صافية لا تخضع لها.^{٣٧}



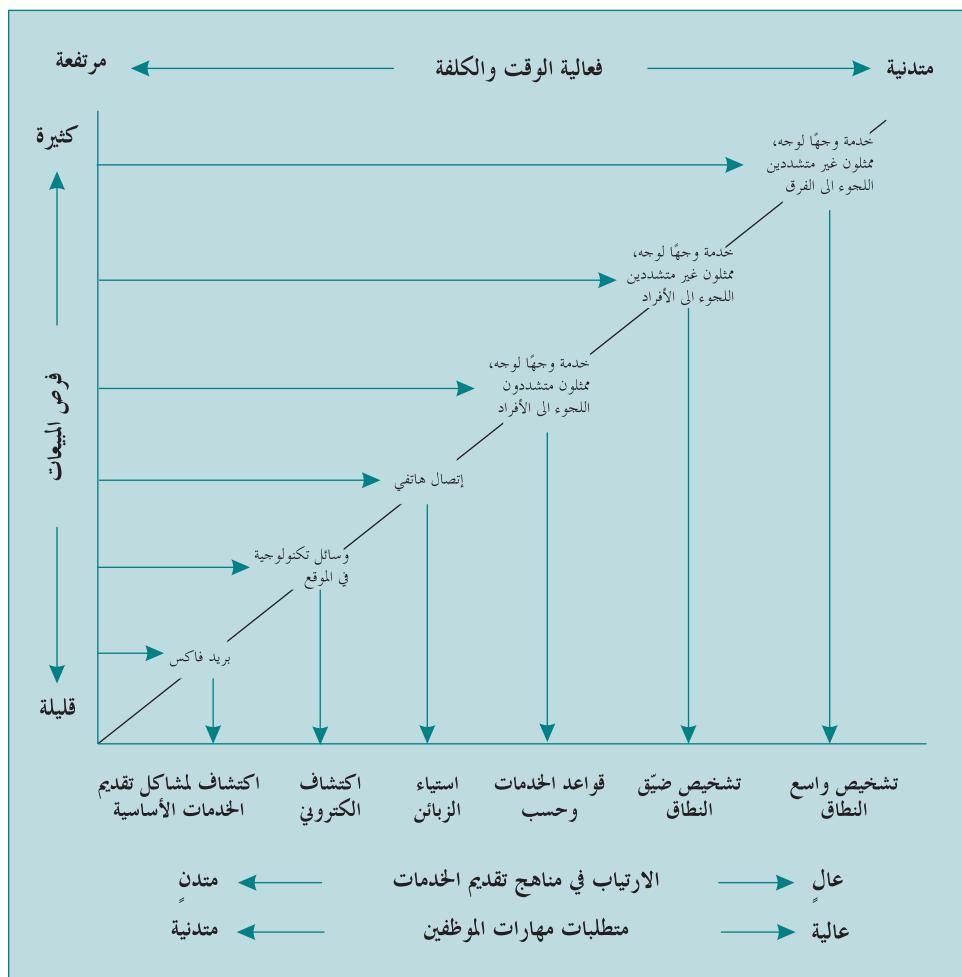
رسم بياني ٨-٨ سلسلة السلع والخدمات

يظهر الرسم البياني ٨-٨ أن تقديم الخدمات يختلف عن الإنتاج. أما الرسم البياني ٩-٨ فيصنّف تقديم الخدمات وفقاً لفرص المبيعات والفعالية الإنتاجية. فتنخفض الفعالية الإنتاجية حين ترتفع فرص البيع في علاقة معكوسة تربط بينهما، وذلك نظراً إلى تعقيد التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمات.^{٣٨} وترى الشركات في القطاعات الناضجة التي تقدم منتجات معيارية، أن استمرار المكاسب في حصة السوق يرتبط بتحسين تقديم خدمات أكثر منه بإعلان حروب أسعار من شأنها أن تدمر القطاع بكماله، كما أن هذه الشركات تبحث عن طرق لتعزيز فرص البيع وزيادتها عبر إضافة خدمات تتوافق مع متطلبات الزبون يقدمها موظفون ماهرون في الواجهة مباشرةً إلى الزبائن.

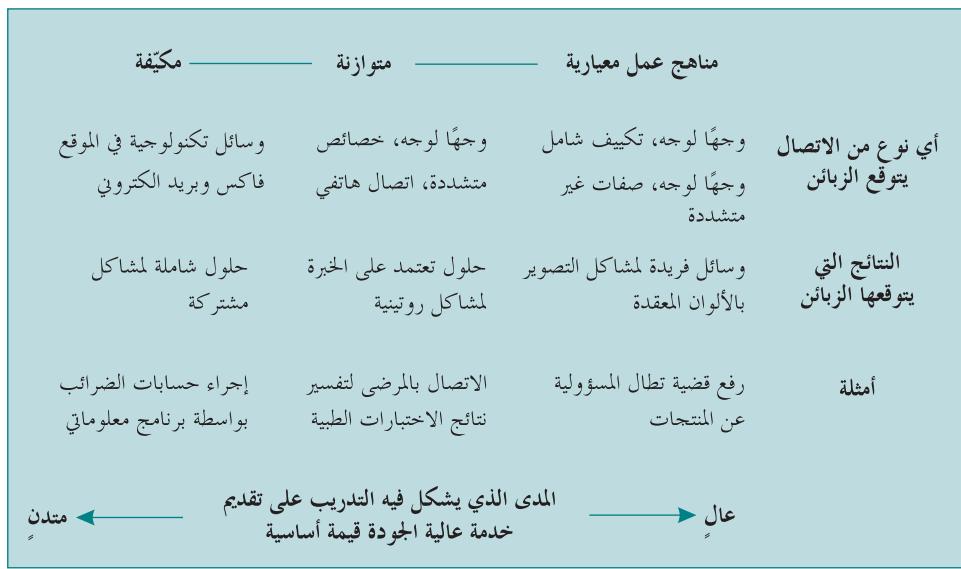
٦-٨ تنظيم مبادئ جودة الخدمة

يتمثل المبدأ الأول من تحسين جودة الخدمات بـ تحديد موقع خدمات الشركة على سلسلة خدمات الزبائن.^{٣٩} تظهر هذه السلسلة في الرسم البياني ١٠-٨ الذي يشير إلى أهمية اكتساب القوة العاملة مهارات تقديم خدمات وتمثل أهميتها بأنه يسلط الضوء على ملاعة الشركة بين استراتيجيةيتها في تقديم خدمات من جهة وتقديمات الخدمات الحالية ومستوى التدريب الضوري لدعم الخدمة المتاحة من جهة أخرى. غالباً ما تدرك الشركات أن الخدمات التي تقدمها قد تحولت عن الفرادة لتصبح روتينية. فإذا أرادت إحدى الشركات أن تضيف استراتيجية خدمات التي تعتمدها، القيمة إلى قدرتها التنافسية، عليها أن تفصل الخدمات وفقاً لمتطلبات الزبائن وتتأكد من أن الموظفين يملكون المهارات المناسبة لتقديمهما.

يهتم المبدأ الثاني بـ التنظيم بغية تحسين الخدمة ويتم تنفيذ هذا المبدأ في شركات تخضع مسارات الضبط كافة لتعزيز الخدمات وتعتمد على تقويض الموظفين. وتجر الإشارة إلى أن إخضاع وظائف الضبط لتعزيز الخدمة يضع الزبائن في صلب الخدمة ويدرك الموظفين بأن



رسم بياني ٩-٨ رسم بياني يعرض استراتيجيات تصميم الخدمات



رسم بياني ١٠-٨ مجموعة الخدمات ومدى تكييفها لتلبية متطلبات الزبائن

الشركة تسعى إلى مساعدة الموظفين في الواجهة، على تقديم أفضل الخدمات. فتدرك القوة العاملة أنه ينبغي التنسيق بين أنظمة التشغيل والتداريب الإدارية في سبيل حصول الموظفين الذين يهتمون بالخدمات، على كل الموارد والتدريب والسلطة الضرورية لتقديم جودة خدمات شاملة إلى الزبائن. وتشدد وجهة النظر هذه على ضرورة وجود سلسلة من الطلبات يوجهها

الزيائـن، فـيـعـتـرـزـ الـزـيـاـنـ وـمـتـلـلـاتـهـ أـسـاسـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ عـلـمـ الشـرـكـةـ بـدـلـاـ مـنـ الـفـعـالـيـاتـ التـصـنـيـعـيـةـ.ـ وـعـنـدـمـاـ تـجـبـ الـإـدـارـةـ فـيـ تـطـبـيقـ هـذـهـ المـقـارـيـةـ،ـ تـمـكـنـ مـنـ نـقـلـ أـنـظـمـةـ الـعـلـمـوـنـاتـ وـأـخـلـطـتـ التـحـفـيـزـيـةـ وـالـتـدـريـبـ وـالـتـطـوـيرـ وـالـتـخـطـيـطـ الـمـهـنـيـ وـالـتـدـريـبـ الـإـدـارـيـ مـنـ الـمـسـتـوـيـاتـ الـدـنـيـاـ إـلـىـ الـمـسـتـوـيـاتـ الـعـلـىـ.

يشدد نظام الضبط المؤسسي التقليدي على مساري صنع القرار والتواصل بين المستويات العليا والدنيا الذين يسمحان ببلوغ الفعالية التصنيعية، وذلك عبر منع أنظمة الإنتاج من تلبية طلبات الزبائن التي تشير الارتفاعات. وتهتم هذه المقاربة بالمستويات الدنيا وترمي إلى تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من صافي الدخل. فتتعقب أنظمة القياس المحاسبية التكاليف كنفقات سنوية وتسعى إلى تحقيق الحد الأدنى منها عبر تطبيق أساليب صارمة تُعني بقياس الموازنة وضبطها وإعدادها. إلا أنه غالباً ما يصرّ المدراء على تحقيق الحد الأدنى من التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من الإنتاجية على حساب رضى الزبائن، في حين أن خدمة المستويات الدنيا تعكس الاهتمام بإنشاء عمليات متدينة الكفاءة وإنجازها ودعمها. أما الشركات التي تتمتع بكفاءات أساسية في القطاعات الناضجة فتحتاج أن تؤدي هذه المقاربة إلى استقرار المصعد في السوق وارتفاع تكاليف الوحدات واستئاء المساهمين.

يُحث الاهتمام بالخدمات الشركة على توسيع حصصها في السوق وحمايتها بالدرجة الأولى. فتُصبح نفقات الشركة الرامية إلى: ١) تدريب الموظفين على الخدمات و٢) التسويق و٣) إعادة تصميم أنظمة المعلومات لقياس رضى الزبائن و٤) تعزيز أنظمة التحفيز لـث الزبائن على تكرار شراء السلع، تصبح جميعها استثمارات في دفق مداخل مستقبلية. ويتمثل المعيار الأولي في هذه النفقات بتقدير القيمة التي ينبغي أن تضاف إلى خدمة الزبائن. أما الشركات في قطاعات الخدمات التي تهتم بالمستويات العليا، فتتخرج في تحسين قدرتها التنافسية لأن اهتمامها هذا يسمح لها بالمحافظة على ولاء الزبائن وتخفيض تكاليف الوحدات عبر زيادة حصصها في السوق. ويشير البحث في القطاع إلى أن ولاء الزبائن المستدام للخدمات والمنتجات المقدمة فيه، يرفع حاجز دخول تعيق تقديم المنافسين الأجانب فتخفض آثار تقلبات العملات إلى حد تُعتبر فيه مناسبة كي يعدل الزبائن الأوفياء عن تفضيل منتجات رخيصة يبيعها المنافسون الأجانب. ولا بدّ من أن تحدّ تحسينات الخدمة الدائمة في أي قطاع جاذبية المنتجات البديلة وحروب الأسعار الهادمة وتساهم في ارتفاع هوماشن الربح لا سيما أن الزبائن يقدرون مزيج المنتجات والخدمات.

يتمثل المبدأ الثالث من المبادئ الرامية إلى تحسين جودة الخدمات بـ **اللجوء إلى التفويض** بغية منح الموظفين في الواجهة وكل الموظفين المعنيين بالموضوع السلطة لاتخاذ قرارات فورية للتبليغة متطلبات الزبائن من الخدمات أو تحطيمها. ويرهن الرسمان البيانيان ٩-٨ و ١٠-٨ ان زيادة فرص تكرار المبيعات عبر الاستثمار في تدريب الموظفين على تقديم الخدمات . ومما لا شك فيه أن مبادرات الشركة الهدافه إلى تفويض الموظفين لتعديل الخدمات وفقاً لمتطلبات الزبائن من دون تدريبيهم بصرامة، تؤدي إلى إحباط الزبائن في بادئ الأمر طالما أن الموظفين الذين لم يخضعوا للتدريب يفتقدون إلى المعرفة لتعديل تقديمات الخدمات بطرق ترضي المشترين وتنهلهم. ويرتبط تفويض الموظفين في تقديم الخدمات بتدريبهم على تحسين جودة هذه الخدمات. وسلط الدول ٤-٨ الضوء على هذه العلاقة.

يتمثل المبدأ الرابع بـ **التخلّي عن الفرضيات التصنيعية في تقديم الخدمات**. عندما تتخلّص الشركات من فرضيات التصنيع التي تدور حول اكتساب الفعالية في تقديم الخدمات، عليها أن تتبع مبادئ الموارد البشرية التي تظهر في الجدول ٤-٨. وبعد أن يتم ذلك، تظهر فوراً في الشركة آثار انتقال تركيز الخدمة من الفعالية إلى الزبائن. وتشمل هذه الآثار مراقبة خسارة الزبائن أو المحافظة عليهم، ومتابعة أداء موظفين يقدمون خدمة ممتازة. فعلـى الموظفين الذين

جدول ٤-٨ مبادئ تفويض الموظفين لتقديم خدمات ممتازة

| ممارسات المؤسسة | وجهة نظر المدير | وجهة نظر الموظف |
|--|--|--|
| اختيار الموظفين نظراً إلى اهتماماتهم وقيمهم في تقديم خدمات عالية الجودة | أقدر اختلاف الموظفين لدى من هوينا | إن أفكارنا المتعلقة بجودة الخدمات أهم من هويتنا |
| مراجعة الوصف الوظيفي للتشديد على تعامل الأعضاء في فريق العمل | أدرّب الموظفين معتمداً على مقاربة العمل الجماعي لكل نشاط يتم في الشركة | الزبون هو العنصر الأساسي في تقديم الخدمات |
| من فرق الموظفين فرصة الوصول إلى بيانات آنية حول جودة الخدمات في الوحدة والتكاليف وأداء الإنتاجية | أُخضع أنظمة المعلومات للامركنزية وأبسطها لافت انتباه الموظفين إلى تقديم الخدمات ونتائجها | يرتبط عمل الموظفين الرامي إلى تقديم الخدمات بالوحدة |
| تعديل أنظمة التحفيز لدفع المقابل المناسب للأداء | أضع نظام تقييم يشدد على سلوكيات تقديم الخدمات استناداً إلى محصلةها | يحظى الموظفون الذين يقدمون خدمات ممتازة بالحوافز |
| اعتماد جزء مهم من أجر المدير على جودة الأداء للخدمات في وحدته وأدبياتها | أطلع الموظفين على العلاقة بين تعزيز الخدمات ومحصص الوحدة في السوق وأدبياتها | يستطيع الموظفون كافة أن يكونوا أصحاب مبادرة فردية فيعتمدون أساليب جديدة لتقديم خدمات فضلي |
| نقل المدراء إلى الأماكن التي تقدم فيها خدمات جيدة | أتفاعل مع الزبائن وأقدم الخدمات بطريقة يبحث المدراء عن أساليب لتعزيز الخدمات ليتمكنوا من التحقق من أعمالنا | يستطيع المدراء أن يدركوا مدى ارتباط عائدات الوحدة بتقديم خدمات ممتازة. فضلاً عن بيانات أداء الخدمة الآنية، يدرك الموظفون هذه العلاقة من ارتباط شيكات الرواتب مباشرة بأداء الخدمات. |

يهمون بتقديم الخدمات أن يدركوا مدى ارتباط عائدات الوحدة بتقديم خدمات ممتازة. فضلاً عن بيانات أداء الخدمة الآنية، يدرك الموظفون هذه العلاقة من ارتباط شيكات الرواتب مباشرة بأداء الخدمات.

يرد في ما يلي مثال عن تقديم الخدمة الممتازة يتم اللجوء في خاله إلى تكيف الخدمات لتلبية طلبات الزبائن عبر الإتصال الهاتفي.

تخلى صاحب مصنع أدوات كهربائية عن عادة مارسها مدة طويلة تمثل بترخيص خدمات تصليح الأدوات الكهربائية لمقاولين تدرّبوا على أصول عمل الشركة (التزميم). ومنذ أن بات يلجأ إلى موظفي التصليح لدى الشركة، تمكن من تعديل الطريقة التي تقدم فيها خدمات التصليح.

يجري ٣٠٠ مثل تجاري خدمات الزبائن اتصالات معفية من الضرائب ٢٤ ساعة على ٢٤ من أي منطقة في الولايات المتحدة وكندا من مركز خدمات الزبائن الواقع في تينيسي Tennessee، بغية تشخيص مشاكل الأدوات الكهربائية عبر الهاتف. وبالاستناد إلى وصف الزبائن للمشكلة وإلى برامج التشخيص المكتنة، يطلب ممثلو خدمات الزبائن قطع تصليح يتم اختيارها تلقائياً من مستودع قرب نashville في تينيسي Tennessee. وعندما يتم جمع القطع، تشحنها شركة يونايد بارسل سيرفيس United Parcel Service ليلاً إلى منزل موظف التصليح الأقرب للزبون. ثم، تُنقل مجموعات القطع عبر طريق محددة لتحقيق أخذ الأمثل من وقت موظف التصليح العملي في اليوم المقبل. وقبل وصوله بثلاث ساعات إلى منزل الزبون، يتصل به ويعلمه بموعده وصوله في غضون ساعتين أو ثلاثة ساعات.

يحتفظ موظفو التصليح بلاحة شاملة عن قطع الأدوات الكهربائية في سياراتهم ويعملون جميعهم من المنزل. وتُعدّ هذه اللائحة متناسبة حلّ حوالى ٧٠ بالمئة من المشاكل التي تظهر في الأدوات. أما ٣٠ بالمئة المتبقية من المشاكل فيهتم ممثلو الخدمات بحلها عبر الهاتف وإجراء التشخيص المعتمد على الكمبيوتر.

يقع مركز خدمات الزبائن في مدينة تينيسي Tennessee التي تتيح القوة العاملة فيها لاختيارها للعمل في هذا المركز. وقد طلبت كلية محلية من بعض خريجيها الحصول لبرنامج التدريب في الشركة وإذا بالمدن المجاورة تشهد ازدحاماً بسبب الوظائف بمりبيات عالية.

يعرض المثل المسار الذي اتبعته إحدى الشركات في قطاع عالي التنافسية والنضج لتمكن من تطوير نفسها بغاية تلبية حاجات الزبائن. فينبغي أن يؤدي كل من أنظمة الاتصالات، وإدارة الجردات، والتخزين، وشحن القطع، والتصليح، وانخراط المجتمع في الأعمال، دوره بشكل مناسب لدعم خدمات التصليح التي يعتبرها الزبائن معدة لتلبية حاجاتهم. وليس من الغريب في هذه الحال أن تعمل الشركة على تعديل ممارسات التوظيف لتعزيز سلوك المدراء والموظفين الذين يقدمون خدمات في الواجهة. وقد شملت هذه الاستراتيجية عدة موارد معلومات واعتمدت على تدريب دقيق وعمال محفزين لتقديم أفضل الخدمات.

في حال كان الزبائن السبب الأول لنمو الداخيل في الشركات الناجحة، ينبغي تقدير الموظفين الذين يقدمون هذه الخدمة المتاحة تماماً كالزبائن الذين يتعاملون معهم. وعلى الشركات التي تسعى إلى تحسين حصتها في السوق ورفع لواء الزبائن لها، أن تدرس هؤلاء الموظفين وتدعهم وتكافئهم. ومع مرور الزمن، ترتفع مكاسب الموظفين في هذه الشركات التي تتبع عن التركيز على التصنيع لتنقل إلى تقديم الخدمات. كذلك، تتسع الفجوة بين مرتبات الشركات التي تقدم خدمات عالية الجودة ومرتبات الشركات التي تقدم خدمات متدينة الجودة، حتى تصبح معرفة عبر القطاع حق المعرفة. ومن البديهي أن تتمتع الشركات التي تعتمد استراتيجية جودة الخدمات بالأفضلية لاختيار موظفين جدد من مجموعة طالبي الوظائف الاحترازي العالمي الجودة، في حين أن منافسي هذه الشركات الذين لا يعتمدون كلياً على الخدمات سيستمرون في اختيار موظفين من مجموعة طالبي الوظائف يتمتعون بعدد أقل من المؤهلات.

٧-٨ استحداث مؤسسة خدمية

أثنى الخبراء في جودة الخدمة على مدى عشر سنوات على تحسين الشركات الخدمية قدرتها التنافسية.^{٣٩} وقد تم تلخيص خطواتهم لإنجاز استراتيجية خدمية في ما يلي. أما بالنسبة إلى المعالجة الشاملة لخطوات تحسين الخدمة أنظر في الأقوال المأثورة^{٤٠} و^{٣٩} في المراجع.

الخطوة ١ : إجراء تدقيق في الخدمات. يعني التدقيق في الخدمات قياس هذه الخدمات وبالتالي مراقبة رضى الزبائن. فتشكل خصائصُ الخدمات المهمة بالنسبة إلى الزبائن والطريقة التي يتم فيها تفضيلها نقطة البداية للتدقيق في الخدمات المقدمة إلى الزبائن. ويقيم التدقيق نجاح خدمات الشركة مقارنةً بخدمات الشركات المنافسة. ومن الأسئلة التي قد تظهر في استفتاءات مماثلة موجهة إلى الزبائن، الأسئلة التالية.

١. ما هو الحد الأقصى من الوقت الذي يمكن أن تحتمله لتقديم الخدمات من دون أن تشعر بالانزعاج؟
٢. ما هي المدة المطلوبة لصياغة الخدمة بحد ذاتها؟
٣. كم من الوقت يمكن أن ينقضي قبل أن تأخذ فكرة سيئة عن خدمتنا؟
٤. ما هي العوامل التي تحدد لنا ابتداء تجربة الخدمة بالنسبة إليك؟
٥. كم موظف مختلف ينبغي أن يشتراك في تقديم الخدمة لك؟
٦. ما هي العناصر التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة؟ وتلك التي ترغب في أن تتوفر فيها؟ وتلك التي لا تراها ضرورية لتتوفر فيها؟
٧. ما هي عناصر الخدمة التي ينبغي ضبطها لتتكلل تجاربك مع خدماتنا بالنجاح؟
٨. ما هي عناصر الخدمة التي يمكن أن تتبدل في كل سلسلة خدمات من دون المساومة بجودتها؟
٩. هل تؤثر القطع التي نشتريها من شركات أخرى في رضاك عن خدماتنا؟
١٠. ما هي نواحي خدماتنا التي تحدّ من قلقك أو شعورك بالتأخير؟

الخطوة ٢: وضع استراتيجية خدمات واسعة النطاق. تحتاج الشركة إلى إعداد "بيان مهمة الخدمة" لتوضح استناد قدرتها التنافسية إلى تقديم خدمات عالية الجودة. ويعرف صانع الوجبات السريعة فريتو-لاي Frito-Lay، الخدمة على أنها "تقديم المنتجات في الوقت المحدد بنسبة ٩٩،٩٩ بالمئة" إلى أسواق البيع بالتجزئة. بالنسبة إلى يو أس آي للتأمين USSA Insurance Company تقتصر المهمة على "منح الخدمة الأولوية". أما رئيس مجلس إدارة Scandinavian Airlines System Jan Carlzon فيقول "... إن الخدمة كما يراها الزبائن هي أهم محرك لتنفيذ الأعمال".^٤ فباختصار، ينبغي أن يجيب بيان مهام الخدمة على السؤال التالي: "ما هي الأسباب التي تدفع الزبائن إلى اختيارنا؟" ومن الضروري أن تدعم نواحي ثقافة الشركة كافة الإجابة على هذا السؤال، فتركز برامج التدريب والتوظيف على استحداث قوة عاملة تتقن كيفية تقديم الخدمة التي تضمن عودة الزبائن لطلب المزيد.

الخطوة ٣: إجراء تدريب شامل للموظفين. يشكل تدريب الموظفين على تقديم خدمات ممتازة استثماراً في مكاسب مستقبلية. فإن المدراء الذين يظنون أن التدريب كلفه ينبغي تقليصها عبر استخدام الأفراد في وظائف "مضادة للبقاء"، يعرضون دفع المكاسب المستقبلية في شركاتهم للخطر. وتذكر الوظائف المضادة للبقاء بالمقارنة التصنيعية لأن وظائف مماثلة لا تترك للموظفين المجال لإجراء تحسينات فعالة في الخدمات. ومن الآثار الجانبية المكلفة الناتجة من إخضاع مزيج الخدمات لمعيار موحد، نذكر قوة عاملة فاسدة تشهد تقلبات كثيرة في صفوف الموظفين الذين يملكون أهم قدرة على العمل بفعالية في بيئه خدمية.

يدرك المدراء في الشركات التي تقدم خدمة ممتازة وجود رابط بين رضى الزبائن ومعنويات الموظفين والتدريب على تحسين جودة الخدمة. وتشير الدراسات في قطاع البيع بالتجزئة أن رضى الموظفين ينخفض في المتاجر التي يعمل عمالها نصف الدوام وتشهد تقلبات كبيرة في صفوف موظفي المبيعات.^٤ واكتشفت شركة ماريوت كوربوريشن Marriott Corporation وهي من أهم المؤسسات الفندقية الأمريكية، أن الحد من تقلبات الموظفين بنسبة ١٠ بالمئة يؤدي إلى الحد من عدم تكرار لجوء الزبائن إلى الخدمة بنسبة ٣ بالمئة ورفع المداخيل بمعدل يتراوح من ٥٠ إلى ١٥٠ مليون دولار. أما في شركة رايدر تراك رانتل كومباني Ryder Truck Rental Company، فرأى المدراء أن التقلبات ومتطلبات العمال بالتعويض انخفضت فعلياً بالنسبة إلى الموظفين الذين خضعوا للتدريب الرامي إلى تحسين جودة الخدمات مقارنةً بالموظفين الذين لم يخضعوا لهذا التدريب. والناتج مما تقدم أن ولاء الزبائن يعتمد على معنويات الموظفين ومعرفتهم كيفية تقديم خدمات ممتازة.

الخطوة ٤: تنفيذ برنامج تحسين الخدمات. تفويض الشركات السلطة إلى الموظفين لتنفيذ برامج تهدف إلى تحسين جودة الخدمات مع محافظة الموظفين في الواجهة على تكتّهم فيما يعملون على تحسين جودة هذه الخدمات. ومن الضروري أن تُسْتَحْدَث مؤسسة عاملة على المشاريع (مؤقتة) لتشرف على دوام النجاح الطلق و تعالج المأزق في آن في خلال تنفيذ البرنامج. وتعتمد الشركات إلى إنشاء مؤسسات مماثلة لافتتاح مصنع جديد، أو تشكيل تحالف استراتيجي، أو تحضير برنامج لتحسين الخدمة على نطاق واسع. وتنترأسها جنة توجيهية العاملة على المشاريع وقتاً طويلاً لتتمكن من بث البرنامج عبر الشركة. وتترأسها جنة توجيه تقديم تقاريرها إلى الإدارة العليا. ويمكن تنظيم فرق عاملة على المشاريع ل تعالج نواحي محددة من تحسين جودة الخدمات. وعلى سبيل المثال، قد يضم الفريق العامل على المشاريع والمُسؤول عن التدريب على تقديم الخدمات وتطويرها مختبر تطبيق يقوم الخبراء في الخدمة من الفريق العامل على المشاريع فيه بالانتشار في أقسام الشركة لإجراء دورات ترمي إلى تطوير مهمة تقديم الخدمات في القسم وتحديد الخدمات التي يرغب القسم في تحسينها بمساعدتهم.

وباللّجوء إلى وسائل مختلفة مثل سلسلة السلع والخدمات وسلسلة خدمات، يستطيع الفريق العامل على المشاريع أن يساعد أحد الأقسام على إخضاع مبادئ تقديم الخدمات لمزيج خدماته. في خلال تنفيذ البرنامج، تقدم الفرق العاملة على المشاريع نتائجها بانتظام إلى الإدارة. فتضبط الإدارة بدورها أنظمة الخدمات لتأكد من أن برنامج جودة الخدمة قد أدرج في الجدول ويلبي أهدافها. لذلك، تشتمل مرحلة التنفيذ على نظام مقاييس خاص بتحسين جودة الخدمة وأخر يحدد مدى نجاح التنفيذ. ومع انتشار فرق تحسين جودة الخدمات، تتخلّى الشركة عن الأنظمة القديمة أو إعادة تصميمها. وفي هذه الحال، يمكن تطبيق لحظات الحقيقة لتحديد مواضع انحلال أنظمة الخدمات التقليدية. فتُضعف النشاطات المذكورة آنفًا نموذج الخدمة الراهن الذي يستند إلى الفعالية التصنيعية. وغالبًا ما يشعر الموظفون الذين يرغبون في تقديم خدمة ممتازة باستثناء عظيم حيال خصائص الثقافة المؤسستية المبنية على النموذج القديم، مما يدفعهم إلى تعلم الطريقة التي يتمكنون بها من معاملة الزبائن على أنه أساس تحسينات الخدمات.

الخطوة ٥ : المحافظة على دوام تحسين الخدمات. من الضروري أن تتبدل ممارسات إدارة القوة العاملة التي تشتمل على قياس الأداء وتصميم نظام التحفيز وممارسات التواصل في سبيل الحفاظ على دوام تحسين الخدمات. كذلك، ينبغي مكافأة الموظفين عندما ينجحون في تقديم خدمة ممتازة فضلًا عن تعليمهم سلوكيات عمل جديدة تولي الخدمات أهمية كبيرة. و تستطيع الشركة أن تستحدث قيمًا جديدة في ثقافتها تهتم بجودة الخدمة وذلك عبر اللّجوء إلى الحواجز والتدريب الممتاز والمكافآت المقدّرة المرتبطة بالخدمة. وعندما يتم استحداث ثقافة جديدة تعتمد على الخدمات، يتم تنظيم برنامج جودة الخدمات تنظيمًا مؤسستيًّا في الشركة. وقد يستغرق التنظيم المؤسستي الكامل حوالي خمس سنوات لإتمامه، إلا أن ارتفاع الأرباح ومحض الشركة في السوق قد يحدث قبل ذلك وإليك بعض المؤشرات النموذجية التي تشير إلى أن برنامج تحسين جودة الخدمات قد اعتمد في الشركة.

١. يفهم الموظفون كل سلوكيات العمل التي تؤدي إلى خدمة ممتازة.
٢. يتدرّب الموظفون الجدد على تقديم خدمات عالية الجودة تتوافق مع أهداف الشركة وأنظمتها .
٣. يطال قياس جودة الخدمة نواحي عمليات الشركة كافة.
٤. تلتزم الشركة بالتدريب الشامل على تقديم الخدمات.
٥. يستند جزء مهم من أجور المدراء والموظفين إلى امتياز الخدمات التي يعملون على قياسها.
٦. تعكس أنظمة التوظيف والاستخدام أهمية الشعائر الشخصية المرتبطة بمهارات الخدمة الممتازة.
٧. يظهر الموظفون القدامي أهمية جودة الخدمة للعمال الجدد.
٨. يسجل المنافسون تحسينات خدمة الشركة ويحاولون نقلها .

الخلاصة في نقاط

- تتمثل مظاهر التصميم المؤسستي الأربع الأساسية بـ تجزئة العمل وتفويض السلطة والتقييم و مدى الضبط.
- تختلف التصاميم الميكانيكية وفقًا لتجزئة العمل وتفويض السلطة والتقييم ومدى الضبط. فتشهد الشركة الميكانيكية التصميم نسبةً عالية من تجزئة العمل، ونسبةً متدينة من تفويض السلطة، وتماثلًا في الأقسام، ومدى ضبط ضيقًا. أما التصاميم العضوية فتشهد نسبةً متدينة من تجزئة العمل، ونسبةً مرتفعة من تفويض السلطة، ومدى ضبط واسعًا.

- تنتج تجزئة العمل من قرار إداري يقضي بتقسيم العمل. ومن شأن هذا المبدأ أن يساهم في استحداث وفورات حجم لا سيما أن الأفراد يستطيعون التخصص في مهام محددة. وقد يساعد هذا المبدأ على دعم القدرة التنافسية المستندة إلى الإنتاج بكلفة متدينة.
- يشكل تفويض السلطة قراراً إدارياً يرمي إلى منح الموظفين السلطة لضبط نشاطات العمل وأهدافه، ووجهها أساسياً في العلاقات التي تربط الرئيس بالمرؤوس. ويختصر تفويض السلطة الفاعل خمسة مبادئ. وعندما يتم تنفيذه عبر الشركة، يتحول إلى تفويض الموظفين.

تشمل فوائد تفويض السلطة:

- ١) استحداث أجواء عملية تنافسية
- ٢) ارتفاع إبداع الموظفين
- ٣) انخفاض التكاليف عبر إنشاء هيئات موظفين صغيرة
- ٤) مشاركة الموظفين في صنع القرار
- ٥) تطور الموظفين بشكل سريع.

- يرتبط التصميم بكيفية جمع نشاطات العمل. وتمثل أشكال التصميم الأربع بـ:
 - ١) التقسيم الوظيفي
 - ٢) التقسيم الإقليمي
 - ٣) تقسيم المنتجات
 - ٤) تقسيم قالب الإدارة.
- وتستخدم الشركات المتعددة الصناعات الأشكال الأربعة كافة من التقسيم في تصاميمها.

ويرتبط اختيار التصميم إلى حد بعيد بمدى الارتباط البيئي.

- أنشأت عدة شركات كبيرة هيكليات ناجحة لتقسيم المنتجات لتجد أن تكامل أقسام المنتجات يتسم بالصعوبة، مما يدفع بعض هذه الشركات إلى اعتماد تصاميم أكثر عملية فيما يحاولون المحافظة على مرونة تصميم تقسيم الخدمات.
- ترتبط الهيكلية المؤسسية بتنظيم الأدوار وتقديم التقارير عن العلاقات التي توجه سلوك الموظفين.

تعني المركزية الاحتفاظ بالسلطة لتتمكن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات. وتنظر الشركات التي تخضع لقدر عالٍ من المركزية، نسبةً عالية من التنظيم الرسمي وتتوحيد المعايير والتخصص.

- يمثل معدل الإداريين عدد المدراء وأعضاء مجلس الإدارة نسبةً إلى عدد الموظفين المستخدمين في الإنتاج. ويرتفع هذا المعدل عادةً عندما تصبح الشركات معقدة عمودياً وتتسع لقدر أكبر من المركزية.

إن التنظيم الرسمي هو المدى الذي تضبط فيه القواعد والقوانين وأصول العمل المدونة والمثبتة بالمستندات، عمل الموظفين.

- يشكل توحيد المعايير الدرجة التي يُسمح فيها بتعديل السلوك في عمل أو مجموعة أعمال.
- يعني التزيم التعاقد مع شركات أخرى لاستخدام سلع وخدمات تدعم أقسام التصنيع والمحاسبة والشراء والمبيعات وخدمة الزبائن وتطوير المنتجات والموظفين. وهو يشبه التحالف الإستراتيجي ببعض النواحي.

تنشئ الشركات الخاضعة للامركرمية أنظمة عمل تفويض فيها السلطة للموظفين. ف تكون فيها نسبة التنظيم الرسمي وتتوحيد المعايير أدنى من الشركات الخاضعة للمركزية. وتعرف المؤسسات الخاضعة للامركرمية مواطن قوة وضعف ينبغي أن تتلاعما مع قراراتها الإستراتيجية.

- يشتمل التنسيق على مجموعة من الآليات التي يستخدمها المدراء بغية ربط بعض أفعال الوحدات الفرعية المؤسساتية ببعضها الآخر وذلك في سبيل التوصل إلى نموذج من المحصلات الثابتة. ويحدد قدر المعلومات التي ينبغي معالجتها في خلال تنفيذ المهمة، مدى التنسيق الضوري في المؤسسة.

تحتاج بيئة الأعمال المضطربة إلى معالجة المعلومات بشكل أكبر من البيئة الهدئة.

يمكن تعزيز التنسيق العمودي عبر استخدام المجموعات، والمؤسسات المندرة، والإشراف

- المباشر، ومسارات العمل المعيارية، والنتائج المعيارية، واللجوء إلى تقييم الأداء، وأنظمة المعلومات الإدارية.
- يمكن تسهيل التنسيق الأفقي عبر استخدام الإتصال المباشر مع المدراء، وأدوار الربط، والقوى العاملة المؤقتة الأفقي، والفرق الدائمة لإدارة مشاكل دفق العمل المتكررة.
- إن التصاميم المتراكبة هي تجمعات شركات تتبنى مشاريع مختلفة متراكبة أو غير متراكبة. أما التحالفات الإستراتيجية فهي تصاميم تعاونية بين شركتين وغالباً ما تجأ الشركات إليها لتدخل الأسواق العالمية. وتشكل الكيريسو Keiretsu تجمعات شركات يابانية تسيطر على الاقتصاد الياباني.
- يرتبط الضبط المؤسسي بمجموعة من الآليات المستخدمة بغية المحافظة على الأفعال والمحصلات ضمن الحدود المحددة مسبقاً.
- يعني ضبط المسار توحيد معايير أداء المهمة عبر توضيح أساليب العمل ومعاييره. ويمكن أن يحد ضبط المسار من المرونة المؤسساتية في حال كانت الشركة تعمل في بيئة مضطربة، كما يمكنه أن يكون داخلياً أو خارجياً. يرتبط الضبط الخارجي بالوحدات المؤسساتية التي تحدد مشاكل الإنتاج وتصححها. أما مسار الضبط الداخلي فيتركز في الفرق الذاتية التوجيهية التي تحل مشاكل المنتجات أو الإنتاج بفضل إدارة الجودة الشاملة. وما إن تفهم الشركات كافةً شروط إدارة الجودة الشاملة وتستخدمها حتى تتوقف عن كونها أساساً للقدرة التنافسية لتصبح قاعدة تنافس بكل بساطة.
- يعتمد ضبط النتائج على نظام يسمح بتحديد النتائج التي ينبغي أن يبلغها الموظفون ووحدات العمل التي يتبعون إليها. وتعُد الإدارَة بالأهداف أكثر أشكال ضبط النتائج شهرة.
- تشكل الإدارة بالأهداف شراكة بين رب العمل والموظف ترمي إلى: ١) وضع الأهداف ٢) متابعة التقدم لبلوغ هذه الأهداف ٣) حل النزاعات واتخاذ خطوات تصحيحية بناء على الأهداف المتفق عليها. وتعتمد الإدارة بالأهداف على القوة التحفيزية الضرورية لتحديد المحصلات التي ينبغي التوصل إليها. إلا أنها قد تتسبب بمشاكل في المؤسسات في حال اتسم مسار توثيق الأهداف وتسجيلها بأهمية أكبر من الأهداف بحد ذاتها.
- تُعنى الشركات المستجيبة بالزيائن وتعتمد على التسطيح. ويتم التنسيق فيها عبر الوسائل التكنولوجية. ويصب اهتمامها الأولي على نمو الداخل ضمن هيكلية تكاليف معتدلة، إلا أن ضبط التكاليف لا يشكل هدفاً أولياً بحد ذاته. وتتجأ المؤسسة إلى شركات تعتمد على التلزيم لإنشاء هيئات موظفين مختصرة ورفع مدى اتصال الزيائن بها. أما المؤسسة المجردة من الحدود فتلجأ إلى هيئات الموظفين المختصرة والمدى الإداري الواسع والفرق الذاتية التوجيه المفترضة.
- يفرض التعقيد في تقديم الخدمات على الشركة المستجيبة التشديد على تدريب الموظفين، وتصميم نظام المكافأة، وتحسين العلاقات العملية. وتُطلعنا سلسلة خدمات الزيائن الشركة على العلاقات بين أنواع الخدمات، والتفاعل بين مقدم الخدمات والزيائن، والمدى الذي يحتاج فيه الموظفون إلى التدريب على تقديم الخدمات. ويمكن أن تتجأ إلى هذه الوسيلة، الشركة التي ترغب في تعزيز قدرتها التنافسية عبر تحسين جودة الخدمات.
- تتجأ شركات كثيرة إلى تقليص عدد الموظفين والتسطيح قبل أن تصبح مستجيبة وخدماتية. ولا بدّ من أن يؤدي هذا النشاطان إلى عدم استقرار وظيفي فيتردد الموظفون في تصديق أنهم سيشعرون بأمان أكبر في وظائفهم في حال تمكنت الشركة من تحسين قدراتها على تقديم الخدمات. ويعود رفضهم لهذه الفرضية إلى شكلهم في توفر فرص مهمة لتحقيق الأرباح عبر تكيف الخدمات لتلائم مع متطلبات الزيائن. ويشكل هذا

- الموقف انتقالاً من فرضيات تدور حول أهمية الفعاليات التصنيعية في الإرباحية لطالما تم اعتمادها. ومن الضروري إدارة هذا النوع من التصدي للتغيير واحد منه.
- تؤدي الفرضيات التصنيعية إلى إدارة علمية ترمي إلى حماية أنظمة الشركة العملية من آثار الارتياب الظاهري. فتستطيع الشركة إدارة نسبة تدفق عوامل الإنتاج وضبطها عبر مسار التحويل الذي تعتمده (أي تحويل المعلومات إلى نتائج). إلا أن مطالبات الزبائن باخدمة تشكل مصدراً مهماً للارتياض الظاهري لا يمكن إدارته بسهولة. وعلى الشركة التخلّي عن الفرضيات التصنيعية في الإدارة العلمية لتحول الخدمات إلى مصدر أرباح.
 - تفرض تصاميم الوظائف في الشركات الخدمية المستجيبة على الموظفين إدراك فرص البيع عندما يجرون صفقة خدمات تتلاءم مع مطالبات الزبائن. وتفرض سلسلة الخدمات التي تتلاءم مع مطالبات الزبائن (المرتكزة على تحليل لحظات الحقيقة) على الموظفين أن يتمتعوا بالسلطة ويختضعوا لأنظمة التدريب التي تتولى قياس رضى الزبائن، وأوقات الإستجابة، وفعالية التكالفة في تقديم الخدمات. وبينبغي أن يشكل تفويض الموظفين أساساً محاولة الشركة الهادفة إلى منح الموظفين الذين يهتمون بتقديم خدمات في الواجهة، السلطة والتدريب ليتمكنوا من تقديم خدمات عالية الجودة.

المراجعة في أسئلة

أجب بـ "صح" أو بـ "خطأ"

- ١-٨ إذا استحدث أحد المدراء تصميماً قالب الإدارة ليتمكن من معالجة حمل معلومات الهرمية الثقيلة، يلجأ إلى التصميم المؤسسي. صح أم خطأ؟
- ٢-٨ تتمثل الصفتان الأساسيةتان في تجزئة العمل بكيفية تجزئة العمل وكيفية جمع الوظائف. صح أم خطأ؟
- ٣-٨ تعتبر المؤسسات الميكانيكية الفرق الذاتية التوجيه أقل إزعاجاً من المؤسسات العضوية. صح أم خطأ؟
- ٤-٨ يشكل تفويض السلطة مبدأ عملياً في المؤسسة الخاضعة للامركلية. صح أم خطأ؟
- ٥-٨ عندما يفوّض المدير السلطة للمرؤوس، لا يتحمل مسؤولية جودة عمل هذا المرؤوس. صح أم خطأ؟
- ٦-٨ تتطلب "الإدارة بالاستثناء" أن يشارك المدير في مسار صنع القرار الذي يعتمد المرؤوسون عندما تحصل أحداث غير اعتيادية. صح أم خطأ؟
- ٧-٨ قد تتوقع من المؤسسات التي تمارس التفويض، أن تجمع عدداً كبيراً من الموظفين. صح أم خطأ؟
- ٨-٨ يساعد التصميم الوظيفي المؤسسة على تزويد المدراء بمعرفة واسعة في العمليات الميدانية. صح أم خطأ؟
- ٩-٨ يمكن أن ينجح التقسيم إذا تخلله تشديد على المنتج والزبون في آن. صح أم خطأ؟
- ١٠-٨ ينطوي التصميم الإقليمي على مدراء يعرفون الزبائن معرفة تامة. صح أم خطأ؟
- ١١-٨ تتشكل هيكلية تقسيم المنتجات تصميماً ممتازاً لمؤسسة ترغب في إنتاج سلع معدة لأسوق ملائمة متخصصة. صح أم خطأ؟

- ١٢-٨ يؤدي تصميم تقسيم المنتجات إلى إنشاء مراكز ربح لمنتج أو مجموعة من المنتجات التي يرتبط بعضها بالبعض الآخر. صح أم خطأ؟
- ١٣-٨ يخرق تصميم قالب الإدارة مبدأ "وحدة التحكم" (قد يحظى الموظف بأكثر من مدير). صح أم خطأ؟
- ١٤-٨ يساهم التلزيم في تعديل مرتبة الشركات وتكييف تصاميمها وخططها الإستراتيجية. صح أم خطأ؟
- ١٥-٨ يشجع تصميم قالب الإدارة تفويض السلطة بشكل عام. صح أم خطأ؟
- ١٦-٨ لا يشكل التنويع غير المترابط العناصر صفةً من صفات keiretsu الكيريتسو. صح أم خطأ؟
- ١٧-٨ تشهد الهيكليات التي تخضع لقدر عالٍ من المركزية نسبةً أكبر من التنظيم الرسمي وتوحيد المعايير من الهيكليات الامركنزية. صح أم خطأ؟
- ١٨-٨ غالباً ما ترتبط الامركنزية بالتفويض وبالفرق الذاتية التوجيه. صح أم خطأ؟
- ١٩-٨ يشكل مقدار السلطة الذي يتمتع به البائع لتحديد الأسعار باستقلالية، مؤشرًا يعطي فكرة عن مدى الامركنزية في الشركة. صح أم خطأ؟
- ٢٠-٨ عندما يكبر حجم المؤسسة، تبقى هرمية السلطات أفضل وسيلة لتأمين التنسيق فيها. صح أم خطأ؟
- ٢١-٨ يحدد مدى الارتياحُ في بيئة المؤسسة والشكُ في مهامها قدر المعلومات الذي ينبغي معالجته في خلال تنفيذ إحدى المهام. صح أم خطأ؟
- ٢٢-٨ يشكل تقليصُ قدر التركيز الذي يوليه المدراء على الموظفين، خاصةً من خصائص المؤسسة المسطحة. صح أم خطأ؟
- ٢٣-٨ يساهم جمع نظام المعلومات الإدارية بالإدارة بالأهداف، في تحسين التنسيق العمودي والضبط في الشركة. صح أم خطأ؟
- ٢٤-٨ تتوقع أن تتحول أدوار الربط في هيكلية تقسيم المنتجات إلى مناصب إدارة المنتجات أو العلامات التجارية. صح أم خطأ؟
- ٢٥-٨ تتشكل مقاييس العمل الصعبة مثلاً عن المشاكل التي تطرأ على أنظمة العمل الرامية إلى الضبط في المؤسسة. صح أم خطأ؟
- ٢٦-٨ يتطلب حذفُ الفعالية التصنيعية من تقديم الخدمات، أن تعدل الشركة الخدمية المعايير التي تلجأ إليها لاختيار الموظفين واستخدامهم. صح أم خطأ؟
- ٢٧-٨ بما أنه يستحيل تخزين الخدمات، ليس من الضروري تدريب الموظفين الذين يهتمون بتقديم هذه الخدمات عبر ضبط تكاليف الجردة الفعّال. صح أم خطأ؟
- ٢٨-٨ يتطلب تحويلُ تقديم الخدمات إلى عنصر مهم في القدرة التنافسية، استعمالَ مبدأ خط الرؤية بفعالية كبرى. صح أم خطأ؟
- ٢٩-٨ قد يقرّ الموظفون الذين يقدمون الخدمات الممتازة بعدم اهتمامهم بجودة أداء وحدة العمل من فترة إلى أخرى. صح أم خطأ؟
- ٣٠-٨ تجد الشركات الخدمية أساليب لتحسين جودة التواصل مع الإدارة العليا وقدره. صح أم خطأ؟
- ٣١-٨ تشتد برامج قياس جودة الخدمة على ضبط النتائج أكثر مما تشتد على ضبط المسار. صح أم خطأ؟

- ٣٢-٨ يُعتبر شنُ حرب أسعار وتخفيضُ التكاليف طريقة أسرع لكسب المقص في السوق، من الاستثمار في تحسين جودة الخدمات. صح أم خطأ؟
- ٣٣-٨ عند تقليص حجم الشركة، لا تتأثر جودة خدماتها في حال تم فصل الموظفين الذين يقدمون خدمات تستند إلى خبرة طويلة حل المشاكل الروتينية. صح أم خطأ؟
- ٣٤-٨ يشعر الموظفون في الشركات الخدمية بحماسة شديدة حيال العلاوات الشاملة. صح أم خطأ؟
- ٣٥-٨ عندما تلجأ المؤسسة إلى التسطيح والتلزيم من دون مشاركة الموظفين والحفاظ على الأمان الوظيفي، قد تصبح العلاقة بين الضغط الوظيفي والأداء سلبية. صح أم خطأ؟
- ٣٦-٨ عندما تجري الشركات تدقيقاً في جودة الخدمات، غالباً ما تدرك أن الزبائن يربطون ما بين تخفيض التكاليف والتلزيم من جهة وجودة الخدمات المتقدمة من جهة أخرى. صح أم خطأ؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ٣٧-٨ أي خيار من بين الخيارات التالية يمثل هيكلية الشركة؟
- أ أهداف الشركة.
 - ب تجزئة العمل والتنسيق ما بين النشاطات العملية في الشركة.
 - ج وحدتها كيفية تفويض الشركة السلطة لختلف المراكز الإدارية.
 - د نموذج قنوات التواصل النظامية الأصاص بالشركة.
 - ه لائحة الألقاب الوظيفية في الشركة.
- ٣٨-٨ أي خيار من بين الخيارات التالية يمثل رسمياً بيانياً للمؤسسة؟
- أ خطوط السلطة النظامية وعلاقات المدير بالموظفين المتواصلة.
 - ب مجموعات العمل غير النظامية وعلاقاتها بالشركة.
 - ج حجم الشركة الكامل.
 - د عدد الموظفين في كل قسم أو شركة تابعة.
 - ه متطلبات العمل في كل مركز في القسم.
- ٣٩-٨ أي خيار من بين الخيارات التالية يمثل مؤسسة مسطحة؟
- أ مدى الضبط الضيق.
 - ب الإشراف المباشر وتفويض السلطة المحدود.
 - ج مدى الضبط الواسع.
 - د الأقسام المتماثلة.
 - ه فرص الترقية المتعددة وتحرك الموظفين السريع تجاه المستويات العليا.
- ٤٠-٨ أي خيار من بين الخيارات التالية ينجح في استحداث تنسيق أفقي وعمودي في الشركة؟
- أ مساعد الرئيس.
 - ب فرق عاملة على المشاريع مختلفة الوظائف.
 - ج برنامج تقني للتعليم الأصاص.
 - د نظام معلومات إدارية يعتمد على أدوار الربط.
 - ه هيكلية مسطحة.

- ٤١-٨ أي خيار من بين الخيارات التالية يرتبط بسلسل سلطات طويل؟
- أ المركبة.
 - ب تصاميم قالب الإدارة.
 - ج هيكليات صنع القرار العضوية غير المُحكمة.
 - د قنوات التواصل غير النظامية.
 - ه البيروقراطية المهنية.
- ٤٢-٨ أي خيار من بين الخيارات التالية يفرض على المدير أن يتمتع بمهارات ممتازة لإدارة المشاريع والفرق؟
- أ تصميم قالب الإدارة.
 - ب التصميم الإقليمي.
 - ج التصميم الوظيفي.
 - د تصميم تقسيم المنتجات.
 - ه التصميم الميكانيكي.
- ٤٣-٨ أي خيار من بين الخيارات التالية هو الأساس المفضل في التقسيم؟
- أ نماذج التواصل المرتبطة بمهام الوحدة وأهدافها.
 - ب مدى الضبط.
 - ج مجموعات الوظائف المطلوبة لتنفيذ العمل.
 - د مدة أسبقية الأعضاء في الأقسام المختلفة.
 - ه تخطيط الإنتاج وأهداف النتائج.
- ٤٤-٨ أي خيار من بين الخيارات التالية ينبغي استعماله لإتمام الجملة التالية؟ يُعد تصميم _____ الأكثـر فعالية لتلبية شروط الأعمال التي تتطلب منتجات متخصصة تتناسب مع التغييرات في أذواق الزبائن استناداً إلى ثقافتهم وعاداتهم.
- أ قالب الإدارة.
 - ب الوظيفي.
 - ج تقسيم المنتجات.
 - د الإقليمي.
- ه المزيج ما بين تصميم تقسيم المنتجات والتصميم الإقليمي.
- ٤٥-٨ أي خيار من بين الخيارات التالية يعرض مساهمة الالامركـزية في تقوية الشركة؟
- أ تخفيض فرص حدوث خلافات قضائية وتميـزـة في الأقسام المختلفة.
 - ب مشاكل تنسيق طفيفة في الوظائف المشتركة مثل الشراء.
 - ج السماح بتنسيق المهام المتزامنة والمتعلقة عبر الأقسام الوظيفية.
 - د منع اقتصار التجديد على مشاريع محددة.
- ه لا يصح أي من الخيارات السابقة.
- ٤٦-٨ عندما لا تحدد مشاكل إحدى الشركات بوضوح في حين أن المدراء يظنون أنه على الشركة أن تتعامل مع التغيير بفعالية، أي خيار من بين الخيارات التالية تنتـعـ الشركة؟
- أ استحداث مؤسسة منحدرة مؤقتة.
 - ب إنشاء تصميم قالب الإدارة.
 - ج اعتماد تصميم تقسيم المنتجات.
 - د اعتماد المركـزـية من جديد.
- ه اعتماد الالامركـزـية.

٤٧-٨ أي خيار من بين الخيارات التالية يتميز نظام ضبط النتائج؟

- أ الإعتماد على ضبط الإنتاج عبر الأهداف (الإدارة بالأهداف).
- ب وضع معايير عمل بدقة.
- ج الإشراف المحكم في قسم الإنتاج في الشركة.
- د ضبط الجودة المنفصل عن الإنتاج أو التجميع.
- ه التركيز على أساليب الإنتاج.

أي خيار من بين الخيارات التالية ينبغي أن تخذله الشركة التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها؟

- أ الاستثمار بشكل أهم في التكنولوجيا بغية تسريع تقديم الخدمات عبر استعمال الكمبيوتر.
- ب زيادة الاستثمار في تدريب القوة العاملة لتعزيز تقديم الخدمات.
- ج التسريح في الشركة ونقل مدرائها إلى الوحدات الميدانية التي تهتم بتقديم الخدمات.
- د تقليص حجم القرار وتوجيهه لإجراء تدريب شامل.
- ه الخيارات السابقة كافة.

أي خيار من بين الخيارات التالية يعتبر وضعاً مشتركاً بين الشركات التي تقدم خدمات سيئة؟

- أ نسيان دور البيان الأساسي في المدخل.
- ب تحسين الخدمات كأولوية ينبغي معالجتها قبل التلزيم.
- ج اللجوء إلى الفرق العاملة على المشاريع للإشراف على برامج التغيير في الشركة.
- د تفويض السلطة أكثر إلى الموظفين نتيجة للتلزيم والتسريح.
- ه إنشاء مجموعة من الخدمات المختلفة بالنسبة إلى مستوى المهارة في تقديم الخدمات الذي ينبغي أن يبلغه الموظفون في الواجهة.

أجب بنص مختصر

تعمل شركة يوروبيا إنسورنس كومباني Europa Insurance Company في عدة بلدان أوروبية. إلا أنها تعرضت لمنافسة شديدة تولاها منافسون استماليتهم شركات التأمين اليابانية إليها مؤخراً. وقد تم تنظيم يوروبيا Europa على أساس خط منتجات محددة مع العلم بأنها تتطوّر على بعض الأقسام التي تترك على أشكال معينة من السياسات (مثل التأمين الجماعي، والتجاري، والبحري، والعائلي، والصحي، وتأمين السيارات). فتندرّز البيانات من السياسات التي لا تلبّي حاجاتهم الخاصة. وقد لاحظ عدد كبير منهم أن هذه السياسات "قد أعدّت لتتناسب يوروبيا Europa أكثر من زبائنها". فضلاً عن ذلك، انتقد الزبائن مدراء قسم البيع لأنهم "يفتقدون إلى الخبرة في خدمة الزبائن". بناء على هذه الملاحظات، إقترح تصميماً جديداً قد يساهم في تحسين قدرة يوروبيا Europa على تلبية متطلبات السوق.

في خلال حفل عشاء، يطلب منك صديقك فيليب Phillip أن تطلعه على الحيلة التي جئت إليها لتحويل مروّسيك إلى مراء ماهرين يستخدمهم الأقسام الأخرى في شركتك. فتعلمه بذلك اعتمدت بشكل أساسي على دفع السلطة باستمرار إلى أسفل الهرمية لمعرفة أي مروّس من المروّسين يستطيع تولي الإدارة. وبما أن التفسير أثار اهتمام فيليب Phillip، ما هي النصيحة التي تقدمها إليه إذا أراد أن يؤدي دور المفوض الفاعل؟

ما هي المسائل الأربع التي تواجه رئيس مجلس الإدارة عندما يعتمد إلى تصميم مؤسسته؟

١-٨

٢-٨

٣-٨

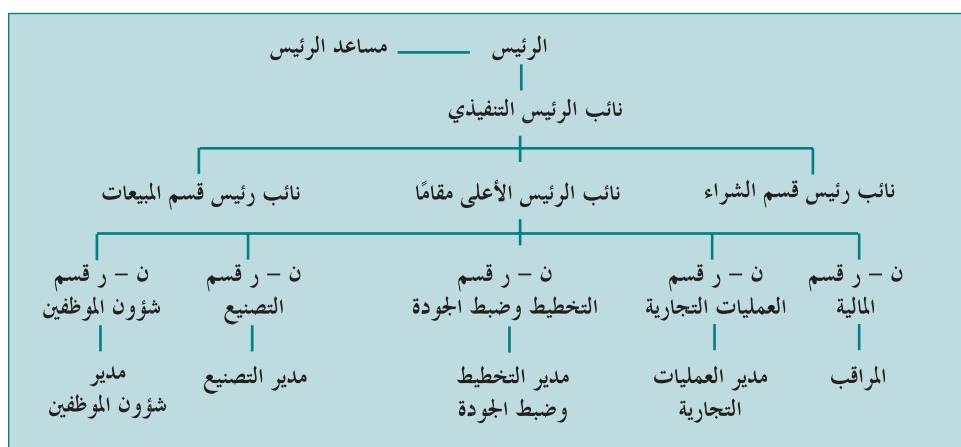
- ٤-٨ ما هي العوائق التي يواجهها الموظفون الذين يعملون في شركة تعتمد تصميم تقسيم المنتجات؟
- ٥-٨ ما هي المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها مدراء المشاريع في حال قرروا اعتماد تصميم قالب الإدارة؟
- ٦-٨ لماذا يؤيد عدد كبير من المدراء الامريكيه نظرياً في حين أنهن يمارسونها بشكل غير فعال؟
- ٧-٨ فرق بين التنسيق والضبط. وما هي المصالح السلبية المرتبطة بضبط المسار؟
- ٨-٨ ما هي فوائد هيكليات تجمعات الشركات؟
- ٩-٨ ما هي القوى التي تساهم في تقويض قوة keiretsu الكيريتسو اليابانية؟
- ١٠-٨ يبحث المحللون في استجابة الشركات لطلبات الزبائن وفقاً للتنظيمات الهيكلاية الجديدة المعتمدة فيها. فما هي التعديلات التي يمكن إدخالها على تصميم الشركات لتعزيز استجابة الزبائن لخدماتها؟

دراسة حالة ١-٨ : تحليل تغيير في التصميم

تت م مؤخراً ترقية لوسيان أبيل Lucien Able إلى منصب مدير مصنع توبريك Tobric الذي يتولى فيه إدارة الأقسام الوظيفية كافة ما عدا قسم الشراء والمبيعات .

تصميم الشركة المؤسستي

تنفذ شركة توبريك Tobric المشاريع عبر المملكة المتحدة. وقد أسسها صاحب مشروع مقتنع تماماً بإمكانية إنتاج أجهزة إلكترونية بأسعار أرخص من تلك التي يقدمها الآخرون في القطاع. وقد تمت عمليات الإنتاج تحت إشراف نائب رئيس مرموق وضبطه. ويظهر تصميم الشركة في الرسم البياني ١١-٨ . ولكن هذه الشركة أدارت قسم تصنيع وظيفي التصميم يخضع لقرر عالي من المركزية في مانشستر Manchester على مدى سنوات طويلة.



Source: Adapted from R.C. Dailey, 1988. *Understanding People in Organisations*. St. Paul, MN: West.

رسم بياني ١١-٨ تنظيم شركة توبريك Tobric (التصميم القديم).

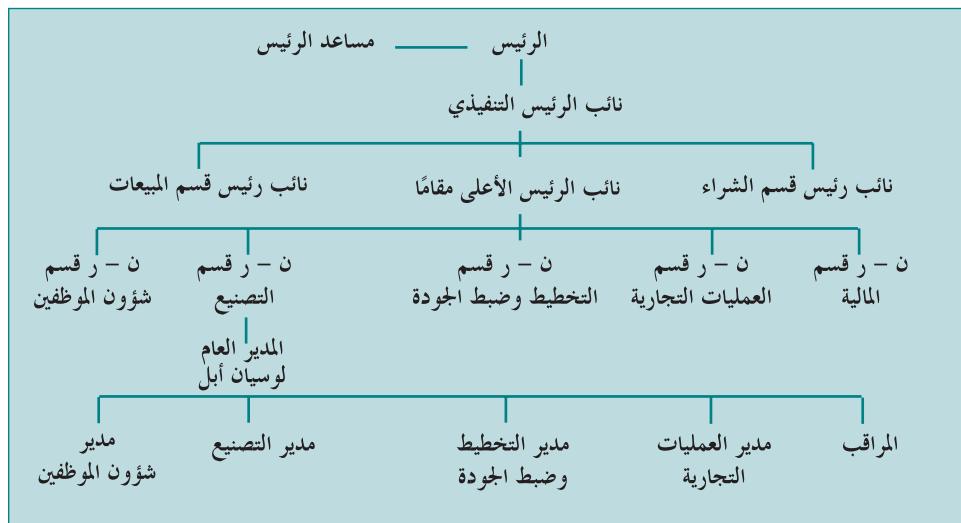
لا يخضع القسم لإدارة مدير عام. فيقدم كل مدير في مركز مانشستر الإنتاجي التقارير المتعلقة بخط الإنتاج الذي يتولاه إلى نظيره المسؤول في مقر الشركة الرئيسي في لندن. وعلى سبيل المثال، يقدم مدير قسم التصنيع تقاريره إلى نائب الرئيس المسؤول عن التصنيع في مكتب الشركة. وتتم هذه العملية في مرافق توبريك Tobric التصنيعية الأربع الأخرى في المملكة المتحدة.

حين شعر الرئيس بخيبة أمل عظيمة لدى اطلاعه على أداء الشركة الشامل، قرر تحسين وضع توبريك Tobric . وقد اقترح عليه أحد المستشارين أن يعتمد أسلوباً جديداً في التصنيع يختبره في المصنع الواقع في مانشستر

Manchester فامر بتنفيذ التكاليف وتقليل العمالة. ونظرًا إلى افتقاد موظفي قسم الإنتاج إلى الخبرة في معظم الأعمال المطروحة، اقترح المستشارون وضع مشروع توجيهي قبل تنفيذ التغييرات في موقع التصنيع كافية.

العمليات الجديدة تعني تصميمًا جديداً

في المركز الواقع في مانشستر Manchester، أراد الرئيس إجراء تغيير في تصميم المركز يتمثل بإخضاع هذا التصميم للامركزية وتعيين مدير عام جديد في المنصب (وظيفة لوسيان Lucien الجديدة). يعرض الرسم البياني ١٢-٨ تصميم مصنع مانشستر Manchester الجديد.



رسم بياني ١٢-٨ تصميم توبريك Tobric الجديد (مشروع مانشستر Manchester التوجيهي)

وصف لوسيان Lucien وضعه ومنصبه الجديد على الشكل التالي:

أوجه وضعًا يشهد عدًا كبيرًا من التغييرات لا سيما أن المركز الواقع في مانشستر Manchester سيُخضع لإدارة جديدة بأساليب جديدة. لذا، سأسعى إلى إدارة مجموعة جديدة من العلاقات. فقد كان المدراء في مانشستر Manchester يخضعون لرؤسائهم في الوظيفة في لندن قبل أن يتم تعييني. أما الآن فسيخضعون لي مع أنني غريب كلًا عنهم. ولكنني التقيت بنواب الرؤساء كافة في لندن فأطلعت على طريقتهم في التعامل مع المسؤولين وفقًا لتصميم مانشستر Manchester القديم. وقررت أن أصدر لهذه الغاية كل التعليمات إليهم بعد أن أوضح أسلوب عملي أمام المسؤولين في مقر الشركة الرئيسي في لندن، خاصةً أنني لاحظت أن بعض نواب الرؤساء قد قطعوا علاقاتهم بمروسيهم المباشرين السابقين في مانشستر Manchester. إلا أن تائبين منهم أصرًا على المحافظة على علاقتها المباشرة بموظفي المصنع بشكل غير رسمي. فأدركت أن هاتين النيتين المختلفتين ستؤديان إلى مشاكل كثيرة قد تعيق إدارتي للمصنع ونواب الرؤساء في آن بغالبيته.

كيف لك أن تصف هيكلية توبريك Tobric قبل البرنامج التوجيهي الذي تم اعتماده في مصنع مانشستر Manchester وبعد؟ ما هي الخطوات التي ينبغي أن تتخذها الإدارة العليا لتأمين نجاح التصميم الجديد؟

ما هي الخيارات المتوفرة أمام لوسيان Lucien ليتمكن من تحقيق التنسيق الأفقي في مصنع مانشستر Manchester؟

دراسة حالة ٢-٨: كيف تفاجأت هيوولت-باكرد Hewlett-Packard التدهور الذي عرفته آي بي أم IBM ودي إيه سي DEC

في العام ١٩٩٠، قال دايفيد باكرد David Packard وهو مؤسس هيوولت-باكرد "لو لم نصلح الأوضاع، لبات شركتنا بحجم آي بي أم IBM اليوم". ومع أن السيد باكرد Packard والسيد هيوولت Hewlett يناهزان سن الثمانين، عادا إلى صنع القرارات الإدارية في الشركة التي أسساها مع أنهما لم يشاركا في أي مسار صنع قرار تنفيذي منذ سنوات. وقد أقدموا على هذه المبادرة تقليدياً للمشاكل التي تعرضت لها آي بي أم IBM أو شركة ديجيتال إكوبيرمنت كوربوريشن Digital Equipment Corporation بسبب الأسعار المرتفعة والمنتجات المتطرفة تكنولوجياً وهوامش الربح المتدهورة.

في العام ١٩٩٢، باتت آي بي أم IBM ودي إيه سي DEC مديونتين وانخفضت أسعار أسهمها إلى النصف وارتفع الاضطراب الإداري وازدادت مشاكل القوة العاملة فيها. فخسرت آي بي أم IBM أكثر من خمس مليارات دولار وطرد مجلس إدارتها رئيس مجلس الإدارة جون أكرز John Ackers ليستخدم مكانه لويس جرستنر Louis Gerstner الإبن وهو مستشار شركة مكسي أند كومباني McKinsey and Company السابق ورئيس مجلس إدارة آر جاي آر نابيسكو RJR Nabisco لفترة من الزمن. وطوال هذه المدة، كانت هيوولت-باكرد Hewlett-Packard تعاني مشاكل دي إيه سي DEC وأي بي أم IBM نفسها. فهي عرفت سنوات طويلة من الأداء الممتاز والانتشار الواسع النطاق وولاء الزبائن لمنتجاتها والاستقرار في أسواق أجهزة الكمبيوتر الإياباني. ومع أن آي بي أم IBM ابتكرت الكمبيوتر الشخصي، إلا أنها خسرت حصصها في السوق الأساسية لصالح منافسين أكثر ذكاء مثل دل Dell وباكارد بل Packard-Bell وكومباك Compaq وغيتوبي غيتواي Gateway، في حين أن دي إيه سي DEC استمرت في خسارة الأموال لأنها تصرّ على إنتاج أجهزة الكمبيوتر الإياباني في وقت يزداد فيه الطلب على أجهزة الكمبيوتر منخفضة الكلفة في السوق يمكن ربطها بشبكة معلوماتية. وفي نهاية شهر تشرين الأول/أكتوبر من العام ١٩٩٢، جنت هيوولت-باكرد Hewlett-Packard ٨٨١ مليون دولار على مبيعات تبلغ قيمتها ١٦,٤ مليون دولار.

يختلف السيد باكرد David Packard والسيد هيوولت Hewlett عن رؤساء مجلس الإدارة في آي بي أم IBM لاحتفاظهما بنفوذ يخولهما إحداث تغييرات في شركتهما. وما كان منها إلا أن اختاراً أعضاء مجلس الإدارة بنفسهما في حين أنهما يملكان ٢٥ بالمئة من أسهم هيوولت-باكرد Hewlett-Packard ولا يزالان يحافظان على ولاء الموظفين التقنيين والإداريين في الشركة لهما ويفرضان احترامهما عليهم فيما مؤسسا الشركة ومهندسان من أكثر المهندسين إبداعاً فيها.

كانت هيوولت-باكرد Hewlett-Packard تشبه آي بي أم IBM ودي إيه سي DEC إلى حد بعيد في العام ١٩٩٠، بغض النظر عن مكانة مؤسسيها. فقد نمت الشركات الثلاث عشرة أضعاف في خلال السنوات ٢٥ السابقة وتميزت بالازدهار والسرعة والنظام الأبوبي. فاعتمدت كل منها سياسة الامتناع عن الصرف فضلاً عن ثقافة الرضى التي تكافئ الموظفين على تطبيق قيم وممارسات خدمتها طيلة هذه السنوات. إلا أن آياً من هذه الشركات الثلاث لم يكن مستعداً للتغيير المفاجئ الذي طرأ عليها بسبب انتشار التغييرات في الأسواق الأساسية. فتخضع هذه الشركات الثلاث للتغيير مهم منذ العام ١٩٩٠.

أعيد تصميم هيوولت-باكرد Hewlett-Packard وتم تغيير موضع التركيز فيها قبل آي بي أم IBM ودي إيه سي DEC. وبما أن آي بي أم IBM هي أكبر من الشركتين الأخريين، استغرقت وقتاً أطول منها لتعيد تركيزها. وفي خلال العام ١٩٩٤، استمرت آي بي أم IBM في الإعلان عن صرف موظفيها على رغم معرفتها الربح من جديد. وقد رأى القطاع في اكتسابها شركة لوتوس كوربوريشن Lotus Corporation تحدياً لشركة مايكروسوفت Microsoft في سوق برامج الكمبيوتر وأنظمة العمليات المهم. فطالب المحللون في هذا القطاع آي بي أم IBM بصرف عدد أكبر من الموظفين لتتمكن من إتمام تمركزها الاستراتيجي الجديد.

وفي هذه الأثناء، وبالعودة إلى كاليفورنيا California، تجاهل السيد باكرد Packard والسيد هيوولت Hewlett الموظفين في مقر الشركة الرئيسي وتوجهها إلى مركز الأعمال الميدانية لخاطبة مجموعات الموظفين

في الشركة. فاستنجا من ملاحظات هؤلاء أن الشركة قد اتخذت طابعًا بирورياً وحضرت لقدر عالٍ من المركزية. لذا قررا أن يحدا من صلاة هذا التصميم عبر نقل الموظفين والنفوذ ومسار صنع القرارات المرتبطة بتطوير المنتجات من المقر الرئيسي إلى العمليات الميدانية.

عند اكتشاف هذه التغييرات، انتقل المدراء المترافقون في مقرب الشركة الرئيسي إلى العمليات الميدانية. وعلى سبيل المثال، أضطر مدير مجموعة أنظمة الكمبيوتر في هيولت باكرد Hewlett-Packard لو بلات Lew Platt إلى الانتقال من بالو آルتو Palo Alto إلى مكتب يقع على بعد ٢٠ ميلًا في كوبيرتينو Cupertino. وما إن استقر في مركزه الجديد حتى أقدم بلات Platt بسرعة على بناء محطة عمل جديدة في فترة سنة وحسب. ثم بدأ العمل على هذا المشروع من دون طلب موافقة رئيس مجلس الإدارة جون يونغ John Young.

فما كان من السيدين باكرد Packard وهيلوت Hewlett إلا أن سهلوا انتقال القيادة عبر إقناع رئيس مجلس الإدارة يونغ Young بالرحيل واستبداله بالسيد بلات Platt، مع العلم بأن السيد يونغ Young شارك في لجنة الاختيار التي أوصت بالسيد بلات Platt ليحتل هذا المنصب. وقد جرت تغييرات إدارية مماثلة في شركة آي بي أم IBM ودي إيه سي DEC ولكن الفوضى سيطرت عليها مؤدية إلى كوارث مهمة في العلاقات العامة وبين مالكي الأسهم. ونظرًا إلى هذه المشاكل، بات على رؤساء مجلس الإدارة الجدد الدفاع عن مناصبهم ومناقشة عدة قرارات حساسة أمام الرأي العام في الصحف المختصة بالأعمال.

في العام ١٩٩٢، طرحت هيولت باكرد Hewlett-Packard شركة دي إيه سي DEC من المركز الثاني في صناعة محطات العمل. وفي الوقت نفسه، دعمت سيطرتها على سوق الآلات الطابعة بالليزر عبر التغلب على أبل كمبيوتر كومباني Apple Computer Company وعدة شركات منافسة يابانية. وفي العام ١٩٩٥، نافست هيولت باكرد Hewlett-Packard شركة سن مايكروسيسن Sun Microsystems وهي الشركة الرائدة في صناعة محطات العمل وتصميمها.

يتوقف نجاح هيولت باكرد Hewlett-Packard على الاختلاف البسيط بين الأفعال والكلمات. وفي بداية التسعينيات من القرن العشرين، وضع المدراء في آي بي أم IBM ودي إيه سي DEC استراتيجيات للاستفادة من فوائد الامركزية وتقسيص حجم كل من الشركات. وبينما كان جون أكرز John Ackers رئيس مجلس إدارة آي بي أم IBM، اقترح أن يُقسم بيع بلو Big Blue إلى ١٣ قسمًا مستقلًا. أما رئيس مجلس إدارة دي إيه سي DEC الجديد روبرت بالمر Robert Palmer فقرر إعادة تنظيم الشركة وتقسيمها إلى تسع وحدات أعمال. وفي الواقع، مارست هيولت باكرد Hewlett-Packard ما دعت إليه وتم اعتماد الامركزية بسرعة في بداية التسعينيات من القرن العشرين في ظل قيادة السيد بلات Platt. أما آي بي أم IBM ودي إيه سي DEC فما زالتا تتضالان في سبيل اعتماد الامركزية حتى بعد عودتهما إلى اجتناء الربح.

لطالما شكل اتخاذ القرارات بشكل سريع وتشتيت النفوذ عنصران أساسيان من ثقافة هيولت باكرد Hewlett-Packard الإدارية. فمنذ تأسيس الشركة، مارس السيدان باكرد Packard وهيلوت Packard استراتيجية تقضي بتقسيم أي قسم يضم ١٥٠٠ موظف إلى قسمين ينطوي كل منهما على موظفين يعملون في التسويق والهندسة والتصنيع والموارد البشرية. وقد أراد مؤسسا الشركة من هذا التدبير أن يحدا من نمو حجم الأقسام كي لا يفقد الموظفون كبرياتهم في العمل ورغبتهم في النجاح. فتم اعتماد هذا المبدأ التنظيمي منذ تأسيس الشركة لأن السيدين باكرد Packard وهيلوت Hewlett فضلًا عن المهندسين المؤسسين الآخرين، يقدرون روح المبادرة الفردية ويبحثون عن الفرص التي تسمح لهم بمتابعة جوانب إدارة أقسام الشركة بأدق التفاصيل. وهذا ما يفسر التزام الشركة بخطوط منتجات ناجحة يديرها مدراء يتمتعون بروح المبادرة الفردية والامتياز التقني. وفي المقابل، يعتبر الخبر الإداري طوم بيترز Tom Peters أن دي إيه سي DEC هي شركة "الرجل الواحد والمنتج الواحد" لأنها تعتمد على فرد يملك فكرة جيدة ومنتج متكملاً وإذا كان هذا الفرد هو كينيث أولسن Kenneth Olsen في دي إيه سي DEC فالمنتج هو خط أجهزة الكمبيوتر فاكس VAX.

يواجه المدراء والمهندسو الذين يتمتعون بروح المبادرة الفردية في شركة آي بي أم IBM مجموعة مختلفة من الواقع. فتشهد بيع بلو Big Blue سيطرة الأنظمة والهيكليات الداخلية على الأفراد وأفكارهم المرتبطة بالمنتجات. إلا أنه يتم تقدير موظفي المؤسسة المتعلمين والمتمكنين من ثقافة آي بي أم IBM وأقسامها التنفيذية

عبر السماح لهم بالتقدم بسرعة وبالتالي عبر نقلهم وترقيتهم كل سنتين تقريباً حتى أنهم غالباً ما يتحضرون للترقية المقبولة قبل أن يستقرُوا تماماً في وظيفتهم الحالية. وفي هذه الفترة، تداول الموظفون المقوله التالية على سبيل النكتة: "لقد تم نقلِي". إلا أن هذه المقوله فيها جانب كبير من الحقيقة لأن أي بي أم IBM تتطوّي على قسم يجمع ٧٠ متخصصاً يهتمون بالأعمال المكتبيه الاختصاصية بالموظفيين الذين يخضعون لانتقال دولي.

إلا أن هذا لا يعني أن هيلوت-باكرد Hewlett-Packard لا تنقل الموظفين أيضاً. ولكن الأفراد هم الذين يستهلكون انتقال الموظفين وتحركهم فيها بدلاً من أن تكون هذه العملية انعكاساً لبرنامج تدريب مختلط وترقية يخضع له مدرب تنفيذيون تماماً كالذي يخضع له المدراء في نظام أي بي أم IBM. فيستطيع الموظفون في هيلوت-باكرد Hewlett-Packard أن يطلبوا الانتقال إلى وظائف أخرى ولكن عليهم التنافس مع مرشحين مؤهلين من خارج الشركة ليحققوا ذلك. أما في أي بي أم IBM، فطالما اعتمدت الترقية من الداخل والانتقالات الوظيفية النظامية كأسلوب عمل.

فضلاً عن ذلك، يختلف التعقيد العمودي بوضوح بين شركتي أي بي أم IBM وهيلوت-باكرد Hewlett-Packard. فتفصل أربعة مستويات من المدراء رئيس مجلس إدارة هيلوت-باكرد Hewlett-Packard عن عمال التجميع، في حين أن عملية الفصل هذه ترتفع إلى ثمانية مستويات تحتاج إليها أي بي أم IBM لتتمكن من إنجاح نظام الترقية الإدارية وتتّابع الموظفين في مناصب العمل، نظراً إلى عدد المدراء الكبير. إلا أن أي مدير شركة ناجحة عاقل قد يدرك أنه ينبغي أن توجه الاستراتيجية المعتمدة في السوق، تنظيمَ تسلسل السلطات وليس أنظمة نقل العمال وترقيتهم.

ولا بدّ من الإشارة إلى أن ارتفاع قدر الاستقلالية التقسيمية واللامركزية قد يؤدي إلى تعقيدات مهمة في شركة مثل هيلوت-باكرد Hewlett-Packard، بل إلى نزاعات بين خطوط المنتجات وإلى مضاعفة الموارد في أقسام هذه المنتجات. وفي أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، حاول رئيس مجلس إدارة هيلوت-باكرد Hewlett-Packard أن يُخْضِع ضبط أقسام الشركة للمركزية من المقر الرئيسي. فتحمّلَ قسم تصميم المنتجات المركزي مسؤولية ابتكار منتجات الشركة كافة. أما النزاعات بين الأقسام فتولّت معايّلها جانًّا ساومت وقايسَت في سبيل حل المشاكل ولكنها لم تنجح في إرضاء أي فريق. وتحت حكم السيد يونغ Young المركزي، يتذكر نائبه روبرت فرانكنبرغ Robert Frankenberg البحث عن ١٩ توقيعاً لإحداث تغيير لمرة واحدة في خطة ترمي إلى تحديد أسعار منتجات برامج معلوماتية. فيطلب إطلاق منتجات جديدة لربط الشبكات بعضها البعض الآخر موافقة ٢٨ لجنة. ويدل المسار الذي يتبعه السيد يونغ Young على أن هيلوت-باكرد Hewlett-Packard انتهت خطأً تعتده أي بي أم IBM وهي إي سي DEC منذ زمن.

تحت عين السيد يونغ Young البيروقراطية الساهرة، أنشأت هيلوت-باكرد Hewlett-Packard أنظمة إدارية قضت على الإبداع وتجديد المنتجات. وقد اقترح أحدهم في الشركة أن تبيع هيلوت-باكرد Hewlett-Packard أجهزة الكمبيوتر من خلال أرقام الهاتف نفسها ٨٠٠-١ التي كانت تستعملها لبيع تجهيزات الكمبيوتر مثل الكابلات الكهربائية والمحوّلات. أما ردة فعل مقر الشركة الرئيسي فتمثلت بالرفض لأنّه ينبغي أن تُعرض الأفكار الجديدة على لجنة في هيلوت-باكرد Hewlett-Packard قبل ٥ يوماً من تنفيذ أي تغييرات مقترحة. إلا أنه في خلال فترة مماثلة في قطاع الاتصالات الهاتفية والإلكترونية في الولايات المتحدة، تستطيع الشركات مثل دل Dell وغيتواوي Gateway إعلان ٣٠ بالمئة من تخفيضات في الأسعار من دون أي إتّصال. وبالتالي تشكّل دورة التشاور في الأسعار في خلال ٤ يوماً انتشاراً لمنتجات هيلوت-باكرد Hewlett-Packard.

تابع مقر هيلوت-باكرد Hewlett-Packard الرئيسي البحث عن فرص إضافية لضبط الأقسام وإخضاعها للمركزية. فلم يُستثنِ مجموعة المنتجات الطيبة. وقرر حاصدو الأرقام في المقر الرئيسي إجبار زبائن مستشفى هيلوت-باكرد Hewlett-Packard على دفع ما يتوجب عليهم في غضون ٤ يوماً. وقد أشار مدير مجموعة المنتجات الطيبة بن هولمز Ben Holmes إلى أن "المستشفيات تتأخر في الدفع ولكنها تدفع ما عليها بالتأكيد فهي تؤدي مهمتها ببطء ولكن بثقة". وعندما بدأ الموظفون في المقر الرئيسي الاتّصال على المستشفيات، تلقى السيد هولمز Holmes اتصالات كثيرة مستنكرة. فمن الواضح أن محاسبى هيلوت-باكرد Hewlett-Packard لم يتقهّموا قيود الدفع التي تعرّض المستشفيات وهي تحاول جمع المال من الحكومة وشركات التأمين وأرباب

العمل والمرضى.

بناء على هذه النقطة بالتحديد، بدأ السيدان باكرد Hewlett Packard وهيلوت Hewlett بتحويل شركتهما إلى شركة تعتمد على روح المبادرة الفردية وتتخض للامركلية. فيصر السيد هيلوت Hewlett على اكتشافرأي الجماعات: "أنا من المؤمنين برأي الجماعات. لدينا جان كثيرة... لا تتخذ القرارات... ويزداد التراكم وهذا أمر لا يتم بين ليلة وضحاها".

أدت إعادة تنظيم هيلوت-باكرد Hewlett-Packard الجزئية إلى دفع نسبة الأرباح في حين أن اللجان اختفت، واختارت الأقسام مرة أخرى سياسات تحديد الأسعار الخاصة بها، وسارع قسم تطوير المنتجات إلى ملء قنوات التوزيع بمنتجات جديدة. وأدى مشروع السيد بلات Platt الرامي إلى بناء محطة عمل، إلى استخدام آلة وصلت في الوقت المحدد تبلغ كلقتها ١١٠٠ دولاراً وهي كلفة أدنى من الموازنة المقررة لها. فما كان من السيدين باكرد Packard وهيلوت Hewlett إلا أن اندسوا في الطفافية من جديد مع إبقاء عينهما الساهرة على الشركة وعلى أي محاولات فيها تهدف إلى القضاء على التكاليف الثابتة البطيئة التسديد.

١ اشرح تحول شركة هيلوت-باكرد Hewlett-Packard بالاستناد إلى المفاهيم المعروضة في هذه الوحدة.

٢ إلى أي مدى تستطيع هيلوت-باكرد HP النجاح في تطبيق الامركلية؟ اشرح جوابك بالاستناد إلى المفاهيم المعروضة في هذه الوحدة.

دراسة حالة ٣-٨: التقليص الصامت

أدت مطالبات مالكي الأسهم بزيادة العائدات وارتفاع حدة التنافس، إلى نزعة واسعة النطاق تكتسح البلدان والقطاعات ترمي إلى تقليص حجم الشركات. وتتجدر الإشارة إلى أن الوحدة ٢ من دروس السلوك المؤسسي تصف العلاقة بين الضغط الوظيفي وتقليص الحجم الذي يتسبب بعدم استقرار إقتصادي في القوة العاملة. وقد يbedo الموظفون الذين اختبروا التقليص أقل لطفاً فيطلقون عليه اسم " التقليص الصامت ". وتبهر الأمثلة الموجزة التالية الذكر تدهور جودة الخدمة عندما تخضع الشركات التكاليف عبر التقليص والتلزيم.

قررت فاليوتك Valuetech إنّهار بعض المال...

توقفت فاليوتك Valuetech أن تدّخر آلاف الدولارات عندما قررت صرف السيدة لي Lee ، مع أنها مصممة بمساعدة الكمبيوتر تملك خبرة ١٧ عاماً في هذا الميدان وقد استخدمها مقاول محلي يعمل لحساب فاليوتك Valuetech . فقالت: "بدأت العمل على المشروع الذي أهتم به في هذه الشركة وأنجزته في هذه الشركة أيضاً". ولكن بدلاً من أن تتفق فاليوتك Valuetech لها ١٠ جنيهات استرلينية فضلاً عن الفوائد الإضافية، أخذت تدفع لرب العمل الجديد ٢٥ باونداً في الساعة في حين أن السيدة لي Lee تكسب ١٥ جنيهًا استرلينيًّا في الساعة من دون الفوائد الإضافية.

وفقاً للسيدة لي Lee ، أفقد قرار التقليص مجموعة الهندسة صوابها حتى أن أعضاءها شعروا بالاختناق وبدؤوا يفقدون الاهتمام بعملهم. وهذا ما دفعها إلى القول: "عندما يسلموتنا عملاً معيناً ننجذبه فنطلب مبلغاً محدداً من المال، يأمروننا بالبدء مباشرةً بالتنفيذ وحسب".

استمتع المدراء التنفيذيون بالتقليص بحماسة ينميهها منافسون عالميون متذمّرون الكفة ومستثمرون فرحون بالعائدات. ويدورهم يأملون أن تنشر جهودهم بسرعة فتوّدي إلى ارتفاع الأرباح وتحصين الحماية ضد المدعين العدائين. إلا أن بعض القرارات القاضية بالتقليص تكون سريعة وتلتحق المدراء الذين يتذمّرونها. ومن العوامل المخيفة التي تنشأ نذكر العلاقات العامة الضعيفة، والاستقرار في المستويات الدنيا، واستياء الزبائن من الخدمة، ورحيل البائعين إلى غير عودة، وقيام الموظفين بالعمل نفسه وممارسته في ظل القلق الدائم حيال قرار الصرف المقبول.

تسعى شركة سينرجيتكوم Synergeticum إلى الاستفادة من تقليل حجم الشركة...

أعلنت سينرجيتكوم Synergeticum مؤخراً عن تخفيضات شاملة في مجموعة الصناعة الصحية التي تتبع أجهزة كمبيوتر وخدمات معلوماتية للمستشفيات. وقد قطعت التخفيضات روابط ثابتة بين البائعين القدامى والزيائن المهمين لأنها تم نقل حساباتهم إلى أقسام أخرى. فضلاً عن ذلك، عمدت الشركة إلى تلزيم مئات الحسابات الصغيرة من دون علم زبائنه. فيقوم مدير التسويق في الشركة صاحب الخبرة الذي استقال مؤخراً منها بتصوير الحالة، ويقول في هذا الصدد: "أخبرني بعض الزبائن أنهم لم يروا أي ممثل تجاري للشركة منذ تسعه أشهر. لذا يتساءلون إلى من يجب أن يتحدثوا في هذا الشأن".

تدمر البائعون الثانويون الذين يهتمون ببيع أجهزة الشركة بشأن انخفاض الدعم للتكنولوجيا والمبيعات. فاشتكى أحد الزيائن الذي اعتاد متاجرة بباعي سينرجيتكوم Synergeticum لمشترياته قائلاً: "مررتأشهر عدة لم أر فيها أي شارة لسينرجيتكوم Synergeticum". وفي هذا الإطار، أعلن ريتشارد سيسكو Richard Itrain Cysco أن الشركة تخلت عن عدد كبير من الزيائن مع العلم بأنه رئيس مجلس إدارة إيتريان سيسائز Systems، وهي شركة كانت على اتفاق حصري مع سينرجيتكوم Synergeticum لشراء منتجاتها. فلم يفز في هذا الجزء من القطاع إلا منافسو سينرجيتكوم Synergeticum، لا سيما أن عدداً كبيراً من الموظفين الذين تم صرفهم حصلوا على وظائف في الشركات المنافسة فما كان من زبائنه إلا أن تبعوهم.

تسعى غلوبال بيسكويت (جي بي) Global Biscuit (GB) إلى تعزيز الأرباح عبر تخفيض التكاليف...

أدى الدين الساحق الذي لقى بشراء كامل حصة جي بي GB في العام ١٩٩٢ بغية اكتساب الفعالية المالية، إلى ظهور أقسام كثيرة تحت ضغط كبير لتخفيض التكاليف وتحسين هوامش الربح. فطالب المستشارون الباهظو التكلفة دمج قسم مبيعات الوجبات السريعة بقسم البسكويت والسكاكر الصلبة. وأدى هذا الدمج إلى مزج ذرور الخردل والتواجد مع السكاكر المحببة والبسكويت الملح والبن دق. إلا أن الأقسام باعت منتجات مختلفة جداً في أسواق متباينة بشكل ملحوظ. فزاد قسم مبيعات الوجبات السريعة متاجر البقالة بالمنتجات في حين أن قسم البسكويت والسكاكر الصلبة على الموضوع قائلاً: "يملك كل من هذين القسمين سوقاً مختلفاً عن الآخر. ويعتبر جمع المماثلين التجاريين المنتجات كافة لتمثيلها في مجموعة واحدة، إفراطاً في التبسيط". إلا أن خدمة المبيعات غير المناسبة أبعدت زبائن قسم البسكويت والسكاكر الصلبة فشعروا بأنهم مهملون. ولتضاعف هذا الخطأ، خفضت جي بي GB النفقات المرتبة عن الإعلانات في قسم البسكويت والسكاكر الصلبة بنسبة ٧٠ بالمئة.

قررت نورزرن ناتشورال غاز Northern Natural Gaz إخراج المال عبر التلزيم...

أطلت نورزرن Northern أن تدّخر مليون باوند في السنة باستبدال ٣٥ قارئ عدادات قدامي بعمال أقل كلفة ترتبط بهم بموجب عقد. ويعتبر إدوارد لو Edward Lott وهو أحد المتحدين باسم الشركة أنه القمين عليها ظنوا أن التلزيم يسمح لهم ببلوغ الجودة نفسها التي كان موظفو الشركة يساعدونهم على بلوغها. إلا أن هذه الفكرة الرائعة أدت إلى كارثة وكابوس بالنسبة إلى الشركة المؤسسة في المملكة المتحدة، عندما تم اتهام أحد قارئي العدادات المتعاقددين مع الشركة باغتصاب إحدى الزيونات. وعند انتشار الخبر، بدأت الاتصالات تنهال على الشركة من ٦٠٠ زبون أعطوا مفاتيح منازلهم لقراء العدادات... فاضطررت نورزرن Northern إلى دفع ٦ باونداً لكل زبون أقدم على تغيير قفل باب منزله كما اضطررت إلى التوقف عن قراءة العدادات باحثةً في ما إذا كان ضروريًّا: ١) شراء أجهزة إلكترونية لقراءة العدادات أو ٢) استخدام متعاقد آخر أو ٣) إعادة الموظفين القدامى جميعهم. أما في الوقت الحالي، فتقاضي الشركة إنفوماكس بي سي Infamax PC التي تعاقدت نورزرن Northern من خلالها مع المفترض المزعوم وذلك بسبب فشلها في إجراء تحقيق مناسب مع موظفيها عنخلفية الإعتداء. مما من شك في أن نورزرن Northern تأمل ألا تخطر الفكرة نفسها في بال الزيون المغتصب...

١ وضع رسمًا تخطيطيًّا تظهر فيه كيف تستطيع الشركات في دراسة احالة ٣ أن تعمد خدمة تلبي طلبات الزبائن لتمكن من اكتساب القدرة التنافسية من جديد. من الضروري أن ترافق الرسم التخطيطي بشرح بيلوره.

مراجع

- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: . ١ Prentice Hall.
- Ivancevich, J. and Matteson, T. (1987) *Organizational Behavior and Management*. . ٢ Plano, TX: Business Publications.
- Burns, T. and Stalker, G. (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock. . ٣
- Dailey, R. (1988) *Understanding People in Organizations*. St. Paul, MN: West. . ٤
- Peters, T. and Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row. . ٥
- Albers, H. (1969) *Principles of Management*, 3rd edn. New York: Wiley. . ٦
- Duncan, R. (1979) What is the Right Organization Structure?, *Organizational Dynamics* (Winter): 5569. . ٧
- Shirouzu, N. and Williams, M. (1995) Pummeled by Giants, Japan's Small Firms Struggle with Change, *Wall Street Journal* (25 July). . ٨
- Hamilton, D. and Shirouzu, N. (1995) Japan's Business Cartels are Starting to Erode, But Change is Slow, *Wall Street Journal* (4 December). . ٩
- Dreyfuss, J. (1988) IBM's Vexing Slide in Japan, *Fortune* (March 28): 737. . ١٠
- Kelly, K. (1988) A Weakened Komatsu Tries to Come Back Swinging, *Business Week* (February 22): 48. . ١١
- Porter, M. (1990) *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 66. . ١٢
- Thompson, A. and Strickland, A. (1995) *Strategic Management: Concepts and Cases*, 7th edn. Homewood, IL: Irwin, 1412. . ١٣
- Porter, L. and Lawler, E. (1965) Properties of Organizational Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior, *Psychological Bulletin* 81: 2351. . ١٤
- Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago, IL: University of Chicago Press. . ١٥
- Chonko, L. (1982) The Relationship of Span of Control to Sales Representatives' Experienced Role Conflict and Role Ambiguity, *Academy of Management Journal* 25: 4526. . ١٦
- Lawrence, P. and Lorsch, P. (1969) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Homewood, IL: Irwin. . ١٧
- Cummings, T. and Worley, C. (1993) *Organizational Development*, 5th edn. St. Paul, MN: West. . ١٨
- Bavelas, A. (1974) Communication Patterns in Task Oriented Groups, *Journal of Acoustical Society of America* 22: 72530. . ١٩
- Galbraith, J. (1973) *Designing Complex Organizations*. Boston, MA: Addison-Wesley. . ٢٠
- Melcher, A. (1976) *Structure and Process of Organizations: A Systems Approach*. . ٢١ Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Huse, E. (1966) Putting in a Management Development Plan that Works, . ٢٢
California Management Review 9: 7380.
- Levinson, H. (1970) Management by Whose Objectives?, *Harvard Business Review* 48: 12543. . ٢٣
- Peters, T. (1992) *Liberation Management*. New York: Alfred Knopf, 310. . ٢٤
Ibid., 88. . ٢٥
Ibid., 4950. . ٢٦
- O'Toole, J. (1974) *Work and the Quality of Life: Resource Papers for Work in America*. . ٢٧
Boston, MA: MIT Press, 1829.
- Hirschorn, L. and Gilmore, T. (1992) The New Boundaries of the Boundaryless . ٢٨
Company, *Harvard Business Review* (MayJune): 104.
Ibid., 108. . ٢٩
Ibid., 109. . ٣٠
- Industrial Growth (1991) *Occupational Outlook Quarterly*, (Fall): 18. . ٣١
- Schlesinger, L. and Heskett, J. (1991) The Service-Driven Service Company, . ٣٢
Harvard Business Review, (SeptemberOctober): 75.
- Profiles in Quality: Blueprints for Action from 50 Leading Companies, *Bureau of Business Practice*, Boston, MA: Allyn and Bacon, 1991, 183. Boston, MA: Dow Jones-Irwin, 1990, 2449.
Albrecht and Bradford, op. cit., 30. . ٣٤
Ibid., 32. . ٣٥
- Schlesinger, L., and Heskett, J., op. cit., 77. . ٣٦
- Kreitner, R. (1992) *Management*, (5th edn.), New York: Houghton Mifin, 589. . ٣٧
- Tansik, D. (1989) Balance in Service Systems Design, Tucson, AZ: Dept. of . ٣٨
Management and Policy, Karl Eller Graduate School of Management, University
of Arizona, working paper, 89.
- Shaw, J. (1990) *The Service Focus*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 31. . ٣٩
- Albrecht, K., and Zemke, R. (1985) *Service America!: Doing Business in the New Economy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 16979. . ٤٠
- Albrecht, K. (1988) *At America's Service: How Corporations Can Revolutionize the Way They Treat Their Customers*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 20. . ٤١

إدارة المراحل الإنقالية: الثقافة المؤسساتية والتحفيز

المحتويات

| | | |
|------|---|------------|
| ٢/٩ | الثقافة المؤسساتية: معناها وعلاقتها بالاستراتيجية الناجحة | ١-٩ |
| ٢/٩ | ما هي الثقافة المؤسساتية؟ | ١-١-٩ |
| ٣/٩ | ثقافات متعددة في الشركات | ٢-١-٩ |
| ٣/٩ | فهم محددات الثقافة المؤسساتية | ٣-١-٩ |
| ٨/٩ | استراتيجية الملاعة بين الثقافات العالية الأداء | ٤-١-٩ |
| ١٠/٩ | نظريّة دورة الحياة المؤسساتية | ٢-٩ |
| ١٢/٩ | التغيير المؤسسي | ٣-٩ |
| ١٣/٩ | لماذا ينبغي أن تقدم الشركات على التغيير؟ | ١-٣-٩ |
| ١٥/٩ | مسار التغيير المنظم | ٢-٣-٩ |
| ١٦/٩ | التشخيص | ٣-٣-٩ |
| ١٦/٩ | المقاومة | ٤-٣-٩ |
| ١٧/٩ | الترحيل إلى إطار العمل | ٥-٣-٩ |
| ١٩/٩ | التقييم | ٦-٣-٩ |
| ٢٠/٩ | التنظيم المؤسسي | ٧-٣-٩ |
| ٢٠/٩ | النشر | ٨-٣-٩ |
| ٢١/٩ | أساليب التغيير في التطوير المؤسسي | ٤-٩ |
| ٢٢/٩ | أمثلة عن أساليب التغيير في التطوير المؤسسي | ١-٤-٩ |
| ٢٢/٩ | أساليب التغيير الجماعية بين الأفراد | ٢-٤-٩ |
| ٢٤/٩ | تغيير مسار واسع النطاق في النظام | ٣-٤-٩ |
| ٢٦/٩ | التطوير المؤسسي الشبكي | ٤-٤-٩ |
| ٢٧/٩ | هل ينجح التطوير المؤسسي في الشركة؟ | ٥-٤-٩ |
| ٢٨/٩ | الخلاصة في نقاط | |
| ٣٠/٩ | مراجعة في أسلمة | |
| ٣٤/٩ | دراسة حالة ١-٩ : انقلاب في تنتكس Tentex | |
| ٣٦/٩ | دراسة حالة ٢-٩ : قيم رجل واحد تدفع الشركة إلى الإفلاس: قصة وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories | |

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- وصف الثقافة المؤسساتية وتفسير أهمية الملاعة بينها وبين مهام الشركة وخططها الاستراتيجية وأهدافها.
- تفسير أدوار المؤسس (أو المسؤول التنفيذي الأعلى) في الحفاظ على ثقافة قوية.
- مناقشة صفات الثقافة المؤسساتية القوية.
- تفصيل العلاقة بين القدرة التنافسية واستراتيجية الشركة والثقافة المؤسساتية.

- تطوير مفهوم دورة الحياة المؤسساتية ووصف تغيير الشركات وأنظمتها عبر دورة الحياة هذه.
- وصف مسار تغيير الشركات المنظم والمشاكل الأساسية التي يمكن أن تظهر في كل مرحلة من التغيير.
- وصف العناصر الأساسية في تشخيص مؤسستي متعدد الأساليب يتم إجراؤه على مستويات مختلفة.
- وضع أساليب لـ: ١) الحد من التصدي للتغيير و٢) تقليل مشكلة الترحيل و٣) التخطيط لتقييم برنامج تغيير و٤) تطبيق التغيير في الشركة و٥) نشر التغيير.
- التفرق بين: ١) التغيير الجماعي والتغيير بين الأفراد و٢) تغيير المسار الواسع النطاق عبر النظام و٣) التطوير المؤسساتي الشبكي.
- مناقشة العوامل التي تسهم فعلياً في دعم التغيير المؤسساتي وتأمين اعتماده في الشركة.

١-٩ الثقافة المؤسساتية: معانها وعلاقتها بالاستراتيجية الناجحة

تناول هذه الوحدة المواضيع المهمة في الثقافة المؤسساتية والاستراتيجيات الأساسية لإجراء تغيير منظم في الشركات. وقد عالج المبراء في الأعمال هذه المواضيع بشكل مفصل في كتاباتهم وتحاليلهم. وتمثل وظيفتك في هذه الوحدة بفهم المصطلحات الأساسية والفرضيات التي تدعم كل مفهوم فضلاً عن تطبيق المنهج المعتمد في كل ميدان من التفكير الإداري على حالتين تصفان التغييرات المفاجئة ضمن شركتين. فمتى أدركت هذه المفاهيم إدراكاً تاماً، يسهل عليك تطبيقها على الحالتين وعلى شركتك الخاصة.

١-١-٩ ما هي الثقافة المؤسساتية؟

يستطيع معظم المدراء التنفيذيين وصف خصائص ثقافة شركاتهم المؤسساتية، إلا أنهم يواجهون المشاكل حين يقومون بتحديد هذا المفهوم. وعندما يطلب منهم ذلك، غالباً ما يعرف المدراء ثقافة شركتهم على أنها أسلوب الشركة أو بيئتها أو شخصيتها، في حين أن الزبائن والمنافسين يبحثون في ثقافة الشركة من منظار مختلف. فالثقافة المؤسساتية هي مجموعة من المعتقدات والقيم السائدة التي يفهمها الموظفون.^١ تجأ الشركات إلى التدريب والتطوير وتقييم الأداء وبرامج التوجيه في سبيل نقل قيم الوسيلة والغاية (ونعني بذلك المعلومات المهمة المتعلقة بالشركة وبالثوابت التي تمثلها) ومعتقداتها (ونعني بذلك سير عمل الممارسات والأنظمة) إلى الموظفين. فتصبح القيم والمعتقدات التي تم نقلها، توقعات الموظفين المشتركة. وتتسم الثقافة المؤسساتية بصفات أخرى ذكرها في ما يلي.

١. تعطي الثقافة فكرة عن أسلوب حياة أعضاء المؤسسة الذين غالباً ما يسلّمون بقيمها فيستخفون بتاثيرها عليهم. ولا تبدو ثقافة المؤسسة جلية إلا متى قوبلت مع ثقافات مؤسساتية أخرى أو متى دعت الضرورة إلى تغييرها.
٢. تبقى الثقافة ثابتة عبر الزمن صامدة في وجه التغيرات السريعة التي تطرأ عليها. فيكفي أن تُبني على أساس متينة حتى تتمكن من التصدى للتغيير على رغم التقلبات والتبدلات في خطوط الإنتاج أو نشاطات التملك المؤسساتي.
٣. تنتهي ثقافة الشركة على مظاهر داخلية وخارجية في آن. فعلى الصعيد الداخلي، قد تشجع الثقافة جودة المنتجات، وفعالية التكاليف، وتقليل شوائب الإنتاج. أما على الصعيد الخارجي، فقد تعزز خدمة الزبائن، وتفرض توزيع المنتجات في الوقت المناسب،

- وتكرّس التنافسيّة في الأسعار، وتقضي تحمل المسؤولية الإجتماعية.^٢
٤. يدرك الموظفون الثقافة إدراكاً تاماً فيستطيعون وصف خصائصها لأنّه يسهل قياسها وتقييمها وتحسينها.
 ٥. قد تتطور الثقافة المؤسسية بطريقة عشوائية أو تخضع للإدارة في حال خضعت الشركة لطّلة استراتيجية تفترّح خصائص محددة لثقافتها. سينبّح في هذا الموضوع لاحقاً لأنّه في غاية الأهميّة. فإن لم تعرف الثقافة تطوراً واعياً، من البديهي أن "تنسى المؤسسة الخطوات الإيجابية التي تقدم عليها" وألا تتعلّم أبداً هذه الخطوات. وبالتالي، تشكّل الثقافة التعبير الأمثل عن التجربة المؤسسية، فتعني المؤسسة كلّ عضو من أعضائها.

٢-١-٩ ثقافات متعددة في الشركات

تَظُهر ثقافات فرعية في الشركات تعكس التغييرات في الوحدات الفرعية بسبب التشتّت الجغرافي والتغييرات في مختلف بيئة الأعمال وخطوط المنتجات. وقد كشفت البحوث التي أجريت على أصحاب مصانع تنتج أجهزة الكمبيوتر، عن انقسام الموظفين التقنيين والمحترفين إلى مسؤولين عن المعدات ومسؤولين عن البرامج. وينقسم المسؤولون عن المعدات بدورهم إلى مهندسين وتقنيين، في حين أن المسؤولين عن البرامج ينقسمون إلى مهندسي برامج وعلماء في الكمبيوتر. ولا يخفى أن لكل مجموعة قيمها المُطاقة ومعتقداتها وفرضياتها المرتبطة بالطريقة المناسبة لتصميم أنظمة معلوماتية.^٣ وتشير الثقافة المؤسسية في اتجاهات مجموعات الموظفين ومهاراتهم المهنية المحددة. فإذا اكتسب هؤلاء المحترفون قيمهم ومعتقداتهم العملية عبر التدريب المهني، يُجبرون على التأثر بثقافات أرباب عملهم المؤسسية.

٢-١-٩ فهم محددات الثقافة المؤسسية

تستحق الثقافة المؤسسية أن يتم البحث فيها بشكل مستقل. إلا أن تأثيرها الفعلي على أفعال الشركة ينشأ حين يتم النظر في جودة الملاعة بينها وبين استراتيجية الشركة.^٤ حين تجمع ثقافة قوية وحدات فرعية مختلفة وثقافات مهنية، تكتسب الشركة أساليب ممتازة وقدرة عالية على الاندماج لإدارة النزاعات عند نشوئها. إلا أنه يمكن أن تظهر مسؤوليات جديدة ترتبط بثقافة مؤسسية قوية.^٥ أولاً، قد تتبدل مهام الشركة أو أهدافها أو استراتيجيةها بسبب انهيار في القطاع (مثل مرض جنون البقر) أو اندلاع حرب أسعار فيه. وفي حالات مماثلة، قد يتعرّض على الثقافة القوية التي دعمت الامتياز السابق في الشركة، أن تتغيّر لتلبّي التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسة. ومن الأمثلة التي تتناول هذه المشكلة، ذكر تناقض الشركات على أساس امتياز جودة الخدمة. فتفوض هذه الشركات الموظفين في الواجهة لتلبية متطلبات الزبائن عبر تقديم خدمات تتجاوز توقعاتهم. وفي هذا الإطار، توظّف الشركات أمولاً طائلة في تكنولوجيا تحسين الخدمات وتدريب الموظفين. وبينما تتم هذه الاستثمارات، على الشركات أن تُبْطِل بعض مظاهر ثقافتها المؤسسية التي تدعم ممارسات تعتمد على الفعالية التصنيعية والإقصادية. وتتجدر الإشارة إلى أن الفشل في تغيير الثقافة على هذا النحو قد يقوّض استثمارات الشركة في التكنولوجيا وتدريب الموظفين على تقديم الخدمات.

ثانياً، قد لا تتألف الثقافات القوية عندما تكتسب إحدى الشركات شركةً أخرى. ويتوقع المدراء في الشركة المكتسبة حدوث بعض التغييرات لتوافق الشركة التابعة الجديدة مع قواعدها. ففي أواخر الثمانينات من القرن العشرين، اشتترت آي تي أند تي AT&T شركة National Cash Register Company (NCR) (أن سي آر) National Cash Register Company (NCR) وكان من المتوقع أن تؤدي عملية الدمج إلى استحداث شبكة اتصالات ضخمة تستطيع أن

تستغل المزج المحظوم بين وسائل الاتصال الهاتفية ووسائل التواصل المرتبطة بالكمبيوتر. ففكـر رئيس مجلس إدارة آي تي أند تي AT&T روبرت آلن Robert Allen في ضرورة الإقدام على هذا الاستغلال في ميدان تصنيع أجهزة الكمبيوتر. وما كان منه إلا أن اشتريَّ آن سي آر NCR معلـناً الثورة في تكنولوجيا الاتصالات ومعرـفاً موظفي هذه الشركة على أسلوب آي تي آند تي AT&T. وبعد مضي ست سنوات وجمع ٥،٣ مليارات دولار، عمد السيد آلن Allen إلى: ١) إعلان بيع آن سي آر NCR و ٢) صرف ٤٠٠٠ عامل ٣٠٠ التصريح بحصوله على تعويض قيمته ١٦،٤ مليون دولار. وتظهر هذه الواقعـة أن دمج الثقافـات المؤسساتية باسم التغيـير لا يكون دائمـاً لصالـح الموظـفين أو مالـكي الأـسـهم. ونظـراً إلى المـبالغ الطـائلـة التي حصل السيد آلن Allen عليها، يـبدو أن عملية الدـمج قد نجـحت بالنسبة إليه وإلى فـريق آي تي آند تي AT&T الإدارـي على حد سـواء.

يـظهر توـتر مـماـثل في عمـلـية الدـمج التي تـمـتـ في خـريف ١٩٩٥ بين مـيرـيل لـينـش Merrill Lynch والـوسـيط التجـارـي البرـيطـاني سمـيث نـيو كـورـت Smith New Court plc ° فقد دـفـعت مـيرـيل لـينـش Merrill Lynch مـبلغـاً وقدـره ٧٩٤ مـليـون دـولـار لـسمـيث Smith وتحـولـت بـعملـية الدـمج هـذـه إـلـى شـركـة عـالـية. إـلـا أـن عمـلـية الدـمج أدـتـ إـلـى تـعارضـ بينـ الثقـافـتين بـدـتـ آثارـ جـلـية فيـ رـحـيل رـئـيـسي قـسـم الـبـحـوث فيـ مـيرـيل لـينـش Merrill Lynch وـسمـيث Smith عـلـى حدـ سـواـءـ. فقد تـذـمـرـ المـوـظـفـون الـقـادـمـيـن فيـ شـركـة سـمـith Smith منـ مـيلـ المـدرـاءـ التـنـفـيـذـيـين فيـ مـيرـيل Merril إـلـىـ الشـنـاءـ عـلـىـ أـنـفـسـهـمـ وـالـهـوـسـ بـالـإـذـاعـانـ لـلـنـظـامـ. أماـ مـوـظـفـوـ مـيرـيلـ Merrilـ الذينـ كـانـواـ يـوـمـاًـ ماـ أـسـماـكـاًـ كـبـيرـةـ فـيـ الـمـكـتـبـ الصـغـيرـ فـيـ لـنـدـنـ فـبـاتـواـ الـآنـ سـمـكـاتـ صـغـيرـةـ تـسـبـحـ فـيـ عـلـيـاتـ شـركـةـ سـمـith Smithـ الـتجـارـيةـ الـكـبـيرـةـ. وـتـُظـهـرـ هـذـهـ الـمـلاـحـاظـاتـ أـنـهـ يـصـعـبـ عـلـىـ ثـقـافـيـ الشـرـكـتـيـنـ أـنـ تـمـاثـلـ لـاـ سـيـماـ أـنـ سـمـith Smithـ مـؤـسـسـةـ تـجـارـيـةـ مـشـاغـبـةـ فـيـ هـيـنـ أـنـ مـيرـيلـ Merrilـ مـؤـسـسـةـ سـمـسـرـةـ أـسـهـمـ فـيـ وـالـسـتـرـيتـ Wall Streetـ تـخـدمـ عـدـدـاًـ كـبـيرـاًـ مـنـ الـزـبـائـنـ النـافـذـيـنـ عـبـرـ الـلـوـلـاـيـاتـ الـمـتـحـدةـ الـأـمـيـرـيـكـيـةـ.

بلـغـ التـوتـرـ بـيـنـ الـمـوـظـفـينـ أـوـجـهـ فـيـ قـسـمـ الـبـحـوثـ. فـتـضـمـ مـيرـيل~ Merril~ حـوـالـى~ ٢٠~ محلـلاًـ يـغـطـونـ قـطـاعـاتـ الـأـعـمـالـ فـيـ مـعـظـمـ الـبـلـادـاـنـ الـأـورـوبـيـةـ، فـيـ هـيـنـ أـنـ سـمـith Smithـ تـشـمـلـ أـكـثـرـ منـ ١٠٠ـ محلـ يـهـتـمـونـ بـقـطـاعـاتـ الـأـعـمـالـ فـيـ الـمـلـكـةـ الـمـتـحـدـةـ أـوـ الـبـلـادـ الـفـرـديـةـ فـيـ الـقـارـةـ. فـضـلـاًـ عـنـ ذـلـكـ، تـخـتـلـفـ الـأـسـالـيـبـ أـوـ الـمـوـاقـفـ الـتـيـ تـعـتمـدـهاـ الـشـرـكـتـاـنـ. وـعـلـىـ سـبـيلـ المـثالـ، تـنـطـوـيـ شـركـةـ مـيرـيل~ Merril~ عـلـىـ طـابـقـيـنـ مـنـ فـصـلـيـنـ لـلـبـحـوثـ وـالـتـجـارـةـ يـخـضـعـ التـواـصـلـ بـيـنـهـمـاـ لـلـتـنـظـيمـ رـسـميـ. أـمـاـ سـمـith Smithـ فـتـبـقـيـ الـمـحـلـلـيـنـ وـالـتـجـارـيـنـ بـالـقـرـبـ بـعـضـهـمـ فـيـ الـعـضـ الـآخـرـ وـتـحـمـلـ التـواـصـلـ بـيـنـهـمـ بـعـنـاوـيـنـ تـنـطـوـيـ عـلـىـ تـلـاعـبـ لـفـظـيـ، وـصـورـ اـسـتـفـازـيـةـ، وـتـوـصـيـاتـ وـاضـحةـ بـالـبـيـعـ أـوـ الشـرـاءـ أـوـ التـرـيـثـ. وـعـنـدـمـاـ تـمـ دـمـجـ فـرـيقـيـ مـيرـيل~ Merril~ وـسـمـith Smithـ فـيـ الـعـامـ ١٩٩٦ـ، نـشـأـتـ ذـهـنـيـةـ "ـتـحـنـ ضـدهـمـ". فـأـقـدـمـ أـحـدـ مـوـظـفـيـ سـمـith Smithـ الـقـادـمـيـ عـلـىـ تـزيـينـ جـهـازـ الـكـمـبـيـوتـرـ فـيـ مـكـتبـهـ بـعـلـمـ أـمـيرـكـيـ مـصـغـرـ مـنـصـفـ السـارـيـةـ، فـيـ هـيـنـ أـنـ آخـرـينـ أـطـلـقـواـ اـسـمـ آنـدـريـهـ Andréـ عـلـىـ الـأـلـلـةـ الـتـيـ تـصـنـعـ الـقـهـوةـ تـيـمـاًـ بـرـئـيـسـ قـسـمـ الـاسـتـراتـيـجيـاتـ فـيـ مـيرـيل~ Merril~ آنـدـريـهـ شـارـونـ André~ Sharon~. وـقـدـ رـدـ هـوـلـاءـ الـمـوـظـفـوـنـ سـبـبـ هـذـهـ التـسـمـيـةـ إـلـىـ كـونـ الـأـلـلـةـ قـصـيـرـةـ وـمـرـبـعـةـ وـبـخـيـلـةـ تـاماًـ كـأنـدـريـهـ شـارـونـ André~ Sharon~ فـماـ كـانـ مـنـ هـذـاـ الـأـخـيـرـ إـلـاـ أـنـ أـجـابـهـمـ بـرسـالـةـ مـوجـزـةـ وـمـحـكـمـةـ عـبـرـ الـبـرـيدـ الـإـلـكـتـرـونـيـ تـفـيدـ بـالـكلـمـاتـ التـالـيـةـ:ـ "ـإـنـ الـقـهـوةـ عـلـىـ حـسـابـيـ، فـاحـسـوـهـاـ مـاـ دـمـتـ تـسـتـطـيـعـونـ ذـلـكـ". فـتـخـلـىـ الـمـوـظـفـوـنـ مـنـ الـشـرـكـتـيـنـ عـنـ وـظـائـفـهـمـ بـسـبـبـ خـوفـهـمـ فـيـ الـاضـطـرـابـ الـآـتـيـ. إـلـاـ أـنـ الـمـسـتـفـيـدـ الـوـحـيـدـ مـنـ هـذـاـ الزـوـاجـ الـمـتـعـرـرـ هـيـ شـركـةـ غـولـدـمانـ سـاـكـسـ إـنـترـنـاشـيونـالـ Goldman Sachs Internationalـ الـتـيـ وـظـفـتـ عـدـةـ نـجـومـ مـنـ سـمـith Smithـ وـمـيرـيل~ Merril~ عـلـىـ حـدـ سـواـءـ. فـمـنـذـ أـنـ تـمـتـ عـلـيـةـ الدـمـجـ فـيـ الـعـامـ ١٩٩٥ـ، تـخـلـىـ ١٠ـ مـوـظـفـيـنـ مـنـ مـيرـيل~ Merril~ وـ ١٠ـ آخـرـونـ مـنـ سـمـith Smithـ عـنـ الـعـملـ.

في قسم المبيعات.

على رغم التغيير المفاجئ، اعترف المدراء التنفيذيون في ميريل Merrill بأن الشركة التي تم توسيعها حافظت على ٢٠ بالمئة تقريباً من حصة سميث Smith في سوق الأسهم في لندن. وتسعى الشركة المدمجة إلى بلوغ عدد أكبر من قطاعات الأعمال على الصعيد العالمي بناء على معلومات يوفرها لها محللون من نيويورك ولندن وأسيا. إلا أن كبار المدراء التنفيذيين يعتبرون أن آثار عملية الدمج على المستويات الدنيا لا تزال غامضة. كذلك، يصرّ الأفراد المطلعون على فشل التصادم بين الثقافتين في لندن لأن عملية الدمج تساعدهم على بلوغ العالمية.

ثالثاً، تهدد بعض الثقافات القوية استراتيجية الشركة لأن الثقافات تشرع الشجار التلاميسي والسريري وبناء الأمبراطورية. وينطبق هذا الوضع على المشاريع العائلية التي لا تحضر انتقال السلطة المنظم بشكل مناسب إلى الورثة. غالباً ما تخضع الأعمال العائلية في الجيل الأول من الإدارة لownerships لا يقدرون أهمية تخطيط الوراثة. وفيما قد تدعم الثقافة السائدة مطالب المؤسس الملحة وروح المبادرة الفردية التي يتمتع بها وتشدده على التسويق، تستطيع الشركة أن تتأثر بسرعة بفترة من الاضطراب في حال مات المؤسس العين في سدة الرئاسة من دون أن يتمكن من التحضير لانتقال الأعمال المنظم إلى وريث يملك الخبرة الكافية في الإدارة.

العوامل التي تسهم في تطوير ثقافة المؤسسة

من المعروف أن ثقافة الشركة تعتمد على دور المسؤول التنفيذي الأعلى (أو المؤسس) وعلى إدارته الصارمة لمسار تكيف سلوك الموظفين وفقاً للأهداف الإجتماعية. لنبحث في كل منها.

دور المسؤول التنفيذي الأعلى أو المؤسس

تدين الشركات الناجحة بالكثير لمؤسسها الديناميين أو قادتها المحبوبين. وتتجدر الإشارة إلى أن الثقافات القوية السائدة في الشركات الناجحة تعكس قيم المؤسس الشخصية. فظهور دمغة واتسون Watson على شركة آي بي أم IBM ودمغة غايتيس Gates على شركة مايكروسوف特 Microsoft ودمغة مايكيل دل Michael Dell على شركة دل كمبيوتر كومباني Dell Computer Company بوضوح. ويسلط وصف أسلوب إياكوكا Iacocca الإداري الضوء على ثقافة كرايزل Chrysler.

يمضي أيام طويلة في اجتماعات تعنى بإدارة الشركة لأنه يظن أن "بعض الأفراد يتمهلون ويتقاعسون ويعالجون الوضع بروبية. إلا أنهم لا يلبثون أن يشهدوا نهايتم المهنية بعد بضعة أشهر". قد يعرف أي فرد هذا المصير ما عدا إياكوكا Iacocca الذي أمضى حوالي ٣٩ سنة في القطاع الصناعي المحوري في أميركا America ولا يزال يعرف الأمجاد في هرج ومرج مصانعه. ويرتبط نجاح إياكوكا Iacocca بقدرته على جعل إدارة شركة سيارات تشبه مهمة حربية بطلية ملحة وواسعة النطاق. ويوكل تحديده للإدارة بالإجماع ذلك. فهو يرى أنه يتم التوصل إلى الإجماع "عندما يناقش المجتمعون الموضوع فيغير كل منهم عن آرائه ليتخذ المدير القرار النهائي بناء على هذه الآراء".^٦

تكييف سلوك الموظفين الإجتماعي

يسمح التكييف الاجتماعي بنقل ثقافة المؤسسة من جيل من الموظفين إلى الآخر. فتدرك المؤسسات التي تتولى إدارة الملاعة بين أهدافها وثقافتها، أن اختيار الموظفين الإتفاقيّ

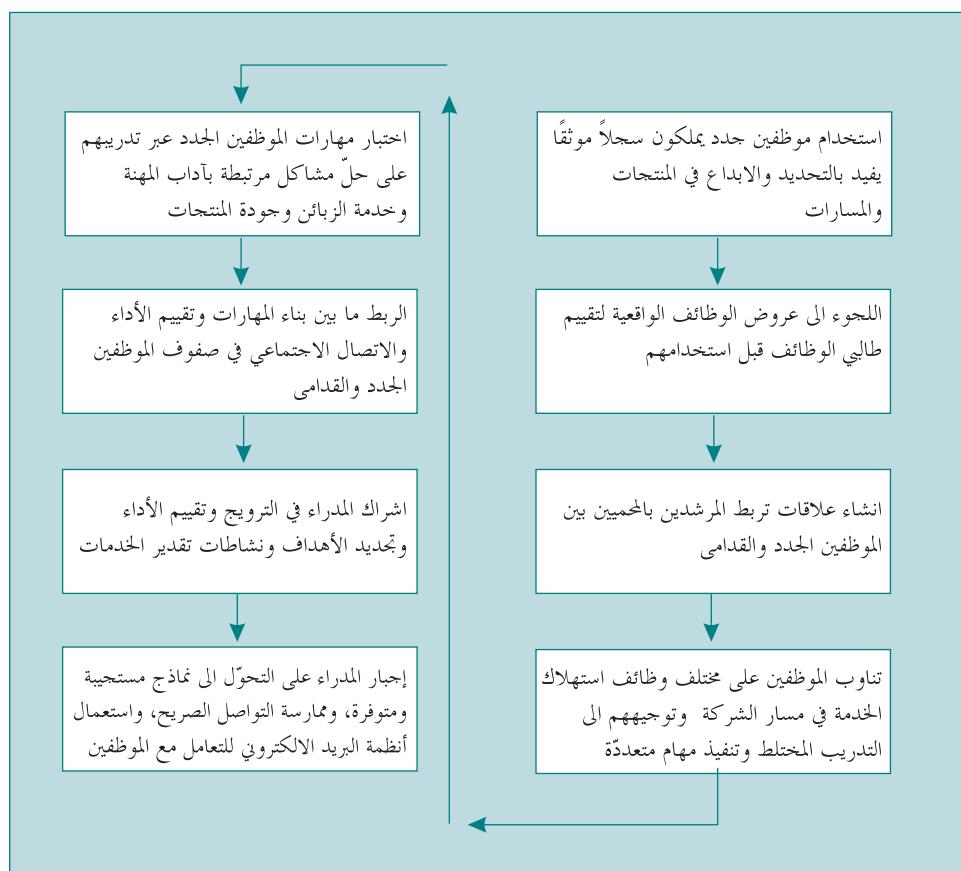
وواجبات العمل الواضحة، ومسارات تطوير الموظفين المختلفة، قد تقوّض الثقافة بحد ذاتها وتحمل الشركة على التحول عن الأهداف والاستراتيجيات المؤسساتية الأساسية. وينذكرباسكارال Pascale أن المؤسسات التي تتمتع بثقافات قوية تتمادي في مساعدة الموظفين على فهم الوضع من خلال مسار التكيف الاجتماعي.^٧ وترتبط الخطوات التي يتبعها باسكال في ما يلي.

١. **اللّجوء إلى عروض العمل الواقعية** (وهي تنطوي على وصف صريح لصفات العمل الإيجابية والسلبية على حد سواء) للتعبير عن توقعات الشركة في ما يتعلق بالموظفين الجدد. وفي هذا الإطار، تنظم شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble سلسلة من المقابلات الشخصية والجماعية فضلاً عن الاختبارات لشفر منصب مدير العلامات التجارية.
٢. **الحطّ من قدر الموظفين الجدد وتلقينهم مبادئ الشركة** في سبيل إجبارهم على التواضع ليتمكنوا من تقبّل المعايير المرتبطة بالامتياز في الجهد والأداء. وقد تعمد المؤسسة في هذه الحال إلى منح المستخدمين الجامعين الجدد مشاريع تعرف فرضاً ضيئلة للنجاح.
٣. **إخضاع الموظفين لتدريب مكثّف فعال** ليتمكنوا من ميادين الأعمال الأساسية. فتطلب شركة لينكولن إلكتريك كومباني Lincoln Electric Company من المهندسين كافة أن يعملوا في مجموعة من أعمال التلحيم والإنتاج مدة ستة أشهر قبل أن ينتقلوا إلى عمل المبيعات التقني. كذلك، تصرّ هذه الشركة على امتلاك الموظفين المعرفة حل مشاكل الزبائن أولاً عبر معرفة شاملة بالمنتجات.
٤. **تعديل نظام المكافأة والترقية** لتحديد الامتياز في الأداء في ميادين العمل الأساسية. ومن الضروري أن تُمنح المكافأةُ بناء على الجدارة.
٥. اعتبار كبار المدراء كنماذج شخصية تنقل ثقافة الشركة. من الضروري أن يجري هؤلاء الإجتماعات الأخلاصية بالبيع معتمدين سياسات مفتوحة ومبادرة فردية ترتكز على المكافأة.
٦. **دعم الثقافة بخصوص عن المؤسسة ومؤسسها.**
٧. **الاعتماد على المرشدين لتطوير الموظفين الجدد** الذين يعرضون خصائص شخصية تتناغم مع ثقافة المؤسسة.

ترتدي التوصيات الرامية إلى تعزيز ثقافة المؤسسة عبر تكييف منظم لسلوك الموظفين في الرسم البياني ١-٩. ويعتمد نجاح الشركة على تقييد مدير مجلس الإدارة بها والتزامه الجدي بالرابط بين الثقافة المؤسساتية وتنفيذ الاستراتيجية. ويفترض الرسم البياني ١-٩ أن يعمد كبار المدراء إلى: ١) اعتبار العلاقات العملية مظهراً أساسياً من الأعمال و ٢) تقبّل دورهم كمرشدين إلى الامتياز و ٣) الشعور بالراحة حيال المظاهر الشخصية أو الإنسانية لإدارة الأعمال و ٤) الانفتاح على معلومات يقدمها الزبائن والأنصار الظارجين الآخرون عن الأساليب التي تسمح بتحسين الأعمال.

حاول أن تجيب على الأسئلة الواردة في الجدول ١-٩ التي تعطيك فكرة واضحة عن مدى التزام شركتك الحالي بثقافة قوية. ثم، اجمع العلامات التي نلتها واقرأ التحليل الذي يتناسب مع المجموع.

مجموع الثقافة المؤسساتية القوية: من ٣٣ إلى ٤٤. نجحت شركتك في تطبيق مسار تكييف سلوك الموظفين لدعم مهام الشركة وأهدافها واستراتيجيتها. فتؤكد النتائج في هذه السلسلة على أن شركتك تقوم بالخطوات الأخلاصية بتكييف سلوك الموظفين المذكورة آنفاً. وإذا اعتمدت الشركة خطة استراتيجية فعالة وقوية متوافقة في ما يتعلق ببن الموظفين ومهاراتهم، تستمر الثقافة في دعم استراتيجية الشركة.



رسم بياني ١-٩ بناء ثقافة قوية تُعنى بالأداء في الشركة

جدول ١-٩ التزام الشركة بثقافة قوية

| أبداً | نادرًا | غالباً | دائماً | |
|-------|--------|--------|--------|---|
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | هل تستطيع تحديد مهام الشركة؟ |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | هل يظهر ٩٠ بالمئة من العمال أو أكثر التزامهم بمهام الشركة؟ |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | هل يهتم الموظفون طوعاً بأهداف الشركة قبل أن يهتموا بمصالحهم الشخصية في حال طلب منهم ذلك؟ |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | هل تلتزم شخصياً بمهام الشركة؟ |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | هل يستطيع كل موظف وصف ميادين الشركة الأساسية التي تتطوّر على كفاعة ممّيزة؟ |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | هل يلتزم الموظفون بمقاييس عالية لبلوغ الامتياز في الأداء؟ |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | هل تكافئ الشركة الموظفين الذين يتميّزون في ميادين الأعمال الأساسية وترقيهم؟ |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | هل يقدر الزبائن والمنافسون والمراقبون التزام شركتك بتقديم منتجات وخدمات ممتازة؟ |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | هل تتم مراقبة الموظفين بصراحته لتأمين ملاعthem مع التزام الشركة بالامتياز؟ |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | هل تعالج الشركة بسرعة تخلف الموظف الجديد عن الالتزام بواجباته عبر تأمين التدريب المناسب له أو صرفه؟ |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | هل يؤدي المدراء القدامى دور مرشد الموظفين الجدد الذين يتمتعون بصفات تقدّرها ثقافة الشركة؟ |

مجموع الثقافة المؤسساتية المتوسطة: من ١٨ إلى ٣٢. تظن أن الشركة تعتمد ممارسات

متضاربة في ما يتعلق بمسار تكييف سلوك الموظفين فلا يمثل المراء نماذج فعالة للامتياز في الأداء، ذلك أنهم يتخلّفون عن دعم القيم الأساسية في الأعمال، مما يؤدي إلى ظهور خلل في الثقافة المؤسساتية فتعجز عن الرابط ما بين الوحدات الفرعية من جهة والجموعات المهنية من جهة أخرى.

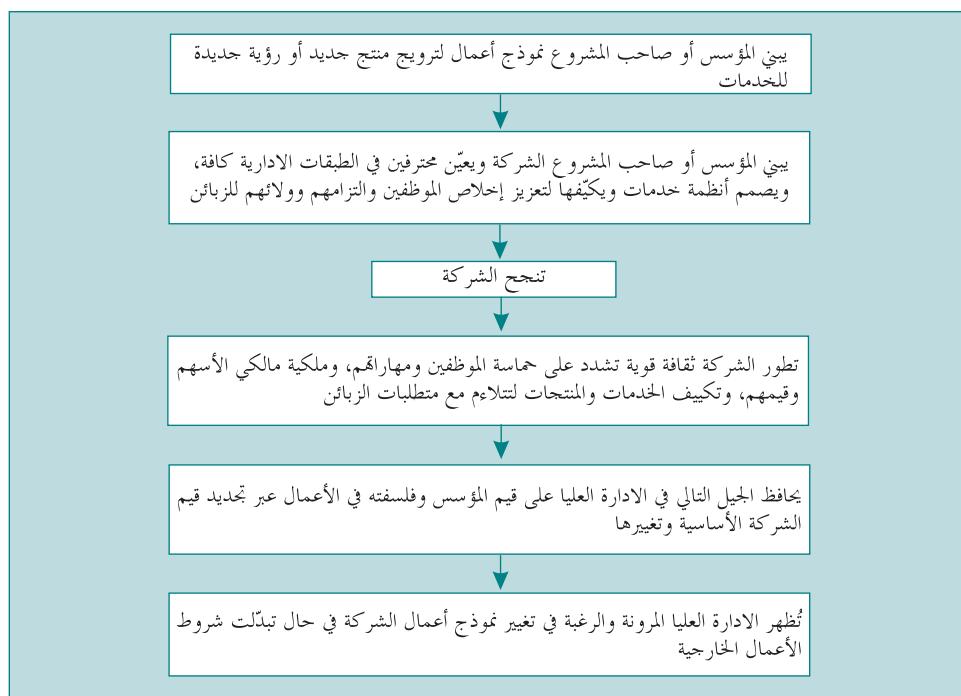
مجموع الثقافة المؤسساتية الضعيفة: من ٠ إلى ١٧. تظن أن ثقافة الشركة ضعيفة وتعتمد مساراً غير فعال لتكييف سلوك الموظفين. وتنطوي أعراض الثقافة الضعيفة على: ١) الملاعة الضعيفة بين قيم الموظفين الجدد الشخصية وثقافة الشركة ٢) التدريب الضعيف للموظفين الجدد في مظاهر الأعمال الأساسية ٣) افتقاد أنظمة المكافأة وتقدير الأداء إلى القدرة على إظهار سلوكيات الأداء بوضوح ٤) عدم ارتباط أنظمة المكافأة بالجدارة ٥) تأدبة كبار الماء دوراً ضعيفاً كأمثلة (وكمرشدين) يحتذى الموظفون بها ٦) تشديد التقليد المؤسساتية على الفشل بقدر تشديدها على النجاح.

٤-١-٩ استراتيجية الملاعة بين الثقافات العالية الأداء

تعمل المؤسسات على بناء ثقافات قوية مع أنها لا تشكل دائماً عاملاً إيجابياً فيها. فتفوق حسناً ثقافة الشركة مواطن القوة فيها أهمية. وعلى سبيل المثال، قد تتعرض ثقافة قوية تتصدى للتغيير النمو والمكاسب والقدرة التنافسية. فقد شدت آي بي أم IBM لسنوات طويلة على السرية والبيروقراطية المتعددة الطبقات فضلاً عن تشديدها على الإنتاج وتقدير الخدمات ولا سيما في سوق أجهزة الكمبيوتر الآيونية. وبين العامين ١٩٩٣ و١٩٩٠، اكتفت بالمراقبة البائسة وهي تخسر مبلغاً قدره ٧,٥ مليار دولار في حين أن سعر أسهمها انحدر بنسبة تخطى ٥٠ بالمئة. إلا أنه في خلال هذا الانحدار، حافظت آي بي أم IBM على ثقافتها القوية. فإذا أرادت الشركات أن تحافظ على ثقافة عالية الأداء، عليها ألا تهتم بقوة ثقافتها وحسب بل أيضاً بدرجة الملاعة بين ثقافة الشركة والاستراتيجيات التي تعتمد其ا. وفي هذا الإطار على الثقة في المؤسسة أن: ١) تدعم مصادر القوة المالية أو أهداف الأداء المالي الأساسية ٢) تكيف أهداف الشركة الاستراتيجية بما في ذلك مركز الشركة في السوق ومرتبتها في القطاع ومراتب منتجاتها ٣) تساعد الشركة على تكييف اختصاصاتها الأساسية لتلاءم مع شروط السوق التي تم عرضها في ما يلي بياجاز.

١. ينبغي أن تدعم ثقافة الشركة أداؤها المالي على المدى الطويل. فتبني الثقة روابط متينة بين حواجز اليد العاملة وأداء الشركة المالي وضوابطها والهيكلية المؤسساتية.
٢. ينبغي أن تلاءم ثقافة الشركة مع الأهداف الاستراتيجية أو تلك التي يطرحها السوق. فإن اعتمدت الشركة استراتيجية المنتج الأقل كلفة، من الضروري أن تدعم ثقافتها عدد الموظفين القليل والطبقات الإدارية القليلة ومسار صنع القرار اللامركزي.
٣. يشدد تكييف الثقافة على المرونة ويشجع القوة العاملة على التكيف مع استراتيجيات الشركة المالية وتلك التي يطرحها السوق.^٨

اختبر الباحثون وجهات النظر الثلاث الخاصة بالثقافة المؤسساتية هذه على ٢٠٧ شركات تنتمي إلى ٢٢ قطاعاً بين العامين ١٩٧٧ و١٩٨٨. فلمسوا دعماً جزئياً لفرضية القوة والملاعة. إلا أن البحث ساند مظهر التكيف بشدة وربط نجاح الاستراتيجية المالية الطويلة الأمد المعتمدة في السوق بقدرة الثقافة المؤسساتية على التكيف.^٨ وبناء عليه، بات السؤال الأساسي الذي ينبغي أن تطرحه الإدارة: "كيف تستطيع الشركة اعتماد ثقافة تملك قدرة عالية على التكيف؟" فيعرض الرسم البياني ٤-٩ التفكير العام الذي يعتمد الخبراء عندما يبحثون عن الإجابة على هذا السؤال.



رسم بياني ٢-٩ كيف تبني الشركة ثقافة تتكيف مع بيئة الأعمال

كما يظهر في الرسم البياني، يبدأ المسار بوجود مؤسس نافذ يضع استراتيجية تتلاءم مع السياق الذي تتم فيه الأعمال. ويترافق نجاح الأعمال ونموها مع متابعة القادة الذين يهتمون بخدمة المساهمين الأساسيين من المالكين وزبائن وموظفي، على تغذية قدرة الشركة على التكيف مع بيئة الأعمال. ولا بدّ من أن يضمن هؤلاء القادة توفير خدمة عالية الجودة للحفاظ على استمرارية النجاح، وذلك عبر اعتماد التعديلات في الأنظمة والهيكليات رسميًا. كذلك، ينبغي أن يدرك القادة أهمية الالتزام بالامتياز في تقديم الخدمات والمنتجات بدلاً من التقيد باستراتيجيات وتقنيات صارمة.

بما أن الثقافات المؤسساتية كافة تميل بشكل طبيعي إلى التقدّم وعكس التغييرات في الأسواق والمنتجات والوسائل التكنولوجية، على الإدارة السعي إلى التأثير في هذا التقدّم بغية بلوغ نتائج مثالية تنجم عن أساليب الملاعة الثلاثة المذكورة آنفًا. ويلجأ واضعو النموذج في الرسم البياني ٢-٩ إلى التشابه بين الثقافة المؤسساتية وعائلة تعامل بفعالية.^٩ فيستخدمون لفظة "ع.ت.و.ت" HOME المركبة من الحروف الأولى من عدة كلمات هي عضوية membership و تاريخ history و وحدة oneness و تبادل exchange. وتجرد الإشارة إلى أن مؤشرات التغيير الصحي هذه تساهم في إنشاء ثقافة مؤسساتية متماسكة تساهم في إنجاح أساليب الملاعة الثلاثة المذكورة آنفًا. إلا أن الركن الأساسي في مقاربة "عونت" لتحسين الثقافة المؤسساتية هو ثقة الإدارة بـ القوة العاملة واحترامها لها. إلا أن الجهد الرامي إلى ممارسة الأساليب المذكورة في الرسم البياني ٣-٩ غير فعال في مؤسسات تعرف تاريخاً طويلاً من نضال القوة العاملة.

يساهم المبدأ الثاني الذي يدعم "ع.ت.و.ت" HOME في تحسين جودة العلاقات العملية في الشركة. فلا يكفي أن يوافق الفريق الإداري على تحسين ثقافة الشركة عبر تطبيق أساليب التغيير المذكورة في مبدأ "عونت" HOME، وإنما عليه بلوغ القدرة التنافسية عبر تحسين العلاقات العملية مع القوة العاملة أيضًا. وفي حال اعتمدت أساليب "ع.ت.و.ت" HOME على المبدأين وطبقها المدراء عبر الشركة، تكثّر فرص رفع الإرباحية وتحسين الفعالية وزيادة القدرة التنافسية.



رسم بياني ٣-٩ الأساليب الرامية إلى تغيير ثقافة الشركة

يؤكد الرسم البياني ٣-٩ والرسم البياني ٢-٩ على أن التكيف هو العنصر الأساسي في الثقافة المؤسساتية. فكثيرة هي الاستراتيجيات العملية المعتمدة في الشركة وكثيرون هم رؤساء مجلس الإدارة الذين يتواجدون على الشركة ويرحلون عنها، إلا أن الشركات الناجحة هي تلك التي تسعى إلى التكيف مع المحددات السائدة في القطاعات التي تنتهي إليها. ولا بدّ من أن تمر أي شركة بمرحلة من النمو من مراحل دورة الحياة المؤسساتية. ويبلغ هذا المحدّد الأهمية التي تبلغها الثقافة أو ربما يخططاها لأنّه يؤثّر في نجاح الشركات الاستراتيجي والمالي. ونعالج هذه النقطة في ما يلي.

٤-٩ نظرية دورة الحياة المؤسساتية

تتقدّم الشركات عبر مراحل مختلفة تماماً كالأفراد الذين يعملون فيها. وبعد أن تتخبط الشركة مرحلة التأسيس تبدأ بالنمو والنجاح في حال تفادي الفشل المبكر. إلا أنه عبر هذه المراحل المختلفة، تتبدل التحديات والمسائل التي تواجه المدراء، فيحتاج هؤلاء إلى فهم دورة حياة الشركة ليتمكنوا من تحديد تدهورها وإدراك عدم الجدوى من استخدام هيكليات ونشاطات نجحوا في استعمالها في مراحل مختلفة عن هذه المرحلة. ولذلك، قد تختلف المعايير التي تسمح بتقدير النجاح والقدرة التنافسية من مرحلة معينة من النمو إلى مرحلة أخرى. إلا أن نظريات دورة حياة الشركات تشارك مراحل النمو نفسها. فيعرض الجدول ٢-٩ نموذج دورة حياة مؤسساتية تقليدية.

تؤكد التغييرات الظاهرة في الجدول ٢-٩ على أنه مع مرور الأيام، تصبح الشركات أكثر انتظاماً وتعقيداً وتبايناً. ومع أن هذه الكلمات تصف المراحل الثلاث، فهي لا تؤدي بالضرورة إلى تدهور الشركة. ويشدد الجدول على المصالح المتراكبة في كل مرحلة ويعرض التغييرات المختلفة التي قد تختبرها الشركات في مرحلة محددة. ونظرًا إلى اختلاف مدة كل مرحلة بين

| الخصائص | نشاطات التأسيس | نمو وتوسيع سريعان في السوق | نمو مستقر ونضج في السوق / استقرار وتدحرج |
|-------------------------|--|--|---|
| الهيكلية | ما من هيكلية نظامية متدرجة لا مرئية وخاضع لعدد أكبر مرئية وخاضع لعدد أكبر من الطبقات النظامية كبيرة من المراحل | صارمة ومعقدة يديرها عدد من الطبقات | غير نظامي ومبادر يعترضه عدد قليل من الحاجز |
| نمذج التواصل | غير نظامي، طويل الأمد، يخضع لصيغ محددة ضعيفاً بين المستويات العليا والدنيا | يعتمد على الميزانيات، وأثار التدفق في المسابقات، ونشوء القواعد والقوانين | غير نظامي ومبادر يعترضه عدد قليل من الحاجز |
| نمط القرار | محترف وإداري يشدد على المسار ضد التائش، ويرتكز على رب العمل | محترف وإداري | فردي يعتمد على روح المبادرة الفردية |
| معدل النمو | يتقلّص في ميلاد الأعمال الأساسية، فتراجُع تمويل الأرباح والسوق | بطيء أو متوقف في ظل تشديد على مكاسب السوق (أي تحفيظات التكافل) | غير مستمر، وسريع أو عَرضي سريع، وإيجابي، وتدعّمه (يتم عند هذا المدى تقديم المنتجات الجديدة) |
| التعقيد الهرمي | يخضع للتسريح ويؤدي إلى تكاليف إدارية باهضة | تعقيد عمودي مرتفع جداً وتكاليف إدارية متزايدة | منخفض |
| العمر والحجم والاستجابة | كبيرة، وتعتمد هيكلية تقسيم المنتجات والتوزيع | كبيرة مع أقسام مستقلة (عدم التنوع) | حديثة وصغيرة ومرنة |

شركة وأخرى، يستحيل تحديد الفترة التي تستغرقها أي شركة في كل مرحلة.^{١٠} قد تتسم دورة حياة بعض الشركات بالقصر بسبب غياب إحدى المراحل أو قصر الفترة التي تستغرقها في كل مرحلة. فإذا اكتفت إحدى الشركات بإنتاج سلعة واحدة تطلق الموضة في السوق، تعرف نمواً سريعاً سرعان ما يتدهور في حال لم تقم الشركة بالتنوع في خطوط المنتجات. وقد تتخطى بعض الشركات مرحلة النضج فتلاشى مباشرة وتنهار.

تختلف التغييرات التي تخضع لها الشركات ويقدم عليها القادة وفقاً للمرحلة التي بلغتها الشركة من النمو. وعلى سبيل المثال، تختلف دل كمبيوتر Dell Computer اليوم بعد عاماً من نمو لم يسبق له مثيل، تختلف تماماً عن الشركة التي أسسها مايكيل دل Michael Dell في غرفة النوم في حرم جامعة تكساس University of Texas. بدأت الشركة التي أسسها السيد دل Dell فيما كان طالباً في السنة الثانية، بتصنيع أجهزة الكمبيوتر وشحنها ولكنها أصبحت في العام ١٩٩٤ تجني ٢,٨ مليار دولار من تصنيعها لأجهزة الكمبيوتر وشحنها إلى أنحاء العالم كافة، بفضل اعتمادها على مقاربة تسويقية مباشرة ناجحة. وفي أواخر العام ١٩٩٤، واجهت الشركة مشاكل في التدفق النقدي فما كان من السيد دل Dell إلا أن قرر تعديل تصميم شركته ونمذج أعماله. ومع أنه لا يزال أهم مالكي الأسهم في الشركة ورئيس مجلس إدارتها، شغل عدة مناصب إدارية عالية المستوى. وقد توّلى إدارة قسم المبيعات واهتم بالنفقات الإدارية وساهم إلى حد بعيد في تحسين الدفق النقدي.تمكن من تحقيق ذلك فانتقلت الشركة من المرتبة الخامسة إلى المرتبة الرابعة في لائحة أهم صانعي أجهزة الكمبيوتر الشخصية. أما أسهم دل Dell فتُعد من أهم الأسهم في هذا المجال ويتعلّق المستثمرون إلى تحقيق مكاسب ملحوظة تعتمد على انتشار المبيعات المحلية والعالية.

يعطي هذا المثل فكرة عن اختلاف التجارب التي يمر بها صاحب مشروع ناجح والأحداث التي تتعرّض لها شركته في أواخر المرحلة الواقعية بين النضج والنمو السريع ومرحلة التأسيس. وفي الوقت الذي كانت فيه قيمة شركة أبل كمبيوتر كومباني Apple Computer Company تساوي مليار دولار، لم يكن مؤسساها ستيفن جوبز Steven Jobs إلا مساهماً مهماً. أما مؤسس لوتوس ديفيلوبمنت كوربوريشن Lotus Development Corporation، ميشيل كابور Mitchell Kapor، فرحل عن شركته عندما ارتفع عدد الموظفين فيها إلى ١٣٠٠ موظف وبلغت

مبيعاتها في العالم ٢٧٥ مليون دولار. وفي العام ١٩٩٥، اشتريت آي بي أم IBM شركة Lotus بـ٣٦ مليار دولار دافعهً بالملئه منه كقسط إضافي مقابل مخزون Lotus المذهل. وترتبط هذه الأمثلة بفكرة واحدة تتمثل بأن عدداً كبيراً من الشركات لا ينمو وينتظر بوجود مؤسيسيه، في حين أن شركات ناجحة جديدة تفضل النمو تحت جناح مؤسساها الذي يستطيع إدارتها بشكل ناجح. إلا أنه يبدو أن السيد دل Dell يخرج هذه القاعدة. فهو يملك المهارات الإدارية الضرورية لإنجاح شركته في خلال مرحلة النمو السريع المتواصلة، في حين أن مؤسسين آخرين يفقدون الاهتمام في التحديات التي يقدمها منصبهم كمدراء تنفيذيين (بدلاً من مجددي أو مصممي منتجات) فيجبرهم المساهمون المهمون على الاستقالة حين يتسم أداء الشركة بالضعف. وهذا ما حدث للسيدة فيلدز Fields رئيسة مجلس إدارة شركة الكعك (دراسة حالة ٢-٧ في الوحدة ٧). وفي بعض الأحيان، يرحب صاحب مشروع طموح بالتغيير فيقوم بتأسيس شركة أخرى ناجحة.

ليس من المحتوم أن تعرف الشركات الناضجة التدهور الذي يظهر في النموذج وفي أي شركة تخسر قدرتها على التكيف بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها. وعلى المدراء الذين يتبعون إلى التدهور المؤسسي أن يراقبوا التغييرات الواردة في العوامل الأربع عشر التالية.

١. عدد الموظفين الكبير (تصنيفات الوظائف الكثيرة).
 ٢. تقبل عدم الكفاءة (الفشل في الإستغناء عن خدمات الموظفين الضعيفي الأداء).
 ٣. الإجراءات الإدارية المرهقة (ارتفاع عدد الإجراءات والأنظمة الإدارية العقيمة).
 ٤. وجود موظفين أقوياء يربكون صانعي القرار التنفيذيين ويسلخون منهم معتبرين إياهم تقليديين وغير متطلوبين.
 ٥. تفضيل الشكل على الجوهر فيصبح نظام التخطيط وقواعده أكثر أهمية من نتائج التخطيط.
 ٦. عدد الأهداف والمعايير الواضحة القليل لقياس النجاح المؤسسي.
 ٧. التمتع عن تقبل النزاعات أو تفضيل الإنقسام على الإختلاف بالرغم من ضرره المحتمل على صنع القرار.
 ٨. فقدان التواصل الفعال وإخضاع صنع القرار للمركزية.
 ٩. إهمال الهيكليات المؤسساتية.
 ١٠. إلقاء القادة المسؤولية على الآخرين بشكل دائم (ارتفاع في السلوك السياسي في قمة الهرمية الإدارية).
 ١١. مقاومة التغيير.
 ١٢. المعنويات المنخفضة.
 ١٣. تعبير مجموعات ذات مصلحة خاصة عن آرائها بشكل واضح (التصدي للتغييرات في التكنولوجيا والأساليب المعتمدة).
 ١٤. انخفاض التجديد (إطلاق عدد أقل من المنتجات الجديدة في السوق).^{١١}
- يستطيع المراء الناجحون السعي في سبيل حماية شركاتهم من التدهور عندما تبلغ الشركة الذروة من النجاح وذلك عبر مراقبة مؤشرات التدهور المذكورة آنفًا. ويعود السبب الأساسي للتدور، إلى ثقة الفريق الإداري الزائدة وعدم انتباذه إلى المشاكل التي تتعرض الشركة لها.^{١٢} فعندما تعرف إحدى الشركات التدهور، يتعدز على الفريق الإداري الذي أشرف على هذا التدهور إرشاد الأفراد والموارد إلى الظهور دونه. ولعل بناء ثقافة مؤسساتية تتكيّف مع إطار الأعمال في المراحل الأولى من دورة الحياة هو الطريق الأفضل للقضاء على التدهور.

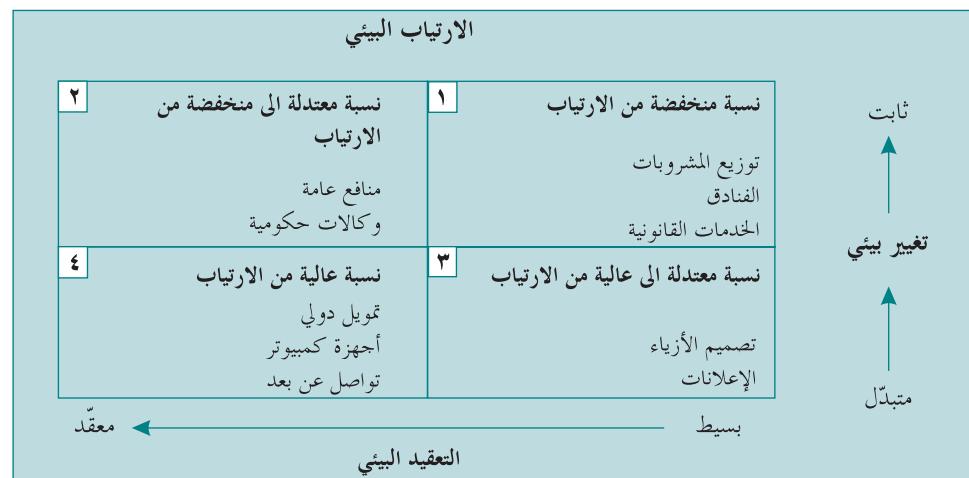
٣-٩ التغيير المؤسسي

لا يخفى أن الشركات تتكيّف وتتغيّر مرات كثيرة في دورة حياتها تماماً كأي فريق رياضي

يعد إلى استقدام لاعبين جدد وتغيير المدربين أو المدراء وإقناع المسؤولين بضرورة بناء ملعب جديد له. فعندما تكتسب الشركات شركات أخرى تدهورت قيمتها أو تعرضت لإدارة سيئة، تبدأ بالخلص من المدراء غير المنتجين وبيع الأصول غير المربحة وتحسين خدمة الزبائن. وتشكل هذه التدابير جزءاً لا يتجزأ من دورة الحياة المؤسساتية وإن كان يستحيل تصنيفها على أنها جيدة أم سيئة. إلا أن الطريقة التي يتم في خلالها إجراء التغييرات وإدارتها ضرورية بالنسبة إلى الموظفين والزبائن على حد سواء. ويعالج هذا القسم من الوحدة تنفيذ التغيير المؤسساتي وإدارته.

١٣-٩ لماذا ينبغي أن تقدم الشركات على التغيير؟

على الشركات كافة التفاعل مع بيئه من المهام تتالف من موردين وزبائن ومنافسين وشركات تنظيمية ومجموعات تهم بالصالح العام. وتعرض بيئه المهام على الشركة مهمة إدارة الارتباط البيئي الذي ينطوي على التعقيم البيئي والتغيير البيئي. يرتبط التعقيم البيئي بعدد الزبائن الخارجيين الذين تواجههم الشركة، وتتنوعهم، في حين أن التغيير البيئي يشير إلى استقرار الزبائن وإن تغيروا بسرعة أو ببطء عبر الزمن. ويمكن جمع هذين البعدين من بيئه المهام كما يظهر في الرسم البياني ٤-٩.



رسم بياني ٤-٩ فهم الارتباط البيئي

يشير الرسم البياني ٤-٩ إلى أن بيئه المهام تستحدث ارتباطاً يضغط على المدراء لوضع خطط ترمي إلى إجراء التغيير وإدارته. وبالانتقال من الزاوية اليسرى العليا إلى الزاوية اليمنى الدنيا في الرسم البياني، يرتفع الارتباط البيئي بنسبة هندسية. وعلى المؤسسات التي تعرف قدرًا عالياً من الارتباط أن تضع خططاً فعالة لإدارة التغيير وذلك عبر مراقبة بيئتها بشكل مستمر. ومن الضروري في هذه الحال أن تبادر هذه الشركات إلى استباق التغيير الخارجي بدلاً من الاكتفاء بمقامته فتتخد عدداً من الخطوات التي من شأنها الحد من انتشار الم擔心 بها.

١. **تغير الأهداف والإستراتيجيات.** قد تطلق المؤسسات منتجات وخدمات جديدة أو تستهدف أسوأ مصغرة. وتشكل هذه الإجراءات أمثلة عن التغييرات التي تطال الإهداف والإستراتيجيات على حد سواء. وفي هذا الإطار، تساهم جامعة هيريوت-وات Heriot-Watt التي تعمل على تطوير وتسويق شهادة الماجستير في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، في تقديم مثال عن تغيير الأهداف والاستراتيجيات.
٢. **التكنولوجيا.** يشكل اعتماد نظام البريد الإلكتروني لتسهيل التواصل وتقليل عبء الأعمال الورقية في المؤسسة، تغييراً في الوسائل التكنولوجية المؤسساتية فيما يقدم الاستغناء

عن خدمات ٢٠ بالمئة من القوة العاملة في شركة تأمين بسبب استخدام أنظمة خبرة معلوماتية، مثل آخر في الإطار نفسه.

٣. **الهيكلية.** قد تعدل المؤسسات هيكليتها عبر الإنقال من تصميم وظيفي إلى تصميم تقسيم المنتجات أو التصميم الإقليمي فيما تنتقل من مسار صنع قرار مركزي إلى مسار لا مركزي. وقد خضعت هيولت-باكرد Hewlett-Packard للتغيير هيكلياً منهم عندما نقلت عدة موظفين إداريين فيها إلى العمليات الميدانية لتسريع مسار صنع القرار وخدمة الزبائن.

يمكن استحداث التغيير عبر إجراء تعديلات في بيئة الشركة الداخلية. فتدل المؤشرات المرتبطة بضعف صحة الشركة مثل انخفاض إنتاجية الموظفين، وارتفاع عدد شكاوى الزبائن، وازدياد التغيّب، وارتفاع نسب الشكاوى والإضرابات عن العمل، على مشاكل يمكن أن تنشأ فيما تحاول الشركة التكيّف مع بيئتها الخارجية. غالباً ما تلجأ المؤسسات إلى التغيير وتديره فتعتمد أحد التغييرات أو التغييرات التالية الذكر كافة.

١. **تصميم الوظيفة.** يمكن تعديل عمل يؤديه الأفراد أو الفرق لتأمين مزيد من الفرص التي من شأنها إرضاء متطلبات الموظفين. ويمكن أن يجري التعديل على المستويين بغية تأمين التنوع، والإستقلالية، والمعلومات المرتدة، والأهمية، والتفاعل الاجتماعي.

٢. **الناس.** تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات وتسريع مسار صنع القرار عبر إعداد برنامج يرمي إلى تفويض الموظفين استناداً إلى الفرق الذاتية التوجيه. فيتم إنفاق أموال طائلة عادة على تدريب الموظفين لإنجاح هذه التحسينات.

٣. **أنظمة الضبط.** تستطيع المؤسسة تعديل أنظمة تقييم الأداء والمكافأة. وتشجع هذه التغييرات السلوكيات الجديدة التي يظن الموظفون أنها تسمح لهم بنيل المكافآت التي يستحقونها.

يوافق الخبراء في التغيير المؤسستي على أن إدارة التحوّلات في الشركة تتطلب تغيير سلوك الموظفين وتعديل الثقافة المؤسساتية.^{١٣} ومن المعروف أن الشركات الناجحة تعدل ثقافاتها بسرعة للتلاحم مع الحقائق البيئية الداخلية والخارجية. ويشدد بير Beer على ضرورة إدارة ثلاثة قوى للتوصل إلى تغيير ناجح في نموذج الأعمال في الشركة.^{١٤}

١. الإستياء من الوضع الراهن بين صفوف الموظفين الذين يفترض بهم أن يبدّلوا سلوكهم.
٢. الحاجة إلى رؤية عن المستقبل من شأنها أن توجه إعادة تصميم المؤسسة.
٣. الحاجة إلى مسار تغيير منظم لمساعدة الموظفين على تعديل مواقفهم وسلوكهم.

يعرف التغيير المؤسستي المنظم عدة صفات تميّزه عن تقنيات محدّدة من التغيير المؤسستي.

وقد تم عرض صفات التغيير المنظم في المؤسسات هذه في الجدول ٣-٩.^{١٤}

جدول ٣-٩ صفات التغيير المنظم في المؤسسات

- ١ يركز على الوحدة المؤسساتية بكاملها (أي على مجموعة العمل أو القسم أو الشعبة أو الشركة بكاملها).
- ٢ يعتمد على معرفة السلوك المؤسساتي على المستويين الكلي والجزئي.
- ٣ لا يرتبط بتخطيط للأعمال أو تكهن بها.
- ٤ يشمل استحداث تغيير مؤسستي منظم ودعمه.
- ٥ يلّجأ إلى التغييرات في إستراتيجية الشركة وهيكليتها ومسارها.
- ٦ يرمي بالدرجة الأولى إلى تحسين فعالية المؤسسة.

٢-٣-٩ مسار التغيير المنظم

تفرض الشروط الثلاثة المذكورة آنفًا أن يتبع التغيير المؤسساتي تسلسلاً يمكن التنبؤ به. وقد اقترح كورت لووين Kurt Lewin أن ينطوي هذا التغيير على ثلث مراحل أساسية تتمثل بالقضاء على التجدد والتغيير وإعادة التجديد.^{١٥}

القضاء على التجدد

يتم اللجوء إلى القضاء على التجدد عندما يشعر الموظفون بالإستياء حيال ثقافة المؤسسة ومساراتها القديمة. ويمثل القضاء على التجدد "التدمير البناء" لمسارات الشركة غير الفاعلة وخصائصها. ويختبر المدراء الاستياء عندما يدركون أن نظام تصميم العمل وأساليب التدريب ونظام تقييم الأداء والهيكلية لا تتلاءم مع استراتيجية الشركة.

لا بد من أن تساهم الأزمات المؤسساتية في القضاء على التجدد لأنها تفرض معاجلتها مباشرة، كما يمكن أن تتسبيب به بعض أشكال استياء الموظفين مثل الشغب في العمل والإضراب ودعوى التمييز والوشي. وفي معظم هذه الحالات، تسعى الإدارة إلى بلوغ تسوية معينة. وعلى سبيل المثال، نجحت العاملات في إحدى المصانع الأمريكية في مقاضاة شركة ميتسوبishi Mitsubishi في أمريكا بسبب التحرش الجنسي بهن. مما كان من الشركة إلا أن اتخذت موقفاً صارماً حيال الموضوع ورفضت التعاون مع محامي الحكومة. وقد أعربت المدعيات ٢٩ في القضية عن اعتقاد الشركة النموذج نفسه منذ خمسة أعوام مع العلم بأن وحدة الإنتاج الواحدة فيها تضم ٤٢٠٠ عامل حوالى ٨٠٠ منهم من النساء. وتُعتبر هذه الدعوى التي كلفت ٢٥٠ مليون دولار أضخم قضية تحرش جنسي في التاريخ الأميركي وتهديداً جدياً لسمعة الشركة في الولايات المتحدة. ولعل خسارة هذه القضية تكلّف الشركة أعلى حصتها في السوق بين النساء الأميركيات فتلتقط سمعة الشركة في القطاع.^{١٦}

التغيير

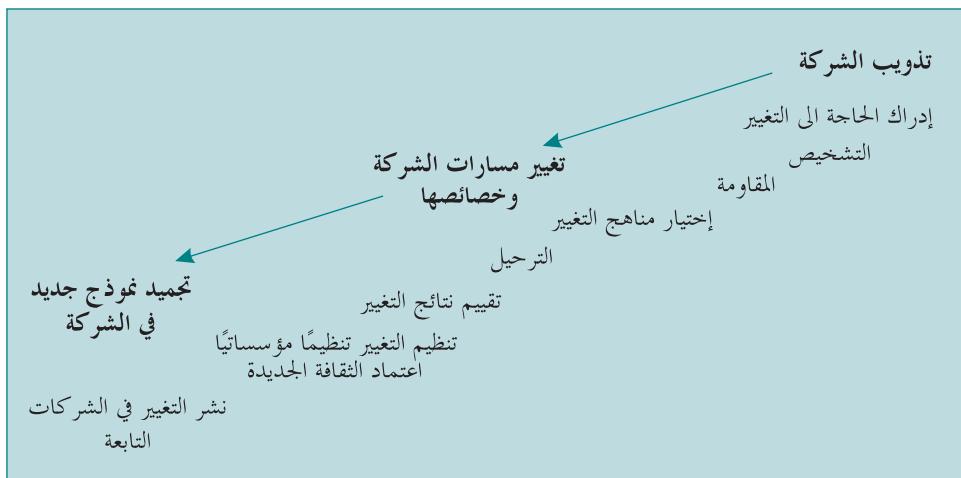
يحدث التغيير عندما توضع خطة عمل لإجبار الشركة والموظفين على اعتماد سلوكيات جديدة وقبول التغيرات في الثقافة. ويمكن أن يتسم التغيير المنظم ببساطة حلقة دراسية لتدريب الموظفين المسؤولين عن المبيعات على تقديم المنتجات كما يمكنه أن يهتم بإعادة هيكلة المؤسسة لنقلها من تصميم عمل مرکزي إلى تصميم خدماتي لامرکزي. ويعتمد نجاح هذا التغيير على اتباع الشركة نموذجاً يبرز التقى المحرز في العمل المؤسساتي وخطه يشارك الموظفون في تطبيقها بغية تنفيذ هذا النموذج.

إعادة التجديد

ترتبط إعادة التجديد باعتماد سلوكيات متطرفة وتصاميم عمل وهيكليات ومسارات جديدة، واعتبارها أجزاء ثابتة من الشركة وثقافتها. وفي خلال إعادة التجديد، لا بد من التحقق من نجاحات مسار التغيير الذاتية والموضوعية على حد سواء. وتشمل هذه المرحلة نقل محصلات مسار التغيير الإيجابية إلى وحدات وشركات تابعة أخرى.

المشاكل الأساسية التي يواجهها المدراء في خلال مسار التغيير

تفرض إدارة التغيير الناجحة على المدراء الاستعداد لمواجهة تحديات مهمة كثيرة. ويعرض الرسم البياني ٥-٩ العناصر الأساسية في مسار التغيير. وتنتمي مناقشة كل مظهر من مظاهر هذا المسار وتحديات الإدارة النموذجية في ما يلي.



رسم بياني ٥-٩ الخصائص الأساسية في مسار التغيير المؤسسي

٣-٢-٩ التشخيص

يشكل التشخيص مساراً تعاونياً بين الشركة ووكيل التغيير لتوسيع المشاكل، مع العلم بأن وكيل التغيير هو خبير في تطبيق معرفة العلم السلوكي على التشخيص والتغيير المعتمدين في المؤسسة. ويتنمي التشخيص إلى مسار القضاء على التجمد ويتيح من حدث داخلي أو خارجي زرع الإرتياح في تفكير المدراء. إلا أنه لا ينبغي أن يكون التشخيص تفاعلياً. فعلى سبيل المثال، تلجأ بعض الشركات إلى أنظمة تقييم الأداء بـ ٣٦٠ درجة لكشف النقاب عن المشاكل التي تواجهه الفرق الذاتية التوجيهية. وتسمح البيانات المستقة من أسلوب التقييم هذا باكتشاف المشاكل قبل أن تتأثر المنتجات أو جودة الخدمات بها.

يتطلب تحليل المشاكل الفاعل إجراء تشخيص على مستويات مختلفة. فتبث هذه المقاربة في الأعراض الناشئة على مستويات الوظائف المختلفة ولا سيما على المستوى المؤسسي والجماعي والفردي/الوظيفي. ومن البديهي إجراء تشخيص على مستويات مختلفة لأن أعراض العمل المؤسسي غير الفاعل تظهر عبر الشركة بأسرها. وفي حال فشل مخطط برامج التغيير في إدراك أعراض العمل الضعيف في مستويات الشركة، يواجهون خطر وضع حلول لا تعالج أسباب العمل الضعيف كافة. ويعرض الجدول ٤-٩ الخصائص التي ينبغي تشخيصها في كل مستوى من الشركة.

يسم التشخيص بفعالية كبرى إذا جاؤ وكيل التغيير إلى لجنة توجيه تتالف من أعضاء متبارزي الأداء يحترمهم زملاؤهم لأنهم يهتمون بفعالية الشركة ويتمتعون بمهارات تواصل ممتازة. ولهذه الأسباب، تُعتبر لجنة التوجيه ضروريةً لتأمين تشخيص فاعل والانتقال بنجاح عبر مراحل التغيير المنظم. إلا أن لجنة التوجيه مؤقتة ترتبط مدة عملها بالفترة التي يعتمد فيها برنامج التغيير المنظم، وتقدم تقاريرها إلى الإدارة العليا، وتملك الحرية لاتخاذ قرارات متعلقة بمسار التغيير الظاهر في الرسم البياني ٥-٩.

٤-٣-٩ المقاومة

تنشأ المقاومة عندما يخشى الموظفون أن تفوق تكاليف التغيير الشخصية والمؤسسية الأرباح. فيشعرون أن التغيير يهددهم تماماً كما يهدد الشركة بحد ذاتها. إلا أن الوجه الآخر من المقاومة يتمثل بتفضيل الحالة الراهنة. فمن الممكن جداً أن يخشى الموظفون التعديلات التي قد تسبب في ١) الارتياح الاقتصادي و ٢) زوال المعرفة و ٣) فقدان النفوذ الشخصي و ٤) ارتفاع حدة النزاعات و ٥) التغيير في العلاقات العملية. وتجدر الإشارة إلى أن المقاومة

جدول ٤-٩ تشخيص على مستويات متعددة في التغيير المنظم

يبحث التشخيص على المستوى المؤسساتي في ما يلي:

١ تاريخ المؤسسة ولا سيما الأحداث المهمة التي ساهمت في صنعه.

٢ مزيج المنتجات والخدمات.

٣ طبيعة البيئة الخارجية والعناصر التي تعتمد الشركة عليها بشكل أساسي.

٤ موارد الشركة في ما يتعلق برأس المال والقدرة التقنية والأفراد.

٥ الملاحة الاستراتيجية.

٦ مدى المفاضلة العمودية والأفقية.

٧ مدى التكامل العمودي والأفقي.

٨ خصائص نظام التواصل في المؤسسة.

٩ خصائص التابير المرتبطة بالمحصلات وعدها.

يبحث التشخيص على المستوى الجماعي في ما يلي:

١ مهام فرق العمل الأساسية.

٢ الأنطمة الرامية إلى دعم المسارات التي يتبعها فريق العمل (مثل تقييم الأداء والمكافأة وتحديد الأهداف).

٣ الفرق التي تدير المسارات الأساسية.

٤ فعالية مسارات حل المشاكل التي يعتمدها الفريق.

٥ إدارة النزاعات بين الفرق.

يبحث التشخيص على المستوى الفردي/الوظيفي في ما يلي:

١ التنوع في القوة العاملة.

٢ أنماط القيادة التي يعتمدها المدراء التنفيذيون الأساسيون.

٣ الأساس التحفيزي للأداء الوظيفي.

٤ مستوى الرضى الوظيفي.

٥ مدى تفويض الموظفين.

تفتقد عادة إلى التوازن بين مصادر النفوذ. فغالباً ما يكون الذين يقاومون التغيير أكثر تنظيماً وتعبيراً في مقاومتهم من الذين يؤيدون التغيير والتحسين. ويقع "عبء الإثبات" على مؤيدي التغيير فيأخذون على عاتقهم مسؤولية إقناع الجميع بأهمية التغيير لصالح الشركة.

يمكن الحد من مقاومة التغيير عبر دعوة الذين يتأثرون بمحصلات التغيير المنظم، إلى المشاركة في الأعمال. وفي هذا الإطار، من الضروري أن تشدد استراتيجية التغيير على أهمية "تملّك" الموظفين مسار التغيير ومحصلاته، لا سيما أن جنة التوجيه الفاعلة تساهم في تحويل التغيير المنظم إلى مسار تشاركي. وتشمل الأمثلة التي تتناول مشاركة الموظفين المنظمة في التغيير المنظم: ١) تصميم أنظمة تقييم للأداء و٢) وضع برامج فوائد إضافية مكيفة وفقاً لطابع الفرد وظروفه و٣) تصميم برامج تسمح بادخار التكاليف التي تؤدي إلى علاوات على أرباح الإنتاج و٤) وضع برامج لتفويض الموظفين بغية تحسين جودة الخدمات و٥) اعتماد برامج إدارة الجودة الشاملة و٦) إنشاء فرق عمل ذاتية التوجيه.

ليس من الضروري أن تعتمد برامج التغيير كافية على المشاركة. فتنخفض أهمية المشاركة في برامج التغيير في حال ١) نشأت أزمة معينة تتطلب أن يتم حلها بسرعة و٢) امتلك المدراء كل المعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ قرار يقضي بالتغيير و٣) لم يتأثر الموظفون بالتغيير المقترن و٤) لم يكن تقبل الموظفين التغيير ضرورياً لنجاح برنامج التغيير و٥) لا يشكل تطوير مهارات الموظفين عنصراً أساسياً من برنامج التغيير. وقد تم البحث في مظاهر المشاركة هذه في مثال مسار صنع القرار النموذجي الذي وضعه فروم-ياتون-جاغو Vroom-Yetton-Jago والمذكور في الوحدة ٦.

٥-٣-٩ الترحيل إلى إطار العمل

يتم إجراء بعض برامج التغيير خارج موقع العمل ويفترض بالموظفين دعم تغيير السلوك في العمل. فقد ترسل الشركة مدراء من الإدارة الوسطى للمشاركة في برامج تدريبية في الجامعات بغية تعلم ضبط المبردة في الوقت المناسب، وإدارة الجودة الشاملة، وتصميم الفريق الذاتي التوجيه، وتحسين جودة الخدمات. وفي حالات أخرى، قد يتم إرسال الموظفين إلى أقسام أخرى من الشركة لتعلم أساليب جديدة تتوقع المؤسسة أن يعتمدها الموظفون في وحدات العمل التي يتمنون إليها. وعلى سبيل المثال، قد يربط أحد الأقسام جزءاً من علاوات الموظفين بالمهارات الجديدة التي يكتسبونها كل سنة. وقد تتطلب المناهج الخاصة بتصميم "نظام تعويض يستند إلى الكفاءة" عدة دورات تدريبية يخضع لها الموظفون الذين يفترض بهم أن يعتمدوها في أقسامهم. وفي حالات أخرى، قد ترسل الشركة فرقاً من المدراء إلى ورشات عمل تهم ببناء الفريق يستطيعون في خلالها تحسين مسار حل المشاكل ضمن المجموعة.

في هذه الحالات، يتعرض نقل التعليم للخطر في حال لم يدعم المسؤولون السلوكيات والأساليب والإجراءات التي تم تعلمها حديثاً في إطار العمل الذي يفرضها. إلا أن السؤال الأهم الذي ينبغي طرحة هو: "ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها بغية تحقيق النقل الفعال للسلوكيات وال تعاليم الجديدة إلى بيئة العمل؟" ويواافق الخبراء في التغيير على أن النقل الناجح لسلوكيات العمل والمعرفة والمواصفات العملية الجديدة تعتمد على:

١. الملامحة بين عناصر مسار التغيير وخصائص بيئة الأعمال.^{١٧}

٢. اعتبار التغيير مفيداً فوراً في بيئة الأعمال.^{١٨}

٣. دعم الآخرين للمواقف أو السلوكيات التي تم تغييرها في بيئة الأعمال.^{١٩}

بغية تفسير النقاط المطروحة آنفًا، لنفترض أن الإدارة ترى ضرورةً في اعتماد برنامج Scanlon للحد من التبذير وتحسين جودة الخدمات. ومن البديهي أن يحظى البرنامج بفرصة أكبر للنجاح إذا ١) اقتنع الموظفون المعنيون كافة بأن التبذير وتحسين الجودة مشكلتان بالغتا الأهمية و ٢) فكر الموظفون في وضع مجموعة من المعايير القياسية التي من شأنها تقييم فعالية الموظفين في الحد من التبذير وتحسين جودة المنتجات و ٣) أجمع الموظفون والمدراء في وحدات العمل الأخرى على فعالية البرنامج وبحثوا في أهليةتم لاعتماد برنامج مماثل.

لا يمكن حل مشكلة الترحيل ما لم يشجع المسؤولون الموظفين الجدد على تطبيق السلوكيات الجديدة التي تعلّموها. ولا بدّ من أن يدعمها المدراء والملاء المشاركون في إطار العمل. فعلى المدراء فهم هذه السلوكيات الجديدة وتقديرها وتعزيزها في المسؤولين، وذلك عبر استحداث واجبات تسمح بتوسيع نطاق تعليم البرنامج ليطال إطار العمل. وتشمل هذه الواجبات مشاركة مدراء وموظفين يتحملون مسؤولية وضع خطط عمل توصلوا إليها خارج موقع العمل. فينجحون في ربط البيئة التعليمية ببيئة العملية.

التغلب على مشكلة الترحيل

توصّلت بعض الشركات إلى استحداث أساليبها الخاصة للتغلب على مشكلة الترحيل. فقد أنشأت مؤسسة موتورو لا كوربوريشن Motorola Corporation في شومبرغ Schaumberg في إلينوي Illinois "جامعة موتورو لا Motorola University" لتدريب موظفيها ومدرائها ضمن الشركة نفسها. ويخضع موظفو موتورو لا Motorola لـ ٤ ساعه من التدريب لتطوير الذاكرة سنويًا. وتتكيف جامعة موتورو لا Motorola University برامجهما التدريبية لتتلاءم مع متطلبات الزبائن عبر تقليد الأنظمة الإدارية ومناهج الإنتاج وأنظمة قياس رضى الزبائن ومسارات فرق العمل. وتضم الجامعة مستشارين ومهندسين وعلماء ومدراء سابقين. وفي العام

١٩٩٣، أنفقت الشركة ١٣٠ مليون دولار على التربة أي حوالي ٣،٨ بالمئة من جدول الرواتب الكامل. إلا أنه يصعب مناقشة نتائج نجاح هذه الجامعه في التدريب. ففي السنوات الخمس الأخيرة، ارتفعت أرباح الشركة ٤٧ بالمئة كما تضاعفت مبيعات الموظف الواحد. وتقدر الشركة أن كل ١٠٠٠ دولار تنفقها على تدريب الموظفين تعود بـ ٣٠٠٠٠ دولار إضافية على معدل الإنتاجية على مدى ثلاث سنوات. وقد أدت تحسينات الإنتاج هذه، فضلاً عن القضاء على التبذير الناتج من التدريب، إلى توفير ٣،٢ مليار دولار، وإعداد قوة عاملة محفزة وملزمة. وتنطوي آثار مثل جامعة موتورولا Motorola University حل مشكلة الترحيل.

٦-٣-٩ التقييم

عندما تبدأ الشركات بالإستفادة من برامج التدريب، يفرح المدراء بالنتائج لدرجة أنهم قدّما يهتمون بفهم سبب النجاح الذي حققوه. غالباً ما يرغب هؤلاء المدراء باعتبار البرنامج ناجحاً على أساس "ردود الفعل الطيبة" التي يظهرها الموظفون الذين شاركوا فيه. وهذا ما يعرف بالنجاح القصصي الذي قدّما يعطي الإدارة معلومات عن صحة تصويب أهداف البرنامج أو تحسين مسار تنفيذه، على رغم أهميته. فضلاً عن ذلك، يسارع المدراء إلى تغيير البرامج التي أصبحت متداولة في القطاع. إلا أن اللجوء إلى "بداع" مماثلة لا يسمح بإجراء تقييم شامل للبرنامج طالما أنه يتم اعتماد هذه البداع من دون إجراء أي تشخيص. وفي أفضل الحالات، تغطي هذه البداع أعراض العمل الظاهرية في الشركة. وتماماً كالأفراد البدينين الذين يتبعون حمية ناجحة، ينحاز المدراء إلى كل بدعة: من إدارة الجودة الشاملة، إلى تفويض الموظفين، وبناء الشركة الخدماتية الخلاصة بالقرن المقبل... فيحدد الجدول ٥-٩ الملياريين التي ينبغي أن يقيم المدراء فيها محصلات برنامج التغيير. ولا بدّ من أن يحدد برنامج التغيير المتبين مسبقاً الملياريين التي ينبغي قياس التحسين فيها بالتفصيل. وتقع على لجنة التوجيه مسؤولية تصميم وسائل القياس وتنفيذها. إلا أن الشركة تستفيد بشكل أساسي من التغيير المنظم حين تبذل جهداً لوضع نموذج عن محصلات البرنامج يقيس الأرباح والخسائر عبر اللجوء إلى مواد من الفئات المذكورة في الجدول ٥-٩. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن تعديل هذه المواد لتلائم مع خصائص برنامج تغيير منظم خاص بأي شركة.

جدول ٥-٩ كيفية تحديد مواضع الإستفادة من برنامج التطوير المؤسساتي

| الملياريين المرغوب في تغييرها | مواقف الموظفين ومشاعرهم | معلومات الموظفين | سلوك الموظفين | البيان | الشركة |
|--|---|---------------------------------------|---------------|--------|--------|
| مؤشرات التغيير/الناتج | | | | | |
| يصف الموظف البرنامج على أنه جدير بالاهتمام ومرضٍ يظهر الموظفون مشاركتهم في العمل | يصبح الموظفون أكثر التزاماً بالعمل | يُبرز الموظفون مهارات جديدة | | | |
| يقول الموظفون إنهم يمتلكون مهارات جديدة حل المشاكل | يصف الموظفون زملاءهم على أنهم أكثر مهارة منهم | يستخدم الموظفون أساليب جديدة في العمل | | | |
| يُثقلُ الزبائن بتقييم الخدمات أكثر من السابق | يقرُّ الزبائن بتحسينَ جودة الخدمات | | | | |
| تعتمد الشركة أشكالاً جديدة من تكيف الخدمات لتلائم مع متطلبات الزبائن | | | | | |
| ارتفاع الإنتاجية | | | | | |
| انخفاض نسبة التغيير وتقلبات العمالة | | | | | |
| انخفاض نسبة الشكاوى | | | | | |
| تحسين الخدمة واحد من التبذير وانخفاض عدد الشوائب | | | | | |

من الضروري القيام بتمييز أخير يتعلق بقياس فعالية برنامج التغيير. فترتبط المحصلات المذكورة في الجدول ٥-٩ بآثار التغيير المنظم التي لا يضمن أي منها فعالية مسار التنفيذ. لذلك، ينبغي أن تعمد لجنة التوجيه إلى تقييم جودة مسار التغيير المنظم. وقد تنطوي أنظمة قياس مماثلة على اعتبارات التكاليف والوقت الضروري لواجهة معلم البرنامج المعتمد، ورضي الموظفين عن طبيعة مسار التغيير، وأحكام المدراء المتعلقة بسهولة تنفيذ البرنامج.

٧-٣-٩ التنظيم المؤسساتي

في حال حق برنامج التغيير محصلات جيدة، لا بد من أن تسعى الشركة إلى اعتماده كجزء ثابت من أنظمتها وثقافتها وهيكليتها. وعندما يخضع التغيير المنظم للتنظيم المؤسساتي، يصبح جزءاً من العمليات على رغم تواли المدراء أو تقليص عدد الموظفين أو أي تغييرات أخرى تطرأ على الشركة. وقد يفشل التنظيم المؤسساتي إذا:

١. لم يجر تقييم نظامي للبرنامج.
٢. لم يكن برنامج التغيير متعدد المستويات (يعالج مسائل الإدارة الدنيا والوسطى والعليا) ومتعدد الأساليب (يعالج مسائل على الصعيد الفردي/الوظيفي، والمسار الجماعي، والتصميم المؤسساتي).
٣. كان البرنامج يستغرق وقتاً طويلاً لإنجازه.
٤. لم يكن برنامج التغيير ينطوي على زبائن من خارج المؤسسة.
٥. لم تكن المكافآت الموعود بها مؤمنة.
٦. أدى برنامج التغيير إلى توقيع الموظفين أموراً يستحيل تلبيتها (عدم ارتفاع فرص الترقية).
٧. لم يكن الأعضاء على بيئته من البرنامج مما يؤدي به إلى تجاهل الثقافة المؤسساتية.
٨. غادر الشركة أصحاب الأفكار السابقة الأساسية الذين يدعمون برنامج التغيير.
٩. تغيرت بيئه المؤسسة بطريقة ما أو تراجعت الأرباح، مما قد يدفع الإدارة إلى التخلّي عن التنظيم المؤسساتي.

٨-٣-٩ النشر

لا تغطي برامج التغيير في معظمها المؤسسة بكمالها. فتطبق هذه البرامج في البداية على نطاق ضيق ومن ثم تجري محاولات لتوسيع تطبيقها في خلال المراحل الأولى لنجاح المشاريع. فيمثل النشر مساراً يتم في خلاله تنظيم التغيير مؤسساتياً عبر الشركة. وقد درس والتون Walton مسار نشر برنامجي التغيير في فولفو Volvo وشل Shell في المملكة المتحدة، مع العلم بأن هذين البرنامجين شاملان وواسعا النطاق ويتميزان بخصائص مشتركة.

تشمل مقاربة إعادة هيكلة الأعمال التي تعتمدها الشركاتان عدة مظاهر من العمل أبرزها محتوى الوظيفة، والتعويض، ومشاركة العمال في الإشراف وصنع القرار، والهيكلية الإجتماعية، والهرمية المركزية. ومن شأن تصميم كل عنصر من هذه العناصر أن يساهم في تنظيم ثقافة عملية داخلية متينة توسيع نطاق إدارة العمال الذاتية، وتعزز فرصهم لتعلم قدرات جديدة، وتوطّد العلاقة في ما بينهم، وترفع تماثلهم مع المنتجات ومسار التصنيع، وتعزز كرامتهم وتقديرهم لذاتهم.^{٢١}

لاحظ والتون Walton أن النشر غير مضمون. وقد عرف برنامج فولفو Volvo نشراً مهماً فتحولت التغييرات إلى خصائص عملية أساسية في ثقافة الشركة. ويعود هذا النجاح إلى

- متابعة رئيس الشركة بير غيلنهاامر Peyr Gyllenhammar إنشاء البرنامج وتطبيقه عن كثب وقد وضع كتاباً بعنوان الأفراد في العمل الذي شرح تجربة فولفو Volvo في التصميم العملي لجموعات عمل شبه مستقلة. وفي هذه الحالة، ساعد الإعلان وصاحب الفكرة اخلاقة على إنجاح مسار النشر. إلا أن والتون Walton يحدد سبعة عوامل تحد من عملية النشر:
١. دعم والتزام ضيّلأن من الإدارة العليا. في عدة حالات، يسمح المدراء بالتغيير المنظم ولكنهم لا ينخرطون فيه شخصياً.
 ٢. اختلاف أساليب العمل في الوحدة الرئيسية عن تلك السائدة في الوحدات الأخرى، مما يدفع المشاركين إلى الإستنتاج بأنها لا تناسب الوحدات كافة. إذا فرض البرنامج استخدام جنة توجيه، قد يتم استبعاد بعض هذه الحاجة.
 ٣. إنشغال وكيل التغيير بنشر تقنية معينة بدلاً من أهداف التغيير التي يمكن تطبيقها على الوحدات الأخرى.
 ٤. عدم تأمين المكافآت لإدارة برنامج التغيير بنجاح. تستمر الشركة في قياس الأداء بناء على الأسلوب القديم وتفشل في تعرّف هؤلاء الموظفين الذين ساهموا في إنجاح برنامج التغيير.
 ٥. مساعدة الإدارة في تقويض البرنامج لأنها تظن أن هذا البرنامج يضعف سيطرتها على الموظفين. يتفادى تعيين ممثلين عن العمال في جنة التوجيه ذلك.
 ٦. القلق من أن تفشل الشركات الخاضعة للإتحاد العمالي في اعتماد المشاريع التي تم العمل عليها في شركات لا تخضع للإتحاد العمالي.
 ٧. النزاع بين الخصائص العملية الخاصة بوحدة العمل التي تخضع للتغيير والوسائل البيروقراطية في باقي المؤسسة. لا تخضع برامج التطوير المؤسساتي الناجحة في معظمها لقدر كبير من البيروقراطية، مما يشكل تهديداً للمدراء "في المكاتب" الذين لا يظنو أن يمكن إخضاع الوحدات الميدانية للأمركونية بفعالية.

٤-٩ أسلوب التغيير في التطوير المؤسساتي

إن التطوير المؤسساتي هو علم وفن، ينطوي على مجموعة من الأساليب الرامية إلى تغيير طريقة عمل المؤسسات. وقد يحدث بعض اللعنة حيال التطوير المؤسساتي عندما يفشل المدراء في إدراك ضرورة توفر العناصر الثلاثة كافة. وبينما عليه، يُعرف التطوير المؤسساتي على أنه نظام تطبيق واسع النطاق لمعرفة العلم السلوكي على التطوير المنظم الذي تخضع له الاستراتيجيات والهيكليات والمسارات المؤسساتية بغية تعزيز فعالية المؤسسة. وفي هذا الإطار، يتم التشديد على المسارات الناشئة بين الأفراد والمسارات الجماعية بشكل خاص.^{١٤} ويشدد التحديد على استخدام معرفة السلوك المؤسساتي. فتميّز هذه الخصاعة بالتحديد التطوير المؤسساتي عن استراتيجيات التغيير الأخرى التي قد تعتمد على استخدام المعرفة في المحاسبة أو الهندسة أو التسويق. إلا أنه من الممكن أن تلجم المشاريع المعدّة لتعديل إجراءات المحاسبة أو التسويق أو الهندسة إلى معرفة العلم السلوكي. كذلك، يتميّز التطوير المؤسساتي عن الأحداث العشوائية أو الفوضوية أو المنفصلة في الشركات باعتماده التغيير المنظم، ويشدد على المسارات بين الأفراد والمسارات الجماعية على حد سواء، وبهتم بتحسين النمط الإداري وفعالية حل المشاكل في مجموعة العمل، ويستند إلى المبدأ القائل بأن التغيير المؤسساتي يؤثر في سلوك الموظف.

يساعد وكيل التغيير المؤسسات على إدارة مسار التغيير. إلا أنه ينبغي أن يستند إلى

مجموعة من الفرضيات التي تشكل أساس التطوير المؤسساتي نفسه. وأبرز هذه الفرضيات:

١. يبحث الموظفون بشكل دائم عن النمو ويسعون إلى تحقيق ذاتهم في العمل.
 ٢. يستطيع الموظفون تحمل مسؤوليات فُوّضت إليهم ويبذلون قصارى جهدهم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
 ٣. يُعد التواصلُ الصريح والصادق ضروريًّا في المؤسسات.
 ٤. تستطيع المؤسسات الاستفادة من نسبة أكبر من الثقة والتعاون في أعمالها كافة.^{٢٢}
- غالبًا ما يعتمد وكلاء التغيير على هذه الفرضيات المهنية الأربع. إلا أن خراء آخرين في التطوير المؤسساتي يظنون أنه ينبغي أن تكون الفرضيات أقل جزماً فتركز على: ١) مساعدة الشركة على تأمين البيانات الفعالة عن عملياتها الحالية و٢) مساعدة الموظفين على توضيح المحاصّلات المرجوة و٣) مساعدة الشركة على القيام بخيارات استراتيجية تستند إلى تشخيص (أنظر الجدول ٢-٩) وضع الشركة الحالي والمحاصّلات المرجوة.^{٢٢}

١-٤-٩ أمثلة عن أساليب التغيير في التطوير المؤسساتي

عندما تنوي المؤسسات الخضوع للتغيير، يمكنها أن تختر أسلوبًا من بين أساليب التطوير المؤسساتي الكثيرة التي يمكن تصنيفها كما يلي: ١) الأسلوب الجماعي بين الأفراد (وهو أساس التطوير المؤسساتي) و٢) تغييرات واسعة النطاق في النظام و٣) التطوير المؤسساتي الشبكي. غالباً ما تعتمد برامج التغيير الواسعة النطاق في المؤسسات على أساليب من هذه الفئات الثلاث.

٢-٤-٩ أساليب التغيير الجماعية بين الأفراد

توصلت مختبرات التدريب الوطنية في بيغيل Bethel في ماين Maine في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين إلى وضع تقنيات التطوير المؤسساتي الجماعي بين الأفراد. وقد تولى كورت لووين Kurt Lewin وزملاؤه تطوير أسلوب المجموعات التدريبية برعاية وزارة البحث البحري ومعهد التكنولوجيا في ماساشوستس Massachusetts Institute of Technology

تركز أساليب التغيير التي تعتمدتها المجموعات التدريبية أو مجموعات التدريب على الحساسية، على التفاعل المباشر في المجموعات. ويتولى وكيل التغيير (أو المسهل) إدارة هذه المواجهات لتزويد الأعضاء بخبرة واقعية عن العلاقات بين الأفراد.^{١٤} وفي حال تَشَكَّل هدف المجموعة بمساعدة الأعضاء على اكتساب العمق في المعرفة الشخصية والشخصية والتطوير، سُمي المجموعة مجموعة المواجهة. وإذا كانت مجموعات المواجهة نادرة في الشركات، فهي تنتشر في المجتمع ويتم اللجوء إليها في العلاجات النفسية وبرامج إعادة التأهيل من تعاطي المخدرات. أما مجموعات الدعم فهي تعالج المشاكل وتؤمن الدعم للأعضاء الذين يواجهون هذه المشاكل. ومن مجموعات الدعم ذكر الكوكهوليكس أنيونيموس Alcoholics Anonymous التي تهتم بالمدمنين على الكحول ووايت واتشرز Weight Watchers التي تهتم بالأشخاص البدنانيين ومجموعات مختلفة تجمع أهالي مطلقين وأهالي أولاد معوّقين.

الجانب التقني من أسلوب المجموعة التدريبية

تشكل المجموعات التدريبية عدًّا بطريقة غير منتظمة. ويبدأ المسهل المسار بتحديد الهدف الذي يتمثل بمساعدة الأعضاء على فهم أنفسهم بشكل أفضل وإدراك المسارات التي تحكم المجموعة. وبعد هذا التوجيه، غالباً ما تتبع المجموعات النموذج التالي: ١) يجري تبادل

للحديث لفترة وجيزة ومن ثم يتوقف بسرعة لعدم الفائدة من متابعته و٢) يسود الإحباط فتحاول المجموعة تعيين قائد يعلن عن جدول أعمال الشطارات و٣) يزداد الإحباط حين تدرك المجموعة أن المهمة ما زالت مبهمة وأن القائد الذي عين نفسه، يفقد السيطرة على الوضع و٤) يواجه المسهل معارضة شديدة لأنه لا يؤدي عمله على أكمل وجه و٥) يلجاً المسهل إلى مسار "مناقشة الإحباط" للبحث في مصادر المعارضة في المجموعة و٦) يشجع المسهل اللجوء إلى المعلومات المرتدة حول الأنماط المختلفة بين الأفراد وقدرة الأعضاء على فهم الآخرين في المجموعة. وقد تشير هذه السلسلة من الأحداث قلق بعض الأعضاء ولا سيما المجلولين منهم. وقد يحاول المسهل حماية هؤلاء الأفراد عبر حثهم على المشاركة في التفاعلات رويداً رويداً. إلا أن معظم المسهليين يوافقون على أن قدرًا ثابتًا من القلق ضروري لتحقيق التغيير وإنجاح التدريب الشخصي. ويعرض الجدول ٦-٩ بعض المشاكل التي طرأت على شركات حاولت اللجوء إلى المجموعات التدريبية لتحسين العلاقات العملية بين أعضائها.

جدول ٦-٩ لماذا لا تعمل المجموعات التدريبية في الشركات

لا تتوافق أهداف المجموعات التدريبية مع صنع الأرباح وأهداف مهمة أخرى :

- ١ تشدد على الأسلوب الشخصي ومشاعر الآخرين بدلاً من الربح والأداء
- ٢ يعتبر الإدراك الشخصي أكثر أهمية من أساليب العمل المحسنة
- ٣ يتم فيها تغيير مسار تأثير المجموعة من دونأخذ صنع الربح والعلاقات الناتجة من الأداء بعين الاعتبار
- ٤ قد يقوض رضى الأعضاء وتماسكُهم بلوغ الشركة الأهداف المرجوة إذا لم تتوافق معايير أداء المجموعة مع معايير أداء الشركة

قد تؤدي تطبيقات المجموعات التدريبية إلى المشاكل التالية في صنع الأرباح في الشركات :

- ١ قد تقوّض المعلومات المرتدة الشخصية السلبية بين المشاركين في المجموعة التدريبية، العلاقات العملية السائدة
- ٢ قد لا ينجح التعليم في بيئة المجموعة التدريبية، في نقل المعلومات إلى إطار العمل
- ٣ لا تتوافق الدراسات المؤثقة التي تبيّن مواضع استفادة الشركات من تطبيقات المجموعة التدريبية
- ٤ قد تساعد تطبيقات المجموعة التدريبية الأعضاء على إدارة الضغط

يسعى المراقبون ومسهلو المجموعات التدريبية إلى أن يبرهنوا أن الأسلوب يساهم في تحسين العمل المؤسساتي في حال توفر الشروط الأربع التالية: ١) على المجموعة التدريبية أن تخضع للتنظيم وتهتم بالمشاكل لتتمكن من نقل المعلومات الناجمة عن التعليم إلى إطار العمل و٢) ينبغي أن يرتبط استخدام المجموعة التدريبية بتدخل التطوير المؤسسي المستمر و٣) على نشاطات المجموعة التدريبية أن تقصر على بداية التدخل (للمساهمة في القضاء على التجمد في الشركة) و٤) على ثقافة الشركة أن تدعم اللجوء إلى المجموعات التدريبية.^٤ فلا يمكن أن ينجح تدخل المجموعة التدريبية ما لم تدعم الشركة مواجهة النزاعات وتشجعها (بدلاً من القضاء عليها)، وتقويض الموظفين ومشاركة المعلومات.

يتم اللجوء إلى بناء الفريق ردًا على مشكلة الترحيل في المجموعات التدريبية. وبهتم بناء الفريق بمجموعات العمل أو الوحدات العاملة على المشاريع أو وحدات العمل المنشأة حديثًا التي ينبغي أن تتعاون في سبيل تحقيق أهداف الشركة، ويشدد على حل المشاكل الفعلية بما أنه أسلوب موجه إلى المهام يعتمد عليه تحسين مسار مجموعة العمل. وقد تم تلخيص أهداف بناء الفريق في الجدول ٧-٩.

الخطوات النموذجية في برنامج يهتم ببناء فريق

يعرف اللجوء إلى بناء الفريق متغيرات كثيرة. إلا أن تطبيقه النموذجي قد ينطوي على

جدول ٧-٩ أهداف بناء الفريق

١. وضع أساليب ترمي إلى صنع القرارات وتحديد الأهداف.
٢. معالجة النزاعات بين الفرق والوحدات الوظيفية.
٣. تحسين العلاقات بين مدير المجموعة وأعضائها.
٤. حل مشاكل جودة المنتجات أو الخدمات.
٥. دمج أعضاء جدد في المجموعات النظامية أو المجموعات العاملة على المشاريع.
٦. توضيح متطلبات الوظيفة وتوقعات العمل للأعضاء.
٧. مواجهة مشاكل التنسيق في الأقسام أو المؤسسات.

الخطوات التالية:

١. ورشة عمل لبناء الفريق. تساهم التمرينات الجماعية المنظمة خارج موقع العمل في القضاء على التجمد الذي قد يكبل مواقف الأعضاء، فتساعد المجموعات على تقبل التغيير.
٢. جمع البيانات. يملاً أعضاء الفريق استماراً تسمح بقياس ثقافة الأعضاء وأنماط القيادة ووجوه الرضى الوظيفي.
٣. مقارنة البيانات. يقدم وكلاء التغيير فرق العمل بفضل البيانات المجموعة في الخطوة ٢. فتلجاً الفرق إلى حل المشاكل جماعياً لتضع لائحته تسرد التغييرات المطلوبة.
٤. تحطيط العمل. تضع الفرق خططاً محددة لإجراء التغييرات التي تم عزلها في الخطوة ٢.
٥. بناء الفريق. يتم عزل الحاجز التي تعيق مسار صنع القرار الفاعل في مجموعة العمل لاقتراح الحلول.
٦. بناء فريق يضم مجموعات مختلفة. تضع الفرق التي تسعى إلى بلوغ أهداف يرتبط بعضها بالبعض الآخر، أساليب تعتمد على التعاون في سبيل تحقيق هذه الأهداف.^{٢٥} تعتبر المؤسساتُ التي تعمل بشكل دائم على تقييم العلاقة بين الثقافة والمهام، وبين الأهداف والاستراتيجية، أن بناء الفريق وسيلة ممتازة لتأمين التوازن بين هذه العناصر البالغة الأهمية في الفعالية المؤسساتية. فيدرك المدراء أنه ينبغي أن يكون بناء الفريق مساراً نظرياً لتشخيص المشاكل ومعالجتها قبل أن تهدد سلامة الشركة.

٣-٤-٩ تغيير مسار واسع النطاق في النظام

تُعتبر التغذية المرتدة الإحصائية من أكثر أنواع تغيير المسار الواسع النطاق في النظام استعمالاً. يتم في خلالها جمع البيانات بناءً على مجموعة أسئلة تطرح على الموظفين، وتلخيص هذه البيانات، وإعلام مجموعات العمال بها، واللّجوء إلى المجموعات لتشخيص المشاكل، ووضع خطط عمل لها. أما الخطوات التي يتم اتباعها في التغذية المرتدة الإحصائية فترد في ما يلي.

١. تنشئ الإدارة العليا لجنة توجيه لمساعدة وكيل التغيير على إجراء إحصاءات ومقابلات يبحث فيها عن الإجراء الذي ينبغي اعتماده لإدارة شؤون الموظفين.
٢. يتم اختبار الإحصاء بشكل أساسي على لجنة التوجيه ونخبة من الموظفين. وبعد تعديله، يطبق على القوة العاملة جمع البيانات في فترة قصيرة.
٣. يحل وكيل التغيير البيانات خارج موقع العمل (لضمان سرية المشركون).
٤. تُعرض النتائج على الشركة وفقاً لسلسلة منظمة تتمثل بالترتيب التالي: لجنة التوجيه، الإدارة العليا، مدراء الشعب ومدراء الأقسام، الفرق الذاتية التوجيه أو الأفراد من الموظفين.

٥. يضع رؤساء وحدات العمل وموظفوهم خطط عمل لمواجهة المشاكل التي تم اكتشافها عند تحليل الإحصاءات.
٦. استناداً إلى خطط العمل، يزود وكيل التغيير ولجنة التوجيه الإدارية العليا بلائحة تتضمن أولويات التغيير.
٧. تعمل لجنة التوجيه ووكيل التغيير مع الوحدات على وضع خطط العمل.
٨. يتم إجراء تقييم للبرنامج في سبيل تقييم التغيير في ردود فعل الموظفين ومدى استيعابهم للمعلومات وسلوكهم والمحصلات التي يتوصلون إليها في المؤسسة.

تستطيع لجنة التوجيه طلب مساعدة وكيل التغيير لوضع لائحة أسئلة خاصة بالتجذية المرتدة الإحصائية، كما يمكنها اللجوء إلى إحصاء نموذجي معدّ مسبقاً مثل إحصاء المؤسسات (الذي

وضعه معهد البحث الاجتماعي في جامعة ميشيغان^{٣٦}).

يفطي إحصاء المؤسسات التواصل، ومسار صنع القرار، ونمط القيادة، ورضي الموظفين، وظواهر مؤسساتية أخرى. إلا أن الخطر في استعمال إحصاءات معدّة مسبقاً يتمثل بأنها قد تسلط الضوء على خصائص فريدة في الشركة في حين أن الأعضاء قد يقللون من أهمية المعلومات المستفادة من الإحصاء لأنها تهمل المشاكل الأساسية. فلا يمكن اعتبار التجذية المرتدة الإحصائية مجرد مجموعة من التقنيات تتطوّر على تصميم لائحة الأسئلة، وجمع المعلومات، وتحليل الإحصاءات، وعرض نتائج هذا التحليل، لأن التجذية المرتدة الفاعلة تفترض أن نشاطات بناء الفريق تسهل المسار عبر كل خطوة من الخطوات المذكورة آنفًا. إلا أن أهم خلل في معظم برامج التجذية المرتدة الإحصائية يتمثل بتطبيق كل خطوة تطبيقاً آلياً. فيقوم وكلاء التغيير وجان التوجيه أحياناً بإجراء إحصاء للإطلاع على نتائج كبار المدراء فيجدون أنهم يستخفون بالإحصاءات. ويظهر المثل التالي كيف يمكن أن يفشل برنامج تغذية مرتبطة إحصائية.

طلب الشركاء في صنع برامج معلوماتية من فريق وكلاء تغيير مساعدتهم على تحسين عمل الشركة. فأجرى وكلاء التغيير مقابلات مع مدراء الإدارة العليا وتوصلا إلى تشخيص أولي يقول بعض التواصل في الشركة. وفي أحد الاجتماعات، شجع وكلاء التغيير المدراء على تنظيم لجنة توجيه تتالف من موظفين محترمين يهتمون بشؤون الشركة ويأملون تحسين التواصل عبرها. إلا أن الشركاء رفضوا هذا الإقتراح وطلبوا من وكلاء التغيير "إجراء تغيير" لتدقيق في التواصل" معدّاً مسبقاً ليستخدموه في المشروع. غير أن الشركاء اعتبروا هذه الوسيلة غير مناسبة لأسباب عده، ولكنهم اتخذوا قرار اللجوء إليها، مع العلم بأن أيّاً من الشركاء لم يخضع للإحصاء.

وبعد إجراء الإحصاء بشهرين، تم تحليل النتائج قبل عرضها على الشركاء. وفي خلال هذا الوقت، انخفضت ببيعت الشركاء بوضوح واستقال مدراء عدة أقسام أساسية فيها. وعلى رغم الالتزام الضعيف بمسار التجذية المرتدة، استمر الشركاء في دعم مشروع التطوير المؤسساتي في حين أن مسار التجذية المرتدة بدأ يأخذ مجرى. وعمل وكلاء التغيير على إقناع الموظفين والإدارة بقبول البيانات وتحمل مسؤولية التغيير في وحدات العمل التي ينتمون إليها. فنظموا البيانات في كل وحدة عمل ليعرضوها على هذه الوحدات لاحقاً، ودرّبوا المشرفين على الطريقة الفضلى لوضع خطة من شأنها تصحيح المشاكل الظاهرة في البيانات، وأطلعوا الشركاء على تقدم المشروع. وعلى رغم هذه الجهود، نشأ عدد كبير من المشاكل في خلال التجذية المرتدة والمراحل التخطيطية.

١. تمّلّس المشرفون ومدراء الأقسام من مسؤولية التغيير واتكلوا على وكلاء التغيير ليملوا عليهم ما ينبغي فعله.
٢. أخذ وكلاء التغيير يدافعون عن المشروع أمام موظفي وحدات العمل لشدة خوفهم في وقت كان ينبغي أن تعلم فيه وحدات العمل هذه على خطوات من شأنها حل المشاكل.

٣. في خلال دورات التغذية المرتدة، انشغل الموظفون بعناصر معينة من الاستفادة حتى أن بعضهم عبّروا عن شكلهم في صحة الإحصاء.

٤. اعتبر بعض المشرفين أن الشركاء لا يلتزمون بمسار التغيير لأنهم لم يجيبوا على أسئلة الاستفادة.

٥. اشتكت بعض الوحدات من فقدان عنصر التوجيه في المجتمعات التغذية المرتدة.

توصل وكلاء التغيير إلى نتائج كثيرة بعد إجراء بحث دقيق في المشروع الذي تم تنفيذه. أولاً، كان من المفترض أن يتسموا بصرامة أكبر ليشدووا على ضرورة إنشاء جلنة توجيه تتتحمل مسؤولية اعتماد وسيلة إحصائية مناسبة. ثانياً، كان ينبغي التشديد على مشاركة الإدارة العليا المباشرة في مراحل المشروع المختلفة. ثالثاً، كان ينبغي أن يلحوظوا إلى طرح أسئلة تتناسب مع احتياجات الشركة ولغتها. رابعاً، كان ينبغي تعديل مسار التغذية المرتدة الإحصائية لعكس التغيرات في المبيعات وتقلبات العمالة. فمن الضروري بذل جهود كبيرة لإشراك الإدارة الوسطى في المشروع لتحصل على حصة من محصلاته.

يبرهن هذا المثل سهولة أن يتمادي وكلاء التغيير (والمؤسسة) في استعمال الوسائل والمعالم التكنولوجية في برنامج تغذية مرتدة إحصائية، فينسنون أنه برنامج مؤسسي للإختبار الذاتي بالدرجة الأولى. فيبدو أن وكلاء التغيير اكتفوا بالإشراف على أهمية الالتزام والمشاركة في الإدارة العليا والإدارة الوسطى. ومن البديهي أن يضيع الجزء المخصص للإختبار الذاتي من مسار التغيير عندما ينشغل وكلاء التغيير بتكنولوجيا التغذية المرتدة الإحصائية في حين أن الإدارة العليا لا تبحث إلا عن النتائج السريعة.

٤-٤-٩ التطوير المؤسساتي الشبكي

يشكل التطوير المؤسساتي الشبكي مجموعة من الجهد الشاملة والطويلة الأمد التي ترمي إلى تغيير المؤسسة بأسرها. وضعه روبرت بلايك Robert Blake و جاين موتون Jane Mouton من شركة سايتيفيك ميتشودز Scientific Methods^٧. ويستند هذا الأسلوب بشكل أساسى إلى فرضية أنه يمكن تحقيق النجاح في الشركة إذا توفر الإهتمام بالأداء العالى والإهتمام ببيئة عمل صحية نفسياً في آن. ويعتبر برنامج التطوير المؤسساتي الشبكي أسلوبً تطوير مؤسساتي معداً مسبقاً لأنه يؤدي دائمًا بالأفراد إلى الإهتمام بالأداء والأفراد (أنظر الرسم البياني ٦-٩)

يتبع التطوير المؤسساتي الشبكي نهجاً يتألف من ست خطوات قد تستغرق المؤسسة الضخمة عدة سنوات لتتمكن من إنجازه. وترمي الخطوات الثلاث الأولى منه إلى التخلص من حاجز التواصل في حين أن الخطوات الثلاث الأخيرة تُعنى بتعزيز الدقة في التخطيط والوضوح في تحديد الأهداف. وقد تم وصف هذه الخطوات بإيجاز في ما يلي.

١. **الحلقة الدراسية الشبكية.** صُمم نشاط بناء الفريق المنظم هذا لتشجيع المؤسسة على القضاء على التجمد عبر إجبار الموظفين على تشخيص أنماطهم الإدارية الخاطئة. وغالباً ما يكون كبار المدراء هم أول من يحضر حلقات الدراسية الشبكية.

٢. **التطوير ضمن المجموعة.** تحضر فرق العمل حلقات الدراسية المعدة لتوسيع المفاهيم الشبكية بغية تحسين مسارات صنع القرار التي يتولاها الفريق. وتفرض هذه الخطوة تحليل قرارات المجموعة على صنع القرار والمشاكل التي تعيق هذا المسار.

٣. **التطوير بين المجموعات.** تتولى مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر عالٍ من التنسيق، تنفيذ مجموعة من النشاطات المنظمة بغية القضاء على حاجز التواصل. فيتم التشديد في هذه المرحلة على التعاون بين المجموعات.

٤. وضع نموذج استراتيجي مثالي. تشدد هذه المرحلة على تعميق فهم متطلبات التنسيق ووضع نموذج مثالي يحدد موقع الشركة نظراً إلى الأهداف المالية والتصميم الهيكلية ورضى الموظفين. وتتجدر الإشارة إلى أن كبار المدراء يهتمون بوضع هذا النموذج.
٥. **بلغ النموذج الإستراتيجي المثالي.** يتم استحداث قوى عاملة مؤقتة بغية وضع خطة تسمح برد المهاة بين مستوى العمل الحالي في المؤسسة والنماذج المثالية التي يضعها كبار المدراء.
٦. **الإستقرار ونقد المسار.** تعمل الفرق العاملة على المشاريع المعنية بالتقدير الداخلي كما يعمل المقيّمون المستقلون المعنيون بالتقدير الخارجي، على تقييم نتائج التغيير عبر تحليل البيانات تحليلاً كميّاً.
- يتم اعتماد التطوير المؤسساتي الشبكي منذ وقت طویل فلا يمكن اعتباره بدعة عابرة يعتمدها المدراء التنفيذيون. إلا أن هذا الأسلوب يعرف بعض المشاكل. أولاً، قد لا يلائم الشركات كافة نظراً إلى أنه يُعد مسبقاً. ثانياً، يتذرع على بعض الشركات إتمام المراحل الست لأن بعض الأحداث المهمة قد تجبر الإدارات على تعليق العمل الشبكي، فتتأثر نظام التطوير المؤسساتي الشبكي بسرعة لأنه لم يحسب حساب احتمالات مماثلة. ثالثاً، ينطوي التطوير المؤسساتي الشبكي على عدة مراحل وتغييرات في المرحلة نفسها. فيصعب تحديد العناصر التي أدت إلى المحصلة الإيجابية في الخطوات المختلفة.



رسم بياني ٦-٩ الشبكة الإدارية

٥-٤-٩ هل ينجح التطوير المؤسساتي في الشركة؟

اطلعنا على خصائص عدة أساليب خاصة بالتطوير المؤسساتي في الأقسام السابقة، واكتشفنا أن خطة التطوير المؤسساتي الناجحة تعتمد على ربط الأسلوب المتبع بعمق التدخل الذي يشير إلى المدى الشخصي ومدى الاهتمام بالسلوك في التدخل (بالتعارض مع المدى الموضوعي ومدى الاهتمام بالمؤسسة). وعلى أي رئيس مجلس إدارة أن يكون حذراً عند اعتماد برامج التطوير المؤسساتي المفيدة المعدّة مسبقاً التي تجاهل عمق التدخل. وفي حال كان التغيير المطلوب

واسع النطاق (أي أنه يطال ثقافة المؤسسة)، على برنامج التطوير المؤسساتي أن يلجأ إلى أساليب متعددة.

تفيد مراجعة نجاحات برنامج التطوير المؤسساتي بأن المقاربات المتعددة الأساليب تساهم في تعزيز الفاعلية المؤسساتية وتلبّي حاجات الموظفين أكثر من البرامج التي تستند إلى أسلوب واحد.^{٢٨} أما مراجعة بناء الفريق في المجموعات التربوية والغنى الوظيفي وبرامج جودة الحياة العملية، فتفيد بفشل الأساليب كافة في الحالات كافة. ولا يمكن أن يتحسين العمل المؤسساتي ما لم تُمزَّج هذه الأساليب. وقد ينطوي المزاج الناجح على: ١) مشاركة الموظفين كافة في تحديد الأهداف وصنع القرار وإعادة تصميم الوظيفة و٢) تعزيز تفويض الموظفين في الفرق الذاتية التوجيه و٣) التسطيح في الشركة.

يقترن استعمال الفاعل لتقنيات التطوير المؤسساتي بتشخيص المشاكل تشخيصاً دقيقاً، واستحداث الاستثناء حال الراهن عبر الشركة، و اختيار المزاج الأفضل من تقنيات التطوير المؤسساتي، وتقدير محاصّلات البرنامج.

الخلاصة في نقاط

- تشمل الثقافة المؤسساتية المعتقدات والقيم المشتركة التي تؤدي إلى وضع معايير خاصة بسلوك الموظف، وتنطوي على مظاهر خارجية وداخلية. وتجر الإشارة إلى أن الشركات الكبيرة تعتمد عدة ثقافات ينبغي أن تتحقق الإدارة التكامل بينها. ويوجه المؤسس أو المسؤول التنفيذي الأعلى ثقافة الشركة، في حين أن مسار التكيف الاجتماعي يسمح باستمراريتها.
- تتعلم المؤسسات إدارة التغيير المنظم عندما تواجه بيئات من المهام تعرف مستويات مختلفة من التعقيد البيئي والتغيير البيئي. ويرتبط التعقيد البيئي بعد العناصر الخارجية وتغييرها في حين أن التغيير البيئي يدل على قدر التغيير الذي تظهره العناصر الخارجية عبر الزمن. وحين تكتشف المؤسسات تغييراً في بيئتها الخارجية، تعمد إلى تعديل الأهداف والإستراتيجيات والوسائل التكنولوجية والهيكليات. أما في حال اكتشاف تغييراً في بيئتها الداخلية، فقد تعمد إلى تعديل تصميم الوظائف فيها، أو اختيار أفراد مختلفين لتدريبهم وتطويرهم، أو تعديل أنظمة الضبط كتقييم الأداء والتعويض.
- على الثقافة المؤسساتية القوية أن تلائم ما بين أهداف المؤسسة الإستراتيجية والمالية. ومن الضروري أن تشكل القدرة على التكيف الصفة الرئيسية من أي ثقافة قوية.
- تظهر الثقافة المؤسساتية جليّاً في جودة العلاقة مع الموظفين التي تدعم هذه الثقافة عبر التاريخ، والوحدة، والعضوية، والتباين.
- يشمل نموذج دورة الحياة المؤسساتية مراحل الاستهلاك والنمو والنضج والتجدد. ويستطيع المدراء اكتشاف أعراض التدهور المؤسساتي وتأخيرها.
- يشمل مسار التغيير المنظم القضاء على تجمّد النماذج والهيكليات السائدة في المؤسسة وتغييرها لإعادة تجميدها بعد ذلك على أنها الثقافة والأساليب والهيكليات المؤسساتية الجديدة. وينبغي أن يشعر الموظفون باستثناء دائم حال الوضع الراهن وأن تتوصل الشركة إلى وضع نموذج أو رؤية عن المستقبل وأن تتبع مسار تغيير منظم، بغية تحقيق التغيير المنظم.
- يشكل التشخيص المؤسساتي مساراً تعاونياً بين وكيل التغيير والشركة لإيجاد حلول المناسبة للمشاكل الملحة. وهو وبالتالي جزء أساسى من مسار القضاء على التجمّد. إلا أن التشخيص الفاعل يتم على عدة مستويات لأنه يدرس الأفراد ووظائفهم، وسير عمل

- مجموعة العمل، والشعار المؤسساتية مثل الهيكلية والتنسيق والثقافة.
يلجأ الموظفون إلى مقاومة التغيير لاعتقادهم أن تكاليف التغيير ستختفي فوائدتها. وقد تستند هذه المقاومة إلى: ١) سقوط المعرفة من التداول و٢) فقدان النفوذ الشخصي و٣) التغييرات التي تهدد مجموعات الصداقات.
- تدل مشكلة الترحيل في التغيير المنظم على ضعف التعاليم الجديدة في إطار العمل حين لا يدعمها المدراء والعامل. إلا أنه يمكن تعزيز نقل التعاليم الجديدة إذا: ١) كان مسار التغيير يتوافق مع بيئة العمل و٢) كانت التغييرات مفيدة مباشرة و٣) قام المدراء بقياس الموقف والسلوكيات الجديدة ودعمها.
- تعاني برامج التغيير التقييم السيء. فمن الضروري أن يشمل تقييم البرامج: ١) ردود فعل الموظفين و٢) تعليم الموظفين و٣) وتغيير سلوك الموظفين و٤) المحصلات المؤسساتية. يعني الإنشاء المؤسساتي تحويل التغيير المنظم إلى عنصر ثابت من الثقافة المؤسساتية.
- يشكل النشر نقل التغيير المنظم نظامياً من وحدة إلى أخرى. إلا أنه يتعرض للخطر بسبب إلزام كبار المدراء الضعيف به، وتنقلب وحدة العمل، وتغير تقنية التطوير المؤسساتي وأهدافها، وعدم توفر المكافآت، والأعمال التخريبية الإتحادية، والأعمال الإدارية العقيمة.
- يشكل التطوير المؤسساتي تطبيقاً واسعاً في النظام لمعرفة العلم السلوكي على التطوير المنظم وتعزيز الإستراتيجيات والهيكليات والمسار المؤسساتي الهاiled إلى تحسين فعالية المؤسسة ويشدد على المسارات الجماعية الناشئة بين الأفراد.
- وكلاء التغيير هم خبراء في العلم السلوكي يساعدون المؤسسات على إدارة التغيير المنظم وتدخلات التطوير المؤسساتي.
- يمكن تصنيف أساليب تدخل التطوير المؤسساتي كما يلي ١) الأسلوب الجماعي بين الأفراد و٢) أسلوب التغيير في المسار الواسع النطاق في النظام و٣) الأسلوب المعد مسبقاً الذي يهتم بالمسار.
- تشكل المجموعات التربوية الركن الأساسي في ميدان التطوير المؤسساتي وتركز على العلاقات الفورية بين الأفراد في المجموعات. ويعتبر هذا التدخل أكثر التدخلات شخصية وهو يتغفل بعمق في المؤسسة.
- يشكل بناء الفريق أسلوب تغيير جماعي مركز وهو أكثر تنظيماً من أي أسلوب آخر لتعزيز فعالية حل مشاكل مجموعات العمل. ويُعتبر بناء الفريق خاصةً مهمة من مرحلتي التغيير وإعادة التجميد في التغيير المنظم.
- تشكل التغذية المرتدة الإحصائية أسلوب تغيير في المسار واسع النطاق في نظام التطوير المؤسساتي. وتشدد على إنشاء جنة توجيه، ووضع استفتاء، وتحليل بيانات الموظفين ردًا على هذا الاستفتاء، وإجراء تغذية مررتدة لهذه البيانات، والتخطيط حل المشاكل التي سلط الاستفتاء الضوء عليها.
- يعتبر التطوير المؤسساتي الشبكي مساراً منظماً وموضوعياً تنتقل فيه المؤسسة عبر ست مراحل مستقلة من مسار تغيير طويل الأمد. وتركز الخطوات الثلاث الأولى منه على تحسين التواصل في المؤسسة في حين أن الخطوات الثلاث الأخرى تشدد على التخطيط وتحديد الأهداف. ليس التطوير المؤسساتي الشبكي بموضة عابرة إلا أن اللغط لا يزال يسيطر حول عناصر هذا المسار التي تؤدي إلى التغيير الإيجابي.

المراجعة في أسئلة

أجب بـ"صحيح" أو بـ"خطأ"

- ١-٩ تشكل خصائص القوة العاملة الديمغرافية في الشركة محدداً من محددات الثقافة المؤسساتية. صح أم خطأ؟
- ٢-٩ تتشكل الثقافة المؤسساتية صفة معنوية في الشركة يستحيل قياسها. صح أم خطأ؟
- ٣-٩ عندما تترك الإدارة على الملاعنة بين الثقافة المؤسساتية والإستراتيجية، تكون القدرة على التكيف جليلة. صح أم خطأ؟
- ٤-٩ في حال كانت الملاعنة ضعيفة بين ثقافة الشركة المكتسبة وخطتها الإستراتيجية، يسهل على الشركة المكتسبة تعديل ثقافة الشركة المكتسبة. صح أم خطأ؟
- ٥-٩ إذا كانت الثقافة المؤسساتية تتلاعّم مع الأطخة الإستراتيجية، يستطيع المؤسس أو المسؤول التنفيذي الأعلى الهدى من اهتمامه بالمحافظة على ثقافة قوية. صح أم خطأ؟
- ٦-٩ من وجهة نظر عملية، يشكل التشديد على خدمة مجموعات المساهمين أساساً ثقافة مؤسساتية قوية. صح أم خطأ؟
- ٧-٩ من الممكن أن تتمتع الشركة بثقافة مؤسساتية قوية من دون الاعتماد على تدريب فاعل وبرامج ترمي إلى توجيه الموظفين. صح أم خطأ؟
- ٨-٩ بما أن جودة العلاقة الوظيفية تسهم في تكييف الثقافة المؤسساتية، فمن البديهي أن يقوّض تقليل عدد الموظفين وتسطيعُ الشركة هذه الثقافة على المدى القصير. صح أم خطأ؟
- ٩-٩ تقترح نظرية دورة الحياة المؤسساتية أن يكتشف المدراء مؤشرات التدهور المؤسساتي ويضعوا استراتيجية لتقادي هذا التدهور. صح أم خطأ؟
- ١٠-٩ تعتمد الشركات التي تحافظ على ثقافة قوية، على مسارات تكيف إجتماعي تعرض خصائص ثقافة الشركة على الموظفين الجدد. صح أم خطأ؟
- ١١-٩ يشكل "الإرشاد" مساراً مهماً من برنامج ناجح يرمي إلى نقل الثقافة المؤسساتية من جيل من الموظفين إلى الجيل التالي. صح أم خطأ؟
- ١٢-٩ يشكل تغيير الهيكلية المؤسساتية رد فعل على الإرتياح البيئي الخارجي. صح أم خطأ؟
- ١٣-٩ لا يلجا المدراء إلى تعديل تصميم الوظائف وأنظمة الضبط كأساليب تغيير منظم حين يكتشفون التغيير في ظل ارتياح مؤسساتي. صح أم خطأ؟
- ١٤-٩ قد ينجح التغيير المنظم من دون استحداث استثناء حيال الوضع الراهن في صفوف الموظفين الذين ينتمون إلى وحدة عمل تخضع للتغيير. صح أم خطأ؟
- ١٥-٩ تتم مقاومة التغيير في مرحلة "إعادة التجميد" من مسار التغيير. صح أم خطأ؟
- ١٦-٩ يركز التشخيص المؤسساتي الفاعل على المستوى المؤسساتي في حين أنه يتتجاهل المستويين الجماعي والفردي/ الوظيفي. صح أم خطأ؟
- ١٧-٩ إذا ركز التغيير المنظم على المستوى الفردي/ الوظيفي، يكون استحداث بلنة توجيه لإدارة مسار التغيير ضرورياً. صح أم خطأ؟

- ١٨-٩ يُعدَّ تقييمُ ردود فعل الموظفين على برنامج التغيير أهمَّ عامل في تقييم مسار التغيير المنظم. صح أم خطأ؟
- ١٩-٩ لا يستهدف بناء الفريق مباشرةً طبيعة العلاقات بين الأفراد في أي مجموعة عمل. صح أم خطأ؟
- ٢٠-٩ يكون النشر قد أُنجز حين يعتبر الموظفون أن فوائد برنامج التغيير تخطت تكاليفه. صح أم خطأ؟
- ٢١-٩ في بيئَة عملية خاصَّة لقواعد نقابة عماليَّة، يستطيع وكيل التغيير المساعدة على تأمِّن نشر التغيير المنظم عبر استقدام ممثَّل للاتحاد العمالي ليقدم خدماته في جلنة توجيهه تتَّحد مسؤولية الإشراف على مسار التغيير. صح أم خطأ؟
- ٢٢-٩ يحظى أسلوب المجموعة التدريبيَّة بدعم مهم بما أنه أسلوب مؤسسي يرمي إلى التغيير. صح أم خطأ؟
- ٢٣-٩ تؤثِّر مشكلة الترحيل في مسارات التغيير الجماعية بين الأفراد أكثر مما تؤثِّر في مسارات التغيير الواسعة النطاق في النظام. صح أم خطأ؟
- ٢٤-٩ تشكُّل مناقشة الإحباط صفة من صفات مسار التغيير في المجموعة التدريبيَّة. صح أم خطأ؟
- ٢٥-٩ يحد بناء الفرق من مشاكل الترحيل التي ترتبط بتربُّب المجموعة التدريبيَّة. صح أم خطأ؟
- ٢٦-٩ لا يندرج جمع البيانات إلا في مقاربة التغذية المرتدة الإحصائية للتطوير المؤسسي. صح أم خطأ؟
- ٢٧-٩ يمثل عرض البيانات في الشركة بشكل متسلسل عنصراً مهمَا من عناصر التغذية المرتدة الإحصائية. صح أم خطأ؟
- ٢٨-٩ قد تشكُّل التغذية المرتدة الإحصائية صفة ثابتة في برنامج يرمي إلى تقييم تقبُّل الموظفين للثقافة المؤسسيَّة. صح أم خطأ؟
- ٢٩-٩ في حال اعتمد وكيل التغيير إحصاء معدَّاً مسبقاً لتقييم خصائص الشركة، فلما يحتاج إلى جلنة توجيهه تساعده على إدارة برنامج التغيير. صح أم خطأ؟
- ٣٠-٩ ينجح تطبيق التطوير المؤسسي الشبكي في شركة يدرك المدراء فيها المشاكل التي تحدُّ بها. صح أم خطأ؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ٣١-٩ أي خيار من الخيارات التالية لا يشكل عنصراً أساسياً في الثقافة المؤسسيَّة؟
- أ التارِيخ العملي القصير والتغييرات الحديثة.
 - ب المعايير والقيم المؤسسيَّة المشتركة.
 - ج الرمزية.
 - د تكييف سلوك الموظفين الاجتماعي وتقديرهم إياه.
 - ه الإنتشار والدُّوام.
- ٣٢-٩ أي خيار من الخيارات التالية لا يرتبط على الأرجح بالثقافة المؤسسيَّة؟
- أ توجيه سلوك الموظفين عبر مسار الضبط الاجتماعي.
 - ب تعزيز القيم الأخلاقية.
 - ج دعم الموظفين بشكل صحيح لبلوغ أهداف الشركة الجديدة.
 - د تعزيز أهمية المكافآت المستندة إلى العمل الجماعي.
 - ه مساعدة الموظفين الجدد على إدراك أنظمة المؤسسة.

٣٣-٩ تعكس الثقافة المؤسساتية القوية:

- أ معتقدات الموظفين العميقه والإيجابية حول المؤسسة.
- ب تقيد قدرة الموظفين على الإبداع والتجدد.
- ج القواعد والقوانين البيروقراطية الواسعة النطاق.
- د قيمة المنافسة الحادة بين الموظفين.

ه أهمية السمات الشخصية التي ترتبط بشكل عام بنجاح القيادة.

٣٤-٩ قد يُعتبر أكثر الأسس بعداً عن الإحتمال في الثقافة المؤسساتية:

- أ رؤية رئيس مجلس إدارة الشركة أو مؤسسها.
- ب علاقات المرشد المتنية بالمحمي عبر المؤسسة.
- ج عدد أسواق التجزئة التي تفتحها الشركة وحجمها.
- د أنظمة المكافأة والترقية عبر الشركة.
- ه قيم مؤسس الشركة الشخصية وآدابه المهنية.

٣٥-٩ يشكل مثلاً على قوة التغيير الخارجية:

- أ إرتفاع نسبة الشكاوى بين صنفوف الموظفين.
- ب ارتفاع معدل طلبات تحويل العمل.
- ج التنظيم الحكومي.
- د اعتماد نظام جديد لاختيار الموظفين واستخدامهم.
- ه هيكلية جديدة تعتمد على تصميم قالب الإدارة.

٣٦-٩ يُدعى الشخص الذي يدير مسار التغيير في الشركة:

- أ مدير المشروع.
- ب مدير التطوير المؤسساتي الشبكي.
- ج مسهل المجموعة.
- د وكيل التغيير.
- ه المستشار.

٣٧-٩ التطوير المؤسساتي:

- أ برنامج يتم إجراؤه مرة واحدة للتغيير أسلوب عمل المؤسسة.
- ب تطبيق نظامي لمعرفة العلم السلوكى بغية تغيير أسلوب عمل المؤسسة.
- ج يرمي بالدرجة الأولى إلى تغيير سلوك الموظف الفردي وموافقه.
- د يعتمد حصرياً على مبادئ تعديل السلوك المؤسساتي لإحداث التغيير في المؤسسات.
- ه يقتصر على تدخلات تعدل إما هيكلية المؤسسة وإما استراتيجية.

٣٨-٩ قد تشكل الآليات التالية كافة مواضع التشخيص المؤسساتي ما عدا:

- أ تصميم الوظيفة.
- ب تحليل الوظيفة.
- ج الهيكلية المؤسساتية.
- د أنظمة التواصل المؤسساتية.
- ه أنظمة الأجور والترقيات.

| |
|--|
| <p>٣٩-٩ عندما يرغب وكيل التغيير في تقييم آراء أكبر عدد ممكن من الموظفين حيال العمل المؤسساتي، عليه أن يلجأ إلى ——.</p> <ul style="list-style-type: none"> أ الإدارة بالأهداف ب إدارة الجودة الشاملة ج التغذية المرتدة الإحصائية د بناء الفريق ه الشبكة الإدارية |
| <p>٤٠-٩ عندما يساعد وكيل تغيير من خارج الشركة مجموعات جديدة أو فرقاً جديدة عاملة على المشاريع تهتم بتحقيق الأهداف المؤسساتية، على بلورة مهام الشركة، من المرجح أنه يلجأ إلى ——.</p> <ul style="list-style-type: none"> أ المجموعات التدريبية ب تعديل السلوك المؤسساتي ج إعادة تصميم الوظيفة د الحوافز الجماعية ه بناء الفريق |
| <p>٤١-٩ ترمي مجموعة الدعم إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> أ تركيز انتباه الأعضاء على مسائل أداء المهام وأهداف العمل الجماعي. ب تحسين جودة التفاعل المباشر بين أعضاء الفريق. ج العمل على استقرار العضوية عبر تعزيز التماสك. د مساعدة الأعضاء على معالجة المشاكل التي يتشاركها أعضاء المجموعة كافة، بشكل أفضل. ه توسيع مستوى التعاون بين الفرق لتمكن من إنجاز العمل. |
| <p>أجب بنص مختصر</p> |
| <p>١-٩ حدد الثقافة المؤسساتية. ما هي صفاتها الأساسية؟</p> |
| <p>٢-٩ ما الذي يميّز الثقافة القوية عن الثقافة الضعيفة في المؤسسة؟</p> |
| <p>٣-٩ تعتمد الشركات برامج التغيير المؤسساتي المنظم عندما تكتشف تغييرات في بيئتها مهامها. وقد تتطوّر ردود فعلها على تغيير الأهداف والإستراتيجيات، وتعديل الوسائل التكنولوجية، وإعادة هيكلة الشركة، ووضع أنظمة عمل جديدة، وجذب موظفين جدد واستخدامهم، وتعديل أنظمة الضبط. فيغض النظر عن المقاربة المستخدمة، ما هي الصفات الأساسية التي ينبغي أن يعتمد عليها أي برنامج تغيير منظم؟</p> |
| <p>٤-٩ يركز نموذج التغيير الذي وضعه لووين Lewin على المراحل الثلاث التالية: القضاء على التجمّد والتغيير وإعادة التجديد. تحدّث عن المشاكل الأساسية التي تنشأ في كل مرحلة من هذه المراحل.</p> |
| <p>٥-٩ يُطلق على ممارسي التطوير المؤسساتي اسم وكلاء التغيير. ابحث في أهمية الفرضيات التي توجه عمل وكلاء التغيير وفقاً لتحديد التطوير المؤسساتي الوارد في هذه الوحدة.</p> |
| <p>٦-٩ لا يُعتبر أسلوب المجموعة التدريبية أسلوباً ناجحاً لتغيير المؤسسات. برهن ذلك.</p> |

- ٧-٩ كيف تختلف التغذية المرتدة الإحصائية عن برنامج التطوير المؤسسي الشبكي؟
- ٨-٩ ينبغي أن تجاري الإستراتيجية القدرة التنافسية فتعزز الثقافة المؤسساتية كلاهما. ما هي سبل الملاعة البدائية بين الإستراتيجية والثقافة، التي تسمح بتأمين قدرة تنافسية يصعب نقلها؟
- ٩-٩ تُعد روح المبادرة الفردية ضرورية في خلال مرحلتي الإستهلال والتجدد من دورة الحياة المؤسساتية. لماذا لا تعتبر دائمًا كذلك في خلال مرحلة التجدد من دورة حياة المؤسسة؟

دراسة حالة ١-٩ : انقلاب في تنتكس Tentex

أدريان Adrian هو خبير في تصميم أنظمة إدارية يعمل حساب شركة تنتكس Tentex التي تصنّع برامج معلوماتية وتجهيزات محبيطة خاصة بأجهزة الكمبيوتر. وتعرف الشركة مؤخرًا تراجعاً في نمو المبيعات، ونسبة عالية من تقلبات مدراء المبيعات، ومشاكل في ضمان جودة المنتجات والأسهم في السوق الكاسدة. وتولى أدريان Adrian الإشراف على قوة عاملة مؤقتة ترمي إلى: ١) تحسين المبيعات و٢) الحد من تقلبات مدراء المبيعات و٣) تصميم خطة لتخفيض شكاوى الزبائن.

بحث هذه القوة العاملة المؤقتة في كل من هذه المشاكل عبر استجواب مدراء المبيعات حول مشكلاتي المبيعات والتقلبات. فأدركت أن البائعين ومدراء المبيعات يشعرون بأنهم لا يملكون القدرة الكافية على ضبط التسعير فتبعدهم "الإجراءات الإدارية العقيمة عن شكاوى الزبائن". ويرى الموظفون أنه ما من جدوى في مواجهة مشاكل المبيعات عبر المرور بقسم شكاوى الزبائن. أما المدراء فيظنون أن نظام الأجر غير عادل لأن عدة بائعين يكسبون أكثر مما يستحقون لا سيما أنهم مؤهلون لكسب العمولات في حين أن مدراءهم ليسوا كذلك. فيما كان من عدة مدراء إلا أن عادوا إلى البيع أو تركوا الشركة بغية تصحيح التفاوت في الأجر. بالإضافة إلى ذلك، لاحظت القوة أن البائعين لا يملكون أي حواجز لمعالجة شكاوى الزبائن لأن النجاح في المبيعات لم يكن يرتبط بالحفاظ على رضى هؤلاء الزبائن.

أجرت القوة العاملة المؤقتة مجموعة من المقابلات مع مدراء المبيعات الراحلين الذين ردوا سبب رحيلهم إلى: ١) الإحباط من نظام الحواجز الذي يخضعون له و٢) استجابة الشركة الضعيفة لطلبات مدراء المبيعات ليتمكنوا من معالجة شكاوى الزبائن مباشرة و٣) غياب ضبط التسعير.

فكرة عن عمليات المصنع

أجرت القوة العاملة المؤقتة مقابلة مع الموظفين في المصنع لتسليط الضوء على المشاكل المتعلقة بجودة المنتجات، فأدركت المشاكل التالية: ١) ندرة المواد الأولية وشراء متكرر للأجهزة الثانوية و٢) سيطرة اللامبالاة على صنوف موظفي تجميع التجهيزات و٣) الاعتقاد السائد بأن التسريح المؤقت وشيك بسبب البطء في طلب المنتجات و٤) انعدام ثقة الموظفين بالإدارة و٥) المرارة بسبب غياب العلاوات المحفزة التي كانت تُمنحك لقاعدة العمال مع أن مدراء الإنتاج قد حصلوا على علاوات ولكنها أقل قيمةً من السنوات الماضية.

بعد أن تعمقت هذه القوة التي يتولى إدارتها Adrián Adrian في دراسة المشاكل، قررت إعداد برنامج تغيير منظم ينطوي على عدة خصائص. أولاً، شكلت مجموعة من جانب التغيير تتضمن على أعضاء يهتمون بحل المشاكل المختلفة. وعلى سبيل المثال، أنشأت جنة في قسم المبيعات تتكون من خمسة بائعين ومديري مبيعات. وقد طلب Adrián Adrian من ممثلي عن خمسة زبائن مهمين، لقاء اللجان لاستقاء المعلومات الضرورية. وقد شكلت القوة جنة أخرى تتكون من مدراء مبيعات ومسؤولين في الشركة لمعالجة المشكلتين المتربعتين وهما تقلبات مدراء المبيعات وحواجز الأجر، في حين أنها أنشأت جنة تُعنى بالإنتاج لمعالجة المشاكل التي يعانيها موظفو الإنتاج.

بعد ذلك، أنشأت القوة العاملة المؤقتة قوًّا تتولى البحث في الأفكار والاقتراحات كافة التي تطلقها اللجان الثلاث الخاضعة للامركنزية المذكورة آنفًا. وينقسم عمل هذه القوة الجديدة إلى مرحلتين: ١) تقييم الأفكار نظرًا إلى أثرها في المؤسسة بكمالها و٢) تنظيم موارد الشركة لدعم برامج التغيير المنفق عليها.

حافظت مجموعة Adrián Adrian على عضوية تتألف من سبعة أعضاء في أربعة فرق وقرر الإنعزال يومين مع هذه الفرق الأربع. فأمضت المجموعات اليوم الأول تستجمع المعلومات عن واجبات مشاكلها الفردية. وبحث فريق Adrián Adrian في أفكار القوة العاملة المؤقتة كافة وقام بتلخيصها. وفي صباح اليوم الثاني، أعادت الفرق تقييم هذه الأفكار على ضوء العمل الذي قامت به الفرق الأخرى. وفي مساء اليوم الثاني، نظم فريق Adrián Adrian دورات منفصلة مع كل قوة عاملة مؤقتة لمساعدتها على وضع خطة عمل ترمي إلى حل المشاكل المحددة. وفي نهاية اليوم الثاني، طلبَ من القوة التي تتولى التخطيط عرض ردود فعلها على مقترنات جلة المبيعات واللجنة التي تُعنى بالإنتاج.

وبعد أسبوعين من الإنعزال، وضعت قوة Adrián Adrian تقريراً يفصل خطة العمل الرامية إلى حل كل المشاكل في المبيعات والإنتاج وتحديد الخطوات التي تسمح ببلوغ الأهداف المنوحة لقوته في بداية المشروع. وتم توزيع التقرير على الأعضاء كافة في اللجان الأربع وعلى الموظفين الذين يتأثرون بمحصلة العمل المقترنة. وقد تم تلخيص توصيات القوة العاملة المؤقتة في ما يلي.

تعويض مدير المبيعات وشكاوى الزبائن

١. من الضوري صرف علاوات لمدير المبيعات نظراً إلى الأهداف التالية: الن vad إلى الأسواق، ونمو المبيعات، والأهداف السنوية المرتبطة بمستويات رضى الزبائن العالية.
٢. ينبغي التخلص من قسم شكاوى الموظفين ومنح موظفيه فرصة التدريب ليصبحوا موظفين في المبيعات.
٣. ينبغي إخضاع سلطة تسيير القرارات للامركزية على أن يسمح للبائع، بالإشتراك مع مدير المبيعات، بإجراء تغييرات في الأسعار تبلغ خمسة بالمائة.

تغييرات في نظام الإنتاج

١. على مدراء الإنتاج إعداد برنامج لتعليم الموردين: ١) أوقات التسليم و٢) معدلات شوائب التوريد المقبولة و٢) تسعير الأجزاء. وبعد أن ينتهي الموردون من الخضوع للتدريب، يُمنحون ستة أشهر للعمل بالمتطلبات وإلا يتم شطبهم من لائحة موردي تنتكس Tentex المفضلين.
٢. تم إعداد برنامج لإدارة الجودة الشاملة بغية مواجهة مشاكل جودة الإنتاج وضبط التكاليف. وقد تحصل فرق الإنتاج على علاوات تساوي ٥٠ بالمائة من مدخلات التكاليف الناتجة من التحسينات.
٣. ينبغي إصدار جريدة عالم تنتكس TENTEX WORLD في قسم الإنتاج تجمع آخر أخبار المبيعات والإنتاج وسياسات التعويض ونجاحات إدارة الجودة الشاملة.
٤. ينبغي استحداث فريق ربط يضم مدير المصنف ومدراء الإنتاج الأساسيين ويقدم النصح إلى الإدارة العليا بشأن إعداد برنامج علاوات مرتبطة بالإنتاجية وتنفيذها.

وافت جلة التخطيط في الإدارة العليا على التغييرات المذكورة آنفًا كافية. فوضع Adrián Adrian آلية تقييم لقياس نجاح البرنامج ولا سيما في ما يتعلق به: ١) ردود فعل الموظفين على البرنامج و٢) معرفة الموظفين بالتغييرات كافة التي يطّرها البرنامج و٣) التغييرات في سلوك الموظفين و٤) التغييرات في التدابير الصعبة (التقلبات والمبيعات ومعدل شكاوى الزبائن).

تؤدي القوى العاملة المؤقتة دور فرق ربط بالنسبة إلى وحدات العمل التي تنفذ التغييرات. وتنتمي القوة التي تتولى التخطيط في الإدارة العليا مع التحسينات التي أدخلها Adrián Adrian حتى أصبح هذا الأخير منسق البرنامج. أما أعضاء فريقه الآخرون فعادوا إلى وحداتهم الوظيفية مع العلم بأنهم يشاركون في تنفيذ البرنامج عندما تدعوا الحاجة إلى ذلك.

١. كيف تعيق الثقافة المؤسساتية في تنتكس Tentex التقدّم في المبيعات والإنتاج؟
٢. كيف يواجه برنامج التغيير الذي اعتمدته Adrián Adrian المشاكل التي تنشأ عادة في التغيير المؤسساتي المنظم؟

دراسة حالة ٢-٩ : قيم رجل واحد تدفع الشركة إلى الإفلاس: قصة وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories*

تصلح قصة وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories لعرضها على خشبة المسرح. بفضل قيادة مهاجر صيني يدعى آن وانج An Wang ورؤيته، بلغت مبيعات وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories ٣ مليار دولار قبل التورط في الإفلاس في التسعينيات من القرن العشرين. فقد أدى انهيار شركة الكمبيوتر هذه التي كانت رائدة في هذا المجال، إلى التفكير ملياً في الشركات العائلية وواجباتها تجاه الموظفين والزيائن والمساهمين. وبعد أن ترك آن وانج An Wang شانغهاي Shanghai وحصل على الدكتوراه في هارفرد Harvard، ابتكر جهاز تخزين مغناطيسي أصبح في ما بعد الوحدة المركزية من أجهزة الكمبيوتر قبل ابتكار شريحة الذاكرة. وفي العام ١٩٦٤، عرفت شركته نجاحاً باهراً بفضل إطلاق أول نموذج عن الحاسوب المكتبي. وقد أشرف آن وانج An Wang شخصياً على تطوير هذا المنتج وطرحه في السوق. ونظراً إلى النجاح الذي حققه، لم يتمكن أحد من مضاهاته أحکامه حول المنتجات والأسوق لا سيما أنه عرض شركته للملكية العامة وطرح أسهامها للبيع. وحين أدرك بسرعة أهمية صفات الموسس كسلع (هوماش الربح المتزايدة وعدة نماذج تنافسية بصفات إنتاجية مماثلة)، ابتكر منتجًا جديداً يدعى وانغ وارد بروسيرينج سистем Wang Word Processing System أي نظام وانغ Wang لمعالجة الكلمات. وقد سمح اعتماد وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories برنامج معالجة الكلمات بتسلیم الشركة القيادة المبكرة في الحروب الناشبة في هذا الميدان. وبين ١٩٧٧ و١٩٨٢، شهدت الشركة نمواً لا مثيل له بفضل نظام معالجة الكلمات هذا. وفي خلال هذه الفترة، ارتفعت المبيعات عشرة أضعاف كما ارتفع عدد الموظفين من ٤٠٠٠ إلى ٢٥٠٠٠.

وأمل وانغ Wang تحطّي آي بي أم IBM في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بفضل قدرة شركته على تحقيق النجاحات. إلا أنه في خلال مسيرة الشركة الناجحة بين العامين ١٩٧٧ و١٩٨٢، تجاهل تحذيرات المرشدين القائلة بضرورة منافسة آي بي أم IBM وابتكر جهاز كمبيوتر لكل الاستعمالات يستطيع إدارة مجموعة من البرامج المعلوماتية فضلاً عن منتجات وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories. وما لبثت أجهزة معالجة الكلمات وأجهزة الكمبيوتر المتوسطة الحجم أن تحولت إلى كومة من الردم بسبب هجوم أجهزة الكمبيوتر الشخصية التي ابتكرتها آي بي أم IBM في خلال الثمانينيات من القرن العشرين وسارع المنتجون المتبنون الكلفة إلى نقلها. فانخفضت حصة وانغ Wang في السوق وتذمر مستخدمو منتجاتها من هذه الحال لأنهم يبحثون عن أجهزة كمبيوتر تتلاءم مع منتجات المصممين الآخرين. كذلك، عبروا عن عدم استعدادهم لشراء أجهزة وانغ Wang التي لا تتوافق إلا مع برامجهما. فقد عرفت أسواق البرامج والمعدات المعلوماتية تغيراً بارزاً لدرجة أن وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories لم تتماثل إلى الشفاء من قرار مؤسسيها الخاطئ.

فضلاً عن ذلك، يعود خطأ آن وانج An Wang إلى التقاليد الصينية. فهو سعى إلى بناء ثقافة مؤسساتية تحكس معتقدات عائلته. وفي هذا الإطار، كتب في سيرته الشخصية: "أرغب في المحافظة على قدرة كافية ووافية على ضبط الشركة ليحظى أولادي بفرصة أن يبرهنوا ما إذا كانوا يستطيعون إدارتها". وفي أحد القرارات الإدارية التي ترمز إلى قيمه التقليدية وتنقل رغبته في تجاهل نصيحة مجلس إدارة الشركة، عين ابنه فراد Fred رئيساً للشركة في العام ١٩٨٦. فعبر عدد أعضاء من مجلس الإدارة سراً عن افتقاد فراد Fred إلى الخبرة والنزج الكافيين لإدارة الأعمال. مما كان من آن وانج An Wang إلا أن ردّ على انتقادات قراره بالقول: "إنه أبني ويستطيع تولي القيادة".

غير أن خطأ وانغ Wang بدا واضحاً في خلال فترة الثلاث سنوات التي تولى فيها فراد Fred العمل. فلم تتمكن الشركة من طرح أي منتج جديد في السوق طوال هذه الفترة وترافق دينها ليبلغ حوالي مليار دولار. وفي العام ١٩٨٩، تبخر احتياطي النقد فتمنع الدائون عن إقراض الشركة أي فلس إضافي واضطر

Sources: A. Serwer, 1993. Wang Laboratories Can This Company Be Saved? *Fortune* (19 April): 8690; * An American Tragedy, *The Economist* (22 August 1992): 568; C. Kennedy, 1992. Fall of the House of Wang, *Computerworld* (17 February): 678.

وانغ Wang إلى اتخاذ قرار صارم يقضي بصرف ابنه من الشركة. وبعد سنة على هذا القرار، توفي وانغ Wang فتُوّقع المحللون فشل شركة أجهزة الكمبيوتر الرائدة القريب. وأجمعوا على أن التقاليد الصينية القائلة بضرورة احتفاظ العائلة بإدارة الشركة وقيادتها بعض النظر عن حجمها، خطأ فادح.

نظرًا إلى هذه الظروف، تولى ريتشارد ميلر Richard Miller قيادة مختبرات وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories مع العلم بأنه كان مديرًا مرموًّا في جنرال إلكتريك General Electric. فاتخذ خطوات حاسمة ليساعد الشركة الصينية على اكتساب المرونة والقدرة على التكيف مع الأوضاع. واضطرب إلى بيع الأعمال غير المجدية وقام ببعض التسريحات من العمل وحمل الشركة على إنتاج أجهزة كمبيوتر شخصية تعتمد على التوافقية في أجهزتها، كما أنه تعاقد مع آي بي أم IBM لفاوك على إعادة بيع أجهزة آي بي أم IBM مقابل الأموال النقدية. وبعد أن استخدم المستثمرون ٢٥ مليون دولار في هذا المشروع المشترك، تقلص التمويل واضطرب ميلر Miller إلى إعلان إفلاس مختبرات وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories وهو قرار تسبب بوضع حد لترؤسه مجلس الإدارة.

في أوائل العام ١٩٩٣، استخدمت مؤسسة يونيسيس كوربوريشن Unisys Corporation جوزف توتشي Joseph Tucci لتولي قيادة وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories. وفي بحر العام ١٩٩٣، كانت الشركة قد خسرت أكثر من ملياري دولار وتشهد مطالبتها بمنتجاتها انخفاضًا دائمًا. فنتبه توتشي Tucci إلى انتهاء عهد وانغ Wang كمصنع للبرامج والمعدات المعلوماتية وأخذ يتصور الشركة كموردة برامج معلوماتية تصويرية تخزن المعلومات المؤللة مع أنه يدرك ضرورة التعامل مع ثقافة ترفض التغيير أنسِسها آن وانغ An Wang فيما يترأس حوالي ١٨٠٠ موظف.

يُعدّ آن وانغ An Wang من محلي الأسواق البارزين ومن مبتكرى المنتجات المهمين. فقد نجح في تأسيس شركة تتمنع بثقافة تدور في مدار قيمه ومعتقداته الشخصية. وقد تطورت هذه الثقافة القوية وهذه القيم الصارمة عبر مسيرة ٤٠ عامًا من توليه القيادة. إلا أن المحللين أجمعوا على أن سر نجاح هذه الشركة هو نفسه سر انهيارها.

١ اعرض الأسباب التي تبرر الاختلال الوظيفي في ثقافة وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories بناء على حجة ملامعات الثقافة.

٢ استند إلى أعراض التدهور المؤسساتي لتثبت أن وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories كانت تتوجه إلى الإفلاس.

٣ ما هو مدى تماثل وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories مع نظرية دورة الحياة في المؤسسات؟ نرجو منك تقديم الشرح اللازم.

مراجع

- ١ Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly* 28: 33958.
- ٢ Johns, G. (1988) *Organizational Behavior: Understanding Behavior at Work*, 2nd edn. Glenview, IL: Scott-Foresman.
- ٣ Gregory, K. (1983) Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Cultural Conicts in Organizations, *Administrative Science Quarterly* 28: 35976.
- ٤ Lorsch, J. (1986) Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change, *California Management Review* (Spring): 95109.
- ٥ Bray, N. (1996) Merrill's British Marriage Causes Angst, *Wall Street Journal* (19 April): B2.

- A Straight Talking Tycoon Becomes a Superstar (1985) *Time* (1 April). .٦
- Pascale, R. (1985) The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to .٧
Socialization, *California Management Review* (Spring 1985): 2641.
- Kotter, J. and Heskett, J. (1992) *Corporate Culture and Performance*. New York: .٨
The Free Press.
- Gross, W. and Shichman, S. (1987) How to Grow an Organizational Culture, .٩
Personnel (September): 526.
- Lorange, P. and Nelson, R. (1987) How to Recognize and Avoid Organizational .١٠
Decline, *Sloan Management Review* (Spring): 47.
- Baardwick, J. (1991) *Danger in the Comfort Zone: From Boardroom to Mailroom* .١١
How to Break the Entitlement Habit That's Killing American Business. New York:
AMACOM.
- Cameron, K., Whetton, D. and Kim, M. (1987) Organizational Dysfunctions of .١٢
Decline, *Academy of Management Journal*: (March): 12638.
- Beer, M. (1987) Revitalizing Organizations: Change Process and Emergent .١٣
Model, *Academy of Management Executive* 1: 515.
- Cummings, T. and Worley, C. (1993) *Organization Development and Change*, 5th .١٤
edn. St. Paul. MN: West.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row. .١٥
- Sharpe, R. (1996) Fighting Back, A Mitsubishi US Unit is Taking a Hard Line .١٦
in Harassment Battle, *Wall Street Journal* (22 April): A1, A6.
- Gagne, R. (1962) Military Training and Principles of Learning, *American Psychologist* .١٧
18: 8391.
- Goldstein, A. and Sorcher, M. (1974) *Changing Supervisor Behavior*. New York: .١٨
Pergamon.
- Fleshman, E., Harris, E. and Burtt, H. (1955) *Leadership and Supervision in* .١٩
Industry. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Henkoff, R. (1993) Companies that Train Best, *Fortune* (23 March): 628. .٢٠
- Walton, R. (1975) The Diffusion of New Work Structures: Explaining Why .٢١
Success Didn't Take, *Organizational Dynamics* (Winter): 322.
- Jick, T. (1993) *Managing Change: Cases and Concepts*. Homewood, IL: Irwin. .٢٢
- Marrow, A. (1967) Events Leading to the Establishment of the National Training .٢٣
Laboratories, *Journal of Applied Behavioral Science* 3: 14550.
- French, W. and Bell, C. (1978) *Organizational Improvement*. 2nd edn. Englewood .٢٤
Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kimberly, J. and Nielsen, W. (1975) Organizational Development and Change .٢٥
in Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly* 20: 191206.
- Taylor, J. and Bowers, D. (1972) *Survey of Organizations: A Machine-Scored* .٢٦
Standardised Questionnaire Instrument. Ann Arbor, Mich.: Center for Utilization
of Scientific Knowledge. Institute for Social Research, University of Michigan.
- Cummings, T. and Worley, C. (1993) op. cit., 2534. .٢٧
- Nicholas, J. (1982) The Comparative Impact of Organizational Interventions .٢٨

on Hard Criteria Measures, *Academy of Management Review* 5: 53142.

أجوبة

| المحتويات | |
|-----------|--------|
| ١/١ | وحدة ١ |
| ٤/١ | وحدة ٢ |
| ٨/١ | وحدة ٣ |
| ١٢/١ | وحدة ٤ |
| ١٩/١ | وحدة ٥ |
| ٢٢/١ | وحدة ٦ |
| ٢٨/١ | وحدة ٧ |
| ٣٢/١ | وحدة ٨ |
| ٤٠/١ | وحدة ٩ |

وحدة ١

مراجعة في أسئلة

أجب بـ"صح" أو بـ"خطأ"

| | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| خطا. | ١٦-١ | خطا. | ١١-١ | صح | ٦-١ | صح | ١-١ |
| خطا. | ١٧-١ | خطا. | ١٢-١ | خطا. | ٧-١ | صح | ٢-١ |
| خطا. | ١٨-١ | صح | ١٣-١ | خطا. | ٨-١ | خطا. | ٣-١ |
| خطا. | ١٩-١ | صح | ١٤-١ | خطا. | ٩-١ | خطا. | ٤-١ |
| صح | ٢٠-١ | خطا. | ١٥-١ | صح | ١٠-١ | صح | ٥-١ |

أسئلة متعددة الخيارات

| | | | |
|----------------------|------|---------------------|------|
| الجواب الصحيح هو أ. | ٢٦-١ | الجواب الصحيح هو ب. | ٢١-١ |
| الجواب الصحيح هو ب. | ٢٧-١ | الجواب الصحيح هو أ. | ٢٢-١ |
| الجواب الصحيح هو ج. | ٢٨-١ | الجواب الصحيح هو ج. | ٢٣-١ |
| الجواب الصحيح هو هـ. | ٢٩-١ | الجواب الصحيح هو ج. | ٢٤-١ |
| الجواب الصحيح هو ب. | ٣٠-١ | الجواب الصحيح هو ب. | ٢٥-١ |

أجب بنص مختصر

- ١-١ قد لا يكون أولئك الموظفون مهتمين بالترقية لأنّهم يعتقدون أنّ الترقيات والزيادات على الأجر ترتكز إلى الحظ والتواجد في المكان المناسب في الوقت المناسب. كما قد يعتقدون أنّ الترقيات وغيرها من المكافآت ترتكز إلى تفضيل موظفٍ على آخر وليس إلى الأداء نفسه. عندئذٍ سيجدون أنفسهم أقلّ التزاماً بتخصيص جهود حثيثة

للدافعة عن وجهات نظرهم في مواجهة الاعتراضات التي تتصدى لهم. أضف إلى ذلك أنهم يتباون على الأرجح بسرعة أكبر وبطريقة إيجابية مع الإعلانات المؤسساتية التي تؤثر عليهم إيجاباً حسب اعتقادهم. وفي النهاية، قد يلقون اللوم على أنفسهم بسرعة عندما يبُوءُ مشروعٍ معين أو مهمّة معينة بالفشل.

يتوصّل المشرف إلى التأثير على محور الضبط لدى الموظفين من خلال تغيير: (أ) المكافآت العملية؛ (ب) التحدي الوظيفي؛ (ج) العلاقة القائمة بين الأداء الوظيفي والرضى الوظيفي؛ (د) حجم المشاركة الذي يتوقع أن يقدمه مرؤوسوه في عملية صنع القرارات.

٢-١ يُشدّد التحليل الحالي الذي يطال العلاقة القائمة بين الأداء والرضى الوظيفي، على أنَّ الأداء يولد الرضى الوظيفي بصورة غير مباشرة من خلال التأثيرات الوسطية المتأتية عن المكافآت نفسها وإنصاف الملوس من عملية منح المكافآت. كذلك يفترض أنَّ الرضى الوظيفي يشكّل محصلة الأحكام التي يُطلقها الموظف على مدى إنصاف المكافآت التي تمنّه إليها المؤسسة (المكافآت الجوهرية) والتي تتبعه عما يتولاه من مهام (المكافآت الجوهرية). يسهل بتر هذا الرابط إذا كان الموظفون يعتقدون (أ) أنَّ المكافآت الجوهرية أو الجوهرية غير ملائمة؛ أو (ب) أنَّ طريقة قياس الأداء ضعيفة؛ أو (ج) أنَّ توزيع المكافآت لا يتمُّ بعدل.

قد يواجه المشرف مشاكل إذا اعتقد أنَّ الموظفين السعداء هم موظفون منتجون، لأنَّه يشيدُ عن غير وجه حقٍّ على المكافآت الاجتماعية ومكافآت ضمانة الوظيفة مفضلاً إليها على المكافآت المادية المباشرة كالزيادات على الأجر والترقيات. كذلك قد يلغى التشديد على تقييم الأداء لصالح الرضى الوظيفي. جدير بالذكر في هذا الإطار أنَّ الموظفين الذين يشعرون بتحفيز عاليٍ جراء تفویضهم بمهام تنطوي على تحديات، يتوقعون الحصول على معلومات مرتبطةٌ منتظمة حول أدائهم، إذ إنَّهم يشعرون بحاجة ملحةٍ إلى تحقيق الإنجازات. ففي حال لم يتلقّوا بانتظام وفي الوقت المناسب، يتراجع مستوى الرضى الوظيفي لديهم. أمّا المشرف الذي يشدّد على الرضى الوظيفي ويفضّله على الأداء فيensi أهميّة الإنتاجيّة المؤسساتيّة التي تبقى في نهاية المطاف رهناً بالأداء الفرديِّ في الوظيفة.

٣-١ تعتبر المؤسسة أنَّ الحاجة إلى اكتساب النفوذ هي الأقوى بين الحاجات المكتسبة اجتماعياً. ويكتسي الدافع لاكتساب الحاجة إلى النفوذ طابعين: اجتماعي وفردي. ويعودي التعبير عن الحاجات الشخصية إلى اكتساب النفوذ ضمن المؤسسة إلى تدمير العلاقات العملية، ونشوء التفضيل بين الموظفين، وتفضيل الأقارب على غيرهم في الوظائف، وغياب الثقة بين الزملاء في العمل، وتراجع ثقة الموظف في الأنظمة المؤسساتية كتحديد الأهداف وتقييم الأداء والتعويضات. وتتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أنَّ المدير صاحب الحاجة الشخصية إلى اكتساب النفوذ يتوقع من مرؤوسيه أن يكتُوا له الولاء شخصياً، كما يعمد على الأرجح إلى تفسير الأحداث المؤسساتية بحسب نظرته الشخصية لا بحسب ما تفرضه المهمة.

يميل المدير صاحب الحاجة الاجتماعية إلى اكتساب النفوذ، إلى تحفيز موظفيه عبر التعبير عن ثقته بقدراتهم وتقويضهم بالصلاحيات والاعتراف بإنجازهم وتقديرهم

والثناء عليهم. لكنّ لا بدّ من الإشارة إلى أنّه يلجاً إلى استخدام الأساليب التكتيكيّة المذكورة أعلاه في حال فشل في الحصول على التأثير الذي يرغب فيه من المؤسسة.

٤-١ يتمثّل التغيير الأساسي في وظيفة المدير بالتحول من ضبط سلوك مروؤسيه إلى دعم عمل فرق العمل المتربطة والموجّهة ذاتياً وتسهيله. لقد تمّ التخلّي عن النسخة القديمة لعمل المدير التقليدي الإشرافي الذي يشدد على الوظيفة والذي ينطوي على مهام منها مراجعة الأداء، ووضع جدول للأعمال، وتصميم الميزانيات وما إلى هنالك. وفي يومنا هذا أوّلكلت الفرق الذاتيّة التوجيهي بأغلبيّة هذه النشاطات. أمّا المدراء الذين يحافظون على مناصبهم في مؤسسات نُزعت منها الطبقات فسيركّزون مهامهم على دمج أعمال الفرق، وتصميم أنظمة المعلومات التي تعطي الفرق البيانات حول الأداء الواقعي وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

٥-١ يمكن أن تشكّل "صيغة المهمة" في الشركة تعبيراً شبه عملي عن القيم النهائيّة والقيم الوسائلية. يختلف التشديد على هذه القيم من بلد إلى آخر ومن مدير إلى آخر. وإن أرادت الشركة تبني صيغة مهمّة ترتبط بكلّ ثقافات البلدان التي تُجري أعمالاً فيها عندئذ ينبغي بها تخصيص الوقت والجهود لتدريب المدراء المنخرطين في الصفقات الدوليّة. ولن يتمكّن المدراء الذين يقبلون بآداء مهام عاليّة من التقدّم بقيم الشركة النهائيّة والوسائلية إلا من خلال التدريب.

دراسة حالة ١-١ : قياس الانخراط الوظيفي في محیط العمل

دراسة حالة ٢-١ : واشِ في جنرال إلكتريك General Electric

١ تتوافر للموظفين أصحاب الدوافع الاحتياجيّة في المؤسسات الضخمة فرصـة التلاعـب بالأـنظـمة وبـوسـائل الدـفع لـفـترة طـولـية قـبـل أـن يـكـشف أـمـرـهـمـ. كـما أـنـ عـلـيـةـ صـنـعـ القرـاراتـ الـلامـركـزيـةـ فـيـ وـحدـاتـ الـعـملـ الـمـنـتـشـرـةـ عـلـىـ نـطـاقـ وـاسـعـ تـشـجـعـ المـوـظـفـينـ الـذـيـنـ تـسـتـهـويـهـمـ الرـشـوةـ عـلـىـ قـبـولـهـاـ. وـقـدـ اـكـتـشـفـ مـصـرـفـ بـارـينـغـزـ Barings Bankـ هـذـاـ الـوـاقـعـ المؤـلـمـ بـعـدـ فـوـاتـ الـأـوـانـ،ـ إـثـرـ رـفـعـ السـتـارـ عـنـ خـسـائـرـ التـجـارـةـ الـهـائـلـةـ الـتـيـ تـسـبـبـ بـهـاـ نـيـكـ لـيـسـونـ Nick Leesonـ.ـ أـمـّـاـ فـيـ الـمـؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ،ـ فـيـعـرـفـ الـمـوـظـفـونـ جـمـيعـ الـعـامـلـيـنـ مـعـهـمـ وـبـحـكمـ الـحـاجـةـ،ـ يـخـضـعـونـ كـلـهـمـ لـعـدـدـ أـكـبـرـ مـنـ دـورـاتـ التـدـريـبـ الـمـنـقـاطـعـ لـأـنـ التـخـصـصـيـةـ فـيـ الشـرـكـاتـ الصـغـيرـةـ تـمـيلـ لـتـكـونـ رـفـاهـيـةـ مـكـافـةـ.ـ وـبـالـتـالـيـ يـعـرـفـ الـجـمـيعـ مـهـامـ الـآخـرـينـ فـيـ الـعـلـمـيـاتـ الصـغـيرـةـ.

٢ قد ينبع تكتيك التأجيل الذي تبنّاه من مصادر عدّة. يُحتمل أن يكون الخوف قد تملّكه من خسارة وظيفته رغم الحماية التي يؤمنّها قانون الادعاءات الاحاطة False Claims Act. ففي غالب الأحيان، تعتبر الإدارة الواشين، موظفين متذمّرين أو ساخطين يشكّون علّاً بممارسات الشركة الحاليّة ويدوّنون المدراء التنفيذيّين. ولعلّ السيد والش Walsh شعر بأنّ الضوابط الداخليّة لا تكفي للسماح له بآداء وظيفته ما إن يعرض ادعاءاته إلى العلن. وبما أنّه شخص دقيق لعّله رأى أنّه يحتاج إلى قضيّة متماسكة قاطعة فكانت السنوات الأربع من جمع البيانات ضروريّة لبناء قضيّة متينة.

هل استفاد من التأجيل...؟

لما كان والش Walsh يتمتع بحس اقتصادي بعض الشيء، لعله فكر في أن مكافأته ستكون أكبر في حال أجل إعلانه. لذلك تمسك بزيادة مكافأته من خلال الانتظار لفترة أطول قبل رفع تقريره. وبالطبع، يتحمل أنه أدرك أن شخصا آخر على علم بالحقيقة فقد برق الدعوى في ذلك الوقت تحديداً. لعله أيضا اكتسب بعض الرضى من توفير وثائق تثبت الاحتيال اسْسَمْت بكونها قاطعة للغاية بحيث لم تنجح شركة جي إي GE بالتملّص من العقاب وتفادي الانتقادات.

ربما يفترض تعديل قانون الادعاءات الخاطئة False Claims Act كي يحدد مقدار المكافأة بمبلغ معين. ففي صيغته الحالية، يمنح القانون الواشى حافزاً كبيراً ليؤجّل التقدم بأي دعوى قضائية لأن قيمة المكافأة تزيد مع امتداد الفترة الزمنية التي يستمر في خلالها الجرم. وفي هذا السياق، يجدر بالشركات النضال لتطوير ثقافات تقدر السلوك الأخلاقي، كما ينبغي بها إخضاع الموظفين الجدد لتدريب على أخلاقيات العمل، وسائر الموظفين جلسات تدريبية تذكيرية بشكل دوري. وبينما يرى الموظفون الأعمال بطريقة مثالية، يفترض بالشركات أن تعرف بجهودهم وتقدّرها. ومن المنطق نفسه، ينبغي تقدير الموظفين أصحاب الأكملية على التزامهم بالشركة وعلى معايير الصدق والتزاهة العالية التي يتقيّدون بها شخصياً. وعندما تكتشف الشركة إثباتات حول جرم ما، يجدر بها تطبيق إجراءات جزائية سريعة وعادلة. وفي النهاية يفترض بالشركات أن تستحدث أنظمة تدقيق موضوعاً بها لتنعّب التكاليف والدفعات وصنع القرارات الإدارية.

٣

وحدة ٢

المراجعة في أسئلة

أجب بـ "صح" أو بـ "خطأ"

| | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ١-٢ | صح. | ٤-٢ | صح. | ٣-٢ | صح. | ٥-٢ | صح. |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

أجب بنص مختصر

إن التحرر التام من الضغوط يعني الموت. تشجّع مستويات الضغط المتدنية في العمل، الموظفين على المضي في وظيفتهم وحياتهم المهنية كأنهم في حالة من الخدر. وتنشأ البيئات ذات مستويات الضغط المتدنية في المؤسسات التي تتسم بإدارة بيروقراطية بالغة وتتجاهل النواحي التحفيزية طرية تصرف الموظف في العمل. وفي العادة، تحدّ أنظمة العمل الرسمية من استقلالية الموظفين فقد يختبر عندئذ العمال مستوى أدنى من الرضى الوظيفي فيما ينسحبون من العمل نفسياً. الواقع أن هذه المحصلة من شأنها التخفيف من إنتاجية العامل لكنّها قد تشجّع الموظفين غير المعرضين للضغط (المُحَفِّزين) على التخلّي عن الوظائف التي توصلهم إلى طريق مسدود لينخرطوا في أعمال تنتهي على تحديات أكبر. في النهاية، يرضى الموظفون

الأقل إنتاجية باداء أعمال روتينية تشمل على مستوى أدنى من المساعدة وتفاصيل مؤسساتية مملة تعيق التفكير. أما الموظفون الطموحون الذين يتوقعون الحصول على مهام تنطوي على تحديات أكبر فسيتركون العمل.

قد يختبر المدراء والمشرفون المسؤولون عن مساعدة غيرهم من الموظفين أو المسؤولون عن تقديم موظفيهم الوظيفي، إنهاكاً وظيفياً خصوصاً إن فضلت الإدارة استراتيجية تقليص عدد الموظفين لخفض التكاليف. فيما قد تكتسي المسؤولية عن الأصول المالية أهمية كبيرة، تكون هذه المسؤولية في العادة أقل تسبباً بالضغط من المسؤوليات التي يشعر بها المدراء حيال ضمانة وظيفة مروءوسيهم وحياتهم المهنية. وفي غالب الأحيان، يعني المدراء العاملون في شركات تتبّنى تقليص عدد الموظفين والمملوكون بمهمة خفض التكاليف أو زيادة المحاصيل، تدريباً في الإنجازات الفردية وإنهاكاً عاطفياً وغياباً للحس الشخصي. والمدراء الذين يبدون ردود فعل مماثلة، يختبرون إنهاكاً وظيفياً يتعرّز على وجه الخصوص إذا دعتهم الإدارة بشكل متكرر إلى وضع خطط لتقليل عدد الموظفين أو تطبيق مثل هذه الخطط. ويقوّض هذا الشعور بالعجز حيال حماية وظائف مروءوسيهم وحياتهم المهنية (من دون الأخذ بعين الاعتبار وظائفهم هم وحياتهم المهنية) محور الضبط الداخلي لديهم ويدفعهم إلى اعتبار وظائفهم مشوّشة وغير خاضعة للضبط. وتشكل هذه الواقع مجتمعاً مزيجاً قوياً يشلّ المدير الفاعل ويدفعه إلى تبني موقف جذري من حياته المهنية وضمانته الاقتصادية. وليس من المدهش أن يتحول المدراء وموظفوهم عندما يختبرون هذه التأثيرات إلى أفراد مهتمين بأنفسهم وغير فاعلين في مجال تحسين الإنتاجية أو جودة الخدمة.

تنقسم استراتيجيات إدارة الضغط في الشركة إلى نوعين: تدخلات مشددة على المشاكل وتدخلات مشددة على العواطف. تشمل تدخلات إزالة الضغوط المشددة على المشاكل التي يعتمدها الأفراد، إدارة الوقت والاستعانا بمساعدة مرشد وتوضيح التوقعات من العمل. وعندما تطبق الشركة تدخلات مشددة على المشاكل فهذا يعني أنها تصمم حلاً لأعراض غياب الرضى الوظيفي والضغط الوظيفي المحددة. ويمكن استخدام إعادة تصميم الوظيفة والتناوب الوظيفي والضمانة الوظيفية المعززة والمرونة في دوام العمل وبرامج الرعاية اليومية التي ترعاها الشركة لتخفيف الضغوط المتأتية عن الوظيفة. أما التدخلات المشددة على العواطف فتحاول أن تساعد الموظفين على التأقلم بشكل أكثر فاعلية مع الضغط الوظيفي (فيما يتعارض مع محاولة خفض مستويات الضغط الوظيفي في مختلف أوجه الوظيفة). تُطلق على هذه الاستراتيجيات تسمية استراتيجيات التأقلم الفردي والمؤسساتي. وطال التدخلات المشددة على العواطف لدى الأفراد التمارين الرياضية والتأمل والدعم الاجتماعي والاستشارة.

قد تشتمل استراتيجيات التأقلم مع الضغط، على صعيد المؤسسة، على برامج العافية في موقع العمل، والإجازات السببية للموظفين المؤهلين للحصول عليها وبرامج مساعدة الموظفين. كذلك يحاول أرباب العمل استحداث محفّزات لـّ الموظفين على المشاركة في برامج العافية تلك. وتبدأ هذه البرامج بوضع سجل كامل للعوامل المهدّدة لصحة الموظف من حيث نمط العيش، والعادات في قيادة السيارة، ونظام التغذية، والتمارين الرياضية، والوزن، ونسبة الكوليسترول، وضغط الدم، واستهلاك الكحول، وغيرها من

العادات اليومية. بعده يعد بعض أرباب العمل إلى استغلال هذه البيانات لتحديد الوظيفين المعرضين للإصابة بمشاكل صحية، ويبذلون جهداً لتشجيع أولئك العمال على تبني عادات صحية. لا بد من الإشارة في هذا الإطار إلى أن بعض المراقبين يعتقدون أن برامج مماثلة تؤدي إلى اتخاذ قرارات تمييزية بحق الموظفين الذين لا يطابقون صورة الموظف المعافى المعتمدة في الشركة.

دراسة حالة ١-٢ : سامويل لوغستون Samuel Logston

١ تتطابق حياة سام Sam ونورا Nora إلى حد بعيد مع العوامل المُسَبِّبة للضغط الواردة في الرسم البياني ٢-٢. فقد بات غياب الاستقرار الاقتصادي عاملاً مهمـاً على حياتهما لأن سام يعجز عن إيجاد عمل كسبـاً ونورا Nora تفكـر جديـاً في ترك وظيفتها. ويختبر سام Sam من جهةـه غياب الاستقرار التكنولوجي فيما ينـاصل لـينـهـي تدريـبـهـ في تعلمـ مـهـارـاتـ العملـ علىـ الـكمـبيـوتـرـ وإـصـلـاحـهـ. وعلىـ الرـغـمـ منـ أنـ مـعـرـفـتـهـ فيـ السـباـكةـ مـتـقدـمةـ إـلـاـ أنـ اـحـتمـالـاتـ عـثـورـهـ عـلـىـ وـظـيفـةـ فـيـ هـذـاـ اـحـلـقـ ضـعـيفـةـ،ـ ماـ اـضـطـرـهـ إـلـىـ الـاحـفـاظـ بـهـاـ وـالـمـنـتـاعـ عـنـ اـسـتـخـدـامـهـ لـيـمـكـنـ مـنـ وـلـوجـ سـوقـ عـمـالـةـ أـكـثـرـ حـرـكـةـ.ـ أـمـاـ عـلـىـ نـورـاـ N~oraـ فـيـفـرـضـ عـلـىـ مـهـمـةـ صـعـبـةـ وـمـتـطلـبـاتـ مـتـبـالـدـةـ بـيـنـ الـأـفـرـادـ.ـ هيـ تـرـفـضـ اـضـطـارـهـ إـلـىـ أـداءـ وـظـيفـةـ لـاـ تـرـتـبـتـ بـالـتـعـلـيمـ وـتـشـعـرـ بـتـهـيـدـ جـسـديـ كـلـماـ وـجـدـتـ نـفـسـهـاـ مـجـبـرـةـ عـلـىـ الـقـيـامـ بـأـعـمـالـ الـمـراـقبـةـ فـيـ رـدـهـاتـ الـاسـتـرـاحـةـ.ـ وـتـعـكـسـ موـاجـهـتـهاـ الـأـخـيـرـةـ مـعـ الـوـالـدـيـنـ الـفـاضـبـيـنـ الـطـبـيـعـةـ الـمـكـرـيـةـ لـلـغـاـيـةـ الـتـيـ تـشـسـمـ بـهـاـ مـتـطلـبـاتـ وـظـيفـتـهاـ الـمـتـبـالـدـةـ بـيـنـ الـأـفـرـادـ.ـ فـيـ الـوـاقـعـ،ـ يـرـزـحـ سـامـ Samـ وـنـورـاـ N~oraـ تـحـتـ ضـغـطـ تـرـبـيـةـ طـفـلـيـهـاـ الصـغـيرـيـنـ بـدـخـلـ مـتـضـائـلـ،ـ فـمـسـؤـلـيـاتـ الـمـنـزـلـ وـرـعـاـيـةـ الـأـطـفـالـ تـضـنـيـهـاـ كـلـاهـمـاـ خـصـوصـاـ سـامـ Samـ.

٢ لن تُحـاـ العـوـاـلـ المـسـبـيـةـ لـلـضـغـطـ الـتـيـ تـرـهـقـ سـامـ Samـ وـنـورـاـ N~oraـ مـنـ تـلـقـاءـ نـفـسـهـاـ بـسـرـعـةـ.ـ وـفـيـ الـوـاقـعـ،ـ تـعـرـضـ مـحـتـهـمـاـ الطـبـيـعـةـ الـخـطـرـةـ الـتـيـ تـشـسـمـ بـهـاـ حـيـاةـ الـعـائـلـاتـ فـيـ التـسـعـيـنـاتـ مـنـ الـقـرنـ الـعـشـرـينـ.ـ كـلـاهـمـاـ يـجـتـهـدـ فـيـ عـلـهـ وـيـتـحـلـلـ بـطـمـوحـ كـبـيرـ.ـ لـكـنـ عـلـمـ سـامـ Samـ فـيـ مـهـنـةـ السـبـاـكةـ يـوـفـرـ إـمـكـانـاتـ ضـئـيلـةـ بـسـبـبـ التـأـرجـحـاتـ الطـوـلـيـةـ الـأـمـدـ فـيـ دـوـرـةـ الـأـعـمـالـ وـقـطـاعـ الـبـنـاءـ التـجـارـيـ عـلـىـ وـجـهـ التـحـدـيدـ.ـ أـمـاـ خـوفـ نـورـاـ N~oraـ وـانـدـعـامـ رـضـاـهـاـ عـنـ وـظـيفـتـهاـ فـيـ التـعـلـيمـ فـيـعـكـسـانـ التـصـلـبـ الـعـامـ فـيـ الـحـيـاةـ الـمـهـنـيـةـ الـذـيـ يـعـانـيـهـ مـعـظـمـ الـأـسـاتـذـةـ فـيـ الـمـارـدـسـ الرـسـمـيـةـ.ـ فـالـمـشاـكـلـ الـاجـتمـاعـيـةـ الـتـيـ تـضـرـبـ بـالـعـائـلـاتـ سـرـعـانـ مـاـ تـتـفـشـيـ فـيـ الـمـارـدـسـ فـتـهـدـدـ كـلـ الـأـسـاتـذـةـ بـإـنـهـاكـ الـوـظـيفـيـ وـتـكـادـ تـتـالـ حـتـىـ مـنـ الـأـقـوـيـاءـ مـنـهـمـ.ـ وـلـعـلـ سـامـ Samـ وـنـورـاـ N~oraـ يـسـيرـانـ عـلـىـ الـصـرـاطـ الـمـسـتـقـيمـ؛ـ فـسـامـ Samـ يـعـملـ عـلـىـ تـدـرـيـبـ نـفـسـهـ مـنـ جـدـيدـ عـلـىـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ وـسـيـتـمـكـنـ عـلـىـ الـأـرـجـعـ مـنـ الـمـحـصـولـ عـلـىـ وـظـيفـةـ جـيـدةـ مـاـ إـنـ يـنـالـ شـهـادـةـ تقـنيـ فـيـ الـكـمـبـيـوتـرـ.ـ لـكـنـ الـعـوـاـلـ المـسـبـيـةـ لـلـضـغـطـ عـنـ نـورـاـ N~oraـ أـكـثـرـ إـلـاحـاـ فـهـيـ تـخـسـرـ بـشـكـلـ مـتـسـارـعـ رـغـبـتـهاـ فـيـ الـمـحـافظـةـ عـلـىـ عـلـمـهاـ كـمـدـرـسـةـ.ـ لـذـاـ يـجـدـ بـهـاـ أـنـ تـفـيـدـ مـنـ بـرـنـامـجـ مـسـاعـدـةـ الـمـوـظـفـينـ الـذـيـ يـؤـمـنـهـ نـظـامـ الـمـدـرـسـةـ لـتـطـلـبـ الـاستـشـارـةـ الـمـهـنـيـةـ.ـ وـيـقـرـضـ بـهـاـ أـيـضاـ التـحـدـثـ مـعـ الـمـدـرـسـينـ الـآخـرـينـ وـمـعـ رـؤـسـائـهـ لـتـحـصـلـ عـلـىـ الدـعـمـ وـالـمـسـاعـدـةـ.ـ إـنـ فـشـلـتـ فـيـ اـتـخـاذـ هـذـهـ الـخـطـوـاتـ الـإـيجـابـيـةـ سـرـعـانـ مـاـ سـتـجـدـ نـفـسـهـاـ عـاجـزـةـ عـنـ الـاسـتـمـارـ فـيـ الـعـلـمـ.

دراسة حالة ٢-٢ : متاعب تقليص عدد الموظفين*

١ يبدو أنّ الشركة تنطوي على خمير سامٌ من مسبّبات الضغط يطال كلّ الموظفين لديها. وتعكس هذه الاطالة كيف أنّ متطلبات المهام الأكثر تعقيداً المزوجة بقوة عاملة أقلّ عدداً تتولى القيام بها، تولد فائضاً في الوظائف واسع النطاق يشمل كل الناجين من عمليات تقليص عدد الموظفين. وعندما تُضاف هذه التأثيرات إلى متطلبات الاتصال الآتني الناشئة عن الهواتف الخلوية والبريد الإلكتروني والصوتي والأجهزة الطنانة، ير�� الموظفون والمدراء بسهولة تحت عباءة الفائض في العمل. أضف إلى ذلك أنّ المدراء الذين يحافظون على مواقعهم في الشركة يتمتعون بهوامش ضبط أوسع نطاقاً بكثير لأنّ التقدّمات في مجال الاتصالات المركزة إلى التكنولوجيا تسمح لهم بالإشراف على أعمال عدد أكبر من مرؤوسيهم. باختصار، يتمثّل التأثير الواضح على المدراء بمقاطعة مهامهم بشكل متكرر، وبأخذّ من قدرتهم على الهروب من العمل، وبإطالة أسباب العَمل.

٢ يمكن الخطر الملائم لعملية تقليص عدد الموظفين في أنّ كل المنافع الناتجة عنها هي مؤقتة ويسهل نسخها من قبل المنافسين. فقد يخفّض تقليص عدد الموظفين التكاليف التي تشهد ارتفاعاً نتيجة لفائض في المقدرات في أحد القطاعات ينبع عن انخفاض في مجموعة البالىعات أو إدخال منتجات جديدة إلى الأسواق (قوانين أقلّ أو حواجز إدخال أقلّ). فإذا تألف أحد القطاعات من منافسين يرغبون في أن يكونوا منتجين بكلفة متدنية، سيختبر جولات دورية من عمليات تقليص عدد الموظفين ومنافسة أسعار شديدة للغاية أو حتى حروب أسعار لتصويب مشكلة المقدرات.

لا بدّ من الإشارة إلى أنّ الشركات التي تحاول المحافظة على تكاليف منخفضة مع عدد أقلّ من الموظفين تخاطر بخسارة أفضل زبائنها إذ يُحتمل أن تكون قد سرّحت الموظفين الذين يقدمون الخدمة الفضلى. الواقع أنّ الرأسمال الفكري والمدراء يختفيان مع عملية التقليص. وفي الشركات الخدمية، يتحوّل الزبائن بسرعة إلى المنافسين عندما يتتبّعون إلى تراجع الخدمة الختامي لا سيّما إن كانت خدمة مُلزّمة.

جدير بالذكر أنّ التأثيرات السلبية المتأتية عن خسارة الموظفين وتردد الزبائن قد تكتسح التحسينات في هيكلية تكاليف الشركة. كذلك يمكن أن تبطل هذه التأثيرات أي مكاسب في الإنتاجية يُحققها عدد أقل من العمال باستخدام تكنولوجيات أكثر تعقيداً.

* جون آبي براين، (١٩٩٤) "متاعب تقليص عدد الموظفين"، مجلة بيزنس ويك Business Week، ٩ أيار مايو، ٦٠-٣ و ٦٦-٨.

وحدة ٣

المراجعة في أسئلة

أجب بـ "صَحٌّ" أو بـ "خطاً"

| | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| خطا. | ١٦-٣ | صح. | ١١-٣ | خطا. | ٦-٣ | خطا. | ١-٣ |
| خطا. | ١٧-٣ | خطا. | ١٢-٣ | خطا. | ٧-٣ | خطا. | ٢-٣ |
| خطا. | ١٨-٣ | خطا. | ١٣-٣ | خطا. | ٨-٣ | خطا. | ٣-٣ |
| خطا. | ١٩-٣ | صح. | ١٤-٣ | صح. | ٩-٣ | صح. | ٤-٣ |
| | | خطا. | ١٥-٣ | خطا. | ١٠-٣ | خطا. | ٥-٣ |

أسئلة متعددة الخيارات

| | | | |
|---------------------|------|---------------------|------|
| الجواب الصحيح هو د. | ٢٤-٣ | الجواب الصحيح هو ج. | ٢٠-٣ |
| الجواب الصحيح هو ج. | ٢٥-٣ | الجواب الصحيح هو د. | ٢١-٣ |
| الجواب الصحيح هو ب. | ٢٦-٣ | الجواب الصحيح هو ب. | ٢٢-٣ |
| الجواب الصحيح هو ب. | ٢٧-٣ | الجواب الصحيح هو د. | ٢٣-٣ |

أجب بنص مختصر

تفترض نظرية التوقعية توافر عدد من النشاطات الإدارية المفيدة التي تحسن بشكل فعلي التحفيز والأداء الوظيفي لدى الموظفين من أصحاب القدرات الوظيفية الكافية. والواقع أن هذه النشاطات قد تؤثر على القوة المحفزة للأداء، والتوقعيّة، ومحصلات المستوى الأول، والوسائلية، وتتوافر محصلات المستوى الثاني.

- أ. حدد بدقة معنى الأداء الجيد في الوظيفة، وشاور الموظفين بشأن هذا التعريف لتنستبيه ما إذا كان ينطبق على فهمهم لمتطلباتهم الوظيفية.
- ب. حدد المكافآت التي يقدّرها الموظفون وذلك من خلال اللجوء إلى استقصاء أو إجراء مقابلات مع الموظفين.
- ج. حدد أهدافاً للأداء قبلة للتحقيق.
- د. زود الموظفين بمعلومات مرتبطة حول أدائهم تحمل مغزى وتأتي في الوقت المحدد.
- هـ. أمنح المكافآت لقاء المكاسب المحققة في الأداء.
- وـ. احرص على ألا يرتبط الأداء المتميّز بمحصلات سلبية من المستوى الثاني.
- زـ. دقق في نظام التحفيز لتتأكد من أنه يعمل بإنصاف أي احرص على أن يتلقى أصحاب الأداء المتميّز في الوظيفة مكافآت أكبر من أصحاب الأداء الجيد أو الأداء المقبول.

٢-٣

تستنبط نظرية هيرزبيرغ Herzberg لمحتوى التحفيز مفاهيم كثيرة من هرميّة ماسلو Maslow. تشكل نظرية ماسلو Maslow بطبيعتها نظرية عامة للسلوك المُحفَّز تُطبق على مجموعة متنوعة من الأوضاع الحياتية، أمّا نظرية هيرزبيرغ Herzberg فتعالج إلى حدّ بعيد أسباب الرضى الوظيفي وغيابه. وعلى نطاق أضيق، تعرّف نظرية هيرزبيرغ Herzberg على أنها نظرية تحفيز الموظفين.

تمثّل الحاجات الفيزيولوجية والاحاجة إلى السلامة والاحاجات الاجتماعية في هرميّة ماسلو Maslow، احاجات من المستوى الأدنى التي تؤمن للفرد ضمانة الوظيفة ما إن يتم إشباعها. وبما أنها بطبيعتها محدودة، تعمد المؤسسات إلى معالجتها بالمال وغيره من أشكال المنافع الإضافية والتوظيف المضمون. وتواري البرمات الوظيفية في نظرية هيرزبيرغ Herzberg مستوى ضمانة الوظيفة في هرميّة ماسلو Maslow، فهي تشمل المال، وظروف العمل السليمة، وسياسات عادلة في الشركة، وإشراكًا عادلاً وزملاء في العمل وذودين. أمّا عناصر النمو المتوافرة في هرميّة ماسلو Maslow فتتألّف من تقدير الذات وتحقيق الذات. وليست مُحَفَّرات هيرزبيرغ Herzberg إلا نسخة عنها. ويؤكّد هيرزبيرغ Herzberg من جهته على أنّ هذه العوامل تُطلق التحفيز وتحافظ على مستويات عالية من الرضى الوظيفي، وتغطي الأمثلة النموذجية عنها السلطة المعزّزة والترقية والتقدير والتحدي الوظيفي والإنجازات.

٣-٣

تدخل النظريّتان كلاهما تحت لواء نظريّات مسار التحفيز، فهما تشرحان الظواهر نفسها إنّما من منظورين مختلفين. فنظرية التوقعية هي نظرية مسار معرفي يشدد على معنى الحالات النفسيّة الداخليّة التي توجّه السلوك نحو غaiات شخصيّة ذات مغزى وترتكّز عليها. أمّا تعديل السلوك فيتفادى التفسيرات النفسيّة للسلوك ويعتمد حصريًّا على تفصيل دور البيئة في صياغة السلوك والتحفيز. من هنا يُمكن تصنيف مقاربة تعديل السلوك على أنها حتميّة.

تشارك النظريّتان في أوجه شبه أخرى تتأتّى عن أنّهما تُعنّيان بمسار التحفيز. تفترض كلاهما أولاً أنّ الرابط القائم بين السلوك وانعكاساته مهمّ للغاية في المحافظة على مستوى التحفيز والأداء. وتشدّد كلاهما ثانياً على أهميّة المكافآت. ففيما تُعرف المكافآت في إطار تعديل السلوك بالمعزّزات الإيجابية وفي نظرية التوقعية بمحصلات المستوى الثاني، تراها تعمل بالطريقة نفسها تماماً في النظريّتين. ويكمّن وجه الشبه الثالث في العلاقة بين احتمال التعزيز والوسائليّة. ففي إطار احتمال التعزيز، تقوم العلاقة بين السلوك وانعكاساته (إيجابية أو سلبية أو محايدة). فاحتمال التعزيز يقترح مدى قوّة الرابط بين السلوك وانعكاساته أو درجة هذه القوّة. وتشبه هذه العلاقة الرابط بين محصلات المستوى الأول ومحصلات المستوى الثاني في الوسائليّة. فالوسائليّة تتمثّل بجودة معرفية واضحة. أمّا في تعديل السلوك فيتمثل احتمال التعزيز ببساطة بالرابط القائم بين السلوك وانعكاسات البيئة التي تنشأ عنه. ولا ترتبط التفسيرات المعرفية باحتمال التعزيز لا من قريب ولا من بعيد.

٤-٣

لما كان العمل يرتبط بمسائل مرتكزة إلى الموظفين وبمعطيات مرتكزة إلى المؤسسات، يجب أن يكون الاعتبار الأكبر ذاك المتعلق بامتلاك الموظفين القدرات الضرورية الكافية لإنجاز المهمة. لذا يجدر بالمراء التنبه إلى إمكانية ربط العيوب في الأداء بقدرات الموظفين. ويتمثل الاعتبار الثاني بضرورة فهم الموظفين فهماً تماماً لمتطلبات وظيفتهم بحيث لا يختلط عليهم معنى الأداء الوظيفي الجيد. وتأتي في المرتبة الثالثة ضرورة تحلي الموظفين بالقدرة على جمع المعلومات المرتدة حول أدائهم والانطلاق منها للعمل، بمساعدة المشرفين عليهم على تصحيح عيوب الأداء الملحوظة. أما الاعتبار الرابع في نجاح برنامج تعديل السلوك فيقتضي لا تتبع الوظائف المستهدفة وتيرة سريعة جداً. فإذا لم يتحمّل الموظفون بوتيرة العمل أو الإجراءات العملية لن يمنحوا أنفسهم مجالاً كافياً من الحرية ليجريوا وسائل مختلفة لتحسين الأداء. وفيفرض الاعتبار الخامس اقتناع الموظفين بتوافق البرمات الوظيفية وب宜سامتها بقبولهم بها. وتشتمل البرمات الوظيفية الأجر العادل والزماء الودودين، وظروف العمل اللائقة، والإشراف العادل، وسياسات الشركة المعقولة. وتتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنه لا فائد تُجني من تطوير برنامج تعديل السلوك وتبنيه في الشركة إذا لم يكن الموظفون راضين عن البرمات الوظيفية الحالية.

يتمثل الاعتبار السادس باستعداد المراء للوثوق بموظفيهم وإشراكهم في تصميم برنامج تعديل السلوك. فالموظفون هم الخبراء الفعليون في أي برنامج لتحسين الأداء. ينبغي إذاً توجيه خبرتهم هذه نحو تصميم برنامج ذي مغزى يساعدهم على تحقيق مكافآت يقدرونها إذ إنّ نجاح برنامج تعديل السلوك يتمحور حول مستوى التزام الموظفين به. والواقع أنّ انخراطهم في تصميم البرنامج يعزز التزامهم بأهدافه. أما الاعتبار الأخير فيعني المراء والمشرفين أنفسهم. فيفترضُ بهم هم أيضاً الالتزام بالبرنامج كما يفترضُ أن تتماشى سلوكياتهم مع القيم الكامنة في تعديل السلوك. فعلى سبيل المثال ينبغي بهم تحديد أهداف ذات مغزى في ما يتعلق بالأداء قبل التدقيق الأساسي، وتشجيع مشاركة الموظفين في حل مشاكل الأداء، وإيجاد وسائل جديدة لكافأة الأداء المتميز. كذلك يجدر بهم أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة لإعادة تقديم تصميم البرنامج بحيث يضفون عليه مغزى أكبر بالنسبة إلى الموظفين والمؤسسة.

٥-٣

من المفترض أن يشعر الموظف الأول بالظلم السلبي الملموس في حين ينتاب زميله على الأرجح شعور بالظلم الإيجابي الملموس. تتوقع من الموظف رقم واحد أن يقدم على اتخاذ الخطوات التالية كلياً أو جزئياً:

- أ. يقطع من ساعات عمله الأسبوعية الـ ٤١ ثالث ساعات، أو في حال أبقى عليها يقطع من مستوى الجهد التي يبذلها.
- ب. يطلب من أحد المساعدين أن يقدم له العون في إدارة عباء أعماله.
- ج. يطلب نقله أو يترك الوظيفة إذا كان سوق العمل يسمح له بذلك.
- د. يختار فرداً آخر يقارن نفسه به.
- هـ. يعتبر غياب التوازن هذا مؤقتاً ويرفعه إلى المدير.
- و. يُقنع زميله بالتخفيض من اندفاعه في العمل.

دراسة حالة ١-٣ : تعزيز إنتاجية الموظفين

١ تعمد الشركة إلى تلبية حاجات طاقم المحاسبة لديها من المستوى الأدنى والأعلى على حد سواء. فساعة الهدوء تحسن تلبية الموظفين لحاجاتهم إلى السلامة والأمان، لأنها تقدم لهم بعض المخصوصية ليعملوا على مهام ذات مغزى ترتبط بحاجاتهم من المستوى الأعلى. ويسمح قسم المحاسبة للموظفين باستغلال ساعة الهدوء لإنجاز مهام تنطوي من الناحية المفهومية على تعقيدات وتحديات أكبر من تلك المتوفرة في عمل القسم الروتيني. وفي حال استمر البرنامج قد يختبر بعض موظفي المحاسبة رضى محسناً عن الوظيفة نفسها، وترتبط هذه المخصصات بالعمل المنطوي على تحديات ومغزى.

من البديهي أنّ برنامج تحقيق الإمكانيات القصوى يعالج البرمات الوظيفية والمحفزات في الوقت نفسه، إذ إنّ البرمات الوظيفية لدى الزملاء في العمل والعلاقات مع الشرفين. وبما أنه يشدد على المشاريع الإبداعية والمعقدة التي تتطلب التركيز التام، يُحتمل أن يتلمس المحاسبون تحسين تلبية حاجاتهم من المستوى الأعلى في عملهم.

٢ يُحتمل أن يؤثر البرنامج على الجهد الذي يبذله الموظفون في الأقسام الأخرى للقيام بأداء أفضل كما على وسائلهم. وقد ينتج هذا التأثير عندما يرى هؤلاء في برنامج تحقيق الإمكانيات القصوى مكافأةً متوافرة للمحاسبين ودهم. إذ إنّ خمس ساعات هدوء في الأسبوع الواحد تشکل مكافأة تقدم للموظف حرية كبيرة وفرصة للهروب من مقاطعات وظيفته العادية. وبما أنّ برنامج تحقيق الإمكانيات القصوى لم يعتمد بعد على نطاق الشركة كلها، ليس من المستغرب أن يبحث يفكّر في الأقسام الأخرى في إمكانية تقليص مستويات الجهد الذي يبذلونه. أضف إلى ذلك أنّ اقتناعهم بالعلاقات الوثيقة بين الأداء والمكافآت قد تزعزع. وقد يعتقد بعض موظفي الأقسام الأخرى من أصحاب الأداء المتميز أنّهم أيضاً يمكنهم حق الحصول على ساعة هدوء في كل يوم عمل. وقد يسوء الوضع إلى حدّ بعيد، بحيث تتقوّض وسائلية الموظفين غير الخاضعين للبرنامج إذا لم تعمم لانشستر Lanchester في أقرب وقت ممكن البرنامج على أقسام الشركة كافة. ويُحتمل أن تترافق هذه الحالة مع خسارة الشركة ببعضًا من أصحاب الأداء المتميز لديها. لكن الانعكاسات ستقتصر، على الأرجح، على انخفاض في مستويات الأداء والتحفيز وزيادة في انعدام الرضى الوظيفي لدى الموظفين غير المستفيدين من برنامج تحقيق الإمكانيات القصوى. ويمكن أيضًا أن تترافق العلاقات القائمة بين قسم المحاسبة وغيره من الأقسام لترك وبالتالي أثراً معاكساً على حاجات التنسيق الحيوية.

دراسة حالة ٢-٣ : تحفيز الموظفين في سايبرس سيميكونداتك Cypress Semiconductor

١ يقدم السيد روذرز Rodgers حجة للتفريق بين معاملة الموظفين بإنصاف ومنهم المكافآت لتحقيقهم المؤتّل للأهداف، ويؤكد على أنّ الإنصاف "يرتبط بتعديلات تطال زيادات على الأجور من شأنها أن تجعل رواتب النظّراء الذين يشغلون المراتب نفسها متناسبة". قد يعمد بعض الخبراء إلى صياغة هذا التصريح باستخدام تعبير "معاملة عادلة" بدلاً من "معاملة منصفة". فلنفترض أنّ المدير التنفيذي في شركة سايبرس

* أعيد نشرها بإذن من مجلة هارفرد بيزنس ريفيو Harvard Business Review، "إدارة بلا أ Gundar" بقلم تي جي روذرز T.J. Rodgers، تشور، يونيو آب / أغسطس ١٩٩٠، ٨٤-٩٨. يملك حقوق الطبع والنشر رئيس وأعضاء مجلس إدارة كلية هارفرد Harvard، جميع الحقوق محفوظة.

Cypress وظف مديرًا جديداً بمستوى أجر يتخلى بنسبة ١٠ بالمائة مستويات أجور المدراء الحاليين الذين يؤدون المهام نفسها. يجدر في هذه الحالة، طبعياً لما ينصّ عليه نظام ساينيرس Cypress أن يرتفع أجر أولئك المدراء على مرّ الوقت ليوازي أجر المدير الجديد الذي عُين متصرّلاً لأنّه شرائح الأجر. وبالاستناد إلى التصريح الذي أدلّى به رئيس مجلس الإدارة حول الجدار، قد يوسع المدير المعني الهوة في الأجور مقارنة بنظرائه لأنّه يتمتع بمهارات تخلّه الحصول على مكافآت عالية للجدار. وبغض النظر عن مدى إنصاف نظام دفع الأجر، سيختبر المدراء أصحاب الأداء المتميّز والأجر المتذبذبة، إنصافاً سلبياً ملموساً.

يبدو على صعيد آخر، أنَّ السيد رودجرز Rodgers يجهل واقع أنَّ الموظفين يعتمدون إلى إجراء مقارنات إنصاف لا تقتصر على المحاصّلات وحدها (تعديلات في الزيادات على الأجور) بل تطال المدخلات (مستوى الجهد، وسنوات التدريب، والأداء السابق). كذلك إنَّ نظام صنع الأهداف ومتابعة تقدّمها يعني إلى حدّ بعيد بالمحاصّلات بحيث يتغاضل المسألة الحيوية المتناثلة بتعيين الشخص المناسب في المنصب المناسب. ففي حال ظهر ضعف جلي في المطابقة، أي أنَّه تم تعيين موظف ليس عنده أهداف أو يتسم بمستوى عال من العيوب، يبذل المدراء والمدراء التنفيذيون بعض الجهد ليقدّموا العون للموظف "الجانح". لكنَّه لا يبدي أي تعليق حول المصير الذي يقول إليه هذا الموظف. لا بدّ من الإشارة في نهاية المطاف إلى أنَّ نظام وضع الأهداف المكنّ لا يضمن إقدام الموظفين الخاطسين له على القيام بمقارنات إنصاف صحيحة ودقّقة.

يبدو أنَّ النظام لقي انتشاراً واسعاً النطاق وفهمًا عميقاً بصفته مكوناً حاسماً في نظام المعلوماتية الإدارية. كذلك يبدو أنَّ المراجعات وعمليات التقويم المتعددة تشير إلى أنَّ الشركة تبذل جهوداً جديّة لتساعد الموظفين على تحديد مستويات الجهد التي تؤدي إلى تحقيق أداء جيد (من دون الإخفاق في بلوغ الأهداف). ومن المتوقّع أن تفضي هذه الخلطة مع الوقت إلى تثبيت درجة توقعات الموظفين أو رفعها طالما لا تعمد الإدارة إلى الضغط عليهم من دون وجه حق ليستخدّوا عدراً أكبر من الأهداف يصعب عليهم تحقيقه. ومن المنطلق نفسه، يجدر بالوسائلية أن تبلغ حدّاً إيجابياً عالياً لأنَّ السيد رودجرز Rodgers يؤكد على أنَّ المكافآت المرتكزة إلى الجدار ترتبط "بجودة الأداء السابق". وينبغي أيضاً تزييز الحاجة إلى تحقيق الإنجازات لدى الموظفين بحيث يتوصّلون مع الوقت إلى تطوير أنظمة معتقدات تتوافق مع محور الضبط الداخلي لديهم. وجدير بالذكر في هذا الإطار أنَّ المعلومات المرتدة المعطاة للموظفين حول تحقيق أدائهم تساعدهم على استحداث توقعات ووسائليات واقعية.

لا ينبغي المبالغة في التشديد على أهمية دور المعلومات المرتدة في هذا النظام. فيما أنَّ الموظفين يصوغون بأنفسهم أهدافهم اخلاصة يُتوقع منهم اتخاذ قرارات معقولة تطال مستويات جهودهم. لكنَّه يبدو أنَّ الشركة تظهر تحفّظات تجاه إقدام بعض الموظفين على تبني عدد كبير من الأهداف أو استحداث أهداف لا تمتّ ل الواقع بصلة. من هنا، يجدر بكل أنواع المعلومات المرتدة أن ترفع مستويات المثابرة لدى الموظفين في حال أقدم مجلس الإدارة على وضع "ميزانية للزيادات على الأجر" تتحلّى بنظر كل العاملين في الشركة بالعدل (العدل التميّزي) وبالعدل في التوزيع (العدل الإجرائي). قد تحظى الشركة بنتائج غير ملائمة وهذا بديهي لكنَّ اللوم في ذلك لا يقع على الموظفين. فيُحتمل أن يكون مجلس الإدارة قد خفّض ميزانية الزيادات على الأجر غير القابلة للمفاوضة

٢

ليعكس أداء أقل من ملائم في الشركة. وفي هذه الحالة، ينبغي بالشركة أن تلتزم بمبدأ الوسائلية في توزيع المكافآت حتى في ظل أدائها المتدني.

إنّ نظام سايبيرس Cypress لتحديد الأهداف ومتابعتها وتوزيع المكافآت، نظام مثير للإعجاب لأنّه يدمج المبادئ التحفيزية المهمة بعمليتي الضبط والتواصل المرتكزتين إلى الكمبيوتر. وفي حال كان النظام يشتمل أيضًا على عناصر تحول دون إساءة معاملة الموظفين (فائز في العمل من دون توفير الموارد المناسبة لإنهاء المهمة)، يفترض به إذًا أن يدعم الأداء ويولّد بسرعة المعلومات التي تؤدي بالإدارة إلى اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالترقيات وإنهاء خدمة الموظفين والتدريب والتطوير وما إلى هنالك... .

وحدة ٤

المراجعة في أسئلة

أجب بـ"صَحٌّ" أو بـ"خطأ"

| | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| ٢٥-٤ | صح. | خطأ. | ١٧-٤ | خطأ. | ٩-٤ | خطأ. | ١-٤ |
| ٢٦-٤ | خطأ. | صح. | ١٨-٤ | صح. | ١٠-٤ | خطأ. | ٢-٤ |
| ٢٧-٤ | خطأ. | صح. | ١٩-٤ | خطأ. | ١١-٤ | صح. | ٣-٤ |
| ٢٨-٤ | خطأ. | صح. | ٢٠-٤ | خطأ. | ١٢-٤ | صح. | ٤-٤ |
| ٢٩-٤ | خطأ. | صح. | ٢١-٤ | خطأ. | ١٣-٤ | صح. | ٥-٤ |
| | | خطأ. | ٢٢-٤ | صح. | ١٤-٤ | صح. | ٦-٤ |
| | | خطأ. | ٢٣-٤ | خطأ. | ١٥-٤ | خطأ. | ٧-٤ |
| | | خطأ. | ٢٤-٤ | صح. | ١٦-٤ | خطأ. | ٨-٤ |

أسئلة متعددة الخيارات

| | | | |
|------|----------------------|------|----------------------|
| ٣٦-٤ | الجواب الصحيح هو بـ. | ٣٠-٤ | الجواب الصحيح هو هـ. |
| ٣٧-٤ | الجواب الصحيح هو هـ. | ٣١-٤ | الجواب الصحيح هو أـ. |
| ٣٨-٤ | الجواب الصحيح هو دـ. | ٣٢-٤ | الجواب الصحيح هو بـ. |
| ٣٩-٤ | الجواب الصحيح هو بـ. | ٣٣-٤ | الجواب الصحيح هو بـ. |
| ٤٠-٤ | الجواب الصحيح هو أـ. | ٣٤-٤ | الجواب الصحيح هو أـ. |
| | | ٣٥-٤ | الجواب الصحيح هو بـ. |

أجب بنص مختصر

١-٤ تُرتكب هذه الأخطاء الثلاثة على أيدي المشرفين (المقيمين) الذين لم يتلقّوا التدريب الملائم لإطلاق الأحكام الدقيقة المتعلقة بأداء مرؤوسيهم. وتنشأ هذه الأخطاء لأنّ المشرفين تلقوا تدريبياً ضعيفاً في مجال مراقبة سلوكيات عمل مرؤوسيهم، أو في حال لم تشدد الشركة على أهمية تقييم الأداء، أو لأنّ المشرفين لا يتلقون بدورهم المكافآت لفاعليتهم في تقييم الأداء.

ونشير إلى أنّ الأخطاء الثلاثة المحوظة في السؤال تهدد موثوقية نظام تقييم الأداء. ويعني تأثير الهالة أنّ مشكلة إطلاق الأحكام حول أبعاد الأداء المرتكزة إلى انتساب

عام أخذ عن المرووس. وينشأ خطأ الحداثة من جهته عندما يعمد المشرف إلى الانطلاق من سلوك حديث في العمل لتقدير الأداء بدلاً من الأخذ بعين الاعتبار سلوكيات العمل كلها التي يبديها الموظف في خلال الفترة الزمنية الممتدة بين عمليات التقييم. أما خطأ التماثل فينشأ عندما يشدد المشرف بشكل مفرط على مزايا متوافرة في المرووس تشبه تلك المتوافرة فيه.

٢-٤

إن التحليل الوظيفي يحسن محتوى نظام تقييم الأداء وصحته التجريبية. وتكمّن إحدى النتائج المنشقة عن التحليل الوظيفي في التوصيفات الوظيفية التي تعزز إدراك الموظف لمتطلبات العمل والمهارات الضرورية لتجعله فاعلاً في وظيفته. كذلك فإنها قد أضافت القيمة إلى عملية إطلاع الموظفين الجدد على التوقعات العملية. يمكن إذاً استخدام التوصيفات الوظيفية كأدوات تدريب وتوظيف. يحدد التحليل الوظيفي تداخل المهام. وتجدر الإشارة إلى أن معرفة العلاقات التي تربط هذه المهام قد تحسّن التنسيق والاندماج بين الموظفين. أخيراً، يؤدي التحليل الوظيفي إلى اتباع إجراءات أفضل لإدارة تقييم الأداء من خلال تطوير إرشادات معينة يتبعها المدراء في أثناء مراقبتهم وتقديرهم لسلوكيات أداء الموظفين.

٣-٤

يجدر بالمدراء البدء بالتفكير في المسائل البيئية التي تؤثر في جودة تحديد الأهداف. وتكمّن الاهتمامات الأساسية في تحديد الأهداف الواجب تحقيقها تحديداً واضحاً ووصف المكافآت الجوهرية والحسية المتوافرة لتحقيق الغايات بنجاح. وبينما في درجة ثانية لحظ طبيعة مسار تحديد الأهداف، ما يفرض الأخذ بعين الاعتبار إجراءات هذه العملية التشاركية أو الاستبدادية أو العامة. وفي مرحلة ثالثة، ينبغي تطوير ميزات الأهداف، لذلك يجدر بالمدراء تحديد أهداف واضحة وصعبة التحقيق تنتهي على تحديّات وترافقها معلومات مرتبطة وافرة رسمية وغير رسمية. وبينما في رابعاً، تحديد مستوى التزام الموظفين وقبولهم بالأهداف. أخيراً، يجدر مناقشة مستويات الأداء والرضى الوظيفي والتحفيز الوظيفي.

٤-٤

يعود التقسيم هذا بالفائدة لأنّه يظهر أنّ المكافآت المعتمدة في الشركات أصولاً وتأثيرات مختلفة. وتنشأ المكافآت الحسية في سياق العمل فيما تنبثق المكافآت الجوهرية عن محتوى العمل. وفي حين يصعب على كلّ موظف التمييز بين المكافآت الجوهرية والحسية بشكل واضح، يُعزّز تأثير المكافآت التحفيزي من خلال الاعتراف بالفارق القائم بينها. ومتى يحاول المدير القيام بهذا التمييز، تراه يشدد على أهمية تعزيز التحفيز ومستويات الأداء فيكّيف المكافآت مع الفوارق الفردية بين مرووسيه. كذلك يؤدي التمييز بين المكافآت إلى تميزات أكثر دقة كالتعويضات المباشرة وغير المباشرة وغير المالية. وفي المقابل، يمكن للمؤسسة وضع سياسة مكتوبة ذات مغزى لتضبط تحصيص المكافآت الحسية. ونشير إلى أنّ المدراء الذين يميّزون بين المكافآت الحسية والجوهرية يصقلون أنظمة التحفيز والأداء.

٥-٤

يجدر بالمؤسسة أن تولي الاهتمام الأكبر لمكافأة الأداء المميز الذي يتم قياسه من خلال نظام لتقدير الأداء موثوق به. بيد أنه غالباً ما يكون للشركات أسباب أخرى لتوزيع المكافآت لا ترتبط دائمًا بالأداء وتمثل بما يلي:

- أ. المجهود . فيما يُنصح بتقدير المجهود ولكن قد لا تظهر علاقة وثيقة بين الجهد والأداء.

ب. الأقدمية. غالباً ما تمنح الشركات المكافآت لقاء التمسك بالوظيفة، وعلى الرغم من أن الولاء للشركة والبقاء في المنصب العملي ميزتان جديرتان بالتقدير عند الموظف، إلا أنهما قد لا يرتبطان بالأداء.

ج. المساواة. يتهدّب عدة مدراء من اتخاذ قرارات صعبة تتعلق بأجور الموظفين فيعدون إلى منح المسؤولين كلهم الأجر والعلاوات والزيادات نفسها. وهذا ما يؤثّر سلباً على الشعور بالانصاف في دفع الأجر الذي يراود الموظفين أصحاب الأداء العالي.

د. السلطة والتأثير يتمتع بعض من مجموعات الموظفين بالقدرة على زيادة مستويات المكافأة التي يحصلون عليها، وذلك على حساب مجموعات أخرى أقلّ سلطة أو أقلّ تنظيماً. عندئذ يصبح الحصول على مستويات مضمونة من الأجر، مؤشراً للقدرة الاقتصادية على التأثير على القرارات المتّخذة.

٦-٤ تشكّل خطة تشارك المكافآت نظام مكافأة يرتکز إلى المجموعة ويمنح الموظفين العلاوات عندما ينجحون في توفير التكاليف. وتنطلب هذه الخلط توافر معلومات موثوق بها حول تكاليف الإنتاج من حيث الوقت والموارد المالية المخصصة له. تعتمد خطط تشارك المكافآت على تشارك الموظفين والشركة، في التوفير في التكاليف بالاستناد إلى معادلة محددة مسبقاً. ويسهل على الموظفين الحصول على علاوات في خلال فترات تدهور مبيعات الشركة لأنّهم قد يجدون طرق تخوّلهم خفض التكاليف. ونشير إلى أنّ هذه الخلط ترتكز إلى حدّ بعيد إلى انخراط الموظف في عملية الحصول على وسائل إنتاج أكثر فعالية.

أما خطط تشارك الأرباح فتشتّر شكلًّا أقلّ فاعالية من أشكال أنظمة المكافأة المرتکزة إلى المجموعة، لأنّها تعتمد على نجاح الشركة في السوق بدلاً من نجاحها في ضبط كلفة الإنتاج. عادة تُطبّق عملية تشارك الأرباح مرة سنويّاً في حين قد تتم عملية تشارك المكافآت بشكل شهري.

ينبغي أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار أربعة عناصر رئيسية لدى تصميم خطة لشاركة المكافآت :

- أ. قدرة السوق على امتصاص مخرجات أكبر.
- ب. مدى توافر الطلب الموسمى على المخرجات.
- ج. عدد موظفي وحدة الإنتاج الذين يخضعون لهذا البرنامج.
- د. نوعية العلاقات بين الإدارة واليد العاملة.

ينبغي أن تشير الخلطة اهتمام الموظفين ويجرّ بهم أن يفهموها. ويجرّ أن تربط صلة وثيقة بين معرفة الموظفين بالخلطة ومعرفتهم بغايات الشركة الاستراتيجية والمالية. ويفترض أيضاً بالخلطة أن تقّلس الفترات الزمنية المتداة بين تحقيق الأداء المميز وتلقي الحواجز المالية. ويجرّ بالإدارة العليا أن تتوصّل في نهاية المطاف إلى أن تثبت أنّ تعزيز مستوى الأداء وجودة الإنتاج والخدمات قد نتج فعلًا عن خطة دفع الأجور الحسنة.

٧-٤ تكمن الميزة الأساسية التي تتفوق بها خطة راكر Rucker Plan على خطة سكانلون Scanlon Plan في أنها لا تتطلب تشكيل لجنة مسح وبلان الإنتاج التي تدعمها في الشركة كلها. بذلك تبدي خطة راكر Rucker Plan اعتماداً أقلً على وضع آلية هرمية لتوزيع المسؤولية تقضي مهمتها الأولى باستحداث وتصنيف وتقدير مقترنات تحسين إنتاجية الموظف. أضف إلى ذلك أنّ خطة راكر Rucker Plan تتسم بلامركزية أكبر ما يجعلها أكثر إفادة في الشركات التي تستخدم الفرق الذاتية التوجيه لتحسين مستوى الاستجابة حاجات الزبائن.

٨-٤ قد تتخبط التأثيرات السلبية المباشرة لعملية تقليص عدد الموظفين التأثيرات الإيجابية، فعلى الرغم من أنّ الشركة قد تستحدث إمكانية زيادة دخلها الصافي إثر اتخاذ هذين القرارات فكلفتها من حيث عروض بداول الفصل للموظفين المؤهلين قد تولد عبئاً كبيراً على المحاصيل الاطالية. وعلى المدى الطويل، قد يحدّ قرار تقليص عدد الموظفين، من مجموعة الموظفين الموهوبين القادرين أن يبرعوا في المناصب الإدارية العليا. ومن شأن عملية مماثلة أن توهن معنويات الموظفين، إذ يفترض بالإدارة أن ترتكز إلى شركات تبحث عن دراء تنفيذيين (وتتمنّى بهيكليات تكاليف أعلى) بدلاً من اعتماد سياسة الترقية من الداخل. وفيما تعصف عملية تقليص عدد الموظفين وإزالة الطبقات في الشركة، قد يعمد الموظفون إلى التخلّي عن مشاريع تطوير الخدمات والمنتجات العالية القيمة أو تجاهلها إذ تناهياً فجأة مخاوف ترتبط بالضمانة الوظيفية. وبعد اتخاذ هذين القرارات قد يواجه الزبائن صعوبات في الحصول على معلومات حول الخدمات والمنتجات من موظفين تلقوا تدريباً أقلّ جودة ويتمنّون بمعارف أقلّ. أمّا على المدى القريب فيسبّب تزايد غياب رضى الزبائن تدهوراً في الإيرادات وفي حصة الشركة من السوق.

دراسة حالة ١-٤ : تقييم الأداء في العمل

١ يمكن الإجابة عن هذا السؤال مباشرة من خلال الاستعانة بنظرية تحديد الغايات. يشكل نظام تقييم الأداء طریقاً مستقیماً مباشراً يفضی إلى المكافآت الحسية والجوهرية القيمة. إن تمكّلت غایة الشركة ببناء نظام تقييم جديد معنی بالسلوکیات، يجدر بها التشاور مع الموظفين الذين يؤدّون الوظائف التي تدرج تحت إطار النظام الجديد. مما لا شك فيه أنّ هؤلاء الموظفين مملؤون بالنشاطات العملية الظرفة ويتأثرون بالمعلومات الناشئة عن النظام. لذا، بغية تعميق تحفيزهم للقيام بأداء فاعل، سيعزّز انخراطهم الناشط في تصميم النظام التزامهم بالنظام الجديد ويرسّخ تقبلهم للمعلومات المتاتية عنه. ومعأخذ الظروف كلها بعين الاعتبار، يفضي انخراط الموظفين في تصميم نظام تقييم معنی بالسلوکیات إلى مستوى أعلى في الأداء وفي الرضى الوظيفي وفي التحفيز الوظيفي. لذا يجدر بالشركة أن تتفادى الإغراء لتطبيق نظام واحد من سلم القياس الراسخ للسلوکیات على مجموعات من الوظائف مختلفة إلى حدّ بعيد. وفي حال اعتمدت الشركة هذا النظام الواحد عرّضت صحته للتشكيك.

٢ تعد اللجنة التوجيهية مجموعةً مؤقتةً معنية بمشروع واحد، وظلت ناشطة طيلة مرحلة تصميم نظام التقييم الجديد وتطبيقه. وقد عملت كآلية تواصل قوية شرّعت ابتکار النظام الجديد. ونشير إلى أنّ كلّ الأفراد أبدوا اهتماماً كبيراً بتقييم الأداء، لذا من المحتمل أن يصبحوا مدافعين شرسين عن طريقة جديدة لإجراء هذه المهمة المؤسساتية. كما

أدى أعضاء اللجنة دور خبراء المشروع القادرين على الإجابة عن أسئلة الموظفين المتعلقة بال نظام الجديد. وقد جعلت هذه الطريقة توقعات الموظفين حول تقييم الأداء متسقةً مع النظام المعنى بالسلوكيات. أما اللجنة التوجيهية فسهلت عملية الانتقال من النظام القديم إلى وسيلة جديدة لتقييم الأداء. ومن المهم أيضًا الإشارة أنّ أعضاء اللجنة التوجيهية أصبحوا على علم بمارسات تقييم الأداء الفاعلة، ما يُكسبهم قيمة عالية بالنسبة إلى المؤسسة إذ يمكن عندئذ الاستعانة بخبرتهم لصقل نظام تقييم الأداء.

دراسة حالة ٢-٤: مشروع مشترك سويدي- أميركي*

يسهم عدد من العوامل في إنجاح برنامج تشارك المكافآت في مشروع مشترك. أولاً، نجح برنامج وينشير Winshare في إقناع الموظفين بوجود رابط واضح بين أرباح الشركة ومقترحات الموظفين للتحسين وتطبيق تحسينات الانتاجية ضمن الفريق والمكافآت الفصلية. هذا هو التعبير عن مبدأ خط الرؤية الذي يعني إدراك الموظفين لوجود طريق واضح يربط جهودهم في الأداء بمكافآت البرنامج.

ويكمن العامل الثاني المرتبط بنجاح البرنامج في مشاركة الموظفين الكثيفة التي يتم توجيهها وتركيزها من خلال عمل فرق الربح المفوضة بالصلاحيات التي تومن مراجعة مقترنات التحسين وتطبيقاتها. أما عنصر النجاح الثالث فيتمثل بنظام توزيع المكافآت المركز إلى المجموعة والقائم على عمليات اتخاذ القرارات وتقويض الصلاحيات. ويعود جزء من نجاح البرنامج إلى واقع أنّ المشاركة والتقويضات بالصلاحيات يكتسبان أهمية أكبر من المكافآت المركزة إلى المجموعة. فالبرنامج يولي اهتماماً لتعزيز الأداء من خلال فريق صنع القرارات، أكبر من الاهتمام الذي يخصّ به مخطط توزيع مكافآت معقد. ويدرك الموظفون أنّهم في حال توصلوا إلى تحسين الربحية من خلال تحسين العمليات الداخلية يمكنهم عندئذ الإستفادة مادياً بشكل فصلي. وفي النهاية، أوضح دعم الإدارة العليا الكامل وانخراط المدراء التنفيذيين في تصميم البرنامج، للموظفين أنّ هذا البرنامج الجاد والطويل الأجل يهدف إلى تحسين القوة التنافسية في الشركة الفرع.

إنّ مبادئ إدارة أنظمة المكافآت الفاعلة الأكثر وضوحاً في هذه الحالة تشمل ما يلي:

١. استقطبت الخلطة انتباه الموظفين. فقد تملّك الموظفون البرنامج وهم يتوقعون أن يظلّ ناجحاً.
٢. يفهم الفريق الإداري الخلطة ويمكنه تفسير كيفية سيرها. فالموظفون يعرفون ما عليهم فعله ليكتسبوا المكافآت من خلال مقترناتهم وعملية اتخاذ القرارات المركزة إلى المجموعة.
٣. تتبع المكافآت عن الخلطة عند الضرورة. تسمح آلية منح العلاوات الفصلية للموظفين بتلمس الرابط بين مقترناتهم وعملية اتخاذ القرارات ضمن الفرق وربحية الشركة.
٤. تعزّز أداء الشركة نتيجة للخلطة. تشكّل الزيادات في ميزانيات اتخاذ القرارات ضمن المجموعة واستعادة الشركة لربحيتها أخلاقاً، مؤشراتٍ واضحة عن نجاح البرنامج.

Source: Excerpted from B. Filipczak, (1993) Ericsson General Electric: The Evolution of Empowerment, *Training*, September, 217. Reprinted with permission of *Training*. Copyright 1993. Lakewood Publications, Minneapolis, MN. All rights reserved. Not for resale.

*

٣ تعزز علاوات تشارك المكاسب تحفيز الموظفين وأدائهم لأنّها في مرحلة أولى تتوقف على تعزيز الأداء وشُرِّطَت في ما بعد، عندما يتم توثيق المكاسب على الأداء. أضف إلى ذلك أنّ التوقعات والوسائلية تتعزز هي أيضًا وتحافظ على مستواها، لأنّ البرنامج يتطور مقتربات الموظفين ويطبقها من خلال مسارات اتخاذ القرارات المترکزة إلى المجموعة. ويضفي من جهته التشديد على عملية صنع القرارات ضمن المجموعة القوة الإضافية الناتجة عن ضغوطات مجموعة النظار على مسار توليد المقترنات. وسيشرع من دون شكّ أفراد الفريق المبدعين إلى مساعدة زملائهم الأقل إبداعاً ليقدموا مساهمات فعلية كي يوحّدوا الأداء بحيث لا تتعرّض العلاوات الفصلية للخطر. وتؤدي مشاركة الموظفين دوراً أساسياً في تحفيزهم وأدائهم من خلال ابتكار الحلول لمشاكل الإنتاج. كذلك فإنّ مزايا إضافية تنبثق عن عمليتي تشارك المعلومات وتشتيت التركيز على هرمية القيادة كمصدر للموافقة على اتخاذ خطوات تطبيق العمل. ويربط برنامج وينشير Winshare إشراف الإدارة وسيطرتها بفاعلية الموظفين في تقديم الاقتراحات والتحليلات وتطبيق الحلول.

٤ تشمل المقترنات لتحقيق تغيير بناءً على الخيارات التالية:

- أ. ربط علاوات تشارك المكاسب بالتحسينات الملحوظة في الإنتاجية وفي جودة المنتجات والخدمات.
- ب. وصل نظام توزيع المكافأة بصلة وثيقة ببيانات الوحدة المقاسة عددياً.
- ج. تحويل النظام إلى نظام تشاركي في التصميم والتطبيق والتحسين.
- د. المحرص على أن يتم الترويج لتصميم البرنامج وشرحه للموظفين على يد كبار المدراء الملزمين بصدق بنجاح البرنامج على المدى الطويل.
- هـ. جعل البرنامج مرتکزاً إلى الفريق.
- و. المحرص على أن تظلّ الفترات الزمنية الممتدة بين العلاوات قصيرة، بحيث تتلمس فرق الموظفين مزايا عملها الشاق.

المراجعة في أسئلة

أجب بـ "صح" أو بـ "خطأ"

| | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| صح. | ١٦-٥ | خطأ. | ١١-٥ | صح. | ٦-٥ | خطأ. | ١-٥ |
| خطأ. | ١٧-٥ | صح. | ١٢-٥ | خطأ. | ٧-٥ | خطأ. | ٢-٥ |
| صح. | ١٨-٥ | صح. | ١٣-٥ | خطأ. | ٨-٥ | خطأ. | ٣-٥ |
| صح. | ١٩-٥ | صح. | ١٤-٥ | صح. | ٩-٥ | خطأ. | ٤-٥ |
| | | خطأ. | ١٥-٥ | خطأ. | ١٠-٥ | صح. | ٥-٥ |

أسئلة متعددة الخيارات

| | | | |
|---------------------|------|---------------------|------|
| الجواب الصحيح هو ج. | ٢٥-٥ | الجواب الصحيح هو ب. | ٢٠-٥ |
| الجواب الصحيح هو أ. | ٢٦-٥ | الجواب الصحيح هو أ. | ٢١-٥ |
| الجواب الصحيح هو ج. | ٢٧-٥ | الجواب الصحيح هو ب. | ٢٢-٥ |
| الجواب الصحيح هو أ. | ٢٨-٥ | الجواب الصحيح هو ج. | ٢٣-٥ |
| | | الجواب الصحيح هو ب. | ٢٤-٥ |

أجب بنص مختصر

"تشمل" التصاميم الوظيفية المركزة إلى الإدارة العلمية من حيث تخلّفها عنأخذ الحاجات من المستوى الأعلى بعين الاعتبار. وإن تطبيق الإدارة العلمية يولد وظائف شديدة التخصص. ويمكن لهذه المقاربة أن تعطل العلاقات الاجتماعية القائمة، ما يؤدي إلى انعدام رضى الموظفين في ما يتعلق بفرص التفاعل في إطار العمل. وبما أن هذه المقاربة تشدد على تجزئة العمل وضبط إيقاعه آلياً، قد يختبر الموظف أيضاً تدنياً في مستوى التحديات والإنجازات الشخصية والمعرفة بنتائج عمله، الأمر الذي يجعله يشعر بالملل ويتدحرج في وظيفته بسبب الضغط الناجم عن العوائق.

١-٥

في حين تتوافر عدّة طرق للتعامل مع التأثير النفسي السلبي للوظائف التي يتم تصميمها وفقاً للإدارة العلمية، ولكن تمثل المقاربـات الأربع التي تلقى قبولاً واسعاً النطاق بما يلي: (أ) دوام العمل المرن؛ (ب) تغيير المناصب في العمل؛ (ج) توسيع النطاق الوظيفي؛ (د) الفرق الذاتية التوجيه وتغويض الموظفين بالصلاحيات. وتسمح الوساطة الأولى للموظفين بأن يحدّدوا موعد قدومهم إلى العمل وموعد انصرافهم. ووفقاً لهذا النظام، يجدر بالموظفين أن يعملوا ساعات أساسية تمتد من الساعة العاشرة صباحاً إلى الساعة الثانية من بعد الظهر، كما يجدر بهم العمل ساعات محددة في خلال أسبوع العمل القياسي. وفي حين يتمثل تغيير المناصب في العمل بنقل الموظفين الإداريين مع مرور الوقت بين مجموعة من الوظائف، يقصد بتوسيع النطاق الوظيفي إضافة نشاطات عملية إلى النشاط الوظيفي الرئيسي الذي يضطلع به الموظف. وختاماً، تدمج الفرق الذاتية التوجيه النواحي الاجتماعية والتكنولوجية للعمل بحيث تكون جهود الفريق هي محور تركيز المساعي إلى تصميم الوظيفة.

٢-٥ تشير الدلائل اليوم إلى أن بعض الموظفين لا يفضلون شغل الوظائف التي توفر فرصاً لإشباع الحاجات من المستوى الأعلى. فعلى سبيل المثال، قد لا يبدي بعضهم اهتمامه بمواجهة تحديات أكبر ويفرض حصوله على معلومات مرتبطة عن الأداء وتقويضه بمزيد من الصالحيات. ويتحاشى هؤلاء الموظفون، لأسباب شخصية متعددة، مثل هذه المحصلات في عملهم لأن قوة حاجتهم إلى النمو تكون متدينة. ولا يمكن في الواقع التأكيد مما إذا كان رد فعل الموظفين سيكون إيجابياً على الزيادات في مجال الوظيفة، وسلبياً بالتأكيد على التغيرات في عمق الوظيفة. ولذا يجدر بالشركات أن تقيّم قوة حاجة موظفيها إلى النمو قبل البدء بالتصميم الوظيفي الجديد المرتكزة إلى التحسينات التي يتم إجراؤها على مجال الوظيفة وعمقها.

٣-٥ يُقصد بجودة الحياة العملية، المساعي التي يتم التخطيط لها من أجل توفير فرص أفضل للموظفين كي يتمكنوا من إشباع حاجاتهم الشخصية عبر الخبرات العملية. غالباً ما تعتمد هذه البرامج بشكل كبير على تفويض الموظفين بالصالحيات. أما القوى المرتبطة بها فتتمثل بما يلي:

- أ. المزيد من التنوع في القوة العاملة. لقد سمح تقليص المهاجرات التي تتعرض تدفق العمالة عبر الحدود الوطنية بتوسيع نطاق تنوع العمالة الأوروبية. كذلك فإن القوة العاملة قد تغيرت لتلائم التوجهات إلى الهجرة، ووجود المزيد من الأقليات، وتوقعات كبار العمال في ما يتعلق بتأثير العمل على الرضى الحياتي.
- ب. ازدياد مدى قبول الاتحادات بالمساعي التي يبذلها أرباب العمل من أجل تحسين جودة الحياة العملية للموظفين. وكثيراً ما تفسح العقود الجديدة لإدارة العمالة المجال أمام الوساطات لتحسين جودة الحياة العملية.
- ج. فهم أفضل من قبل المدراء والشركات لتأثير برامج جودة الحياة العملية على الإنتاجية فهماً أفضل. فقد ألمحت جهود شركة فولفو Volvo وساب-سكنديا Saab-Scandia الرائدين، غيرهما من المؤسسات لتطبيق برامج جودة الحياة العملية. فقد ساعدت جهود هاتين الشركاتين لتوثيق نتائج برامج جودة الحياة العملية صانعي القرارات الذين يبحثون في مدى نجاح تطبيق هذه البرامج في شركاتهم.
- د. الدعم الحكومي الذي يخلق مناخاً يشجع تكاثر برامج جودة الحياة العملية. فالحوافز الضريبية على إعادة تدريب العمالة تساعده على توفير الظروف الملائمة لتعزيز اعتماد ممارسات تغيير المناصب في العمل وتوسيع النطاق الوظيفي. كذلك فإن نجاح هذه البرامج قد يؤدي إلى مزيد من المجهود المركزة على جودة الحياة العملية.

٤-٥ تسمح أنظمة دوام العمل المرن للموظفين بضبط القرارات المتعلقة بموعيد قدومهم إلى العمل وموعيد انصرافهم. ويشكل منح الموظفين صلاحية ممارسة الضبط على هذا القرار الهام مثلاً عن الاستقلالية المعززة. ويعود تعزيز الاستقلالية بدوره إلى تعزيز المسؤولية التي يضطلع بها الموظف في ما يتعلق بالقرارات الخاصة بعمله.

قد يكون لنظام دوام العمل المرن تأثيرات مفيدة على العلاقات القائمة بين الموظفين والمؤسسة. ومن المفترض أن يكون رد فعل الموظفين كافة على دوام العمل المرن إيجابياً لأنه يسمح لهم بالنجاح أكثر في دمج حياتهم العملية بحياتهم الشخصية. وبالتالي، قد يشكل هذا النظام خطوة أولى هامة في مسار تعزيز قوة حاجة الموظفين

كافحة إلى النمو. وعندما ترسى إحدى الشركات نظام دوام عمل مرن، تثبت لموظفيها أنها تثق بقدرتهم على العمل بفاعلية في ظل ظروف تتطوي على ممارستهم مزيداً من الضبط الشخصي على القرارات المرتبطة بعملهم.

دراسة حالة ١-٥ : تجربة التون Alton مع التغييرات في مجال الوظيفة وعمقها*

١ توفر مبادئ هيرزبيرغ Herzberg في التصميم الوظيفي إجابات عن هذا السؤال. تقدم تركيبة وظيفة عمال الاصلاح الأصلية فرصةً محدودة لإرضاء حاجاتهم من المستوى الأعلى. فهم يملؤون هذه الحاجات فقط عندما يحضرون ندوات التدريب السنوية التي تركز على طرق الصيانة الجديدة. عندئذ يرتفع المستوى الذي يختبرونه من التحفيز الوظيفي والرضى الوظيفي والانخراط الوظيفي. ونشير في هذا الإطار إلى أن تخليصهم من الإحباط الوظيفي الذي يتملكهم من خلال: (أ) منحهم سيطرة أكبر على موارد العمل؛ (ب) جعلهم مسؤولين أمام الزبائن في العلاقة التي تربطهم بهم؛ (ج) منحهم معلومات مرتدة أفضل عن أدائهم؛ (د) السماح لهم بالسيطرة على جدول أعمالهم؛ (هـ) تأمين الفرص الفعلية لهم لتحقيق الإنجازات والنمو المهني (التعليم في ندوات التدريب والمساعدة في انتقاء موظفين جدد).

٢ بالتأكيد، تؤدي دوراً. لقد تم نزع المحتوى الوظيفي من وظيفة عمال الاصلاح من حيث عمق الوظيفة. فالمبرمات الوظيفية الضرورية كلها متوفرة في مكانها لكن عمال الاصلاح لديهم حاجة ملحة إلى النمو. لذا فإن الظروف المثالية تتواجد لتحسين عوامل المحتوى الوظيفي (عمق الوظيفة) الذي أدى إلى تعزيز الموقف العملي وجودة خدمات وكبيتها. وتوكّد الاختبارات التي أجريت في لندن هذه الفرضية. وقد عززت التغييرات الوظيفية المقترنة كلها العميق الوظيفي الذي اختبره عمال الاصلاح في منطقة لندن.

٣ أظهرت الخطوات التي اتبّعها خبير التصميم الوظيفي أنّ المشاركة شكلت مكوناً مهماً في البرنامج. وقد أجرى الخبير مقابلات مع موظفين من ثلاثة مستويات في هرمية شركة التون Alton: (أ) مدير الخدمات الميدانية؛ (ب) المشرفين على عمال الاصلاح؛ (د) عمال الاصلاح. وقد عمق استخدامه لمجموعات "خبراء الوظيفة" مشاركة الموظفين في المسار (فقد اقترح الموظفون كل التغييرات المعتمدة في اختبار التصميم الوظيفي). أخيراً، أجرى الخبير دراسة تجريبية خلقت فرصاً إضافية لعمال الاصلاح في لندن ليبدوا انخراطاً أكبر في المشروع. وقد تركت أشكال المشاركة هذه تأثيرات إيجابية على ثقافة العمل في الشركة ووفرت فرصاً للموظفين لينخرطوا في عدد قارات على النطاق المؤسسي الأوسع. من هنا عزز البرنامج عميق الوظيفة لدى كل الموظفين الذين شاركوا في مسار التصميم الوظيفي.

دراسة حالة ٢-٥ : تشكيل فرق عمل متقطعة الثقافة**

١ لعل أهم ما ينبغي بالخبراء إدراكه هو الاعتراف بضرورة ربط المهام بتعلم مظاهر ثقافة درديا Derdia التي تؤثر على العلاقات بين الجنسين، والعلاقات ضمن المجموعات،

Source: Adapted from R.C. Dailey, 1988. *Understanding People in Organizations*. St. Paul, MN: West Publishing.*

Source: B. Hagerty, Learning to Turn the Other Shoulder, *Wall Street Journal*, 14 June, 1993, B1, B3. **
Reprinted by permission of *Wall Street Journal* 1993, Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved Worldwide.

والعلاقات الاجتماعية. فيبدو جلياً من خلال تعليقات سكان درديا أنهم يعبرون الخبراء متغطسين وجاهلين لثقافتهم وعاداتهم. وبسبب جهل الخبراء لثقافة درديا، ساهموا في إقامة حواجز تواصل أعاقد بناءها أي حس بالعمل ضمن فريق لدى سكان درديا. الواقع أن الخبراء أخفقوا إلى حد بعيد في ربط النواحي الأساسية الثلاث في مشكلة موضوع التمرين: (أ) الخبرة الأجنبية في بناء الأبراج؛ (ب) التقدير المحلي أو الوطني للأبراج؛ (ج) العادات المحلية التي تحول دون تسهيل التواصل والتعاون.

وما إن أدرك الخبراء بأن للمشكلة نواحي تتعدى مجرد بناء الأبراج، كان يجدر بهم أن يسألوا سكان درديا إعطائهم لحة عن عاداتهم المحلية المرتبطة بمجموعة المهام المعينة في درديا. وكان هذا التفسير الموجز ليسلط الضوء على العادات والمحرمات السائدة في درديا. وعندئذ، كان الخبراء سيتمكنون من تشكيل مجموعات عمل من سكان درديا تسمح ببناء الأبراج من دون أن يتعرضوا للعادات والمحرمات المحلية.

الواقع أن المقاربة الأكثر شيوعاً التي تعتمد其 الشركات المتعاقدة تكمن في اللجوء إلى فرق من موظفي الشركة ليؤدوا العمل داخل البلد. وهذا يشمل في العادة أعمال البناء والتركيب والاختبار. وما إن يتم تحقيق التكامل التشغيلي، قد تعمد الشركة المتعاقدة إلى تدريب طاقم العمل المحلي على تشغيل وصيانة الإمدادات أو المشاة. وفي بعض الحالات، يُطلب من الشركة المتعاقدة أن تدعم مجموعة فنية توفر وظائف التشغيل والصيانة لصالح الزبون المحلي.

وكلما تنتج هذه الترتيبات محصلات تدمج التحسين الاقتصادي أو التكنولوجي بالعادات المحلية والتوقعات الثقافية. أما سكان البلد الذي شهد التحسينات، فقد يقدرون فوائدها، لكن غالباً ما يسود شعور بأن "الأجانب هم الذين قاموا بتصميم المشاة وبنائها وإدارتها". وقد يشعر الأهالي في بعض الأحياء بالامتناع من الشركات الأجنبية المتعاقدة التي يعتبرونها جشعة لا تحترم العادات والممارسات المحلية. وإذا تغيرت الظروف السياسية في البلد المعنى، وكان التحسين قد جرى في إطار مشروع مشترك أو تحالف استراتيجي، سيتم عندئذ تأميم حصة الشركة الأجنبية من الأصول أو مصادرتها من قبل الحكومة التي تمسك بزمام الأمور. وتنتشر حالياً المشاعر والأحساس التي تم وصفها أعلاه في روسيا والدول الاتحاد السوفيتي السابق.

وحدة ٦

المراجعة في أسئلة

أجب بـ "صح" أو بـ "خطأ"

| | | | | |
|----------|----------|----------|---------|---------|
| ١٦- خطأ. | ١٦- خطأ. | ١١- خطأ. | ٦- خطأ. | ١- خطأ. |
| ١٧- خطأ. | ١٢- صح. | ٧- خطأ. | ٣- صح. | ٢- خطأ. |
| ١٨- خطأ. | ١٣- صح. | ٨- خطأ. | ٤- خطأ. | ٣- خطأ. |
| ١٩- خطأ. | ١٤- خطأ. | ٩- خطأ. | ٥- خطأ. | ٤- خطأ. |
| ٢٠- خطأ. | ١٥- خطأ. | ١٠- خطأ. | ٦- صح. | ٥- خطأ. |

| | | | |
|------|------|------|------|
| خطا. | ٢٣-٦ | خطا. | ٢٥-٦ |
| خطا. | ٢٤-٦ | خطا. | ٢٦-٦ |

أسئلة متعددة الخيارات

| | | | |
|----------------------|------|----------------------|------|
| الجواب الصحيح هو هـ. | ٣١-٦ | الجواب الصحيح هو أـ. | ٢٦-٦ |
| الجواب الصحيح هو جـ. | ٣٢-٦ | الجواب الصحيح هو جـ. | ٢٧-٦ |
| الجواب الصحيح هو أـ. | ٣٣-٦ | الجواب الصحيح هو دـ. | ٢٨-٦ |
| الجواب الصحيح هو جـ. | ٣٤-٦ | الجواب الصحيح هو أـ. | ٢٩-٦ |
| الجواب الصحيح هو دـ. | ٣٥-٦ | الجواب الصحيح هو بـ. | ٣٠-٦ |

أجب بنص مختصر

تنجح الفرق العاملة على المشاريع في العمل عندما: (أ) تؤثر المشكلة أو حلها في المؤسسة كاملاً (ب) يتغدر على هرمية القرارات الإعتيادية، حل المشكلة بشكل مناسب (ج) يتطلب احل التزام معظم أعضاء المؤسسة أو جميعهم (د) تقدر الإدارة العليا مشاركة الموظفين وتطورهم (هـ) يتوفر الوقت الكافي لبلوغ حل مرض (و) تنوي الإدارة العليا إشراك عدة موظفين في البحث عن احل المناسب.

أما متطلبات الإدارة من فرق المشاريع فتتمثل بالتوجيهات التالية: (أ) المحافظة على قصر مدة حياة الفريق (ب) الاعتماد على المشاركة الطوعية (ج) اختيار الأعضاء خبرتهم والمحافظة على بساطة المسار (د) التنسيق بين الفريق والإدارة العليا لمراجعة المشاريع بشكل سريع (هـ) المحافظة على هيئة موظفين داعمة صغيرة وأنظمة تشغيل بسيطة.

قد يختار المدير التأثير في التماسك عبر ضبط العوامل وذلك من خلال استحداث مجموعة عمل أو التأثير فيها بعد تشكيلها. وفي الحالة الأولى، يستطيع المدير أن (أ) يؤثر في بنية المجموعة عبر تعديل تماثل الأعضاء أو اختلافهم بعضهم عن البعض الآخر (ب) يدير حجم مجموعة العمل (ج) يضبط أساس الإنجداب بين الأفراد (التقارب وتشابه المواقف والإنجداب إلى أهداف المجموعة ونشاطاتها).

عندما تتشكل المجموعة، يحتفظ المدير بالقدرة على التأثير في مستوى تماسك الأعضاء فيها. فيستطيع: (أ) توضيح أهداف المجموعة ونشاطاتها (ب) معالجة الإضطرابات بسرعة (ج) منافسة عدو مشترك للمجموعة (د) اختيار التوقيت المناسب والدقيق لتقديم معلومات مرتبطة إيجابية بغية الملائمة بين نجاحات المجموعة.

كلا. تشير الخبرة الإدارية وأدلة البحث إلى ارتباط التماسك العالي في الفرق بأدائها العالي أو المتدني. أما العامل الذي يجسد هذه الفكرة المتضاربة العناصر فيتمثل بدرجة التوافق بين معايير الفريق ومتطلبات أدائه في المؤسسة. فعندما يكون الفريق متماسكاً ومعايير أدائه متألقة مع معايير المؤسسة، يتسم الفريق بأداء عالٍ، في حين أنه إذا كان أحد معايير الفريق المتماسك يتعارض مع معيار أداء المؤسسة، يتسم الفريق بأداء متدني.

٤-٦ ينشأ التفكير الجماعي في مجموعات العمل التي تشهد قدرًا عالياً من التماسك فتقدر التماشى وتقدّم وبالتالي القدرة على انتقاد قراراتها. وتشير الأعراض التالية التي يظهرها الأعضاء إلى وجود التفكير الجماعي: (أ) يعتبرون المجموعة محسنة و(ب) يظنون أنه يتعدّر على المجموعة الفشل (ج) يؤدي بعضهم دور حرأس الفكر لمنع المعلومات الخارجية السلبية من بلوغ الأعضاء الآخرين (د) يبررون مكانة المجموعة على أساس المبادئ الأخلاقية وحسب (هـ) يعتبرون المعارضين على أفعال المجموعة متبلّدي الشعور وجاهلين وغير فاعلين (و) يمارسون الضغط على المنشقين (ز) يخشون الكلام جهاراً لأنهم يظنون أنهم يتعارضون وحدهم مع رأي الأغلبية (ح) يخلطون بين غياب الانتقاد والإجماع في الرأي.

٥-٦ من البديهي أن تبدأ مجموعة العمل بالإهتمام ببنيتها وخصائصها الهيكيلية ونشاطات صون المهام التي تتولاها. وقد تنطوي هذه المجموعة في مراحل النمو الأولى على أعضاء يرون أن تكاليف العضوية تفوق أرباحها بوضوح. ففي خلال مرحلتي الإعداد وتحديد المعايير، تمثل مجموعة العمل إلى التركيز على بنيتها والأدوار المناسبة لأعضائها ووضع المعايير وتمتين مكانة القائد (في حال افتقدت إلى قائد). ومن شأن هذه الإجراءات أن تحدّ من المسائر الناجمة عن المسار عبر نشاطات صون المهام.

في مرحلتي تحديد المعايير والأداء، يزداد التشديد على نشاطات تحديد المهام في حين أن المسائر الناجمة عن المسار تنخفض، فيبدأ أداء المجموعة الحالي بالارتفاع. وعندما تسعى مجموعة العمل إلى تحسين قدراتها على اكتشاف المسائر الناجمة عن المسار ويفقد التشديد على نشاطات تحديد المهام التشديد على نشاطات صون المهام، تصبح المجموعة ناضجة.

على مجموعات العمل في المرحلتين الأخيرتين من النمو أن تتفادى التفكير الجماعي وتحافظ على المعايير في وجه التغييرات في المهمة وفي بنية المجموعة على حد سواء. وبينما يُبيّن أيضًا أن تكرّس المجموعة المؤدية الناضجة بعضاً من طاقاتها للمحافظة على استقرار العضوية وتكييف سلوك الأعضاء الجدد اجتماعياً عبر التركيز على المهمة بحد ذاتها. وفي حال انخفضت العضوية أو تعرضت للاضطراب بسبب انضمام أعضاء جدد إلى المجموعة، أو في حال تبدّلت البيئة أو تغيرت مهام المجموعة بطريقة ما، قد تتعرّض المجموعة الناضجة للطرد من مرحلة الأداء.

٦-٦ تظهر الإجابة على هذا السؤال جليّة في الجدول ٦-٦، مع العلم بأنه لا يمكن اعتبار مجموعة العمل التي تواجه المشاكل الواردة في الجدول ٦-٦ مجموعة ناضجة تنتهي إلى المرحلة ٤. فتمثل المشاكل الإثنتي عشر المذكورة خسائر ناجمة عن المسار تقوّض الإبداع والتجديد في مجموعة العمل. وتظهر هذه المشاكل في مجموعات غير ناضجة لم تضع أي معيار يتناول أهمية الإنحراف العملي (أي الإبداع) وقيمتها. وفي هذه الحال، يُخضع للرقابة الأعضاء الذين يتمتعون بمركز شخصي ووظيفي مهم، الأعضاء الذين يظهرون نزعة إلى الإبداع (ويقدرونها شخصياً).

٧-٦ غالباً ما تفتقد المجموعات إلى التنظيم عند حل المشاكل لأنها تسعى في معظم الأحيان إلى تقييم أول اقتراح خلاق يُعرض عليها. وعندما يبدأ مسار التقييم في ظل تعليق مؤقت لتأجيل الحكم، يتقلّص عدد المساهمات الخلاقة. فتنتقل المجموعة قبل الأوان إلى تقييم الأفكار. وفي حال قام عضو في المجموعة يتمتع بمركز شخصي ووظيفي مرموق بالإقتراح، تصبح المشاركة تقليدية لا سيما إذا وافق الأعضاء الأقل نفوذاً من دون تفكير على ما تقدم به. أما في حال كانت المجموعة تعرف قدرًا عالياً من التماسك، فينشأ التفكير الجماعي. وفي غياب أي معيار يرتبط بأهمية تأجيل الحكم، تواجه مجموعات العمل خسائر كبيرة ناجمة عن المسار.

٨-٦ تبدو الأساليب المذكورة في السؤال تقليدية لتعزيز الإبداع في مجموعة العمل. فيستطيع المدير تحسين إبداع مجموعة إذا: (أ) حدد مهمتها أو مشكلتها بدقة (ب) وضع معياراً لفصل توليد الأفكار عن تقييمها (ج) راقب الآخسائير الناجمة عن المسار وتفادى التفكير الجماعي (د) حصل على الموافقة لمنح المكافآت بناء على جدارة الأعضاء الذين يساهمون بشكل جوهرى في نجاح المجموعة (هـ) حصل على الموافقة لتوزيع المكافآت الجماعية المرتبطة بمساهمات الفريق في النجاح المؤسسي. فيرتبط الإبداع في مجموعة العمل بتوفّر المكافآت وتماسك بنية المجموعة ونجاح الأعضاء في المهام التي يؤدونها.

٩-٦ يتأثر تحديد مستوى انخراط الفريق الوظيفي المناسب في مسار صنع القرار بما يلي: (أ) الوقت المتوفّر لصنع القرار (ب) أهمية جودة القرار (ج) أهمية التزام المسؤولين بالقرار لتنفيذها بدقة (د) مدى استقاء المجموعة المعلومات التي قد تؤثّر في جودة القرار.

١٠-٦ على مؤسسات مماثلة أن تعتمد على مصادر دفق معلومات متعددة تُبقي المجموعات على علم بأدائها الآتي، لا سيما أن جزءاً من هذا الأداء يعكس نجاحها في تلبية حاجات الفرق الذاتية التوجيه الأخرى. وعلى سبيل المثال، تعمل الفرق الخاضعة للمؤسسة عن كثب مع ممثلي خدمة الزبائن الذين يعمدون في آن إلى: (أ) تشخيص مشاكل المنتجات (ب) طلب قطع تصليح (ج) إرسال ممثلين ميدانيين عن الخدمات. ويفرض مستوى الترابط والتواافق العالي بين أعضاء فرق العمل المهمة بتقديم منتجات عالية الجودة تدعّمها خدمة ممتازة، على المؤسسات الاحفاظ على هيكلية مؤسساتية مستوية. فتسهل الهيكلية التواصل والتنسيق الأفقيين في نظام إدارة يفضل الامركرزية في صنع القرار ويقضى على الحاجز الواقع بين الزبائن وفرق العمل الذاتية التوجيه في الشركة.

دراسة حالة ١-٦: تقييم إبداع مجموعة العمل

١ يسود التنوع والإيجاد بين أعضاء هذه المجموعة، فيلتزم "جنود إيان Ean" بمهامها وأهدافها. وتخضع المجموعة لعدة معايير تمثل بالجهاد الفردي، وتقبل مناهج العمل والنشاطات المعتمدة، والإبداع الذي يشجع المجازفة على رغم تنوع أساليب الأعضاء العملية. وتظهر هذه المعايير جليّاً في قدر الحرية التي يملكونها الأعضاء لتنظيم جداول العمل. وإذا كان إيان Ean يحتلّ مركزاً وظيفياً وشخصياً مرموقاً، فلا يهتمّ الأعضاء الآخرون بالمركز الوظيفي بشكل خاص وإنما يهتمون بالمركز الشخصي المرتبط بالخبرة الفردية.

تعرف المجموعة قدرًا عالًّا من التماسك و تستطيع تقليل اخسائير الناجمة عن المسار كونها مجموعة صغيرة تعتمد على تقنيات تساعدها على مناقشة مشاكل الإبداع بفعالية . ويؤدي إيان Ean دور المرشد أكثر منه دور القائد الرسمي . وعندما تنشأ مشاكل عسيرة في الإبداع ، تختار المجموعة قائداً مؤقتاً يملك الخبرة الكافية لمعالجة المشكلة . فضلاً عن ذلك ، يتمتع كل عضو بمهارات خاصة بوظيفته تتوافق مع متطلبات تنفيذ المشاريع اليومية في الوقت المحدد .

٢ لم يتبدل أعضاء المجموعة منذ تأسيسها بفضل الإنجداب السائد بينهم . وتمثل عناصر الإنجداب التي حملتهم على الانضمام إلى المجموعة بطبيعة مهام هذه المجموعة وأهدافها . فيشعر الأعضاء كافة بحماسة تدفعهم إلى الإبتكار لا سيما أن كل عضو يتمتع بقيم شخصية تحمل لواء التجديد والإبداع . وبما أن أعضاء المؤسسة (بمن فيهم إيان Ean) يتوقعون الإبداع من المجموعة ، فمن البديهي أن يملكون طاقة كبيرة على الإبداع في عملهم .

مع أن أهداف المجموعة ونشاطاتها جذب الموظفين إليها في البداية ، فقد تطور التماشى في المواقف أيضًا لترتفع نسبة التماسك في المجموعة . وينبغي أن تبقى المجموعة متماسكة في المرحلة ٤ في حال لم تعرف أي تقلبات في العضوية وأي تغير في مهامها .

يبت ا اختيار إيان Ean للموظفين أنه يدرك أسس هيكلية المجموعة ومسار صنع القرار فيها تمام الإدراك . فقد منع المجموعة من الخضوع لروتين الأعمال اليومية وضيق هيكليتها النموذجية لتشجيع الموظفين على تقبل النزعة الفردية ، كما أنه حافظ على بعض خصائص مجموعة المشاريع عبر : (أ) الإبقاء على بساطة دعم الأنظمة و(ب) اتصال المجموعة الدائم بالإدارة العليا و(ج) حماية المجموعة من أعضاء المؤسسة الآخرين .

٣ أولًا ، حافظ على صغر حجم المجموعة كي لا ينخفض معدل إنتاجية كل عضو بسبب خموله في المؤسسة . ثانيةً ، ضبط هيكلية المجموعة النموذجية (عبر تمثيل دور النموذج خير تمثيل) ونقلها إلى مرحلة النضج بسرعة مقاصداً اخسائير الناجمة عن المسار وتعتبر هذه الخطوة ضرورية في أي مجموعة مبدعة . ثالثاً ، اختار أعضاء يتمتعون ببطاقات إبداعية عالية وقيم متينة للمجازفة والتجدد . رابعاً ، أبعد المجموعة عن المسائل الروتينية في الأعمال . خامساً ، منح المجموعة حرية كبيرة وشجع تطوير أنماط عمل شخصية . سادساً ، علم المجموعة كيفية استجامع المعلومات الذي يساعدها على تأجيل حكمها في خلال مسار استحداث الأفكار والحلول والآثار والمحصلة ...

دراسة حالة ٢-٦ : إنتاجية الفريق في شركة أ.ي. ليسونس ليميتد *A.E. Leeson's Ltd

١ منح موقف القياد الذي اعتمد أليستر Allister مقداراً من الضبط والإستقلالية للمشرفين وفرق الإنتاج التي يتولون إدارتها . ولعلَّ غياب روبي Rudy في خلال هذه الفترة أعطى المشرفين والموظفين على حد سواء فرصة أن يبرهنو قدرتهم على متابعة العمل في غياب أي سياسات وممارسات قمعية .

إلا أن المشرفين وفرق العمل أدركوا أنه لأليستر Allister مصلحة شخصية في منحهم الإستقلالية وفرصة ضبط الأعمال . فاستنتجوا أنهم يستطيعون إقناعه بإبطال بعض

Source: Adapted from R. Steers and J. Black, 1994. *Organizational Behavior*, 5th edn. New York: Harper Collins, 2767.

*

سياسات روبي Rudy في غيابه. ولعلهم محقون في تحليلهم لأن أليستر Allister قبل بتعليق سياسة الساعات الإضافية الإلزامية المرهقة فضلاً عن السياسات المتعلقة بالكشف على الخزانات واستبدالها بمراقبة استعمال معادن الشركة بدقة.

قبل إجراء هذه التعليقات ردًا على جهود القوة العاملة البارزة لإلغاء الطلبيات المستحقة سعيًا إلى تحسين جودة المنتجات. وفي الواقع، كان المشرفون والعمال يدركون أن أليستر Allister مستمع عادل لا يتزدّد في إدخال التحسينات على المنشأة إذا نجحوا في تلبية متطلبات الإنتاج.

على أليستر Allister عرض نتائج الإنتاج التي حققتها المنشأة في غياب روبي Rudy من دون أن يطلب هذا الأخير منه ذلك. كذلك، عليه أن يراجع معه القرارات المرتبطة بضبط المشرف والساعات الإضافية وتعليق تفتيش الخزانات واستعمال أنظمة لالتقاط المعادن. وبما أن روبي Rudy حضر حلقة دراسية عن القيادة على مدى شهر ترعاها الشركة، فمن البديهي أن يسمح له أليستر Allister بوضع خطة توضح التغييرات المستقبلية التي يمكن اعتمادها في إدارة الإنتاج استناداً إلى نتائج تدريبه، وأهداف الإنتاج، ومعلومات المشرفين على النوبات الثلاث.

إلا أن روبي Rudy قد يواجه مشكلة كبيرة عند تطبيق هذه المتطلبات الثلاثة لا تختلف عن المشاكل التي يحددها مثال فروم-ياتون-جاغو Vroom-Yetton-Jago للقرار النموذجي. وفقاً لهذا المثال، تدفع هذه المشكلة روبي Rudy إلى اختيار مسار صنع قرار استشاري وجماعي في آن لإنجاز خطته. فيضطر إلى استشارة المشرفين على النوبات ومجموعات عمل الموظفين وقادتهم غير النظميين وطلب المعلومات منهم. ومن شأن هذه الخطوة أن تعيد توجيه نمط روبي Rudy الإداري ليتسم بفعالية كبرى في مسار صنع القرار الجماعي. وعندما يفهم المشرفون ومجموعات العمل الهدف من النشاطات التي ينوي روبي Rudy القيام بها، يدركون أن عمله يتوافق مع نظام جماعي لإدارة منشأة الإنتاج. وفي النهاية، تسمح هذه الخطوة بالجلوس بالطبع ما بين نمطي روبي Rudy وأليستر Allister الإداريين.

وباختصار، على أليستر Allister ألا يلغى عمل روبي Rudy لأن هذه الخطوة قد تتعارض مع رغبته في الإصغاء إلى مطالب الأفراد وتطوير أفكارهم وطاقاتهم في العمل لا سيما أن هذه الرغبة تعني الإيمان بالأفراد الذي يستحيل أن يتحقق ما لم ينجح أليستر Allister في تغيير نمط روبي Rudy الإداري ليبلغ نتائج فضلى في الإنتاجية وجودة المنتجات على حد سواء.

وحدة ٧

المراجعة في أسئلة

أجب بـ "صح" أو بـ "خطأ"

| | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|-----|
| ١٦-٧ | خطا. | ١١-٧ | صح | ٦-٧ | خطا. | ١-٧ |
| ١٧-٧ | خطا. | ١٢-٧ | صح | ٧-٧ | خطا. | ٢-٧ |
| ١٨-٧ | خطا. | ١٣-٧ | صح | ٨-٧ | صح | ٣-٧ |
| ١٩-٧ | صح | ١٤-٧ | خطأ. | ٩-٧ | خطأ. | ٤-٧ |
| ٢٠-٧ | صح | ١٥-٧ | صح | ١٠-٧ | صح | ٥-٧ |

أسئلة متعددة الخيارات

| | | | |
|------|----------------------|------|----------------------|
| ٢٦-٧ | الجواب الصحيح هو هـ. | ٢١-٧ | الجواب الصحيح هو دـ. |
| ٢٧-٧ | الجواب الصحيح هو بـ. | ٢٢-٧ | الجواب الصحيح هو أـ. |
| ٢٨-٧ | الجواب الصحيح هو أـ. | ٢٣-٧ | الجواب الصحيح هو بـ. |
| ٢٩-٧ | الجواب الصحيح هو جـ. | ٢٤-٧ | الجواب الصحيح هو جـ. |
| ٣٠-٧ | الجواب الصحيح هو أـ. | ٢٥-٧ | الجواب الصحيح هو دـ. |

أجب بنص مختصر

يُعد فريق المشاريع فريقاً متتجاً قلماً يهتم باللجوء إلى النفوذ الشرعي والإكراهى. وفي هذه الحال، ينبغي أن يملك مدير الفريق نفوذ الخبرير والمرجع لأن خصائص الفريق تقتضى على فرصه في ممارسة السلطة. فيحد مستوى التماسک العالى ونجاحات الفريق السابقة ومهارات الأعضاء، فرصةً ممارسة النفوذ الشرعي والنفوذ الإكراهى وربما نفوذ المكافأة. كذلك، تنخفض فرص عرض النفوذ الشرعي لأن فريق المشاريع يحظى بحماية عناصر المؤسسة الآخرين. أما النفوذ الإكراهى فليس من الضروري استخدامه لأن الفريق شديد التماسک ويعرف سجلًا طويلاً من النجاح. وقد يعني مستوى الإحتراف وأهتمام الأعضاء بتطوير المنتجات أن الأعضاء يعتبرون التصميم بحد ذاته مكافأة أكثر أهمية من أي مكافآت أخرى يقرها مدير المشاريع.

يشكل الإختلاف بين النفوذ الشخصي والنفوذ الوظيفي أهم تمييز ينبغي إدراكه عند النظر في نفوذ الفرد في العمل. ويُظهر هذا الإختلاف أهمية تطوير النفوذ الشخصي (أى نفوذ الخبرير والمرجع) لاكتساب احترام المرؤوسين والزملاء والرؤساء على حد سواء. وتتجدر الإشارة إلى أن الموظفين يبحثون عن الفرد المعنى بالقيادة ليساعدوه على اكتساب نفوذ المرجع الذي يسمح بحل المشاكل في ميادين معينة تحددها المؤسسة. أما في ما يتعلق بشؤون المهنة والترقية، فيؤدي هذا المصادران من النفوذ إلى قدر أكبر من النفوذ الوظيفي (أى النفوذ الشرعي ونفوذ المكافأة والنفوذ الإكراهى).

٣-٧

ينبغي البحث في مدى تأثير التسويق (أو المبيعات) في محصلات الإدارة الإستراتيجية التي تتأثر بشكل عام بأحد أقسام المؤسسة في حال: (ا) تمكّن من منافسة أقسام أخرى على الموارد النادرة و(ب) شكل وحدة ربط حدود تحد من ارتياض الوحدات الفرعية المؤسساتية الأخرى (مثل التصنيع وتطوير المنتجات والمبيعات) و(ج) أجرى نشاطات عملية أساسية لإنتاج السلع والخدمات (مثل توليد المعلومات المرتبطة بتوقيعات العمل في السوق وحاجات الزبائن واستراتيجيات المنافسين) و(د) منع الوحدات الفرعية الأخرى من تقديم خدمات بديلة (فينشئ حاجز تمنع ولوج نشاطاته).

٤-٧

يستحيل تفادي إرساء السياسات في المؤسسات. إلا أن اعتراض كبار المدراء لا يطال السياسات بحد ذاتها وإنما استعمال النفوذ لبلوغ محصلات مرفوضة بأساليب مرفوضة. ويحدث ذلك عندما يلاحق الأفراد مكاسب شخصية بأساليب غير شرعية. وفي حالات مماثلة، تشهد المؤسسة خسائر كبيرة تماماً كالخسائر الناجمة عن آثار السلوك السياسي الذي حتمّه الجشع في فضائح التجارة من الباطن التي هزت وال ستريت Wall Street في خلال الثمانينات من القرن العشرين.

٥-٧

يتحمّل المدراء المسؤولية عن أداء وإنتاجية مروّوس أو أكثر في وحدات العمل، في حين أن القادة يؤثرون في الأفراد لتحقيق أهدافهم. ويسعى المدراء إلى أداء أدوار مختلفة فيما يعالجون طلبات مختلفة تتنافس على استتفاد وقتهم فوراً، فتعم الفوضى في عملهم أحياناً فيما ينتقلون من الأدوار بين الأفراد إلى الأدوار الإعلامية والتقريرية ولكنهم يستطيعون تحديد الوقت المناسب للانتقال من دور إلى آخر. أما القادة فيعالجون مسائل أكثر أهمية ويهتمون بتحفيز المروّوسين والحفاظ على القيم التي تحدد ثقافة المؤسسة. وبناءً على هذه الإختلافات، تُعتبر القيادة أكثر اتساعاً من الإدارة في المؤسسة. إلا أن النظريات المرتبطة بها معقدة ولا سيما تلك التي ترمي إلى تحقيق التكامل بين شخصية القائد وسلوكه ومتطلبات حالة القيادة (ونعني بذلك النظرية التوافقية). وبما أنه ما من تكامل بين النظريات المتعلقة بالإدارة، تم اعتماد أدوار المدير.

٦-٧

اهتمت دراسة القيادة بتحليل سمات القائد، ومن ثم انتقلت إلى النظر في سلوكه وأسلوبه، لتسعى إلى تحقيق التكامل بين المقارتين السابقتين مع متطلبات حالة القيادة في مرحلة ثالثة. إلا أنه تم التخلّي عن مقاربة السمات كتفسير "بسط" لفعالية القائد والمؤسسة لأن السمات لا ترتبط تجريبياً بالفعالية المؤسساتية ويصعب قياسها. ولكن الأفراد استمروا في اعتماد هذه المقاربة سعياً إلى فهم تفاعل شخصية القائد مع حالة القيادة. فانتقلت مقاربة سلوك القائد وأنماطه من التشديد على سمات القادة إلى التشديد على سلوكياتهم التي تركز على الأداء الجماعي (ولا سيما التنظيم) ومعنويات المجموعة (ولا سيما الإعتبار). وإذا كانت سلوكيات القائد جديرة باللحظة، فما زالت مقاربة الأنماط تعاني المشاكل لأنها لا تعالج الحالة التي يواجهها القائد بشكل مناسب. وتهتم النظرية التوافقية بحالة القيادة بشكل خاص فيما تأخذ نموذج القائد التحفيزي (نظرية فيدلر Fiedler) وسلوكيات القائد (نظرية السبيل-الهدف)، بعين الإعتبار. وتشدّد نظرية فيدلر Fiedler على أهمية التوافق بين نموذج القائد التحفيزي وحالة القيادة، في حين أن نظرية السبيل-الهدف تشدد على خصائص المهام وصفات المروّوسين وتشير إلى اكتساب القادة مهارة تتجلّى في معالجة السلوكيات المختلفة التي تفرضها حالة القيادة. وتفترض نظرية فيدلر

أن نموذج القائد التحفيزي (الذي يركز على المهمة أو العلاقات) غير قابل للتغيير ويتعارض مع فائدة التدريب على القيادة.

٧-٧ لا تستنزف التوصياتُ التالية الذكرُ الخيارات المتوفّرة لمديرٍ يرغب في تنمية روح المبادرة الفردية في موظفيه بل تقترح نموذجاً ينبغي تعزيزه في حال أراد هذا المدير أن تتكّيف شركته مع التغيير عبر تدريب الموظفين ومكافأتهم ليكونوا أكثر تجديداً.

أ. لا تحاول أن تورد صفات المبادرة الفردية بياجاز وأن تخثار موظفين جدد أو تمنح الموظفين مشاريع على هذا الأساس وحده.

ب. استحدث سياسة تحدّد الوقت الذي يكرسه الموظفون للمشاريع الأخلاص والآفكار الجديدة، واعتمد هذا المفهوم كجزء من ثقافة المؤسسة.

ج. حاول إنشاء تدابير مؤسستية تدفع الموظفين إلى شرح أفكارهم التجديدية للموظفين الآخرين استناداً إلى سجلات مثبتة من التجديد. واستحدث فرقاً لمراجعة سبل التجديد بفضل الموارد الأساسية بغية دعم الأفكار المتعلقة بالمنتجات والخدمات الجديدة.

د. امنح الموظفين المجددين حصة تعتمد على روح المبادرة الفردية في نجاح منتجاتهم وخدماتهم (فتتشي الشركة مشروعاً مشتركاً مع الموظف المجد).

هـ. اخضع تطوير المنتجات والخدمات للامركزية بقدر الإمكان عبر إنشاء وحدات خاصة تملك الحرية في التجديد. وعلى المدراء الذين يتولون إدارة هذه الوحدات أن يتحلوا بمهارات سياسية ممتازة لحماية هذه الوحدات من التدخل البيروقراطي عبر تأميم المعلومات التقنية عن حاجات الزبائن.

و. تأكّد من أن الإدارة العليا تدرك ضرورة التصرّف بسرعة عندما تؤدّي الفرق المجددة أفكاراً جديدة مرتبطة بالمنتجات. وتعني هذه الفكرة أنه على أعضاء الفرق أن يقدموا عملهم إلى الإدارة العليا، كما تشدد على أهمية المعلومات المرتدة العالية الجودة في التجديد.

ز. اسمح لمجموعات التجديد بوضع معايير العمل الأخلاص بها.

حـ. اسمح للقيادة في فرق التجديد بالتطور استناداً إلى نفوذ الكبير ونفوذ المرجع. وحاول الحد من استعمال النفوذ الشرعي والإكراهي فيها.

٨-٧ من المعروف أن أي شركة حديثة العهد تعتمد على روح المبادرة الفردية بشكل أساسي ويترأسها فرد يحرص على اقتناص الفرص فيها. ومن البديهي أن تملك شركة مماثلة قدرة عالية على التكّيف وأن يشعر موظفوها بارتياح بسبب نسبة التنظيم الرسمي المتدنية وعدد القواعد القليل المفروض فيها. إلا أنه في حال أرادت الشركة إنشاء أنظمة إدارية رسمية قبل حل المشاكل الناجمة عن تجديد المنتجات والخدمات وتسيويق النشاطات وتوزيعها، لا بدّ من أن تتخلى عن قدرتها التنافسية لصالح منافسيها الأكثر ذكاء. فتخضع الشركة الحديثة العهد لفترة ينبغي ألا يفرط القائد فيها في إدارة نمو الشركة الطبيعي.

٩-٧ يُعتبر وجود الإدارة العليا ضرورياً في المؤسسات المقلاصة الجم لأن الهرمية لا تخضع لضبط محكم فيها. فضلاً عن ذلك، يتسع مدى ضبط المدراء في الهيكلية المستوى في الشركات المقلاصة الجم فينتقل من ١١-٩ مرؤوساً إلى ٧٠-٦٠ مرؤوساً على سبيل المثال. وبما أن أعمال المدراء تتحول من ممارسة ضبط الهرمية إلى تحقيق التكامل بين أعمال الفرق الذاتية الإدارة وتسهيلها في معظم الشركات المقلاصة، لا بد من نقل مشاكل الأداء ومسار صنع القرار إلى الإدارة العليا.

دراسة حالة ١-٧ : لانتون إنديستريز Lenton Industries

١ استناداً إلى نظرية فيدلر Fiedler التوافقية للقيادة، من الواضح أنّ موافقة حالة القيادة قد تدهورت في الشركة. فلا يتلاعم اتجاه واكسلி Wexley مع متطلبات حالة العمل في قسم الإنتاج، لأنّه يلجاً إلى نمط يركّز على المهمة في حالة غير مناسبة، في حين أن نموذج فيدلر Fiedler يقول بفعالية النمط الذي يركّز على العلاقات. ويعود فشل واكسلி Wexley أيضاً إلى اعتماده التفوفد الشرعي والإكراهي الذي يعزّز نمطه في القيادة المركّز على المهمة. ولهذا السبب بالتحديد، لا يثق الموظفون به أو بخبرته الإدارية. فلا بدّ من أن يتسم نمطه في القيادة بفعالية أكبر إذا ركّز على العلاقات.

تحكم نظرية السبيل-الهدف على قيادة واكسلி Wexley بالفشل. فوقاً للنموذج، يستخف واكسلி Wexley بقدرات مرؤوسيه معتبراً أنه ما من حافز يدفعهم إلى تنفيذ الأعمال (وقد يكون محقّاً في ذلك). وأيضاً، يتسم العمل في الإنتاج بوضوح كبير ورتابة عظيمة وقدرة متدنية على التحدّي. ونظرًا إلى خصائص المسؤولين والمهام هذه، من الضوري تبني نمط قيادة يشدد على سلوك يركّز على الدعم والتنفيذ. فيخطئ واكسلி Wexley بالإعتماد على السلوك التوجيهي وحده.

إلا أنه يمكن تحسين هذا الوضع بالسماح لرؤساء العمال بفرض إجراءات جديدة على موظفهم، شرط أن يَعْدُل واكسلி Wexley عن السلوك التوجيهي أو المركّز على المهمة ليشجّع الموظفين على قبول الأهداف التي يحدّها السيد لانتون Lenton. وعند هذا الحد، لم تتدخل الإدارة العليا في المشكلة بعد وتشكل هذه الخطوة تنازلاً عن أدوار القائد والمراقب والناشر. وعلى السيد لانتون Lenton أن يستسلم للتزامه ومشاركته منعاً لتدّهور حالة أكثر مما هي عليه.

٢ ينبغي أن يدرك السيد لانتون Lenton ضرورة تبديل الأدوار لتتضم إدارته العليا بالفعالية. فعليه أن يأخذ مبادرة إعلام الموظفين بتراجع قدرة الشركة التنافسية بسبب الإنتاجية المتدنية في قسم الإنتاج. بالإضافة إلى ذلك، لا يجوز أن يجهل السيد لانتون Lenton المشاكل التي يعانيها هذا القسم. فما من مسؤول يصغى إلى شكاوى الموظفين فيه وما من مدير يتمتع بالسلطة الشرعية ليؤدي دور ضابط الحالات الطارئة ودور المفاوض في آن كما قد يؤديهما السيد لانتون Lenton. فتكفي مشاركته وحدها لتصحيح المشاكل الناشئة في قسم الإنتاج.

ويبدو أنه ما من مدير يملّك الخبرة الكافية ونفوذ المرجع الكافي للبحث عن حل يقبل الموظفون والإدارة به، لأنّه ما من مدير يؤدي دور الربط ما بين الموظفين التنفيذيين والإدارة العليا. ومن البديهي أن تستمر المشاكل في التفاقم إلى أن يؤدي المدراء أدوارهم المذكورة بفعالية.

*Mrs. Good Cookie" دراسة حالة ٢-٧: البحث عن السيدة "كعكة الطيبة"

١ من الواضح أن السيدة فيلدز Fields تحتاج فعلًا إلى تحقيق الإنجازات. وتشير الواقع الواردة في دراسة حالة إلى ذلك لا سيما أنها: (أ) تقوم بزيارات مفاجئة إلى المتاجر و(ب) تشرف على العمليات كافة (ج) تبني المشاكل في المتاجر بنفسها (د) تتخذ القرارات الإدارية كافة في ما يتعلق بالتوسيع عبر تمويل الدين (هـ) ترفض بناء شركة بيكيلية إدارية متخصصة يتولاها مدراء محترفون. وطالما أن الشركة صغيرة الحجم وتُصرَّف منتجاتها في أسواق يترواح عددها بين ٥٠ و٧٥ سوقًا، تستطيع إدارة العمليات ونمو الشركة المحلي بنفسها. ويعني هذا الوصف أنها تشرف على قرارات مدراء المتاجر كافة في استخدام موظفين جدد و اختيار موقع متاجر جديدة. وقد ساهمت حماستها وشدة ضبطها في نجاح شركتها وصمودها في وجه الإضطرابات التي عرفتها.

إلا أنه حين كُبِّر حجم الشركة فباتت تعطى بلدانًا كثيرة، تحولت إدارتها التنفيذية إلى عائق يحول دون نمو الشركة وبلغوها نسبًا عالية من الإرباحية. فمن الواضح أنه في غياب أي نصيحة إدارية صائبة، اتخذت قرارات مكفرة لم تفك فيها مليًا للتوسيع في أسواق وبلدان لا تدركها إدراكًا تاماً. ويظهر غياب النصيحة الإدارية والمعلومات الصائبة في معارضتها بناءً مؤسسة يعمل فيها محترفون متخصصون مع الأوضاع السائدة. ويشكل الخضوع لربة عمل واحدة مدة طويلة، السبب الأساسي الذي أدى إلى تجريدها من منصبيها كرئيسة مجلس إدارة وكرئيسة للشركة التي أسستها.

٢ يبدو أن السيدة فيلدز Fields تعتمد على عدة مصادر نفوذ بين الأفراد. فقد دفعتها رغبتها في تحقيق الأهداف إلى الاتكال على نفوذ الخبرة خاصةً أنها قادرة على تصميم أنظمة مؤسساتية تسمح بإنشاء شركة ناجحة تُصرَّف منتجاتها في ٥٤٣ سوقًا تتوزع على ستة بلدان. وعندما اكتشفت مشاكل تنفيذية في متاجر البيع بالتجزئة، تولت بنفسها العمليات وحلّت المشاكل. وقد اعتمدت في هذه الحال النفوذ الشرعي، في حين أنها جلأت إلى نفوذ المرجع لإقناع المقرضين، والموظفين، والطلاب، والمعجبين، بأنها توصلت إلى صيغة ناجحة لبناء أي مشروع من الصفر. وقد ساهم الكتاب الذي وضعته في تحسين صورتها كصاحبة مشاريع ناجحة تعتمد على أشكال ثلاثة من النفوذ بين الأفراد.

اعتمدت السيدة فيلدز Fields استراتيجيات مختلفة لتكسب النفوذ في خلال عملها على توسيع شركتها. ومن الواضح أنها بنت صورة النجاح عبر التزاماتها الشفوية وسيرتها الذاتية الناجحة.

وبالتالي تُعد السيدة فيلدز من أصحاب المشاريع الذين فكروا مليًا بأساليب تسمع لهم بتوسيع الأعمال مع تقليص مدي المجازفة. إلا أنها لم توقف في ضبط الموارد والموارد المالية وإدارة التوريدات عبر امبراطورية الكعك الواسعة النطاق التي أنشأتها. كذلك، شُكِّل إفراطها في الاعتماد على الدين لتمويل النمو موطن ضعف في استراتيجية الإدارة المالية.

استندت السيدة فيلدز Fields إلى مبادئ القيادة في إدارتها معتمدةً بشكل أساسى على التنظيم. فاهتمت بالمحافظة على النمو عبر زيادة عدد الأسواق التي تُصرَّف منتجاتها

Sources: Alan Prendergast, Learning to Let Go, *Working Woman*, February 1992: 425; Robin Pogribin, What Went Wrong with Mrs Fields?, *Working Woman*, July 1993: 911; Harris Collingwood, Kitchen Too Hot for Mrs Fields?, *Business Week*, 1 March, 1993: 46.

فيها ولا سيما أسواق البيع بالتجزئة. وقد سيطرت هذه الإستراتيجية على مقاربتها إلى أن بات عبء الدين يهدد سيطرتها على الشركة. وحين أدركت هذا التهديد، كان الأوان قد فات على بناء مؤسسة محترفة تضبط النمو وتحافظ على أصول الشركة. أما اتفاقيات التراخيص التي عقدتها فلم تكن إلا مطبات على طريق فقدانها السيطرة على امبراطوريتها.

لا بد من التذكير بأن السيدة فيلدز Fields تتحلى بعدة صفات تعتمد على روح المبادرة الفردية بالدرجة الأولى. وقد بدت صارمة ومستعدة للتضحيّة عند بناء شركتها. وتظهر دراسة احالة أنها من الأفراد الذين لا يملؤن الترويج لمؤسساتهم ومنتجاتها القيمة. وهي تتحلى أيضًا بقدرٍ عالٍ من التوجيه في حل المشاكل لأنّه ما إن تدخلت حتى حدّت من تداعي الأسواق بالتجزئة وتحمّلت المسؤولية الشخصية الكاملة عن النمو والتواصل المستمر في الأعمال. فهي تتمتع بمحور ضبط داخلي ولا تتخلّى أبداً عن الأمل بنجاح الشركة. ولعلها أقدمت على عدد كبير من المجازفات من دون أن تتمكن من تقليص إمكانية خسارة السيطرة على أعمالها لصالح دائنيها. وقد شكلت هذه الخطوة الأخيرة درساً لا ينتسى بالنسبة إليها. ويُجمع معظم المطلعين على الشركات الحديثة، على أن إنشاء مؤسسة كفؤة باستراتيجية أعمال مركزة كان ليُبقي القيادة بين يدي السيدة فيلدز . Fields

وحدة ٨

المراجعة في أسئلة

أجب بـ "صح" أو بـ "خطأ"

| | | | | | | |
|------|-----|------|-----|------|-----|-----|
| ٢٨-٨ | صح | ١٩-٨ | صح | ١٠-٨ | صح | ١-٨ |
| ٢٩-٨ | خطأ | ٢٠-٨ | صح | ١١-٨ | خطأ | ٢-٨ |
| ٣٠-٨ | صح | ٢١-٨ | صح | ١٢-٨ | خطأ | ٣-٨ |
| ٣١-٨ | خطأ | ٢٢-٨ | صح | ١٣-٨ | صح | ٤-٨ |
| ٣٢-٨ | صح | ٢٣-٨ | صح | ١٤-٨ | خطأ | ٥-٨ |
| ٣٣-٨ | خطأ | ٢٤-٨ | صح | ١٥-٨ | صح | ٦-٨ |
| ٣٤-٨ | خطأ | ٢٥-٨ | خطأ | ١٦-٨ | خطأ | ٧-٨ |
| ٣٥-٨ | صح | ٢٦-٨ | صح | ١٧-٨ | خطأ | ٨-٨ |
| ٣٦-٨ | صح | ٢٧-٨ | صح | ١٨-٨ | صح | ٩-٨ |

أسئلة متعددة الخيارات

| | | | |
|-----------------------|------|-----------------------|------|
| الجواب الصحيح هو هـ. | ٤٤-٨ | الجواب الصحيح هو بـ . | ٣٧-٨ |
| الجواب الصحيح هو جـ. | ٤٥-٨ | الجواب الصحيح هو أـ . | ٣٨-٨ |
| الجواب الصحيح هو أـ. | ٤٦-٨ | الجواب الصحيح هو جـ. | ٣٩-٨ |
| الجواب الصحيح هو أـ. | ٤٧-٨ | الجواب الصحيح هو دـ. | ٤٠-٨ |
| الجواب الصحيح هو بـ . | ٤٨-٨ | الجواب الصحيح هو أـ . | ٤١-٨ |
| الجواب الصحيح هو أـ. | ٤٩-٨ | الجواب الصحيح هو أـ . | ٤٢-٨ |
| | | الجواب الصحيح هو جـ. | ٤٣-٨ |

أجب بنص مختصر

١-٨

كانت شركة يوروبا Europa محقة في اعتماد تصميم تقسيم المنتجات لتركيز مواردها على مجموعات المنتجات والخدمات التأمينية المتراوحة. إلا أن بيئتها الخارجية أصبحت مهددة نظراً إلى سيطرة منافسة تخضع لتمويل مهم وازدياد مطالبات الزبائن بتصاميم وخدمات تأمينية أكثر استجابةً لجاجتهم. وللتلبية هذه التحديات، على الشركة أن تهتم بالمنتجات بينما تنفي تركيزها على الزبائن. وينبغي في هذه الحال أن تغطي تصميم المنتجات الذي تعتمده بتصميم إقليمي يهتم بالزبائن، كما ينبغي أن تعيد تنظيم أقسام المنتجات والخدمات لتحقيق تشديداً مزدوجاً على العمليات الإقليمية وتصنيفات الزبائن المحددة. فمن الضروري أن ينطوي كل قسم منتجات على عناصر إقليمية تصب اهتمامها على مختلف البلدان ومناطقها. فضلاً عن هذه التدابير، قد تحدد الشركة المسؤوليات التي يجب أن يتولاها مدراء "مزيج المنتجات والخدمات" في ما يتعلق بتصنيفات الزبائن المختلفة. ولا بدّ من أن تقييد هذه التغيراتُ الشركة التي تصبح أكثر استجابةً لمتطلبات الزبائن فتمكن من مواجهة المنافسة في البلدان المختلفة.

٢-٨

يشكل تفويض السلطة شرطاً مسبقاً للإدارة الناجحة. فعلى المدراء أن يعملوا من خلال مرؤوسיהם ليتمكنوا من تحقيق أهداف الشركة. وفي هذا الإطار، على فيليب Phillip أن يدرك أنه يفترض به أن يفهم عمل مرؤوسيه بالدرجة الأولى ليتمكن من التوصل إلى توقعات واقعية حيال عملهم. وقد يأخذ بالإرشادات التالية لينجح في مهمته:

- أ. على المرؤوسين أن يتمتعوا بالسلطة التي تخولهم تنسيق مسؤولياتهم.
- ب. من الضروري أن يتم تفويض القرارات إلى مستوى عملي يستطيع فيه كل موظف ذكي التصرف بمسؤولية لصالحة المؤسسة.
- ج. لا يفترض بالرئيس أن يشترك في مسار صنع القرار الذي يتولاه المرؤوسون إلا حين يظهر استثناء عملي.
- د. على رب العمل أن يتأكد من أن موظفيه يدركون كيفية التحرر من مسؤولياتهم.
- هـ. لا يستطيع رب العمل تفويض مسؤوليته عن محصلات المهام إلى المرؤوسين.

٣-٨

تتمثل المسألة الأولى بتجزئة العمل التي ترتبط بكيفية تفصيل عمل الشركة. أما المسألة الثانية فهي تفويض السلطة وهو يحدد مدى الحرية التي ينبغي أن يتمتع بها الموظفون ليتمكنوا من صنع قرارات تخدم صالح الشركة. ويشكل التقسيم المسألة الثالثة وهو يرمي إلى تجميع أعمال الشركة وموظفيها، في حين أن المسألة التصميمية الأخيرة ترتبط بمدى الضبط أو عدد المرؤوسين الذين ينبغي أن يخضعوا للمدير.

٤-٨

قد يتعرض الموظفون لعوامل ضاغطة تتسبب بعرقلة أعمالهم مثل الإحباط في المنصب الوظيفي والغموض في العمل، وذلك حين يعاجلون مشاكل تتطلب توجيه موظفين في أقسام منتجات أخرى وتفرض اللجوء إلى مواردهم. وترمي هيكلية تقسيم المنتجات إلى تركيز الإتصالات والجهود داخل الأقسام على مسائل محددة تتعلق بالمنتجات. إلا أن هذا التصميم لا يسمح بالمحافظة على التواصل والتنسيق بين أقسام المنتجات أو تعزيزهما. فقد يواجه الموظفون عوائق مهنية في حال عملوا في أقسام تنتج منتجات أقل قيمة أو في حال لم يتم اعتبار أقسامهم على أنها حقول اختبار مهارات

الإدارة العليا. فضلاً عن ذلك، قد يتدخل التلاعب السياسي المهم في هيكلية تقسيم المنتجات طالما أن شركات كثيرة تنظم أقسام المنتجات لتكون مراكز ربح. وتشكل هذه الظروفُ الشروطُ التي ترافق نشوء مشكلة تحديد أسعار التحويل. وتظهر هذه المشكلة عندما يجري أحد الأقسام صفقات تجارية مع قسم آخر في حين أنه على الشركة أن تأخذ التكفة والسوق بعين الاعتبار لتحديد أسعار المنتجات والخدمات المحوّلة.

٥-٨ تستطيع الشركات التي تعمل في قطاعات تشدد على المنافسة المرتكزة على المفاضلة بين المنتجات، الإيجابةً على هذا السؤال بدقة. فعلى مدرب المشاريع والبرامج الناجحين:

- أ. أن يتمكنوا من تنسيق عملهم مع عمل المدرب المسؤولين عن التوظيف الذين يؤمنون الموظفين ليعملوا في الفرق العاملة على المشاريع والبرامج.
- ب. أن يكونوا معالجي حالات طارئة فاعلين طالما أن الشركة فوّضت قدرًا مهمًا من السلطة والمهام إلى المسؤولين عن المشاريع. غالباً ما يتسبب بالحالات الطارئة الزبائنُ ومدربُ المشاريع الآخرون ومدربُ الأقسام الوظيفية وأعضاءُ الفرق العاملة على المشاريع.
- ج. أن يتمكنوا من القضاء على الارتياب الوظيفي الذي يعيق عمل أعضاء الفرق العاملة على المشاريع في ميداني مكافأة الأداء بناءً على الجدارة وتقيممه.
- د. أن يكونوا مؤيدين شرسين لمشاريعهم لتمكن الإدارة العليا من إدراك فوائد المشاريع التي يطروhnها و حاجتهم الماسة إلى اتخاذ القرارات الفورية المناسبة.
- هـ. أن يملكون خبرة مهمة في المشاريع وقدرة عالية على ترجمة خصائص هذه المشاريع إلى لغة التسويق والبحوث والإنشاء والمحاسبة والمالية وإدارة العمليات.

٦-٨ يتحمّل المدرب دائمًا المسؤولية النهائية عن تحقيق الأهداف. فالمؤسسات هي وحدات منطقية تزدهر بفضل الحد من الارتياب والتخلص من الإستثناءات التي تنشأ في خلال مساري إنتاج السلع والخدمات وتقديمها. وفي هذا الإطار، تساهم التصاميم المركزية في الحد من الارتياب أكثر من التصاميم اللامركزية. ولا بدّ من أن يؤدي بك البحث العميق في التصاميم المركزية (والابتعاد عن وحدات ربط الحدود مثل البحوث التسويقي وال العلاقات القانونية والعلاقات مع المستثمرين) إلى اكتشاف وفرة الفرص لاعتماد أنظمة إدارية تفرض المركزية. فإذا نجحت وحدات ربط الحدود في عملها، تستطيع أقسام الإنتاج الداخلية اخاضعة لأكبر قدر من الحماية أن تعمل بأسلوب مركزي. إلا أنه مع مرور الوقت، يعتمد المدرب في وحدات ربط الحدود ووحدات الإنتاج والضبط وجهات نظر مختلفة حول قيم اللامركزية. فيظهر التضارب المؤسساتي والإداري بين المركزية واللامركزية جلياً نظراً إلى تغيير طبيعة العمل من الحدود إلى مركز المؤسسة.

٧-٨ ينطوي التنسيق على مجموعة من الآليات التي تستخدمنها الشركات لتمكن من الرابط ما بين أفعال وحداتها الفرعية عمودياً وأفقياً. وتساعد آليات التنسيق الشركات على معالجة معلومات يمكن أن تربك الهرمية العمودية في حال كانت البيئة الخارجية معقدة وغير مستقرة. فيتم اللجوء إلى آليات الضبط لإبقاء أفعال الموظفين ضمن الحدود المحددة سابقاً وذلك عبر توحيد معايير مسارات الإنتاج أو عبر تحديد المحصلات أو النتائج مسبقاً.

إلا أن ضبط المسار الضعيف قد يؤدي بالموظفين إلى اختبار الإحباط في وظيفتهم وعدم الرضى الوظيفي. ففي حالة مماثلة، يخلط الموظفون بين التوثيق والأفعال، ويعملون وفقاً لتوقعات إدارية غير واقعية، ويترافق أداؤهم حتى ولو عدم المدراء إلى رفع معايير الأداء بأسلوب أحادي الجانب.

٨-٨

تقوم تجمعات الشركات بإنشاء أسواق داخلية جاهزة لمنتجات الشركات التابعة وخدماتها. وفي حال كان تجمع الشركات يتالف من عدة شركات تابعة تعمل في قطاعات دورية ومعارضة للدورية، قد تعمل الشركة الأم على نشر المجازفة. وفي حال كانت إحدى الشركات المالية التابعة لتجمع الشركات تستطيع الحد من الاستعارة وتتكاليف التوسيع عبر تأمين تمويل لسوق ثانوية، ينجح تجمع الشركات في تخفيض تكاليف الصفقات التجارية. وينتج مما تقدم أن تجمع الشركات يطرح خيارات كثيرة أمام الموظفين والمدراء تتعلق بمسيرتهم المهنية.

٩-٨

تجبر قيمة اليان الياباني العالية نسبةً إلى العملات النقدية الأساسية الأخرى الكيريسو keiretsu على طلب امتيازات في الأسعار من الموردين بغية الحفاظ على هامش الربح الضيق. وعلى الشركات اليابانية أن ترفع أسعار منتجاتها في الأسواق العالمية لاحفاظ على إنتاج الأرباح في ظل ارتفاع اليان قيمةً. إلا أن سقف الأسعار العالمي في هذه الأسواق قد يمنع المنتجين اليابانيين من رفع الأسعار فيما يكتسب اليان القوة يوماً بعد يوم. وتدفع هذه الحالة الكيريسو التي تهتم بالتصدير، إلى التفاوض مع الموردين ليخفّضوا أسعارهم، ذلك أنها تتوقع منهم دعم الشركات المصدرة التابعة لها. فتعتاد أرباح هؤلاء الموردين على تعويض الخسائر الناجمة عن تبادل العملات النقدية بسبب قوة اليان الياباني. ولا بدّ من أن تضعف بنية الكيريسو keiretsu التعاونية في حال طالت المدة التي يحافظ في خلالها اليان على قوته. فضلاً عن ذلك، يتعرّض عالم الكيريسو keiretsu النظامي للاضطراب بسبب المستهلكين اليابانيين الذين يسعون وراء الصفقات الرابحة لا سيما أن تخفيض الأسعار بات منتشرًا في اليابان وقد أصبح المستهلكون أكثر إدراكاً لقيمة المنتجات وأسعارها في حين أن عددًا كبيرًا من الشركات الصغيرة الأقل فعالية يعرف الفشل. ويؤدي هذا الوضع إلى استنزاف اتفاق الشركات الرامية إلى القضاء على المنافسة، التي تعوم تماماً كالأسماك إلى جانب الكيريسو keiretsu.

١٠-٨

تعمد المؤسسات إلى تبسيط هيكلياتها وتخفيض عدد الطبقات في تسلسلها الهرمي ولا سيما في الإدارة الوسطى، كما تعمل على توسيع مدى الضبط الذي يستخدمه المدير عبر اللجوء إلى التفويض وفرق العمل الذاتية التوجيه. فضلاً عن ذلك، يتم تنظيم هيئات الدعم في المصانع ومرافق التوزيع، مما قد يساهم في تقليص عدد الموظفين وتحسين علاقات هؤلاء الموظفين بالبيئة. فيؤدي تفويض القوة العاملة إلى ارتفاع قدر تفويض السلطة في صنع القرار إلى الموظفين الذين تدرّبوا على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وذلك بغية تخفيض تكاليف العمل وقصير مدة دوراته في نشاطات مثل خدمة الزبائن، والبيع، وتطوير المنتجات. وبناء عليه، يتم تصميم أنظمة العمل الجماعية لتحمل مكان المدراء في الإدارة الوسطى وسيطرتهم على النشاطات العملية. ويصبح الفريق عنصراً أساسياً في مسار صنع القرار فيتمكن من تنظيم جدول الأعمال وإعداد المواريثات وتحسين الجودة.

دراسة حالة ١-٨ : تحليل تغيير في التصميم

١ قبل إجراء التغيير في مصنع مانشستر Manchester، كانت توبريك Tobric مؤسسة وظيفية تخضع لقدر عالٍ من المركزية وتعتمد على تصميم ميكانيكي يستند إلى التنظيم الرسمي وتوحيد المعايير، كما كان عبء التنسيق الكامل يقع على الهرمية العمودية في حين أنه نادرًا ما يظهر التنسيق الأفقي في هيكلية الشركة.

أما البرنامج التوجيهي فسمح بتحول التصميم من المركزية إلى اللامركزية. ويشير استحداث منصب المدير العام في مصنع مانشستر Manchester (أي منصب لوسيان Lucien) إلى محاولة الإدارة العليا تفويض السلطة. وفي حال تم اعتماد التصميم الجديد، لا بد من أن ينجح نائب الرئيس الأعلى مقامًا ونواب الرؤساء الآخرون في تحديد اتجاه الشركة. بالإضافة إلى هذا التعديل، ستحظى المصنع الأخرى في توبريك Tobric بمدراء عامين يساهمون في تسريع مسار اللامركزية في الشركة.

ويعتمد نجاح تغيير التصميم على انسحاب نواب الرؤساء في لندن London تدريجياً من المشاركة في مسارات صنع القرار اليومية التي تجري في إدارة مصنع مانشستر Manchester. إلا أنه ما من مؤشر يؤكد فعالية التصميم الجديد طالما أن الإدارة العليا لم تحدد الدور الجديد الذي ينبغي أن يتولاه مدير مصنع مانشستر Manchester. وعلى الرئيس ونائبه الأعلى مقامًا أن ينفذوا هذه الإجراءات فوراً، كما عليهم توضيح توقعاتهم في ما يتعلق بمسؤوليات نواب الرئيس في التصميم التوجيهي. ولكن الفشل في تنفيذ هذه الإجراءات كافة بسرعة يسمح لنواب الرئيس باعتماد مجموعة من الممارسات الإدارية في تعاملهم مع الموظفين في مانشستر Manchester ومصانع أخرى تابعة للشركة. إلا أن هذا الشرط بالتحديد قد يحمل الهرمية الإدارية عبئاً ثقيلاً فيسارع الرئيس إلى التخلّي عن البرنامج التوجيهي للعودة إلى التصميم السابق ولو كان أقل فاعلية.

٢ لم يعتد لوسيان Lucien منصبه الجديد كمدير عام بعد لأن هذا المنصب يعني تخلّيه عن علاقات سلطوية ثابتة وقنوات تواصل واضحة. ومع أنه يدرك تماماً تنظيم السلطات الرسمية الجديدة (أي هرمية المؤسسة الجديدة)، فهو يفكّر في الطريقة التي سيكتب من خلالها احترام المدراء والنواب الموجودين في لندن. وفي سبيل تغيير مركز القيادة الذي لا يرغب فيه، قد يفكر ملياً في عدة آليات تنسيق أفقية للحد من اتكال مدراء الأقسام في المصنع على نواب الرئيس في لندن. كما يستطيع اقتراح عدة آليات تنسيق عمودية لمساعدة نواب الرئيس على تعلم أدوارهم الجديدة في التصميم اللامركزي.

فضلاً عن ذلك، يستطيع لوسيان Lucien استحداث أدوار ربط مؤقتة بغية تحسين التنسيق الأفقي مساعداً وبالتالي على تكامل دفق العمل بين أقسام المصنع المختلفة. ومن شأن هذا التدبير أن يحد من اتكال مدراء الأقسام على نواب الرؤساء في لندن. وتتجدر الإشارة إلى أن اللجوء إلى قوة عاملة مؤقتة أفقية تتالف من مدراء الأقسام فضلاً عن لوسيان Lucien قد يساهم في القضاء على مسائل التكامل التي كان يهتم بها نواب الرؤساء سابقاً.

أما التنسيق العمودي فيمكن دعمه عبر تشكيل مؤسسة منحدرة تديرها جنة توجيه تتالف من نواب الرؤساء ولوسيان Lucien وربما عدة مدراء من مصنع مانشستر Manchester. وستطيع هذه المجموعة أن تعالج مشاكل التنسيق ودفق العمل التي تنجم

عن التصميم المؤسسي، وأن ترتكز على نقل التصميم الجديد نقلًا نظاميًّا لشمل مراافق الإنتاج الأخرى في الشركة.

دراسة حالة ٢-٨ : كيف تفاحت هيوولت-باكرد Hewlett-Packard التدهور الذي عرفته آي بي أم IBM ودي إيه سي DEC*

١ يرى السيدان هيوولت Packard أن الشركة التي أسسها باتت تخضع لقدر عالٍ من المركبة يرضيهم مع أنهم انسحبا من مسار صنع القرارات الإدارية اليومية في الشركة منذ زمن. وحين بدأ المنافسون يتعرّضون بسبب تصاميمهم المركبة المثلثة بكار المدراء، اتخذوا خطوات مصيرية ترمي إلى الحد من الصراحة البيروقراطية التي تغيّرت لتتصبح الشركة في قيادة السيد Young. وسمح لها الحديث مع الموظفين في الأقسام كافة بأن يدركوا أن الشركة فقدت القدرة على تلبية متطلبات الزبائن المتبدلة دائمًا في السوق بسرعة. فيتعذر عليها وضع سياسات أو إنتاج منتجات دون تدخل اللجان التي لا تُعدّ ولا تُحصى.

لم يتمدد المؤسسان إنشاء مؤسسة مجردة من الحدود، ولكنهما طبقاً مبادئ مؤسساتية تشجع هذا النوع من المؤسسات. وعلى سبيل المثال، عمداً إلى نقل الموظفين الإستشاريين في الشركة إلى قسم العمليات الميدانية قاضين مباشرة على حدود المهمة التي منعت سابقاً تطور المنتجات السريع والتغييرات في التسعيير لاستحالة التعاون الفعال بين الموظفين الإستشاريين في الشركة والموظفين في قسم العمليات الميدانية. كما أنهما قضياً مباشرة على الحدود السياسية عبر دعم الأقسام والتسريح في الإدارة الوسطى، وذلك أن الحدود السياسية تتسبّب بتراجع تطور المنتجات ويتباطؤ اتخاذ قرارات التسعيير المتعلقة بحالة السوق. أما توسيع مدى الضبط الإداري وتقويض الموظفين فساهموا في تسريع تطور المنتجات ومسارات صنع القرار المرتبطة بحالة السوق. وفي النهاية، هاجم المؤسسان حدود الهوية قاضين من خلال هذا التدبير على بعض الحدود التي تجبر الموظفين على الإفراط في التشديد على ولائهم والتزامهم لأقسامهم على حساب التزامهم بمسارات تطوير المنتجات الفاعلة ومسارات صنع القرار المرتبطة بحالة السوق.

وبذلك، تمكّن السيدان هيوولت Packard من استحداث مؤسسة مجردة من الحدود في هيوولت-باكرد HP. فهـما زرعاً البذور التي نظمت المسارات الأساسية بدلاً من الوظائف، بل أعادا تنظيم الشركة حول المسارات الأساسية من تطوير المنتجات إلى إنجازها وبيعها، ودعم الزبائن، والعمليات الميدانية، وذلك عبر نقل الموظفين إلى قسم العمليات الميدانية والتخلص من الطبقات الإدارية وتغيير القادة. وأدرك المؤسسان أن تقليص حجم الشركة وحده لا يكفي لتحويلها إلى شركة عالية الإستجابة.

٢ توصلت هيوولت-باكرد HP إلى قدرة تنافسية تخدمها على المدى القصير مع العلم بأن القدرة التنافسية هي موطن قوّة في شركة يتعذر على منافسيها تقليدها بسهولة. أما الآن فتملك هيوولت-باكرد HP عدّة مواطن قوّة يتعذر على المنافسين تقليدها بسهولة. فهي تسيطر على سوق الآلات الطابعة بالليزر لأنها تحافظ على خط منتجات جديد بينها وبين المستهلكين لا يمكن أن تجاريه خطوط المنافسين. وساهمت هذه السيطرة في تحسين قدرتها على تطوير منتجاتها وقد جأت إلى هذه القدرة لتطور قطاع أجهزة الكمبيوتر الشخصية، فيما تسعى إلى اعتماد المفاهيم التسويقية التي يمارسها المنافسون ويعملون

Excerpted from J. Pitta, It Had to be Done and We Did It, *Forbes*, April 26, 1993, 14852.

*

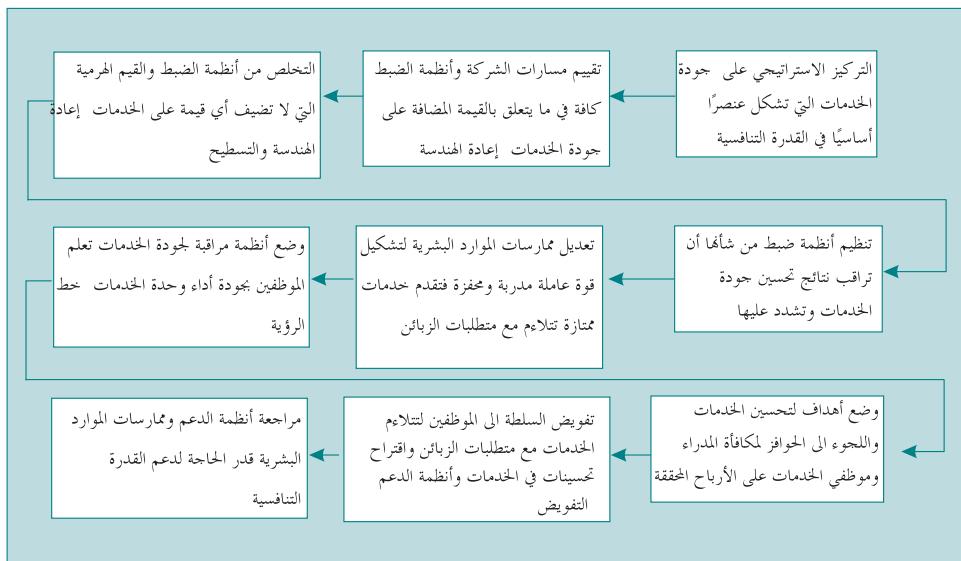
على تحسينها. ونجحت بذلك في اطلاق مكان أبل Apple التي تُعدّ شركة إنتاج أجهزة الكمبيوتر الشخصية الثالثة في الولايات المتحدة.

وقد ساهم تخفيض عدد المدراء في الإدارة الوسطى فضلاً عن تركيز الشركة على المسارات الأساسية، في تسريع تطور المنتجات وأحد من تكاليف الوحدة وذلك عبر توزيع عدد أقل من الأعباء على عدد أكبر من المنتجات. إلا أن هيلوت-باكرد HP لم تسمح بالتمادي في تطبيق الالامركزية. وفي حال تراجعت معدلات تطور المنتجات وأدت الأعباء في كل وحدة إلى ارتفاع الأسعار، من المرجح أن يخضع حجم الشركة لدوره من التقليص تستهدف بالدرجة الأولى الأقسام التي أصبحت واسعة وبيروقراطية. إلا أنه قد لا يسمح لمقر الشركة الرئيسي بالنمو من دون الخضوع لأي ضبط عبر مسار إعادة المركزية. وتتجذر الإشارة إلى أن التعزيزات المستقبلية للقدرة التنافسية ستحدث ضمن وحدات الأعمال الإستراتيجية في هيلوت-باكرد HP.

دراسة حالة ٣-٨: التقليص الصامت

١ يمكن اللجوء إلى الرسم البياني ٧-٨ من نص السلوك المؤسساتي لشرح الطريقة التي تستطيع الشركات بواسطتها اكتساب القراءة على التنافس من جديد عبر تعزيز قدراتها على تكيف الخدمات لتلائم مع متطلبات الزبائن. ويظهر الرسم التخطيطي بعض الخطوط التي يمكن أن تتبعها الشركة لتحقيق التكامل بين إعادة الهندسة ونزع الطبقات وممارسات إدارة القوة العاملة الجديدة وتحسين الخدمات في سبيل تعزيز القراءة التنافسية، كما أنه يعرض المسار على أنه انتقال سريع إلى حد ما، وإن لم يكن ممهدًا دائمًا، إلى شركة مستجيبة خضعت للسيطرة تملك استراتيجية تنافسية تهتم بتحسين الخدمات. إلا أنه يستحيل تطبيق هذا السينario الجميل. فقد يتطلب أي انتقال مفاجئ مماثل في أساليب العمليات في أي شركة، أن يفرض المدراء التنفيذيون الأساسيون وأعضاء مجلس الإدارة نفوذهم على بعض أحزاب إدارية محصنة تتالف من أعضاء مجلس إدارة وتظن أن التشديد على ضبط التكاليف (نموذج الفعالية التصنيعية) هو الطريق الأسلم لبلوغ قدر مرتفع من صافي الدخل.

قد تضطر الشركة إلى بيع الأصول الأقل إرباحية بغية إنتاج النقد الضروري لدعم فحص ممارسات إدارة القوة العاملة مثل التدريب الشامل. فضلًا عن ذلك، ينبغي صرف الموظفين والمدراء الذين يفشلون في اعتماد المقاربة الجديدة للخدمات، لأن المساهمين يشجعون المدراء الذين يرفعون الأرباح وأسعار الأسهم. ومن شأن الخطوات الرامية إلى تحسين الخدمات في الرسم التخطيطي أن تعزز القدرة التنافسية في الشركة ولا سيما في القطاعات الناضجة التي تنتج سلعاً موحدة المعايير. وقد يكون من الضروري اعتماد هذه الخطوات في قطاعات تكون هامش الربح فيها رفيعة الحد في حين أن التنافس يبلغ أوجه.



يقتصر الرسم التخطيطي على الشركة ضرورة تجاهل إغراء التقليص كأسلوب سريع للقضاء على كوارث الأرباح. وفي أشكال التقليص الأكثر خطورة، أي التقليص الشامل، غالباً ما تتعرض علاقات الزبائن بالبائعين لضرر كبير، فيسيطر المنافسون في الأسعار والخدمات بسرعة على الزبائن المستأمين (والموظفين). وكما يظهر في الصور، غالباً ما يفشل التقليص في تحسين الخدمات أو تحقيق التكامل بين وحدات تم دمجها لتوفير المال. وبعد التقليص، لا يبقى في الوحدة الجديدة إلا الموظفون الذين فشلوا لأي سبب كان في الحصول على صفة إنتهاء خدمة مهمة أو عرض إعادة شراء الشركة. غالباً ما يستولي على هذه العروض الموظفون الذين يدركون الأسلوب المناسب لتحسين جودة الخدمات القدرة التنافسية. وفي هذا الإطار، قد يتطلب استبدالهم بأعضاء جدد وأقل كفاءة إخضاعهم لتدريب مكثّف وخبرة طويلة قبل أن يتحلوا بالمعرفة التي غابت مع مغادرة الموظفين السابقين بأجرتهم العالمية. فيستحيل أن ينجح تلزيم بعض أقسام المبيعات أو الوظائف الخدمية دائمًا في تحقيق الفعالية في التكاليف. ويؤكد مثل نورذرن ناشنورال غاز Northern Natural Gas هذه الخلاصة.

وحدة ٩

المراجعة في أسئلة

أجب بـ"صح" أو بـ"خطأ"

| | | | | | | | |
|-----|------|-----|------|-----|------|-----|-----|
| صح | ٢٨-٩ | صح | ١٩-٩ | صح | ١٠-٩ | خطا | ١-٩ |
| خطا | ٢٩-٩ | خطا | ٢٠-٩ | صح | ١١-٩ | خطا | ٢-٩ |
| خطا | ٣٠-٩ | صح | ٢١-٩ | صح | ١٢-٩ | صح | ٣-٩ |
| | | خطا | ٢٢-٩ | صح | ١٣-٩ | صح | ٤-٩ |
| | | صح | ٢٣-٩ | خطا | ١٤-٩ | خطا | ٥-٩ |
| | | صح | ٢٤-٩ | خطا | ١٥-٩ | صح | ٦-٩ |
| | | صح | ٢٥-٩ | خطا | ١٦-٩ | صح | ٧-٩ |
| | | خطا | ٢٦-٩ | صح | ١٧-٩ | صح | ٨-٩ |
| | | صح | ٢٧-٩ | خطا | ١٨-٩ | صح | ٩-٩ |

أسئلة متعددة الخيارات

| | | | |
|----------------------|------|----------------------|------|
| الجواب الصحيح هو ب. | ٣٧-٩ | الجواب الصحيح هو أ. | ٣١-٩ |
| الجواب الصحيح هو ب. | ٣٨-٩ | الجواب الصحيح هو ج. | ٣٢-٩ |
| الجواب الصحيح هو ج. | ٣٩-٩ | الجواب الصحيح هو أ. | ٣٣-٩ |
| الجواب الصحيح هو هـ. | ٤٠-٩ | الجواب الصحيح هو ج. | ٣٤-٩ |
| الجواب الصحيح هو دـ. | ٤١-٩ | الجواب الصحيح هو ج. | ٣٥-٩ |
| | | الجواب الصحيح هو دـ. | ٣٦-٩ |

أجب بنص مختصر

- ١-٩ استقى السلوك المؤسسي مفهوم الثقافة المؤسساتية من علم الإنسان وطبقه على المؤسسات. ويشير هذا المفهوم إلى المعتقدات والقيم المشتركة التي تؤدي إلى إنشاء معايير تنظم سلوك الموظفين. فيدرك الموظفون الثقافة المؤسساتية في حين أن المدراء يتحملون مسؤولية الملاعنة ما بينها وبين مهام الشركة وخطتها الإستراتيجية وأهدافها. ويمكن تلخيص صفات الثقافة المؤسساتية الأساسية كالتالي: (أ) هي سريعة الانتشار في المؤسسة وهذا أمر يستخف الموظفون به (ب) هي مستقرة مع مرور الأيام وتتصدى للتغيرات (ج) تضم مكونات خارجية وداخلية في آن معًا (د) يمكن قياسها (هـ) يمكن إدارتها عن كثب كما يمكن أن تتطور بطريقة عشوائية.

٢-٩ تنشأ الثقافة القوية حين تدرك الإدارة العليا وظيفتها التوجيهية إدراكاً تاماً ولا سيما في ما يتعلق بدعم وضوح الثقافة. وينحصر جزء من هذا التوجيه لمراجعة الأنظمة المعدّة لغرس الثقافة في الموظفين الجدد وتعزيزها في الموظفين القدامى. ومن هنا تنشأ أهمية مسار تكيف سلوك الموظفين ليتلامع والمتطلبات الإجتماعية في الثقافة القوية. ففي ثقافات مماثلة، يبدأ تعريف الموظفين الجدد على ثقافة المؤسسة قبل استخدامهم من خلال عرض توقعات فعلية تتعلق بالعمل. وعندما يتم استخدامهم، يتعلمون التواضع ويختضعون للتدريب في الميادين الأساسية من الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يتلقى الموظفون المكافآت مقابل النجاح المثبت الذي يحرزونه في الأداء في ميادين الأعمال الأساسية. كذلك، يتعرّف الموظفون كافة في الثقافة القوية تقليداً الشركة وتاريخها، ما يذكرهم بالمسار الذي اتبّعه أسلافهم لتطوير المؤسسة، في حين أن المدراء يُعدّون المحميين الذين يظهرون صفات شخصية تعزز الثقافة. الناتج مما تقدمُ أن الثقافة القوية ليست وليدة الصدفة.

٣-٩ على الشركة أن تتقيّد بثلاثة شروط أساسية توجه نجاح التغيير المنظم: (أ) ينبغي أن يشير البرنامج استثناء الموظفين حيال الوضع الراهن في الشركة (ب) ينبغي أن تلتزم الإدارة العليا بالمسار وتساعد على وضع رؤية واضحة عن الشركة في المستقبل (ج) ينبغي تطبيق مسار تغيير تم إدارته بعناية لتعريف الموظفين على إمكانية تعديل سلوكهم وموافقهم العملية.

٤-٩

تواجه الشركات المخاضعة للتغيير تحديات كثيرة أبرزها: (أ) التشخيص و(ب) المقاومة و(ج) الترحيل و(د) التقييم و(هـ) الإنشاء المؤسسي و(و) النشر. يتم اللجوء إلى التشخيص في خلال مسار القضاء على التجمد لأنه يشكل الأساس لجمع المعلومات الموضوعية الخاصة بالأعراض وأسباب المشاكل. وأكثر ما يكون التشخيص فعالاً عندما يعتمد على عدة أساليب ويطال عدة مستويات. ويقاوم الموظفون التغيير لأنهم يفضلون الاستمرار في الوضع الراهن، ويخشون فقدان وظائفهم وسقوط معرفتهم من التداول وخسارة النفوذ الشخصي وانقطاع العلاقات الاجتماعية في العمل. أما الترحيل فيشير إلى غياب الدعم للتغيير في بيئة العمل السائدة ويمكن تقليل خسائره عبر إضفاء صفة المشاركة على المسار، وتأمين تطابق التغييرات المنظمة مع خصائص محددة في بيئة العمل، وطلب المدراء والملشرين لدعم التغييرات. ويرتبط التقييم بالتقييم النظامي لأثار برنامج التغيير على المستويات الأربع التالية: (أ) ردود فعل الموظفين و(ب) تعليم الموظفين و(ج) سلوك الموظفين و(د) المحصلات المؤسسية. أما التنظيم المؤسسي فيعني أن تمتلك الثقافة المؤسسية برنامج التغيير، في حين أن النشر يتم عندما تعدل المؤسسة إلى تعديل برامج التغيير لتلتاء مع متطلبات وحدات العمل الأخرى.

٥-٩

يشكل التطوير المؤسسي تطبيقاً واسعاً للنطاق في الشركة لمعرفة العلم السلوكى، على تطوير إستراتيجيات الشركة وهيكلياتها ومساراتها المنظمة بغية تحسين فعالية الشركة. وبما أن التحديد يشدد على معرفة العلم السلوكى، ينبغي بممارسي التطوير المؤسسي أن يأيدوا الفلسفة الإنسانية كفلسفة توجه عملهم. فضلاً عن ذلك، يعمل وكيل التغيير وفقاً لعدة فرضيات أخرى:

- أ. يرغب الموظفون في النمو وتحقيق ذاتهم.
- ب. يرغب معظم الموظفين في اكتساب السلطة والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- ج. تزدهر المؤسسات بفضل التواصل الصريح والصادق.
- د. يحتاج معظم الشركات إلى تحسين مستويات الثقة والتعاون.

٦-٩

قد يشكل أسلوب المجموعة التربوية أساس التطوير المؤسسي إلا أنه نادراً ما يحقق النجاح المطلوب في الأعمال التجارية. ويعود فشله إلى تأثيره تأثيراً بالغاً في الموظفين عبر إجبارهم على مواجهة مسائل شخصية تبث القلق في نفوسهم فلا تساعدهم على المحافظة على علاقات عملية نظامية طيبة. إلا أن فشله لا يقتصر على هذا السبب وحسب بل يشمل أيضاً الأسباب التالية:

- أ. غالباً ما يفقد هذا الأسلوب إلى هدف يوجهه لأن المنهج لا يأخذ المسار على عاته ولا يهتم بالأولويات والأهداف الرامية إلى التحسين في المجموعة التربوية.
- ب. تشكل مشكلة الترحيل تهديداً مهماً لتعليم المجموعة التربوية الذي قد يأخذ طابعاً شخصياً. وفي هذه الحال، قد يتم القضاء على أي سلوك جديد يستند إلى تعليم مماثل في بيئة العمل السائدة.
- ج. يتم توثيق فشل تدريب المجموعة التربوية في التأثير في مسار صنع القرار والإنتاجية والفعالية والتغيير.

٧-٩

تعتمد التغذية المرتدة الإحصائية على تشخيص دقيق ينطوي على تقييم متعدد الأساليب يتم إجراؤه على مستويات مختلفة في العمل المؤسسي. وبهتم وكيل التغيير ولجنة التوجيه بالتشخيص للإشراف على المسار. أما التطوير المؤسسي الشبكي فيبدأ بحلقة دراسية يُستعمل في خلالها أسلوب المجموعة التدريبية وبناء الفريق. ويعتبر هذا الأسلوب أن افتقاد المؤسسة إلى الفعالية ينبع من التواصل الضعيف والتخطيط السيئ وتحديد الأهداف المتعثر. فهو برنامج معد مسبقاً في حين أن التغذية المرتدة الإحصائية ليست كذلك بل تعتمد على مستويات عالية من مشاركة الموظفين بغية:

(أ) توليد فكرة تجريبية عن العمل المؤسسي (و(ب) الإستجابة للبيانات التي تم التوصل إليها في المرحلة التشخيصية (و(ج) تخطيط خطوات من شأنها أن تحد من العجز في فعالية الحياة العملية وجودتها. فضلاً عن ذلك، يبدأ التطوير المؤسسي الشبكي حين يركز المدراء على استراتيجية للقضاء على التجمد في الشركة في الحلقة الدراسية الشبكية. وفي مرحلة لاحقة، يركز المدراء مرة أخرى على تطوير نموذج استراتيжи مثالي يُطبق في الشركة. فيننجح النظام الشبكي في تعزيز هرمية السلطة في الشركة بعكس التغذية المرتدة الإحصائية.

٨-٩

ينبغي أن تتلاءم ثقافة الشركة مع أهداف الأداء المالية. فعلى وحدات العمل كافة أن تعتمد على أهداف مالية تدعم أهداف الشركة الأساسية لتأمين عائدات الأصول والإستثمار والمكاسب للحصة الواحدة. ومن الضروري أن تتوافق الثقافة مع بيئة الأعمال في الشركة. وفي حال كانت استراتيجية أداء السوق تمثل بتحسين الخدمة بعد البيع، فعلى ثقافة المؤسسة أن تملك قيماً متينة تتضم خدمة الزبائن. كذلك، ينبغي أن تشدد ثقافة الشركة على قيم التكيف لتحظى القوة العاملة بالمرونة لاقتناص الفرص المناسبة الكفيلة بتحقيق الأرباح في الأسواق.

٩-٩

تضغط عدة عوامل داخلية على روح المبادرة الفردية في الشركات التي تنتهي إلى قطاعات تشهد تدهوراً مهماً وتتمثل هذه العوامل بـ: (أ) صرامة الهيكليات وتعقيدها (أي وجود عدة طبقات فيها) (و(ب) بطء مسار صنع القرار وخطوئه للتنظيم الرسمي وجهله الأفكار التي تنحرف عن المعايير المتفق عليها (و(ج) تفضيل مسارات صنع القرار الشكل على الجوهر فيسود التفكير الجماعي (و(د) اختبار الشركة رحيل الأفراد الموهوبين والموارد المتوفّرة عنها. وعلى الصعيد الصناعي، يحد انتشار المنتجات والمسارات الاضاغة لمعايير موحدة تدركها الشركات عبر القطاع الصناعي، السلوك الذي يعتمد على روح المبادرة الفردية.

دراسة حالة ١-٩ : انقلاب في تنتكس Tentex

١ لم يهتم مدير الشركة بتطوير ملائم بين مهام الشركة واستراتيجيتها وأهدافها من جهة، وثقافتها من جهة أخرى. فيظهر غياب القدرة على التكيف والملائمة في أعراض تقلبات مدراء المبيعات، وشكاوى الزبائن المتباينة، ومحضن الشركة المستقرة في السوق، والإحباط بين صفوف الموظفين في قسم المبيعات. وينطبق الوضع نفسه على قسم الإنتاج. ويعود سوء هذه الحالة في القسمين إلى أنه لم يتم التوصل إلى ثقافة قوية تشدد على جودة المنتجات وال العلاقات المتازنة بين الإدارة والموظفيين. فقد أهملت تنتكس Tentex تطوير قيمة واسعة النطاق و شاملة متماسكة في امتيازها. وأدت سياسة الشركة الراهنة منح مدراء المبيعات العمولات، إلى القضاء على حماسة هؤلاء المدراء لمراقبة

المبيعات عن كثب. وبطريقة مماثلة، لم يضغط المدراء في الإنتاج على المورّدين لتسليم مواد عالية الجودة في الوقت المحدد. وبما أن تغيير المواد الأولية يساهم في استقرار الإنتاج ويوؤدي إلى مواجهة الموظفين مشاكل في التجميع، فلا بد من أن يشعر هؤلاء الموظفون بإحباط حيال عملهم ويتخذوا موقف اللامبالاة. ومن البديهي أن يؤدي غياب التواصل الثابت بين رأس الهرم في الشركة وقادته، إلى انتشار الشائعات التي غالباً ما تكون سلبية فتحبط حماسة موظفي الإنتاج.

٢ اتسم التشخيص الذي أجراه أدريان Adrian بالشمولية فهو قد نجح في تحديد عدة أعراض وأسباب تبرر المشاكل الناشئة في المبيعات والإنتاج، مع أن هذا التشخيص لم يقم إلا على معلومات المقابلات التي أجرتها أدريان Adrian وأعضاء فريقه مع الموظفين. وعلى الرغم من أن هذه المعلومات مفيدة إلى حد بعيد، ضيّعت جلته فرصة الحد من تصديّي الموظفين للتغيير (وتحسين فرص التنظيم المؤسسي والنشر) وذلك عبر اللجوء إلى أسلوب التغذية المرتدة الإحصائية التي كان ينبغي أن تؤدي إلى توسيع مشاركة الموظفين من خلال جمع بيانات الإحصاء وإلى اتساع القاعدة لتنظيم البرنامج مؤسسيًا ونشره. وقد ساهم إنشاء القوى العاملة المؤقتة فضلاً عن اللجوء إلى بناء الفريق في خلال الإنزال الإداري، في تعزيز التزام الإدارة العليا ومشاركتها في مسار التغيير.

برنامج أدريان Adrian مهم أيضًا لأنّه يسمح بتقييم التغييرات بدقة ولا سيما في ما يتعلق باليادين التالية: (أ) ردود فعل الموظفين و(ب) معرفة الموظفين بالبرنامج و(ج) التغييرات الحالية في سلوك الموظفين و(د) التغييرات في تدابير الأداء المؤسسي.

يرمي البرنامج إلى حل مشاكل محددة في خلال مرحلة القضاء على التجمّد. وبينجي التنويع بمجموعة أدريان Adrian لقرارها الحكيم القاضي بإشراك زبائن مهمين في مسار التغيير في قسم المبيعات. وكانت القوة العاملة المؤقتة في قسم الإنتاج محققة في اعتماد برنامج يرمي إلى تحسين جودة التوريدات وتسلیمها في الوقت المناسب. ومن المرجح أن يتم اعتماد هذه التغييرات في المؤسسة ونشرها في قسم الإنتاج لأنّها تحد من الإحباط الذي قد يشعر الموظفون به في الإنتاج والتجميع. أما اعتماد إدارة الجودة الشاملة وبرامج العائدات في الوقت المناسب، فيساهم في تغيير الثقافة في قسم الإنتاج وتأمين التنظيم المؤسسي (طالما أن الإدارة العليا تبقى واضحة وملزمة بالتغييرات).

دراسة حالة ٢-٩: قيم رجل واحد تدفع الشركة إلى الإفلاس: قصة وانغ لابوراتوريز *Wang Laboratories

١ في ظل إدارة الدكتور وانغ Wang، باتت الشركة تعكس معتقداته الشخصية ولا سيما في ما يتعلق بثقافات العائلة الصينية والامتياز في الأعمال وجودة المنتجات.

في خلال ثلاثة وثلاثين عاماً، أعطت ثقافة الشركة صورة واضحة عن قوتها لأن الموظفين والمدراء في عائلة وانغ Wang تمكنا من توطيد العلاقة بين الأداء المالي الطويل الأمد من جهة وثقافة الشركة من جهة أخرى. وعلى امتداد هذه الفترة الطويلة، أظهر الموظفون قدرًا عالياً من الحماسة والتزاماً قوياً بأهداف الشركة فباتت قدرة هذه الشركة على الضبط وهيكليتها مناسبتين لتأمين الإرباحية والنجاح في السوق.

Sources: A. Serwer, 1993. Wang Laboratories Can This Company Be Saved? *Fortune* (19 April): 8690; * An American Tragedy, *The Economist* (22 August 1992): 568; C. Kennedy, 1992. Fall of the House of Wang, *Computerworld* (17 February): 678.

تنطبق وجهة نظر الملاعة على السنوات الثلاثين الأولى من عمليات مختبرات وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories. فيملك الدكتور وانغ Wang قدرة خارقة على اكتشاف التغيرات في الأسواق وتحديد الطريقة التي يستعمل فيها الزبائن أجهزة الكمبيوتر والبرامج المعلوماتية قبل تطوير شريحة الذاكرة في أجهزة الكمبيوتر الشخصية. وقد ساهم تبصره المستند إلى روح المبادرة الفردية في تدفق المنتجات والخدمات الجديدة في السوق بسرعة فعرفت شركته نمواً باهراً. إلا أن سلسلة نجاحات المنتجات الجديدة أعمتها فعجز عن رؤية مواطن الضعف المتنامية التي هددت سيطرته على الشركة في وقت أمل فيه التقى بالتقاليد الصينية وتسليم مقايليد الإدارة إلى ابنه البكر. وبهذا الإجراء، سمح لقيمه العائلية بالقضاء على حكمه في العمل حتى أصبحت ثقافة الشركة القوية حملاً ثقيلاً يعيق تجديد المنتجات والتنظيم الهيكلي في الشركة.

أما القدرة على التكيف مع الأوضاع، فلم تكن واضحة في ثقافة الشركة في خلال السنوات الأخيرة من إدارة الدكتور وانغ Wang ولم تكن بالتأكيد موجودة عندما تولى ابنه هذه المهمة. ولما انتزع المستثمرون والدائون السلطة من عائلة وانغ Wang، كان الأوّل قد فات على تكييفها مع شروط الأعمال المتغيّرة، وعلى تفادي الإفلاس. إلا أنه حين اكتسبت الشركة القدرة على التكيف نظراً إلى توالي القادة عليها، لم يكن ينقص إلا التأكّد من أنها تستطيع تخطيط مهمة جديدة لنفسها.

أظهرت مختبرات وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories عدة أعراض ترتبط بالتدحرج المؤسسي. فتشير المعلومات الواردة في دراسة اطالة إلى أن الشركة بدأت بالتراجع بعد حوالي ٣٠ سنة من النجاح المالي والإستراتيجي. وفي أفضل أيامها، استخدمت ٢٥ موظف وبلغت مبيعاتها حوالي ٣ مليار دولار. وقد نجحت في عملها قبل أن تبرز مايكروسوفت Microsoft وإنتل Intel. إلا أن الدكتور وانغ Wang أخضع إدارته للمركزية وتمسّك بتقاليد العائلة الصينية التي ينبغي أن تطبع ثقافة الشركة، حتى زرع بذور الفشل. لكن مؤشرات الضرر ظهرت قبل تدهور الشركة بكثير، ظهرت لتتبّع بمصاعب مستقبلية كثيرة نذكر منها ما يلي.

٢

أ. منع المحفوظ من الارتباك ونشوء التزاعات المدراء من تحدي آراء الدكتور وانغ في ما يتعلق بالمنتجات ووراثة الإدارة.

ب. غاب التواصل الفعال بين الدكتور وانغ Wang وموظفيه. فعلى الأرجح أخبر الموظفون الدكتور وانغ Wang بما يريد سماعه ولا سيما في خلال فترة نمو الشركة التي لم يسبق لها مثيل. فرضي عن مستقبل شركته في حين أنه كان يفترض به أن يقيّم مهمتها الأساسية من جديد.

ج. تعكس هيكلية المؤسسة القديمة الطراز نمط الإدارة الذي يعتمد الدكتور وانغ لابتكار المنتجات. فهو يشبه أصحاب المبادرة الفردية كافة الذين يملكون موهبة تجديد المنتجات، ذلك أنه إما يبتكر المنتجات وإما يبقى على المنتجات الموجودة قبل إجراء أي بحث جدي في السوق. وفي هذا الإطار، يتبع المنطق التالي: "بما أننا نستطيع إنتاج هذه السلعة، لنستحث قسماً لإنتاجها وتسويقها". ويُعد هذا التصميم المؤسسي غير فعال لأنّه يضاعف الموارد المستخدمة ويرفع القيّعات العامة وال النفقات الإدارية.

د. تشكّل مقاومة التغيير عارضاً من أعراض مختبرات وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories في ظل قيادته. فكان ينبغي أن ينصلت بشكل أكبر إلى شكاوى الزبائن ولكنه تجاهل اتجاهات السوق التي تفضّل أجهزة الكمبيوتر شخصية مرنة

تصلح لأي برنامج معلوماتي. ولزيذ الطين بلة، نصب ابنه رئيساً للشركة، مهملاً معارضات مجلس إدارته.

ـ. علت احتجاجات مالكي الأسهم المطالبة بالتغييرات في وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories. أما الدائنوون فرفضوا إطالة فترات تسديد الديون في حين أن الزبائن الأوفياء رفضوا شراء أنظمة وانغ Wang التي تصلح لبرامج وانغ وحدها.

و. أدى الحد من التجديد في الشركة إلى الإفلاس في ظل إدارة فراد وانغ Fred Wang.

٣ قبل التدهور والإفلاس، كانت مختبرات وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories تمثل مرحلة الاستهلال من نظرية دورة الحياة. إلا أن الشركة لم تكتسب يوماً خصائص مرحلة النضج. فهي لم تخضع للامركنزية، وفشلـت في بلوغ مستوى إداري مهني، وتمتنـعت عن اللجوء إلى أساليب تخطيطية متقدمة بأفاق زمنية متوسطة (أي من ثلاثة إلى خمس سنوات). وهكذا بقيت وانغ لابوراتوريز Wang Laboratories في مرحلة الاستهلال مع أن رأس مالها بلغ ٣ مليـار دولار وعدد موظفيها ٢٥٠٠٠. فغرقت الشركة في الإفلاس بسبب معتقدات الدكتور وانغ Wang الشخصية ونمط إدارته لأنـه تعذر على الشركة التأقـلم مع المرحلة الإدارية التمهـيدية التي فرضـها الدكتور وانغ Wang عليها.

تشير المعلومات المقدمة في هذه الحالة إلى أن الشركة لم تستخدم كوارد من المدراء المحترفين الذين قد يساعدون الشركة على التكيف نظامياً مع الأسواق الجديدة وتوقعـات الزبائن المختلفة في ما يختص بال المنتجات. فقد عجلـ الدكتور وانغ Wang نشوء الكارثـة عبر تعيـن ابنـه رئيساً للشركة في وقت كان القطاع المعلوماتي يـشهد انتـقالاً أساسياً إلى أجهـزة الكمبيوتر الشخصية. وبشكل تصوـيري، ترويـ الحالة قصة مؤسس شركة مـذهـلـة خـرجـ عن مـسارـ النـجـاحـ بـسبـبـ مـتـطلـباتـ السـوقـ وـتـخـطـيطـ الـورـاثـةـ النـظامـيـ. وفيـ حـالـةـ مـخـبـراتـ وـانـغـ لـابـورـاتـورـيـزـ Wang Laboratoriesـ، اـتـخـذـ الدـكـتـورـ وـانـغـ Wangـ قـرـاراتـ خـاطـئـةـ أـدـتـ بـشـركـتـهـ إـلـىـ إـفـلاـسـ.

الامتحانات التطبيقية النهائية مرفقة بحلول للأسئلة المطروحة

| المحتويات |
|--|
| امتحانات ١ |
| ٢/٢ |
| أجوبة |
| امتحانات ٢ |
| ١٠/٢ |
| لil Watt Business School. يتجلّى وجه الاختلاف في الامتحانين في نقاط بسيطة لكنّهما يعودان ليتلقيا من حيث مستوى الصعوبة ومجموع العلامات المخصّص لكلّ سؤال ومعيار النجاح. |
| ١٧/٢ |
| أجوبة |
| ٣٠/٢ |

يشمل هذا الملحق امتحانين تطبيقيين يعكسان نوع ومستوى المواد التي يغطيها الامتحان النهائي لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من مدرسة الأعمال هيريوت وات Heriot-Watt Business School. يتجلّى وجه الاختلاف في الامتحانين في نقاط بسيطة لكنّهما يعودان ليتلقيا من حيث مستوى الصعوبة ومجموع العلامات المخصّص لكلّ سؤال ومعيار النجاح.

مدة الامتحان ثلاثة ساعات، وتظهر علامات التقييم لكلّ قسم بالقرب منه. يمكن للطلاب أن يوزّعوا الساعات الثلاث على الأقسام بحسب ما يرون مناسباً. أمّا علامة النجاح فهو ٥٠% بالنسبة.

لا تتوافر للطلاب إمكانية اختيار الأسئلة التي يجدون بها الإجابة عليها. وفي الأسئلة الموضوعية لا يتمّ حسم العلامات من الإجابات الخاطئة.

يُرفق كلّ سؤال بحلّ يسمح للطلاب بأن يقيّموا أدائهم. ينطوي هذا الامتحان على غایتين: تقضي الأولى باختبار مدى فهم الطالب للمقرر أمّا الثانية فتتمثل بتوفير معلومات حول المعايير المطلوبة للنجاح في الامتحان النهائي لنيل الشهادة الجامعية

يمكن أساساً منطقياً وراء توفير امتحانين، فالطلاب الذين تابعوا المقرر وعملوا عليه، وخضعوا للامتحان التطبيقي الأول فحصلوا على النتائج ولم يرضوا عن مستوى تملّكهم للمادة، يمكنهم دراسة المقرر من جديد وفرصة ثانية لاختبار معلوماتهم. وفي حال أنت نتائج الامتحان الأول مُرضيّة، يُسْتَثمر الامتحان الثاني كتمرين إضافي.

امتحانات ١

علامات الاختبار

يُقسم امتحان مادة السلوك المؤسسي إلى قسمين:

أ: أسئلة موضوعية

يساوي كل سؤال منها نقطتين.

مجموع النقاط المتوافرة: $60 = 2 \times 30$

ب: أسئلة إختبارية

يساوي كل سؤال منها ٦٠ نقطة.

يبلغ مجموع النقاط المتوافرة: $180 = 60 \times 3$

يبلغ مجموع نقاط الامتحان : ٢٤٠ .

المجموع الضروري للنجاح: $240 \times \% 50 = 120$.

القسم أ: أسئلة موضوعية

يساوي كل سؤال نقطتين.

١ أيّ من عناصر وظيفة المدير المذكورة أدناه يشكّل في غالب الأحيان موضوع مكافأة من قبل المؤسسة؟

أ البشرية والمفهومية.

ب الفنية والبشرية.

ج الفنية والمفهومية.

د المؤسساتية والمفهومية.

٢ لم يشدد السلوك المؤسسي إلى حدّ بعيد على مواقف الموظفين وسلوكياتهم في الوظيفة؟

أ لأنّ الطبيعة البشرية تؤدي دوراً مستمراً وبالغ الأهمية في الإنتاجية المؤسساتية وفي تحقيق الغايات.

ب لأنّ تاريخ الانحراف الطويل في الاتحادات الذي شهدته المؤسسات ولد وجهة النظر هذه في السلوك المؤسسي.

ج لأنّ الباحثين الذين يدرssonون ديناميكية العمل يشددون على كيفية تأثير مواقف الموظفين وسلوكياتهم على الإنتاجية.

د لأنّ الزبائن يتوقعون خدمة عالية الجودة مصمّمة بحسب احتياجاتهم الشخصية.

٣ أيّ من العناصر التالية يسهم قدر الإمكان في تعزيز الرضى الوظيفي ما إن تتم تلبية حاجات الموظفين من المستوى الأدنى؟

أ الوظائف المنطوية على تحديّات ومتطلبات .

ب الوضوح المُعزّز في توصيفات الوظيفة.

- ج إطالة الفترات الزمنية التي تفصل الأداء عن المعلومات المرتدة حوله.
د مزايا التوظيف المُعززة.

٤ أيّ من الخيارات التالية هو الصحيح؟ يتوصّل المدراء إلى تطوير حسّ الالتزام المؤسسي لدى الموظفين من خلال تطبيق الاستراتيجيات التالية كُلّها باستثناء:

- أ الإشراف عليهم عن كثب ومطالبتهم بالتركيز على المهمة قيد الإنجاز.
ب ابتكار تصاميم للعمل تُشدّد على العمل ضمن فريق.
ج الاعتراف بالأداء المتميّز من خلال تقديم المكافآت المهمة والتزويد بالمعلومات الفورية حول الأداء.
د العمل بالمشاركة مع الموظفين على ابتكار غايات تحقق محصلات مؤسسية مهمة وتطور في الوقت نفسه مهارات الموظفين.

٥ على المدى القصير، أيّ من العوامل الواردة أدناه هو الأقل ارتباطاً بال الحاجة إلى تحقيق الإنجازات؟

- أ القيام بمخاطر معتدلة في أثناء أداء الوظيفة.
ب طلب التزود بمعلومات مرتدّة فوريّة حول الأداء.
ج الحاجة إلى الترقية أو الزيادة على الأجر.
د بذل جهود لتحقيق غايات ذات مغزى في العمل.

٦ أيّ من التعريفات التالية صحيح؟ إنَّ التوقعية هي:

- أ اعتقاد ذاتيّ بأنَّ مستوى معيناً من الجهد التي بُذلت في المهمة سيؤدي إلى مستوى معين من الأداء.
ب اعتقاد ذاتيّ بأنَّ مستوى معيناً من الجهد سيؤدي إلى مكافأة مرغوب فيها.
ج اعتقاد ذاتيّ بأنَّ مستوى معيناً من الأداء سيؤدي إلى مجموعة معينة من المكافآت.
د مدى اعتقاد الموظف بأنَّ رئيسه سيعطيه تعليمات واضحة حول المهمة.

٧ امتنع أحد لاعبي كرة القدم الأميركيّة عن استخدام العبارات النابية لخاطبة الحكم تبعاً لتهديده بالفشل من المباراة. فتمكن بالتألي من تفادي أيّ انعكاس سلبيّ. سلوكه هذا يشكّل مثلاً عن أيّ من الخيارات التالية؟

- أ الإخماد الإيجابي.
ب التعزيز السلبي.
ج العقاب.
د صياغة السلوك.

٨ أيّ من التعليقات التالية لا يدعم نظرية تعديل السلوك المؤسسي؟

- أ تركز النظرية على التغييرات الطارئة على الأوضاع النفسية.
- ب إنّ النظرية تشدد على أهمية تزويد الموظفين بالمعلومات المرتدة حول أدائهم في الوقت المناسب.
- ج تشدد النظرية على قياس سلوك الموظف الملموس وتحليله.
- د ترتبط النظرية باعتقاد الموظفين بوجود رابط يجمع الأداء بالكافآت.

٩ أيّ من الجمل التالية صحيح؟ إنّ التعويض المرتكز إلى المهارات:

- أ يحيط عزيمة الموظفين في السعي لاكتساب التدريب.
- ب يجعل جزءاً من تعويض الموظف رهناً باكتساب مهارات جديدة مرتبطة بالوظيفة.
- ج يصنّف مراتب الأوامر في الشركة بالاستناد إلى صعوبتها ومتطلباتها التعليمية.
- د يصل اكتساب مهارات جديدة مرتبطة بالوظيفة بارتفاع كلفة المعيشة.

١٠ لمّا اعتمد المدراء الإدارة العلمية على نطاق واسع؟

- أ لأنّها أمنّت طريقة سمحت من خلالها للشركات بأن تجعل العمل أكثر إثارة وجاذبيةً من دون أن تسبّب ارتفاعاً هائلاً في تكاليف اليد العاملة.
- ب لأنّها أثبتت إمكانية استخدام المواتز المالية لإعطاء دفع للوظائف المصممة بحيث تؤدي بأكثر الوسائل فاعلية.
- ج لأنّها شكلّت وسيلة مقبولة لتحسين عملية إبلاغ غaiات الشركة لقاعدة الموظفين.
- د لأنّها أثبتت نفسها كوسيلة لتصميم الوظيفة يمكن استخدامها لتعزيز المنفعة التنافسية المرتكزة إلى عملية تقديم خدمات الرفيعة إلى حدّ بعيد

١١ أيّ من الجمل التالية صحيح؟ إنّ برامج تشارك المكاتب:

- أ تحاول ضبط تكاليف اليد العاملة من خلال نظام رسمي يساعد الموظفين على اعتماد ابتكارات للتوفير في اليد العاملة.
- ب تميل إلى النجاح فقط عندما تكون الشركة تستفيد من مبيعات متوسعة.
- ج لا تتطلب من الموظفين أن يحقّقوا تفهماً أفضل لكيفية مساهمة وحدات العمل لديهم في تكاليف السلع المباعة.
- د لا تتطلب توافر تاريخ عريق للعلاقات الجيدة بين اليد العاملة والإدارة في الشركة كي تتحقّق النجاح.

١٢ أنهى أحد الموظفين تصميم برنامج تشغيلي جديد وطبق عليه مسار تشخيص الأخطاء. أيّ من عوامل محتوى الوظيفة التالية يرتبط بصلة وثيقة بالتصريح أعلاه؟

- أ هوية المهمة.
- ب المعلومات المرتدة.

ج تنوّع المهارات.

د مغزى المهمة.

١٣ إذا كان الموظفون يتلقّون معلومات مرتدّة حول أدائهم من خلال إتمام عدّة خطوات في عملهم، أيّ من الحالات التالية سيختبرون؟

أ مسؤوليّة المهمة قيد الإتمام.

ب مغزى محاصّلات العمل.

ج معرفة النتائج.

د الرضى الوظيفي.

١٤ تتمثّل ميزات الفرق الذاتية التوجيهيّة بأنّها:

١. تتخذ قرارات ترتبط بتغييرات في وسائل العمل.

٢. تولد جداول الإنتاج الظاهرية بها ضمن غایيات الوحدات.

٣. تحمل مسؤوليّة عملّية التدريب المتقطّع بين أعضائها.

أيّ من الخيارات أدناه صحيح؟

أ ١ فحسب

ب ٢ فحسب

ج ١ و ٢ و ٣.

د ١ و ٢ و ٣ كلّها خاطئة.

١٥ يسّهل قائد الفريق اجتماعاً له مع فريق الإنتاج، ويشير في المقدمة إلى أهميّة مستويات الثقة العالية بين أعضاء الفريق وإلى أسباب تقبّل أعضاء الفريق تزويد بعضهم البعض بالمعلومات المرتدة والحصول عليها. أيّ من مراحل تطوّر الفريق تميّزها تعليقات القائد؟

أ استجمام المعلومات

ب توحيد المعايير

ج الأداء

د الإعداد

١٦ تشكّل كلّ الجمل الواردة أدناه خصائص لمعايير المجموعات باستثناء:

أ قد لا يوافق أحد أعضاء الفريق على بعض نواحي وسائل العمل في المجموعة.

ب يمضي القائد فترة أطول يشرف في خلالها على المجموعة إن كانت تملك معايير قوية ومركّزة.

ج تطوّر المعايير المعتقدات المركزية والمهمة لأعضاء المجموعة.

د يتمتّع بعض أعضاء المجموعة بهامش من حقّ الابتعاد عن معايير المجموعة أكبر من الهامش الذي يتمتّع به غيرهم.

١٧ يعقد أحد الفرق العمل اجتماعاً خارج أوقات الوظيفة بعد انتهاء المناوبة، ويبتكر خطّة تسمح لأعضائه بأن يشرحوا مسماهم في تحسين وسائل الإنتاج في خلال اجتماعهم الأسبوعي مع المشرف على المصنع. أيّ من نواحي السلوك المؤسساتي ستتضاعل ما إن تُطبق هذه الخطّة؟

- أ الحمول في المؤسسة أو فشل أعضاء الفريق في تقديم الموارد للمجموعة.
- ب نشاطات صون الوظيفة التي تُشعر الأعضاء الجدد بالراحة في الفريق.
- ج نشاطات هيكلة المهمة لتعزيز مخرجات الفريق.
- د الإبداع الفردي في مجالات أخرى غير وسائل الإنتاج.

١٨ أيّ من الخيارات التالية صحيح؟ عندما يعتقد بعض أعضاء الفريق أنَّ الأعضاء الآخرين كافة يحبذون سير العمل في المجموعة، نقول إنَّ الفريق يعني:

- أ الهراسة الفكرية.
- ب الرقابة الذاتية.
- ج وهم الإجماع.
- د وهم المساندة.

١٩ كيف تختلف أعراض التفكير الجماعي في فريق المشروع عن العيوب التي تشوب القرارات الناتجة عنه؟

- أ تنطبق أعراض التفكير الجماعي على مسارات صنع القرارات وترتبط العيوب الظاهرة في قراراته بالحمل في المؤسسة.
- ب تنطبق أعراض التفكير الجماعي على تشكيل الفريق أو تركيبه في حين ترتبط العيوب الظاهرة في قراراته بتوليد حلول محدودة للمشكلة.
- ج تنطبق أعراض التفكير الجماعي على مسارات صنع القرارات الخطأ فيما قد تؤدي العيوب الظاهرة في قراراته، إلى قرار سيئ أو قد لا تفعل.
- د لا ترتبط أعراض التفكير الجماعي بميزات قائد الفريق في حين أن العيوب الظاهرة في قراراته تتصل مباشرة بميزات الفريق.

٢٠ إنَّ المجموعات الاسمية:

١. تتسم بهيكلية منظمة للغاية.
٢. ترتكز على شخصيات أعضاء الفريق.
٣. تمارس الضغوطات على أعضاء الفريق كي يتوصّلوا إلى توافق في صنع القرارات.

أيّ من الخيارات التالية صحيح؟

- أ ١ فحسب.
- ب ١ و ٢ فحسب.
- ج ١ و ٢ و ٣.
- د ١ و ٣ فحسب.

٢١ أي من النشاطات التالية يحل النزاع بين أعضاء المجموعة؟

- أ المسار.
- ب المهمة.
- ج الوظيفة.
- د صون الوظيفة.

٢٢ يرتبط سلوك مراعاة القيادة بصلة وثيقة بـ:

- أ إطلاق سلوك الهيكلية.
- ب بناء علاقات متينة مع المرؤوسين.
- ج دفع الموظفين للمشاركة في صنع القرارات .
- د سلوك المبادرة الفردية.

٢٣ استناداً إلى نظرية السبيل- الهدف في السلوكيات القيادية، تقضي مهمة القائد بـ:

١. توضيح السبيل نحو أهداف العمل.
٢. تقليص أو إزالة العوائق التي تتعرض سبيل الموظفين الذين يحاولون تحقيق أداء مميز بشكل كافٍ ليحصلوا على مكافآت يقدرونها .
٣. إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات عند الضرورة.

أي من الخيارات التالية صحيح؟

- أ ١ فحسب.
- ب ٢ فحسب.
- ج ١ و ٢ فحسب.
- د ١ و ٢ و ٣.

٢٤ إن العوامل المبطلة لفاعلية سلوك إطلاق الهيكلية هي:

١. خبرة المرؤوسين والمعرفة الوظيفية.
٢. الارتباك في المهام والتوقعات العملية المتضاربة.
٣. القواعد المرنة ومتطلبات العمل غير الروتينية.

أيّ من الخيارات الواردة أدناه صحيح؟

- أ ١ فحسب.
- ب ١ و ٢ فحسب.
- ج ٢ و ٣ فحسب.
- د ١ و ٢ و ٣ كلها خاطئة.

٢٥ أيّ من أشكال التقسيم التالية تساعد على تطوير الاختصاصيين أو الخبراء؟

- أ المنتج.
- ب الإدارة الأم.
- ج الوظيفية.
- د الأرض.

٢٦ يكون تصميم الإدارة الأم أقلّ فاعلية عندما:

- أ ينبغي إنجاز مشاريع خاصة.
- ب تحتاج الشركة إلى اكتساب الطاقة.
- ج تكون سوق الشركة مستقرّة لا تتغيّر مع الوقت.
- د تكون الاحاجات إلى التنسيق معقدة في الشركة.

٢٧ إنَّ التشخيص في التطوير المؤسسي:

١. مكلف.
٢. يستغرق وقتاً طويلاً.
٣. يتأثر برغبة الإدارة في التحرك السريع.

أيّ من الخيارات التالية صحيح؟

- أ ١ فحسب.
- ب ١ و ٢ فحسب.
- ج ٢ و ٣ فحسب.
- د ١ و ٢ و ٣.

٢٨ قررت شركة أكس لوجيك Xlogic أن تُطلق مساراً لتقليل الوقت الضروري لتجمیع الأجزاء المكونة. وعُنِيت قوّة عاملة من الموظفين بإدارة فرد واحد، لأداء نشاطات معالجة المشاكل التالية: (أ) التعرّف إلى المشكلة وتعريفها؛ (ب) تطوير المسارات لمعالجة المشاكل؛ (ج) تنفيذ التغيير المقترن؛ (د) قياس نتائج برنامج التغيير وتقييمها. ما هي التسمية التي تُطلق على الفرد المعنى بإدارة القوّة العاملة؟

- أ مدير القوّة العاملة.
- ب مستشار.
- ج كبير مدراء البرامج.
- د عميل تغيير.

٢٩ استبدلت إحدى الشركات نظام الإنتاج لديها المركّز إلى خطوط التجمیع بنظام مرتكز إلى الكمبيوتر يستخدم الفرق الذاتية التوجيه لإنجاز كل مهام الإنتاج ووضع جداول الإنتاج والتعامل مباشرة مع الزبائن. وفي أثناء تطبيق البرنامج الجديد، نظم المدراء مجموعة للحصول على إيضاحات حول مسؤولياتهم المتغيرة والتدريب الوظيفي وضمانة الوظيفة. بصفتك عميل تغيير مسؤول عن البرنامج، أي نوع من المشاكل تتوقع أن تتسبّب بها مجموعة المشرفين ورؤساء الأقسام؟

- أ التشخيص الضعيف أو غير الفاعل.
- ب ضعف في التعرف إلى المشكلة أو تعريفها.
- ج مقاومة التغيير.
- د الفشل في توطين التغيير.
- ه التفكير الجماعي.

٣٠ قد يعمد موظف من أصحاب محور الضبط الخارجي يختبر إيهًا وظيفيًّا إلى تعزيز أدائه الوظيفي قدر الإمكان إذا :

- أ منحه المشرف عليه مزيدًا من الصالحيات المرتكزة إلى الوظيفة لاتخاذ القرارات.
- ب قدر زملاؤه أداءه.
- ج خضع لتدريب متقطع مكثف.
- د استحدث المشرف عليه مهام وظيفية منظمة للغاية مرفقة بمجتمعات منتظمة لتلقي المعلومات المرتدة.
- ه أدخل المشرف عليه دوام العمل المرن في القسم الذي يعمل فيه الموظف.

القسم ب : أسئلة إختبارية

كل سؤال يساوي ٦٠ نقطة.

١ "يجدر بالمؤسسات أن ترفع تحدي التغيير عبر اعتمادها عدّة استراتيجيات". صُف هذه الاستراتيجيات. أذكر الميزات التي يتّسم بها برنامج تغيير تم التخطيط له جيداً وضع تصميماً للخطوات المتّخذة في مسار التغيير المخطط له.

٢ حدّد السمات المهمة لانخراط الموظفين في عملية صنع القرارات وناقش المسائل التي يفترض بالمدراءأخذها بعين الاعتبار، إذا أرادوا استغلال انخراط الموظفين في صنع القرارات بشكل أكثر فاعلية.

٣ تشغل أولي نيمير Ulie Nemer البالغة من العمر ٦٥ سنة، منصب مُخطّطة مالية في شركة خدمات استثمارية في لندن. ولطالما قدّمت شركتها الدعم للمخطّطين المترّسّين الذين أرادوا تقليل جهودهم في استقطاب زبائن جدد على حساب تكريس مهاراتهم للمحافظة على الزبائن السابقين، فيما تشرف حياتهم المهنية على الانتهاء. لكن مجلس إدارة الشركة استخدم مؤخرًا مديرًا جديداً في أواخر الأربعينيات من العمر فأقدم فوراً على تغيير هذه السياسة. وأعلن في أحد اجتماعاته مع الموظفين: "لا ننشد إلا النمو وحده، ولن نسمح للقادمي من المخطّطين على المدى الطويل بأن يقلّصوا الجهد التي يبذلونها فيما يشرفون على نهاية حياتهم المهنية".

ما هي التأثيرات التي تخلفها هذه السياسة الجديدة على المؤسسة والموظفي؟

أجوبة

القسم ١: أسئلة موضوعية

١. الجواب الصحيح هو ج.

تخص المؤسسات مهارات المدير الفنية والمفهومية بالقيمة الأعظم. وتحدد هذه المهارات هوية الموظف الذي سُيستخدم أو يرثى. أمّا حقل المهارة الذي يتم غض النظر عنه في قرارات التوظيف في الغالب فيتمثل بإدارة الموارد البشرية.

٢. الجواب الصحيح هو أ.

يحاول السلوك المؤسستي شرح تأثيرات السلوك البشري والظروف والمواقف على أداء المؤسسات وفاعليتها.

٣. الجواب الصحيح هو أ.

بما أن حاجات الموظفين لصون وظيفتهم قد أُشبعت، يمكن استبعاد اختيارين "ب" و"د" لأنهما يرتبطان مباشرة بتلبية الحاجات من المستوى الأدنى. أمّا اختيار "ج" فلا يبدو منطقياً. لذلك يتجلّى اختيار "أ" كأمثلة الأفضل لأنّه يشدد على أهمية التحدي الوظيفي الذي يشكل بدوره حاجة من المستوى الأعلى ترتبط بتحقيق الذات.

٤. الجواب الصحيح هو أ.

إن تعريف الالتزام المؤسستي يشدد على: (أ) الاستعداد لاستنفاد الجهد الشخصية لصالح المؤسسة؛ و(ب) الإيمان الشخصي بقيم المؤسسة؛ و(ج) الرغبة في الحفاظ على العضوية في المؤسسة. وبالتالي فإن اختيارات "ب" و"ج" و"د" تدعم هذه الصفات وتعزّزها.

٥. الجواب الصحيح هو ج.

تشكل اختيارات "أ" و"ب" و"د" خصائص تميز الموظف صاحب الحاجة الملحة لتحقيق الانجازات. وفيما قد تكون للترقيات والزيادات على الأجر أهميتها بالنسبة إليه على المدى الطويل إلا أنه سينخرط على المدى القصير في التحديات الذهنية والمهام ذات المغزى الكبير والمخاطر.

٦. الجواب الصحيح هو أ.

تُعرَّف التوقعية على أنها الاعتقاد الذاتي بأن مستوى معيناً من الجهد التي بذلت في المهمة (قوة تحفز الموظف للأداء) سيُنتج مستوى معيناً من الأداء. انتلافاً من هذا التعريف، يبدو اختيار "ب" فارغاً لا ينطوي على أي مغزى لأنّه لا يحدد طبيعة المحصلات من المستوى الأعلى. ويرتبط اختيار "ج" من جهةه بالوسائلية في حين لا يمت اختيار "د" إلى المفهوم المعنى بصلة.

٧ الجواب الصحيح هو بـ .

بما أنّ اللاعب عمد إلى دعم سلوك التفادي فهذا يعني أنّه جاً إلى التعزيز السلبي، لأنّه تعلم كيفية تفادي الانعكاسات المضرة المتأتية عن فعله عن المبارزة.

٨ الجواب الصحيح هو أـ .

يتبنّى تعديل السلوك المؤسسيّ بسلوك الفرد ويضبطه من دون الرجوع إلى حالته الذهنية. ويؤدي محظوظ دوراً مهماً في تعزيز السلوك أو إضعافه، وذلك من خلال الانعكاسات التي تنتج عنه كرد فعل على السلوكيات. تُطبق الخيارات الثلاثة الأخرى إلى حدّ بعيد على تعديل السلوك.

٩ الجواب الصحيح هو بـ .

يُوفر التعويض المترکز إلى المهارات حافزاً اقتصادياً لاكتساب عدد أكبر من المهارات المرتكزة إلى الوظيفة. وتمكن المؤسسة عادة زيادة على الأجر أو علاوة للموظف لدى إتمامه برنامج تدريب يجعله صاحب مواهب وقدرات أكثر. لا يمتدّ اختيار "أ" إلى التعويضات بصلة، فيما يرتبط اختيار "ج" بأحد عناصر تحليل الوظيفة. أمّا اختيار "د" فيخلو من أي معنى.

١٠ الجواب الصحيح هو بـ .

تجذب الإدارة العلميّة المدراء الذين يعتقدون بأنّ الشركات قد تشبه الآلات وأنّ فعالية التصنيع قد تُعزّز من خلال تطبيق أنظمة دفع الأجر بحسب معدل القطع المنتجة. ما يعني ضمناً أنّ ضبط (وتحفيز) القوة العاملة رهن باستغلال الحوافز المادية بشكل فاعل.

١١ الجواب الصحيح هو أـ .

تستخدم برامج تشارك المكاتب العمل ضمن فريق والتجديد لتخفيف تكاليف اليد العاملة من خلال إيجاد وسائل إنتاج أكثر فعالية وفاعلية. وجدير بالذكر أنّ الموظفين يستحقون الحصول على علاوات مرتكزة إلى الفريق عندما تنتج وحدة العمل مستوى معيناً من المخرجات ضمن ساعات عمل محددة. تمتدّ دورة العلاوة النموذجية على شهر واحد.

١٢ الجواب الصحيح هو أـ .

إنّ أداء وظيفة ما من البداية حتى النهاية، يمثل نقيس التخصّص الوظيفي استناداً إلى نموذج ميزات الوظيفة. لذا فإنّ هوية المهمة تشكّل عاملاً خاصاً بمحتوى الوظيفة، أمّا الخيارات الثلاثة المتبقية فتمثل عوامل أخرى للمحتوى الوظيفي في النموذج.

١٣ الجواب الصحيح هو جـ .

يربط هذا السؤال عوامل محتوى الوظيفة بحالات النفسيّة المدرجة الواردة في نموذج ميزات الوظيفة. أمّا الحالة النفسيّة التي تتلاعّم والمعلومات المرتدة فتكمّن في معرفة النتائج.

١٤ الجواب الصحيح هو ج.

تُسمّ مجموعات العمل المستقلة (أي الفرق الذاتية التوجيهي) باشتتمالها على الميزات الثلاث كلّها. لكن هذه الصفات الثلاث ليست شاملة. تصف الوحدة ٥، عدّة أشكال أخرى من الاستقلالية التي قد تُمْنَح لهذه الفرق.

١٥ الجواب الصحيح هو ب.

تعكس هذه التعليقات بزوع معايير تحكم السلوكيات ضمن المجموعة. وجدير بالذكر أنّ المسائل الشخصية لا تزال ترتبط بهذه السلوكيات (الانفتاح وتقبّل المعلومات المرتدة عن الأداء)، كما أنّ القائد يشدّد على الثقة التي تشكّل حجر الأساس لمعايير التعاون كافة.

١٦ الجواب الصحيح هو ب.

تتمثل الوظيفة الأساسية للمعايير المعتمدة في المجموعة في تلخيص مسار التأثير وتنظيمه. إذا كانت إحدى المجموعات تتمتع بهيكليّة معايير متينة عندئذ لن يُضطرّ القائد إلى تمضية وقت طویل في الإشراف عن كثب على سلوكيات الأعضاء. من هنا تأتي الخيارات "أ" و"ج" و"د" كلّها ضمن خصائص معايير المجموعات.

١٧ الجواب الصحيح هو أ.

يطلب أعضاء الفريق جهود كلّ عضو منهم كاملة بحيث يتوصّلون إلى استحداث معيار خاص لمساهمات الأعضاء في الاجتماع الأسبوعي مع مراقب المصنع.

١٨ الجواب الصحيح هو ج.

عندما تخسر المجموعة قدرتها على تقييم البدائل، تبلغ حدًّا كبيرًا من التماسک، وتشدّد على التماثل بشكل كثيف. يؤدي هذا الشرط إلى التفكير الجماعي. أمّا افتراض وجود توافق الأعضاء كلّهم فيمثّل وهم الإجماع.

١٩ الجواب الصحيح هو ج.

قد يتعقّق أيّ فريق مشروع في التفكير الجماعي، إلا أنّ الإمكانيّة التي يتمتّع بها الفريق حلّ المشاكل قد تبلغ حدًّا عاليًّا بحيث تغدو القرارات ممتازة رغم توافر التفكير الجماعي.

٢٠ الجواب الصحيح هو أ.

يتمّ تشكيل الفرق الاسميّة لتتّبع إجراء منظمًا للغاية كي تحدد ميزات المشكلة الأساسية. والفرق الاسميّة: (أ) تُسمّ بهيكليّة منظمة للغاية؛ (ب) تؤمن المشاركة؛ (ج) تحول دون سيطرة الشخصيّات الأساسيّة في المجموعة على المجموعة كلّها؛ (د) تحول دون توافر التماثل.

٢١ الجواب الصحيح هو د.

تحول نشطات صون الوظيفة في المجموعة دون الخسائر في المسار المتأتية عن النزاعات والخلافات القائمة بين الأفراد. إن تنظيم دور معالج الخلاف بين الأفراد، يسمح للمجموعة بأن تعاود التركيز على المسائل المرتبطة بالأداء.

٢٢ الجواب الصحيح هو ب.

يشكّل سلوك مراعاة القيادة سلوكاً قيادياً يركّز على حاجات المسؤولين الشخصية ورفاهيتهم. ويشمل سياسات مفتوحة تشجع روح الجماعة في المجموعات وتساعد المسؤولين في مشاكلهم الشخصية. ولا بدّ إذاً من أن تولد سلوكيات بهذه علاقات متينة مع المسؤولين. والجدير بالذكر أنّ المعيار الثالث الأخرى تشكّل سلوكيات قيادية شرعية لكنّها لا ترتبط مباشرة بمراعاة القيادة.

٢٣ الجواب الصحيح هو د.

تشكّل السلوكيات القيادية كلها مكونات نظرية السبيل- الهدف في القيادة. قد تنتج هذه المحصلات عندما يختار القائد السلوكيات الأربع الواردة في النظرية.

٢٤ الجواب الصحيح هو أ.

إنّ خبرة المسؤولين ومعرفتهم الوظيفية تبطل سلوك القائد بلها إطلاق سلوك الهيكليّة. يشكّل المعيار "أ" طريقة مختلفة للقول إنّ الموظفين قادرون على استحداث وسائل العمل الناجحة اخلاصّة بهم.

٢٥ الجواب الصحيح هو ج.

إنّ التصاميم الوظيفية تجمع الوظائف استناداً إلى نشاطات العمل المشتركة. ما إن يوكل أحد الموظفين بوظيفة معينة حتى يحظى بفرصة كبيرة لتعلم كل درجات العمل في هذه المهمة. ويؤمن هذا التصميم الفرصة الكبيرة للموظف كي يتخصص في إحدى نواحي العمل في المؤسسة.

٢٦ الجواب الصحيح هو ج.

تولد تصاميم الإدارة الأم مشروعًا متباعيًّا أو فرق إنتاج لتهتمّ بتهيئة الاضطراب السائد في بيئات العمل الديناميكية غير المستقرة وغير الثابتة. وتبثّت هذه التصاميم فاعليتها البالغة عندما ينبغي إنجاز المشاريع اخلاصّة أو عندما تحتاج المؤسسة إلى اكتساب الطاقة لأنّها لا تتّوصل إلى المنافسة الفاعلة.

٢٧ الجواب الصحيح هو د.

يساعد التشخيص في التطوير المؤسسي على فصل سبب المشاكل المؤسساتية عن الأعراض. وفي حال اتّسم التشخيص بدقة بالغة سيكون مكلاً وسيستغرق وقتاً طويلاً كما سيتأثر برغبة الإدارة في التحرّك السريع. ما يؤدي إلى معالجة أعراض المشكلة بدلاً من أسبابها الحقيقية.

٢٨ الجواب الصحيح هو د.

يُعد هذا الفرد عميل تغيير لأن الخطوات التي تتخذها القوة العاملة تشكل عناصر مسار التغيير المصمم.

٢٩ الجواب الصحيح هو ج.

يجدر بعميل التغيير أن يكون مستعداً لمعالجة مخاوف المشرفين المرتبطة بضمانة الوظيفة وبالضمانة الاقتصادية وبالسلطة المكتسبة بحكم الموقع. ذلك لأن هؤلاء المدراء لديهم سبب جوهري يفهم للقلق.

٣٠ الجواب الصحيح هو د.

يخبر الموظف صاحب محور الضبط المخارجي ضغطاً بالغاً ناجماً عن العوائق بحيث يتراجع أداؤه بشكل سريع نتيجة للتأثيرات المجتمعية المتآتية عن الانسحاب النفسي من العمل وقدرته المتدورة على التأقلم. وقد يخفيض العمل الأكثر تنظيمياً المرفق بالتعليمات المحددة من المشرف، بشكل كبير، الضغط الناجم عن العوائق؛ فيعود أداؤه ليبلغ المستوى المقبول. وفي الوقت نفسه تكون أعراض الإنهاك الوظيفي الذي أصيب به قد تلاشت على الأرجح.

القسم ب : أسئلة إختبارية

١ يجدر بالشركات أن تتكيف مع الظروف الطارئة وتتغير إن أرادت المحافظة على استمراريتها. وقد تتسم هذه التغيرات بطابع جيد أو سيئ لكن طريقة إدخالها تبقى جوهريّة خصوصاً بالنسبة إلى ربحية الشركة ومعنوياتقوى العاملة. قد ينتج التغيير المؤسستي كرد فعل على حواجز خارجية أو داخلية أو خارجية وداخلية معاً. وكي تتوصل الشركات إلى رفع التحدى الناتج عن التغيرات المخارجية، تتبع عدة سبل عمل. فقد تبدل أولاً غايياتها واستراتيجياتها ما يشمل تقديم خدمة أو منتج جديد أو استهداف أسواق جديدة، وقد تعمد ثانية إلى اعتماد تكنولوجيا جديدة تترافق مع عملية تقليص لليد العاملة كي تخفيض التكاليف والفائض في العمل. وقد تلجأ في مرحلةأخيرة إلى إعادة تصميم تنظيمها كله من هيكلية تشغيلية إلى هيكلية معنية بتصميم المنتج. والواقع أن استراتيجية التغيير هذه قد تطال أيضاً عملية تقسيم الشركة إلى وحدات صغيرة لا مركزية.

عندما يُطلق حافز التغيير بفعل قوى داخلية كالإنجذبة المتداينة ومستوى التغييب المرتفع ونسبة تقلب اليد العاملة العالية وزيادة الشكاوى ومشاكل الانضباط، تل JACK الشركات إلى وسائل أخرى. وتضم هذه الوسائل عملية إعادة تصميم الوظائف بحيث تشمل تنوعاً أكبر واستقلالية أوسع، ومعلومات مرتبطة أكثر، ومغزى أشمل وتفاعلً اجتماعياً أعمق. قد تبدل المؤسسة سياسة التوظيف لديها لتثبت روحًا جديدة في المؤسسة أو تل JACK إلى برامج إعادة تدريب للتغيير مزيج المهارات التي تمتلكها القوة العاملة فيها. وقد تعمد المؤسسة في خطوةأخيرة إلى تبديل أنظمة التقييم والمكافأة لديها لتشجع سلوكيات الموظف الجديد.

إن الشركات القادرة على تغيير ثقافتها بالسرعة اللازمة لتلبّي المتطلبات العملية الجديدة، لديها فرصة الاستثمار والازدهار. لكن يفترض بها أن تلبّي ثلاثة شروط لضمان نجاح تطبيق تبدل الثقافة. أولاً، يجب أن يبدي الموظفون استثناءً حيال وضعهم الحالي. ثانياً، يفترض برئيس

مجلس الإدارة أن يتحلى ببرؤية مستقبلية ترشد مسار إعادة التصميم وتمحّن القوة العاملة حسًّا بالاتجاه والغاية. ثالثًا، ينبغي إدارة مسار التغيير بالشكل المناسب ليتوصل إلى استغلال إمكانات الشرطين الآخرين.

والواقع أنَّ التغيير الناجح المخطط له يتميّز بسمات كثيرة، فهو على سبيل المثال يتمحور حول وحدة مؤسساتية واحدة. ويمكن أن يتسم التغيير في إحدى الوحدات الفرعية بنتائج عكسية إذا تأثرت به أجزاء أخرى من الوحدة بصورة غير متوقعة. كما يرتكز إلى معرفة بعلم السلوكيات، إذ يجدر بالمدربين المعنيين بالتغيير أن يدركوا كيف سيؤثر محتوى التغييرات وسرعتها ومداها على سلوكيات الموظفين من جهة ويتأثر بها من جهة أخرى. ونهاية، يفترض أن يكون هدف التغيير الأولي تحسين الفاعلية المؤسساتية.

وفي الواقع، اقترح لوين Lewin أن يتبع مسارُ التغيير المخطط له، سلسلةً تتراقب فيها نشاطات مؤسساتية هي إزالة التجميد والتغيير وإعادة التجميد. وتتم إزالة التجميد عندما يدرك الموظفون في المؤسسة أنَّ الأنظمة الحالية لا تحقق أهدافاً استراتيجية. وفي الغالب يحدد رئيس مجلس الإدارة حلول الموعد المناسب لإحداث التغيير. إنَّها مقاومة تنازليَّة تتمحور حول وضع إجراءات لإشراك القوة العاملة بعملية التغيير. بيد أنَّ الضغط لإحداث التغيير ينبغي في بعض الأحيان من الموظفين وقد يتم الكشف عنه في خلال استقصاء عادي يستهدف مواقف الموظفين. وما إن تتم إزالة التجميد حتى يُصار إلى تطوير خطط عمل تهدف إلى نقل الشركة والقوى العاملة فيها إلى نموذج جديد. أمّا إعادة التجميد فتحصل متى يُطبق التغيير ويتم التقييد به وعند هذه النقطة بالذات تحتاج الشركة إلى مراجعة المسار كله.

٢ يكتسب انخراط الموظفين في صنع القرارات بشكل سريع نطاقاً أوسع ليطال كل المسائل بدءاً من الإنتاجية والأداء وصولاً إلى جودة المنتج وخدمة الزبائن. وتنطلب مجالات اتخاذ القرارات، من الموظفين، إظهار النواحي الثلاث الفاعلة للمشاركة في صنع القرارات. وتمثل الناحية الأولى بتفعيل مشاركة الموظفين الذهنية في مسار صنع القرارات بحيث يتوصّلون إلى ابتكار أفكار إبداعية ويخبرون الانخراط الوظيفي ليرفعوا التحديات الوظيفية التي تواجههم في المجالات الملحوظة آنفاً. وعندما يلبّي الموظفون حاجاتهم من المستوى الأعلى لا ينغمّسون في سلوكيات التقادم أو في الحمل المؤسسي. فالعنصر الهدف في المشاركة يشكّل بحد ذاته أداة تحفيز وبعداً آخر من المشاركة (التحفيز الجوهري)، لأنَّه يشجع الموظفين على تقديم مساهمات شخصية للمؤسسة.

عندما يلبّي نظام المؤسسة الاجتماعي حاجات الموظف إلى الانتقام ويقدم له نظام العمل الفني عملاً مهماً ينطوي على تحديات، تتوافر الظروف الملائمة التي تولد التحفيز للمساهمة. ويتم تعزيز هذا الدافع لدى الموظف من خلال تفویضه هو أو تفویض الفريق الذاتي التوجيه الذي ينتهي إليه بالصلاحيات. أمّا البعد الثالث فيشمل تحويل السلطة الإدارية إلى نفوذ، ذلك أنَّ انخراط الموظفين يحقق النجاح الأكبر في مؤسسات النظام الرابع اخاضعة لعملية إزالة الطبقات. ففي هذه المؤسسات يكون للموظفون حيزاً أوسع لتجاهل المبارارات الإدارية يزيد اتساعه عندما يستخدم المدراء التفويذ بدلاً من السلطة. أمّا عندما يختبر الموظفون الضبط الأكبر الذي يرافق التفویض بالصلاحيات فيصبحون (هم أو فرقهم الذاتية التوجيه) أكثر استعداداً لتقبّل الصالحيات المعطاة لهم.

يجدر في هذا الإطار بقيادة الفرق الذاتية التوجيه أن يلجأوا إلى الأسئلة التشخيصية المستقة من المثال النموذجي الذي أقرَّه فروم Vroom ويوتون Yetton وجاغو Jago. وتشمل المجالات

التي تغطيها هذه الأسئلة: (أ) أهمية الجودة في القرار؛ و(ب) كمية المعلومات التي يعرفها القائد؛ و(ج) أهمية الضغط الرمزي المرتبط بالقرار؛ و(د) مدى ارتباط دعم المسؤولين للقرار بنجاحه. لا يمكن تطبيق تفويض الموظفين بالصلاحيات بالشكل المناسب في الشركات التي شهدت تاريخاً طويلاً من الاضطرابات بين العمال أو العلاقات السيئة مع الاتحادات العمالية. وفي العادة تكون عملية إدخال المشاركة وتفويض الموظفين بالصلاحيات أسهل من عمليات الإطلاق لكنها قد تتم في إطار العمليات المعتمدة في حال التزم المدراء والموظفو بمبادئ المؤسسات الأخلاصية للنظام الرابع. وإذا كانت ثقافة الشركة تقدر التكيف عند ستقبل القوة العاملة إجرائي التفويض بالصلاحيات والمشاركة. وتتجذر الإشارة في هذا السياق إلى ضرورة تسلح المدراء بخطة تظهر كيف يعزز التفويض بالصلاحيات والمشاركة المنفعة التنافسية من خلال ممارسات إدارة القوى العاملة الأكثر تبصرًا.

أما الموظفون من جهتهم فينبغي بهم اعتبار التفويض بالصلاحيات جزءاً محورياً في عملهم وليس إجراء دخيلاً. فإن كانوا يعملون ضمن فريق ذاتي التوجيه يجدون بهم الموضوع إلى التدريب المتقطع كي يتصدوا لأي مشكلة تتعرض لهم ضمن فريق. كما يفترض إخضاع أعضاء الفريق العاملين في شركة تعرضت لعملية إزالة الطبقات، لتدريب على مهارات من شأنها تحسين حل المشاكل الطارئة في عدة مجالات كجودة المنتج واختدمة وضبط مسار الإنتاج.

وضروري في النهاية ألا يشعر المدراء والموظفو على حد سواء بأن تفويض الصلاحيات مجرد محاولة تدفع الشركة لتخفيف التكاليف من خلال تحويل الفرق الذاتية التوجيه كما أكبر من المهام. ولا مفرّ من أن بعض مجموعات المصالح كالاتحادات التجارية سترى في تفويض الصلاحيات مصدر تهديد لكن ما إن تتبناه الشركة حتى تفقد فرصة الرجوع إلى الوراء وبالتالي إلى حالتها الأولى، فيحتاج عندئذ المدراء إلى إجراءات لاستباق المشاكل والتعامل معها.

٣ تتعدد المحصلات المتوقعة التي تخلف أثراً على أولي Ulie وزملائها من الموظفين القدامي. لكن التأثير الأبرز سيتمثل بتدور فوري في الرضى الوظيفي لأن المخططين التمرّسين سيختبرون تدوراً في التحفيز عندما يدركون أن توفير الخدمة المتميزة لزبائن الشركة السابقين يعود بفائدة قليلة جداً على الأداء. كذلك فإن رضى التمرّسين عن المكافآت الحسية والجوهرية سيتضاعل، ومن شأن هذا أن يلحق ضرراً كبيراً في مستويات الالتزام المؤسساتي التي كانت عالية. وتنبع نظرية الإنصاف في هذا الإطار بأن المخططين القدامي أمثال أولي Ulie سيشعرون بامتعاضٍ بالغٍ من الطريقة المتبعة في التعامل معهم بموجب سياسة رئيس مجلس الإدارة الجديد. فسيعدم التمرّسون إلى تخصيص مهاراتهم وخبراتهم بتقدير بالغ لدى مقارنتها بالكافآت التي يحصلون عليها، فيما يتلقى الموظفون الأصغر سنًا المتمتعون بأسلوب عمل أعنف لكن بمؤهلات أدنى، أجرًا أعلى وعلاوات.

قد تطلق حالة الإنصاف غير المتساوي تلك هجرة في صفوف الموظفين القدامي إذا بلغت الشركة فترة ركود في المبيعات واضطررت إلى تقديم عروض تقاعد مغربية لتقلص تكاليفها الثابتة المرتفعة. فالمخططون القدامي يعانون أصلاً تمييزاً واضحاً بسبب تقدمهم في السن، وإذا اضطررت الشركة إلى تقليل اليد العاملة فيها. فلن يفوت التمرّسون فرصة ترك العمل ما إن تقدم لهم الشركة عرض تقاعد ولو متواضعاً. لكن خسارة التمرّسين تتراافق بخسارة معرفتهم، ما من شأنه أن يقلص وفاء الزبائن الطويلي الأمد للشركة. ويستشهد

الشركة عملية الانحدار اللولبي هذه من دون أن تحرّك ساكناً فيما تخسر الزبائن (كذلك استثماراتهم المستقبلية) الذين تقدّرهم، ما يزيد بدوره عمليات تقليص اليد العاملة وتخفيض الخدمات.

امتحانات ٢

وضع الامتحان استناداً إلى النموذج المعتمد في الامتحان التطبيقي الأول. وستجد في النهاية مجموعة إضافية من ثمانية أسئلة متعددة الخيارات يساوي كل منها نقطتين.

علامات الامتحان

أ: أسئلة موضوعية

يساوي كل سؤال نقطتين.

مجموع النقاط المتوفرة: $٣٧ \times ٢ = ٧٤$

ب: أسئلة إنسانية/ أسئلة إشكالية

يساوي كل سؤال ٥ نقطة.

مجموع النقاط المتوفرة: $٣ \times ٥٠ = ١٥٠$

ج: دراسة حالة

يساوي كل سؤال نقطتين

مجموع النقاط المتوفرة: $٨ \times ٢ = ١٦$

مجموع النقاط المتوفرة للامتحان: ٢٤٠

علامة النجاح: $١٢٠ = ٥٠ \% \times ٢٤٠$.

القسم ١: أسئلة موضوعية.

يساوي كل سؤال نقطتين.

١ يُعتبر السلوك المؤسسي:

أ منهجاً.

ب حقلأ.

ج علمأً.

د فلسفهً.

٢ أيّ سمات للسلوك المؤسسي يجعل منه مساهمًا قيّماً في الأسس المعرفية التي يتسلح بها المدراء الذين يقع على عاتقهم تعزيز أداء مؤسساتهم؟

أ السلوك المؤسسي يشرح العلاقة القائمة بين استراتيجية المؤسسة وهيكليتها.

ب السلوك المؤسسي يشدد على تكاليف العمليات التجارية التي تؤثر في العلاقة القائمة بين الشركات ومنافسيها.

ج السلوك المؤسسي يشدد على كيفية تأثير سلوك الأفراد والجموعات وهيكليية الشركة أو تصميمها على فاعليتها.

د السلوك المؤسسي يشدد على كيفية استغلال الموارد في الشركة للإفادة من فرص السوق.

٣ لا يتجاوز تصميم الإدارة الأم مع الارتكاب المؤدّى

- أ على المستوى الداخلي.
- ب على المستوى الخارجي.
- ج على المستوى التقني.
- د على المستوى التحفيزي.

٤ أيّ من أشكال التقسيم التالية يساعد على تطوير الاختصاصيين أو الخبراء؟

- أ تقسيم الإنتاج.
- ب تقسيم الإدارة الأم.
- ج التقسيم الوظيفي.
- د التقسيم الإقليمي.

٥ يُقصد بالتحفيز:

- أ الحاجات التي يختبرها الأفراد.
- ب سلوك ذو مغزى عال يعبر عنه الفرد ويعنى بالأهداف.
- ج الوجهة التي يتّخذها السلوك بعد ظهور إحدى الحاجات.
- د حجم التحليل الوظيفي الذي يختبره الفرد.

٦ العبارة التالية س = د (ف،ب) تعني:

- أ إنّ السلوك هو دالة اليقظة الجسدية والجهود
- ب إنّ السلوك هو دالة اليقظة الجسدية والبيئة.
- ج إنّ السلوك هو دالة الفرد والبيئة.
- د إنّ السلوك هو دالة المسارات والطاقة.

٧ إنّ الإدارة بالأهداف هي:

- أ تفسير نظري لنظرية التوقعية.
- ب تطبيق عملي لنظرية التوقعية.
- ج تطبيق عملي لتعديل السلوك المؤسسي.
- د تطبيق لتقنيات إغاثة الوظيفة.

٨ يعتبر العقاب مخططاً مشكوكاً به لتغيير سلوك العمل ذلك:

- أ لأنّ العقاب يسبب الألم.
- ب لأنّه من الضروري أن يتبعه تعزيز مرغوب فيه حتى يكون فاعلاً.
- ج لأنّه من الضروري حرمان الأفراد من المكافآت التي يقدرونها.
- د لأنّ العقاب يشكل مصدر خوف للموظفين يؤدي إلى جوّ عالي مشحون بالضغوطات.

٩ تتمثل المقاربة المتوسطة للتصميم الوظيفي التي توافق الفوارق المتوافرة بين الموظفين بـ:

- أ التفكير في أهمية اطحاجات من المستوى الأعلى والمستوى الأدنى.
- ب تطوير توصيفات الوظيفة وتشجيع الموظفين للانتقال إلى وظائف أكثر إرضاء ضمن الشركة.
- ج توزيع الوظائف بين مهام سرية وغير سرية.
- د مطابقة مصالح الموظفين الوظيفية مع المتطلبات الوظيفية.

١٠ تقاوم الشركة في العادة فكرة تطبيق برنامج إغفاء الوظيفة:

- أ لأنّ موظفين كثرين يفضلون الوظائف الروتينية والمتخصصة.
- ب لأنّ البرنامج نفسه يشكل استراتيجية قصيرة الأمد.
- ج لأنّ دراسات قليلة تدعم ادعاء برنامج الإغفاء الوظيفي بتعزيز الرضى والتحفيز لدى الموظف.
- د لأنّ عملية التطبيق تبدو ضعيفة ولا تشمل الفوارق الفردية في خطط الإغفاء الوظيفي.

١١ في شركة إكسيلر Exeter برزت الظواهر التالية:

- (أ) تدني في المعنويات؛ و(ب) ارتفاع معدل الشكاوى أو المظالم التي يتقدم بها الموظفون؛
- و(ج) ازدياد نسب التأخير في الإنتاج؛ و(د) انتشار شائعة حول اللجوء إلى عمليات تقليص؛
- و(هـ) ازدياد في نسبة التغيير.

بغية تحسين الوضع يجر بـالإدارة أن:

- أ تُجري حواراً مفتوحاً مع الإدارة العليا بحيث يتمكّن الموظفون من الحصول على إجابات صريحة عن أسئلتهم.
- ب تستبدل الموظفين الذين يتغيبون بانتظام.
- ج تمضي وقتاً أكبر في زيارة الموظفين في موقع عملهم.
- د تُطلق برنامج انخراط وظيفي يعزز الفرص للموظفين في تلبية حاجاتهم من المستوى الأعلى.

١٢ يتسم أعضاء فريق جديد لتطوير المنتجات بالصفات التالية: (أ) لا يعبرون عن قلقهم بشأن شروط الأمان التي تخضع لها المنتجات أمام أعضاء آخرين (ب) يرون أن منافسي الشركة أقل تجديداً وسرعةً في تطوير منتجات جديدة (ج) يعتبرون أن حصة الشركة الأساسية في السوق في فئة المنتجات لا تتأثر بالشركات المنافسة. فما هي المشكلة التي يعانيها هذا الفريق؟

- أ الفشل في مرحلة التحفيز والالتزام من مراحل نمو المجموعة.
- ب يعتبر أعضاء المؤسسات المنافسة خاملين.
- ج يسعى فريق تطوير المنتجات إلى تفادي المجازفة.
- د يعرض فريق تطوير المنتجات التفكير الجماعي.

١٣ يسعى المدراء المكيافيّيون إلى:

- أ اعتبار أن بعض الأفراد أفضل فطريًا من غيرهم.
- ب التشديد على آثار القواعد والأحكام على الآخرين.
- ج تطوير متطلبات عالية المستوى.
- د الإستفادة من الآخرين في حال كان ذلك يتلاءم مع متطلباتهم.

١٤ أي من الإحتمالات التالية صحيح بشأن نظرية التوقع؟

- أ تؤثّر القدرة تأثيراً متغيّراً على الأداء.
- ب تحثُّ الأفراد عبر احتمال تقديم معلومات مرتدّة.
- ج يشعر الأفراد بحماسة لاختيار السلوكيات التي تساعدهم على تلبية متطلباتهم.
- د يشعر الأفراد بحماسة لتلبية توقعاتهم.

١٥ جون John مريض منذ ستة أسابيع. وقد عاد إلى العمل مع أنه لا يزال يعاني تأثير مرضه. وقد أدرجت مراجعته السنوية في جدول الأسبوع المقبل. فعلى المراجعة:

- أ أن توجّل إلى أن يمسك بزمام الأمور في أعماله المكتبية.
- ب أن تُعتبر مدرجة في جدول محدد، إلا أنه ينبغي أن يعترف رئيسه بأن مرضه قد أثر في أدائه.
- ج أن تتّجاهل مرضه الجديد لأنّه قد يعرّض ترقيته المستقبلية للخطر.
- د أن تتغاضى عن مرضه طالما أن مراجعات الأداء تركز على الإنتاجية والأداء وحسب.

١٦ بدأت إحدى الشركات بإخضاع موظفيها لتدريب مختلط لتفعيل دورهم كأعضاء في فرق ذاتية التوجيه. فضلاً عن هذا التدريب، سعت الشركة إلى تحسين سلامة شروط العمل والتحفييف من الحر والرطوبة اللذين يسيطران عليها. كذلك، أنشأت نظام مراجعة وتقدير النظر في أداء الموظفين في حال رأوا أي إجحاف في حقهم. أي تصنيف للتطور المؤسسي يجمع ما بين هذه البرامج الثلاثة؟

- أ تغيير المسار المؤسسي.
- ب تغيير تكنولوجيا المهام.
- ج التغيير الجماعي والفردي.
- د برامج التحميل الوظيفي الأفقي وجودة الحياة العملية.

١٧ يشدد سلم القياس الراسخ للسلوكيات على:

- أ الأداء الفردي الذي يوّل في الأداء العام.
- ب السلوكيات الوظيفية الحالية التي تمثل مظاهر الأداء الوظيفي الفعال وغير الفعال على حد سواء.
- ج إمكانية نقل المهارات الوظيفية من وظيفة إلى أخرى.
- د أهمية تقييم الموظفين الذين يخضعون للتدريب الضروري.

١٨ من سمات المعلومات المتوافرة حول الأجر أنها:

- أ ترفع رضى الموظف الوظيفي.
- ب تبالغ في إدراك الأجر.
- ج تتخطى ضرورة منح الموظفين كافة الراتب نفسه.
- د تستغرق وقتاً طويلاً لإنشائها والمحافظة عليها.

١٩ ما هي مصادر النفوذ التي يستحيل تحويلها؟

- أ نفوذ الخبر والمرجع.
- ب نفوذ المكافأة والمرجع.
- ج النفوذ الإكراهي والقانوني.
- د نفوذ الكبير والقانوني.

٢٠ تناقش مجموعة من المدراء خصائص الفرق الذاتية التوجيه في الشركات التابعة. وقد وصف أحدهم أعضاء الفريق كما يلي: (أ) يدركون بوضوح مهام الفريق وأهدافه و(ب) يقيّم بعضهم أداء البعض الآخر فيتخذون خطوات تصحيحية تستند إلى هذا التقييم و(ج) يوافقون على التناوب على مسؤوليات قيادة الفريق. أي نوع من المجموعات يصف هذا المدير؟

- أ المجموعة النظامية.
- ب المجموعة الناضجة.
- ج فريق المشاريع.
- د الفريق الذي يعتمد إدارة الجودة الشاملة.

٢١ يشكل إنشاء نظام تقييم للأداء يستند إلى سلم القياس الراسخ للسلوكيات، مثلاً عن التدخل للتطوير المؤسسي

- أ على المستوى الفردي
- ب يعتمد مساراً واسعاً النطاق في النظام
- ج يعتمد مساراً يطال مستوى الوحدة
- د على المستوى الجماعي

٢٢ اكتشف مدير وحدة أنظمة المعلومات أن الفرق الذاتية التوجيه تواجه بعض المصاعب في ميادين عملية مختلفة. فغالباً ما كان يُطلب منه مثلاً حضور اجتماعات لمساعدة الفرق على وضع الأهداف وإدارة الأولويات. وقد اضطر إلى التوسط بين أعضاء فريقين حل النزاعات الشخصية التي نشأت بينهم. ففي حال كنت وكيل تغيير، أي أسلوب تطوير مؤسسي تتصحه باعتماده لمواجهة هذا النوع من المشاكل؟

- أ بناء الفريق.
- ب برنامج جودة الحياة العملية.
- ج إدارة نظام التحفيز.
- د مقاربة المجموعة التدريبية.

٢٣ أي من الإقتراحات التالية لا يتناسب مع بناء الفريق؟

- أ يستغرق وقتاً طويلاً ليعرف النجاح.
- ب يعتمد الأساليب نفسها التي تعتمد其اً مقاربة المجموعة التدريبية.
- ج يتطلب وجود مسهل.
- د يركز على مشاكل حالية تواجهه مجموعة المهام.

٤ جائت قوة عاملة مؤقتة عن برنامج تطوير مؤسستي يرمي إلى تحسين خدمة الزبائن ورضاهما، إلى مجموعات تركيز للموظفين من أجل تحديد ميادين خدمة الزبائن التي يمكن تبسيطها بغية تخفيض الوقت الضوري لمعالجة التساؤلات المطروحة عليهم. وعند انتقال البرنامج إلى مرحلة التدريب، عمد كبار المدراء في قسم الخدمات الميدانية التقنية إلى تدريب الموظفين في قسم خدمة الزبائن على تشخيص مشاكل الزبائن عبر الهاتف. وعند الإنتهاء من هذه المرحلة، سعت القوة إلى استقاء المعلومات المرتدة من ممثلي خدمة الزبائن الذين خضعوا للتدريب. ما الذي تحاول القوة العاملة المؤقتة تحقيقه عبر فرض المشاركة في هذه الأساليب على الموظفين في قسم خدمة الزبائن؟

- أ تسعى القوة العاملة المؤقتة إلىأخذ فكرة شاملة عن التغيير المؤسستي.
- ب تحاول القوة العاملة المؤقتة مكافأة ممثلي خدمة الزبائن الذين خضعوا للتدريب.
- ج تتجأ القوة العاملة المؤقتة إلى المشاركة للحد من مشاكل الضبط والمقاومة وإعادة تصميم الوظائف.
- د تحاول القوة العاملة المؤقتة التأثير في الإدارة العليا.

٥ أي من المجموعات التالية تساعد الأعضاء على فهم نظرة أعضاء المجموعة الآخرين إليهم؟

- أ المجموعات التدريبية.
- ب الفرق الذاتية التوجيهية.
- ج الفرق العاملة على المشاريع.
- د مجموعات بناء الفريق.

٦ أي نمط قيادة يركز على حاجة الموظف إلى علاقات زمالة مرضية؟

- أ إدارة الفريق.
- ب إدارة النادي الريفي.
- ج إدارة المؤسسة.
- د إدارة الإذعان للسلطة.

٧ يتسم الأفراد الموجهون داخلياً أي الأفراد الذين يتمتعون بقدر عالٍ من محور الضبط الداخلي، بالصفات التالية:

- أ الحساسية للضغوط التي تشعر بها المجموعة.
- ب امتلاك عضوية في مجموعات تعرف مستوىً عالياً من التعليم والمدخل.
- ج تفضيل المكافآت مثل الأمان الوظيفي والمحافظة على دوام دفع الأجر.
- د الاستقرار في سلّم السيرة المهنية.

٢٨ اكتسب أحد المنافسين المتمولين المهمين شركةً في عملية دمج ودية. فعلم موظفو هذه الشركة أنه سيتم تعديل بيان مهامها وأهدافها لتتلامع مع بيان مهام الشركة المكتسبة وأهدافها. كذلك، علموا بضرورة تعديل أصول أعمالهم الإعتيادية لتتلامع مع أصول أعمال الشركة المكتسبة. وقد تؤدي هذه التغييرات في الشركة المكتسبة إلى مشاكل في:

- أ التفكير الجماعي في الشركة المكتسبة.
- ب دمج ثقافي المؤسستين.
- ج تبدل نطاق المجازفة التي يقدم الموظفون عليها في الشركة المكتسبة.
- د عدم القدرة على تفويض المسؤوليات إلى الموظفين في الشركة المكتسبة.

٢٩ أي من الهيكليات المؤسساتية هي الأكثر ملائمةً بالنسبة إلى مؤسسة تحتاج إلى المرونة نظراً إلى تغير شروط السوق السريع؟

- أ هيكلية المنتجات.
- ب الهيكلية الوظيفية.
- ج هيكلية قالب الإدارة.
- د هيكلية الأنظمة.

٣٠ تجري النشاطات التالية ضمن برنامج تحسين في الشركة:

- ١. تمدد قوة عاملة مؤقتة للموظفين في قسم الإنتاج بالمعلومات المرتدة الناتجة من استفتاء أُجري منذ أسبوعين.
- ٢. يفسر وكلاء التغيير لبار المدراء تأثير أداء الشركة بمعدلات التقليبات العالية في منشأتي إنتاج.
- ٣. يجتمع مدراء الأقسام بوكلاء التغيير الذين يبرهون لهم ارتفاع معدلات العيوب فضلاً عن تكاليف المواد.

أي ناحية من التغيير المؤسساتي تمثل هذه النشاطات؟

- أ قوى التغيير.
- ب إدارة المرحلة الإننقلالية.
- ج القضاء على التجمد.
- د تغيير مسار الأنظمة.

٣١ أعلم ببار المدراء وكيل التغيير بأنهم يشعرون بأن معدل الشكاوى العالي في قسم الإنتاج يبرر تراجع جودة المنتجات وارتفاع التبذير في التصنيع. كذلك، أعلموه بضرورة إيجاد حل لهذه المشكلة التي تحد من مشاركة موظفي قسم الإنتاج في الأعمال. فأجاب وكيل التغيير قائلاً: "ينبغي ألا يشكل ما تطرحونه أي مشكلة. فمن الممكن إنشاء برنامج كامل يحقق أهدافكم". كيف لك أن تصف سلوك وكيل التغيير في هذه الحال؟

- أ يخرق وكيل التغيير اعتبارات آداب المهنة في المؤسسة.
- ب يسعى وكيل التغيير إلى تفادى تشخيص المشاكل.

- ج يهمل وكيل التغيير التفسيرات المخارجية للمشاكل.
د يؤدي وكيل التغيير دوراً اخبيراً إلى حد بعيد.

٣٢ يعمد أي مدير يحاول الحد من الارتياب الوظيفي الذي يختبره مرؤوسوه إلى:

- أ منحهم قدرة أكبر على ضبط جداول العمل عبر اعتماد نظام وقت مرن.
ب إنشاء برنامج محدد التأثير لتوزيع مهام أو مشاريع باللغة الأهمية عليهم.
ج أخذ رأيهم بشأن المكافآت التي يفضلونها حين يتسم أداؤهم بالنجاح.
د توضيح المهام التي يطرحها عليهم باعطاء أمثلة عن الأداء الممتاز في الوظيفة.

٣٣ أي إجابة تلخص بأكبر دقة ممكنته النمط السلوكى أ من نموذج الشخصية؟

- أ يكافح الفرد من النمط أ بحافز أساسى يدفعه إلى أن يكون عدائياً وغاضباً.
ب لا يصاب الفرد من النمط أ بمرض القلب أو بضغط وظيفي عالٍ بسبب نفاد صبره وقدرته العالية على التنافس.
ج يستطيع الأفراد من النمط أ أن يتحولوا إلى أفراد من النمط ب بفضل تمارين الإسترخاء.
د ينبغي أن تخضع المؤسسات الموظفين من النمط أ للاختبار لأنهم الأكثر قابلية للشعور بالتعب في خلال العمل.
ه يؤثّر الموظفون من النمط أ بشكل سلبي دائمًا في أداء زملائهم بسبب نفاد صبرهم وقدرتهم على التنافس.

٣٤ أي تصريح من التصريحات التالية صحيح؟

- أ اقترح كيركباتريك Kirkpatrick ثلات مجموعات من المعايير يمكن استعمالها بغية تقييم برامج التدريب.
ب ما من مجموعة معايير تقييم ممتازة تناسب حالات التدريب كافة.
ج يعتبر تقييم التدريب الإداري نظامياً، أكثر أهمية من تقييم تدريب مجموعات العمال.
د يشدد تدريب المجموعة التدريبية على المهارات التقنية أكثر مما يشدد على المهارات المستخدمة بين الأفراد.

٣٥ أي تصريح من التصريحات التالية صحيح؟

- أ يتمثل أسلوب المشاركة في العمل في التحليل الوظيفي بمراقبة المحلل لأصحاب الوظائف فيما ينفذون المهام الأساسية.
ب يمكن اللجوء إلى صيغة بلوم Blum لاختيار أفضل أسلوب ينطبق على أي حالة في التحليل الوظيفي.
ج تستغرق مقابلة المجموعة في التحليل الوظيفي وقتاً أقل من مقابلة كل فرد على حدة.
د ينبغي عدم اللجوء إلى التحليل الوظيفي لتحديد متطلبات التدريب.

٣٦ أي من الخيارات التالية ينبغي أن يرتبط بتعويض المدراء التنفيذيين؟

- أ إرباحية الشركة وحصتها في السوق.
- ب ارتفاع تكاليف المعيشة التي يخترعها المدراء التنفيذيون.
- ج التقارير عن المرتبات الخاصة بتعويض المدراء التنفيذيين، التي يسمح بها مجلس الإدارة.
- د عوامل مختلفة عن الإرباحية وحصة الشركة في السوق.
- ه كل الخيارات الواردة آنفًا خاطئة.

٣٧ ترد المصادر التالية في إحدى الشركات: ١) تشارك الإدارة العليا وحدها في الخيار التحفيزي لتملك الأسهم و٢) قررت الإدارة العليا تخفيض سعر ممارسة الأسهم عند تراجع أسهم الشركة و٣) تلجم الشركة إلى فرق ذاتية التوجيه يعطيها مشروع راكر Rucker و٤) فضلاً عن التغييرات في قيمة الأسهم، أعلنت الإدارة العليا عن استعمال تكاليف كشوفات أجور عالية بسبب استخدام عمال مؤقتين. أي من الخيارات التالية يصلح ليشكل آثار هذه الأعمال على خط الرؤية بالنسبة إلى الموظفين في الفرق الذاتية التوجيه؟

- أ تحسين خط الرؤية لأن الشركة ليست مضطرة لدفع فوائد التوظيف للعمال المؤقتين.
- ب تحسين خط الرؤية لأنه يسهل الآن كسب علاوة تشارك المكافآت.
- ج تقليص خط الرؤية لأن الفرق الذاتية التوجيه تستخدم العمال المؤقتين فيما تصعب عليهم التأثير في القيمة المضافة على الإنتاج.
- د الخيارات السابقة كافة.
- ه كل الخيارات الواردة آنفًا خاطئة.

القسم ب : أسئلة إختبارية

يساوي كل سؤال ٥٠ نقطة.

١ ناقش الفكرة التالية: يشكل الرضى الوظيفي مفهوماً معقداً ينبغي أن يراقبه المدراء باستمرار.

٢ ابحث في الأسباب التي تحمل الأفراد على الانسجام إلى المجموعات. وحدد خصائص الفرق الذاتية التوجيه المتماضكة وانظر في السبل التي قد يلجأ المدراء إليها ليصير تماسك الفرق أبرز العوامل المساعدة في تحسين القدرة التنافسية.

٣ ابحث في الضغوطات الاقتصادية التي قد تجبر الكيريتسو keiretsu اليابانية على تعديل ممارساتها العملية التقليدية.

القسم ج: دراسة حالة

التعليمات : اقرأ الحالة التالية وأجب على الأسئلة التي تليها. يساوي كل سؤال عامتين.

تفويض الموظفين في فاييراكس Fiberex

تصنع مؤسسة فاييراكس Fiberex أجهزة تحويل إلكترونية لشركات اتصالات كبيرة. وتجري نشاطات الإنتاج ضمن أنظمة تجميع في خمسة مصانع محلية تقع في الولايات المتحدة. ومن

المفترض أن تُتم الشركة تجهيز مصنعها السادس قرب شيكاغو Chicago في غضون شهرين ويرغب مدراء الشركة في اختبار أساليب جديدة في العمل أهمها تفويض الموظفين في المصانع. وبما أن القوة العاملة في الشركة تخضع لقواعد الإتحاد العمالـي، يشكل الممثلون عنها جزءاً من فريق يصمم نظام العمل وقواعد التوظيف بنفسه في المصنع الجديد. فضلاً عن ممثلي الإتحاد العمالـي، يضم الفريق الذي يتـألف من ١٧ فرداً، مدير إنتاج، ومهندسين لتطوير المنتجات، ومدير خدمة الزبائن، وأربعة مشرفين على الإنتاج، وثلاثة عمال إنتاج، وأخصائين في إدارة الجودة الشاملة، ومدير مصنع. وتخضع القرارات التي يتوصل الفريق إليها لموافقة الشركة، إلا أن الفريق يظن أنه يملك سلطة شاملة للتقدم بمقترنـات واسعة النطاق خاصة بتصميم نظام العمل في المصنع الجديد. وطالما أن الشركة تواجه منافسة كبيرة من الشركات العالمية المدرجة في سوق فاييراكس Fiberex الوطني، تشعر الإدارـة بقلق كبير حيـال إنشـاء نظام عمل أكثر إنتاجـية بتـكاليف يـد عاملـة منخفضـة.

قدم الفريق توصياته الخالصة بنظام العمل في المصنع إلى الإدارـة. فإذا وافقت الإدارـة على هذه التوصيات، يعمـد مدير المصنع ومساعدوـه إلى تنفيذـها فورـاً لتـكون القـوة العـاملـة جـاهـزة عند افتتاحـ المـصنـع. ومن أـبرزـ التـوصـياتـ التي تـقدـمـ الفـريقـ بهاـ ما يـليـ:

١. يـحظـىـ الموـظـفـونـ بـضـمانـ مـقـابـلـ ٣٢ـ ساعـةـ عـملـ فـيـ الأـسـبـوعـ،ـ إـلـأـنـهـ عـلـيـهـمـ الـعـلـمـ سـاعـاتـ إـضـافـيـةـ فـيـ الـفـتـراتـ الـتـيـ تـبـلـغـ فـيـهـاـ الـطـلـبـاتـ الـذـرـوـةـ،ـ كـمـاـ عـلـيـهـمـ أـدـاءـ أـعـمـالـ أـخـرىـ تـحـدـدـهـاـ إـدـارـةـ الـمـصـنـعـ فـيـ الـفـتـراتـ الـتـيـ تـشـهـدـ رـكـودـاـ فـيـ الـطـلـبـاتـ.
٢. تـنـشـئـ فـرـقـ التـدـريـبـ وـالـتـطـوـيرـ الـتـيـ تـتأـلـفـ مـنـ مـشـرـفـينـ عـلـىـ الـمـصـنـعـ وـمـوـظـفـيـ إـنـتـاجـ،ـ كـلـ الـبرـامـجـ التـقـنيـةـ وـالـمـؤـسـسـاتـيـةـ وـتـتـولـىـ تـسـليمـهـاـ.
٣. يـخـضـعـ كـلـ الـمـوـظـفـينـ فـيـ الـمـصـنـعـ لـمـئـةـ ساعـةـ تـدـريـبـ فـيـ خـلـالـ الـأـشـهـرـ الـسـتـةـ الـأـولـىـ مـبـاشـرـةـ عـمـلـيـاتـ الـمـصـنـعـ.ـ وـيـجـريـ نـصـفـ هـذـاـ التـدـريـبـ فـيـ أـشـاءـ دـوـامـ الـعـلـمـ فـيـ حـينـ أـنـ النـصـفـ الـآخـرـ يـتـمـ خـارـجـ هـذـاـ الدـوـامـ.
٤. تـتـولـىـ جـلـنةـ تـتأـلـفـ مـنـ مـشـرـفـينـ عـلـىـ الـمـصـنـعـ وـعـمـالـ يـنـتـخـبـهـمـ الـمـوـظـفـونـ كـلـ سـنتـينـ،ـ معـالـةـ الشـكاـوىـ الـخـالـصـةـ بـالـعـمـالـ.
٥. يـتـمـ تـفـويـضـ إـنـتـاجـ إـلـىـ فـرـقـ ذاتـيـةـ إـلـادـارـةـ تـتـحـمـلـ مـسـؤـولـيـةـ مـسـتـوـيـاتـ إـنـتـاجـ،ـ وـالـتـغـيـرـاتـ فـيـ النـمـاذـجـ،ـ وـالـتـحسـينـاتـ فـيـ الـجـودـةـ وـالـفـعـالـيـةـ،ـ وـضـبـطـ التـكـالـيفـ.
٦. تـقـيـمـ الـفـرقـ الذـاتـيـةـ إـلـادـارـةـ أـدـاعـهـاـ وـمـسـاـهـمـاتـ أـعـضـائـهـاـ.ـ وـتـشـمـلـ مـعـايـرـ تـقـيـمـ الـأـعـضـاءـ مـسـتـوـيـ مـهـارـةـ الـأـفـرـادـ فـيـ النـشـاطـاتـ الـأـسـاسـيـةـ فـيـ الـفـرـيقـ،ـ وـمـسـاـهـمـهـمـ فـيـ تـحسـينـ الـجـودـةـ وـضـبـطـ التـكـالـيفـ،ـ وـدـعـمـهـمـ لـأـهـدـافـ الـفـرـيقـ إـنـتـاجــةـ.
٧. تـُـدـفعـ الـعـلـاـوـاتـ لـلـفـرـقـ الـتـيـ تـبـلـغـ الـأـهـدـافـ إـنـتـاجــيـةـ،ـ مـعـ الـعـلـمـ بـأـنـ هـذـهـ الـعـلـاـوـاتـ تـسـتـندـ إـلـىـ:ـ (أـ)ـ مـقـايـيسـ إـنـتـاجــيـةـ تـوـافـقـ إـلـادـارـةـ عـلـيـهـاـ وـ(بـ)ـ مـسـتـوـيـ اـكتـسـابـ الـمـهـارـاتـ وـ(جـ)ـ تـقـارـيرـ الـرـمـلـاءـ وـ(دـ)ـ اـقتـراـنـاتـ تـحسـينـ الـجـودـةـ.
٨. بـعـدـ سـنتـينـ مـنـ الـخـبـرـةـ فـيـ إـنـتـاجـ،ـ يـحـقـ لـلـمـوـظـفـينـ اـحتـلـلـ مـنـاصـبـ مـخـلـفـةـ فـيـ أـقـسـامـ الـمـصـنـعـ كـافـةـ.

أسئلة متعددة الخيارات حول دراسة الحالة

١. أي فلسفة أو مقاربة لتصميم الوظائف هي الأقل مساهمةً في تصميم نظام العمل في المصنع الجديد؟

- أ الإغاء الوظيفي الذي تم البحث فيه في نظرية ثنائية العوامل.
ب التحميل الوظيفي الأفقي الذي تم اقتراحه في توسيع النطاق الوظيفي وتعديل المناصب
والتدريب المختلط.
ج الإدارة العلمية.
د فرق العمل الذاتية التوجيهية.

٢ أي مجموعة من المحصلات تتأثر أولاً بتصميم نظام العمل في المصنع الجديد؟

- أ ضمانة الوظيفة، والرضى الوظيفي، وتحديد أهداف فريق العمل.
ب التغيب عن الوظيفة والتأخر عن العمل.
ج الولاء للشركة، والرضى عن الراتب والإنخراط الوظيفي.
د الشكاوى، وخرق الضمانة الوظيفية، وتدمير الزبائن.

٣ أي مبدأ تصميم وظيفي هو الأكثر ارتباطاً بنشاطي تصميم العمل في المصنع المذكورين في الرقمين ٥ و ٦؟

- أ منح الموظفين وظيفة كاملة يؤدونها من البداية إلى النهاية.
ب تحويل الوظيفة عمودياً ليحظى الموظفون بالسلطة لتخفيض أجزاء من العمل وتنفيذها.
ج تغيير مناصب الموظفين للحد من الرتابة في العمل.
د منح الموظفين السلطة لضبط مسار تقديم المعلومات المرتدة المتعلقة بالأداء فيتمكنون من إدخال التحسينات على جودة المنتجات والخدمات.

٤ أي مستوى من هرمية ماسلو Maslow هو الأكثر تأثراً بنشاط تصميم الوظيفة في المصنع رقم ١؟

- أ تحقيق الذات.
ب تقدير الذات.
ج الإنتماء.
د السلامة والأمان.

٥ أي وصف للفريق يتلائم مع وصف فريق العمل الذي يتكون من ١٧ فرداً في المصنع؟

- أ قوة عاملة مؤقتة مختلفة الوظائف.
ب فريق إنتاج ذاتي الإدارة.
ج مجموعة تحكم دائمة.
د فريق عامل على المشاريع.

٦ أي إدراك حسيّ يعتمده الموظفون هو الأكثر تأثراً بنشاط تصميم نظام العمل رقم ٤؟

- أ الإنصاف التوزيعي والإجرائي.
ب بذل الجهد في سبيل الأداء.
ج الأداء في سبيل المكافأة.
د الإنصاف في الإشراف.

٧ أي صيغة هي الأقل دقةً لوصف هدف نشاطات تصميم الوظائف التي تتم في المصنع الجديد؟

- أ تستند نشاطات تصميم الوظيفة إلى التحميل الوظيفي الأفقي والعمودي.
- ب تخضع نشاطات تصميم الوظيفة مستويات جهود الفريق وأداء الأعضاء لمعايير صارمة وطمودة.
- ج تبحث نشاطات تصميم الوظيفة عن نظام عمل فعال اقتصادياً يعتمد على التبسيط والتخصص.
- د قد يتوقع الموظفون العاملون في هذا المصنع اكتشاف مجالات وظيفية مهمة في عملهم.

٨ أي مقوله هي الأصح بالنسبة إلى تجربة الشركة مع أساليب العمل الجديدة وتقويض الموظفين في المصنع الجديد؟

- أ يهتم كبار الموظفين بالدرجة الأولى باستحداث تصميم مؤسساتي جديد.
- ب يدرك مدراء الشركة التنفيذيون ومدراء المصنع أنه من الأسهل اعتماد أنظمة عمل جديدة عند بدء عمليات جديدة تتطلب استخدام قوة عاملة جديدة.
- ج تتوافق نشاطات تصميم العمل مع مقاربة تعديل السلوك.
- د تسعى الشركة إلى تصميم مصنع إنتاج تفاديًّا للمشاكل المرتبطة بتتنوع أعضاء القوة العاملة.

أجوبة

القسم ١: أسئلة موضوعية.

١. الجواب الصحيح هو بـ .

إنّ السلوك المؤسسي يشكل دراسة للسلوكيات البشرية والمواقف والأداء في المؤسسات والحقول المشتركة بينها مستنبطاً مفاهيم من علم النفس وعلم الاجتماع والانتربولوجيا إلخ....

٢. الجواب الصحيح هو جـ .

تتمثل نواحي السلوك المؤسسي الأساسية بالسلوكيات والمواقف الفردية، وдинاميكية المجموعة، والهيكلية المؤسساتية والتصميم المؤسسي.

٣. الجواب الصحيح هو دـ .

يسمح تصميم الإدارة الأمّ للشركة المتواجدة في محيط متقلب يتميّز بالتغيير الداخلي أو الخارجي أو التقني السريع، بأن تتجاوب بشكل أسرع مع هذه الأوضاع.

٤. الجواب الصحيح هو جـ .

يشتمل التصميم الوظيفي على وحدات عمل يؤدي فيها الموظفون نواحي مختلفة من الوظيفة نفسها. فيستخدم التخصصية ليولد الخبراء والاختصاصيين.

٥. الجواب الصحيح هو بـ .

يُقصد بالتحفيز الغايات التي تشمل المحصلات المرجوة، والمسارات الاجتماعية التي تشمل التأثير، والمسارات الذهنية التي تشمل القرارات والتي تسبب ظهور سلوك معين.

٦. الجواب الصحيح هو جـ .

اقترح كيرت لوين Kurt Lewin أنّ سلوك الفرد تسبّبه جزئياً شخصيته وبيئته. يمكن التعبير عن هذه العلاقة في المعادلة التالية: $S = f(B)$ ، حيث S = السلوك f = الفرد B = البيئة.

٧. الجواب الصحيح هو بـ .

إن الإدارة بالأهداف تربطُ المدراة بمرؤوسيهم في عملية تحديد الغايات المتعلقة بالأداء العملي والتطوير الشخصي، وذلك ضمن فترة معينة من الوقت يجتمعون في نهايتها ليعيّموا نجاح مرؤوسيهم في تحقيق غاياتهم. تشكّل الإدارة بالأهداف وبالتالي تطبّيقاً فعلياً لنظرية التوقعية التي تفرض أن يوسّع الأفراد نطاق جهودهم الوظيفية عندما يعتقدون أنّهم قادرون على تحقيق ما يبغونه في وظائفهم.

٨ الجواب الصحيح هو د.

يشكّل العقاب تطبيقاً لحدث غير مرغوب فيه يتبع سلوكاً من المفترض إزالته. بيد أنّه في غالب الأحيان ينبع في نفوس الموظفين خوفاً مشروطاً من المدير الذي يستخدم العقاب، وهذا ما يجعل الموظفين يبدون ردود فعل عاطفية غير مرغوب فيها.

٩ الجواب الصحيح هو أ.

يبيّن الأفراد ردود فعل مختلفة على محاولات تحسين تصميم وظائفهم، ناتجة عن الاختلافات في معارفهم وفي مهاراتهم، وعن قوة الحاجة إلى النمو، وعن الرضى عن بيئه العمل إلخ.... ولا بدّ من الإشارة إلى أنّه يصعب في غالبية الأحيان تصميم الوظائف مع الأخذ بعين الاعتبار التفاصيل الدقيقة كلها بحيث يليّ التصميم حاجات الموظف الفردية كلها. وتتمثل التسوية التي يقدمها المدراء، بمحاولة تلبية حاجات الموظف الفردية من المستوى الأعلى والمستوى الأدنى، وهي مهمة لا يمكن إنجازها إلا من خلال الوظيفة نفسها.

١٠ الجواب الصحيح هو د.

يعنى الإغناء الوظيفي بالجهود التي تبذل لجعل الوظيفة أكثر إثارة للاهتمام من خلال تزويد صاحب الوظيفة بكلّ أكبر من الاستقلالية وبمسؤولية اتخاذ القرارات، أي من خلال تعزيز عمق الوظيفة بالتحميل العمومي. ولعلّ أحد أهمّ الأسباب الرئيسية الكامنة وراء نظرية الشركة السلبية لإغناء الوظيفة يتمثّل بفشل هذه الخلطـة. وفي العادة ينبع هذا الأمر عن الإغفال عن الطلب إلى الموظفين المشاركة في خطط إغناء الوظيفة، وعن غياب الدعم الإداري ودعم الاتحادات التجارية.

١١ الجواب الصحيح هو ج.

عندما تواجه إحدى المؤسسات ظروفاً مماثلة يصبح تدخل الإدارة أمراً واضحاً وضرورياً. لكنَّ الحلّ "أ" المقترن بيـدو غير عملي، أما الحلـان "ب" و"د" فلا يعـلـانـانـ قـلـقـ الموظـفـينـ حـيـالـ مـسـائـةـ تقـلـيـصـ الـيدـ العـالـمـةـ وـلـاـ يـحـدـدانـ أـسـبـابـ زـيـادـةـ نـسـبـ التـأـخـيرـ فـيـ الإـنـتـاجـ. لـذـاـ لـاـ تـتوـصلـ الإـدـارـةـ إـلـىـ تـحـديـدـ أـسـبـابـ نـشـوـءـ المـشاـكـلـ وـإـدـخـالـ التـغـيـرـاتـ الـمـنـاسـبـةـ فـيـ الـمـوـاقـعـ الـضـرـوريـةـ إـلـاـ عـبـرـ تـجـوـالـهـاـ فـيـ أـقـسـامـ الـمـؤـسـسـةـ وـاحـتكـاكـهـاـ بـالـمـوـظـفـينـ.

١٢ الجواب الصحيح هو د.

تشكل صفات فريق المشاريع الثلاث أعراض التفكير الجماعي. إلا أن هذه الأعراض لا تعني أن الفريق سيتوصل حتماً إلى قرار غير صائب، بل تقترح وجود احتمال التوصل إلى قرار مماثل وحسب.

١٣ الجواب الصحيح هو د.

يُعدّ المدراء المكيافيليون مستبدّين ومهينين اجتماعياً فيتدخلون في السلوك السياسي أكثر مما يفعل زملاؤهم. ويمكن أن تتطبق الحلول أ وب وج على أي مدير، أما الاستفادة من الآخرين باستمرار بشكل يتناسب مع متطلباتهم فتتطبق على المدراء المكيافيليين بشكل خاص.

١٤ الجواب الصحيح هو ج.

تُعتبر نظرية التوقع التي وضعها فيكتور فروم Victor Vroom من أكثر النظريات المعتمدة في عالم الأعمال. فيقترح في نموذج نظرية التوقع أن القوة النفسية التي تفرض على الموظفين ممارسة مجهود ما (أي التحفيز) ترتبط بتوقعاتهم حيال المستقبل وتكافؤ المحفّلات المستقبلية المحددة وقيمتها بالنسبة إليهم. وعلى الأفراد اختيار السلوكيات التي تساعدهم على تلبية متطلباتهم.

١٥ الجواب الصحيح هو ب.

قد يؤدي احل أ إلى خطأ جديد، في حين أن احل ج غير مناسب لإجراء مقابلة تتناول موضوع التقييم. أما احل د فلا يأخذ في الحسبان آثار المرض على أداء جون John. ومن الضروري في هذه الحال أن تدرج المقابلة في جدول محدد وأن يأخذ المقيم آثار المرض السلبية على أداء جون John بعين الاعتبار.

١٦ الجواب الصحيح هو د.

وفقاً لهرزبرغ Herzberg، تشكل هذه البرامج تحسينات مفيدة في نطاق العمل أو مبرمات الوظيفة. فلا تخضع الموظفين للاختبار أو تُجبرهم على التعمق في الانخراط في أعمالهم.

١٧ الجواب الصحيح هو ب.

يستند سلم القياس الراسخ للسلوكيات إلى أمثلة عن سلوك الموظفين كدعائم لأبعاد الأداء يتم فيها تقدير الأحداث السلوكية المحددة والتمييز بين أداء الموظفين العالي والمعتدل والمنخفض وفقاً لمقاييس محددة.

١٨ الجواب الصحيح هو د.

يشكل الحل案 أ وج حسنتين من حسنات المعلومات المتوافرة حول الأجر. أما احل "ب" فيتعارض مع الوضع السائد. وتعاني المؤسسة مشاكل كثيرة مرتبطة بالمعلومات المتوافرة حول الأجر أهمها أن هذه المعلومات تستنجد الموارد الرامية إلى إنشاء سياسة مماثلة وتأمين صيانتها على حد سواء.

١٩ الجواب الصحيح هو أ.

يشكل النفوذ القدرة على التأثير في سلوك الآخرين. ويمكن أن تفوض المؤسسة أشكال النفوذ الواردة في الحلول ب وج ود بشكل جزئي أو كامل إلى أحد الموظفين. إلا أن نفوذ الخبر يتمثل بالقدرة على التأثير في سلوك الآخرين بفضل مهارات الفرد ومواهبه وعارفه، في حين أن نفوذ المرجع يؤثر في سلوك الآخرين نتيجةً لحب هؤلاء له أو إعجابهم به. فلا يمكن أن تمنع المؤسسة هذا النوع من النفوذ إلى أحد الأفراد.

٢٠ الجواب الصحيح هو ب.

يتبيّن من وصف المدير أن المجموعة تسيطر بشكل تام على مسارات صنع القرار فيها فتتّسم بالتماسك وبقدرة عالية على الإنتاج وتركز طاقاتها على الأهداف ونشاطات المهام.

٢١ الجواب الصحيح هو ج.

يسعى التطوير المؤسسي إلى تغيير المؤسسة بشكل كامل عبر تغيير هيكليتها والتكنولوجيا المعتمدة فيها والأفراد الذين يعملون فيها والمهام التي تقوم بها. وفي حال تمثل جزء من هذا التدخل باعتماد نظام تقييم للأداء يستند إلى سلّم القياس الراسخ للسلوكيات، فيمكن تنفيذ هذا الجزء على مستوى الوحدة وحسب.

٢٢ الجواب الصحيح هو أ.

يشكل بناء الفريق أفضل اختيار لأنّه يركز على تحسين مسارات حل المشاكل في مجموعات العمل. أما مقاربة المجموعة التربوية فتتسم بعد شخصي في حين أن النهجين الآخرين لا صلة لهما بالموضوع.

٢٣ الجواب الصحيح هو ب.

يتمثل هدف بناء الفريق بمساعدة مجموعات العمل الموجودة أو الجديدة على تحسين أدائها عبر معالجة مشاكل وعوائق مؤسساتية فعلية. ومن المعروف أن أعضاء المجموعة يستغرقون وقتاً طويلاً للتعاون في العمل كفريق في خلال بناء الفريق، مما يحتم استدام وكفاءة تغيير. أما مقاربة المجموعة التربوية (أو مجموعة التدريب على الحساسية) فتعزز إدراك الموظفين لسلوكهم الخاطئ وتتأثيره على الآخرين.

٢٤ الجواب الصحيح هو ج.

عبرت الإدارة عن اهتمامها بخبرة الموظفين في حل مشاكل تقديم الخدمات إلى الزبائن، فأوجدت مصدراً قوياً للاستفادة من الوضع الراهن. وقد أرادت الإدارة من جلوسها إلى المشاركة أن تبرهن للموظفين أن مسار التغيير المؤسسي يؤمن لهم الضمانات فيحد من قلقهم حيال وظيفتهم.

٢٥ الجواب الصحيح هو أ.

تلقي حلقات الجودة لمناقشة موضوع جودة المنتجات. ففترض على المجموعات العاملة على المشاريع تنفيذ مشاريع محددة، وعلى مجموعات بناء الفريق تشخيص تعاون الأعضاء بعضهم مع البعض الآخر وتخطيط التغييرات التي من شأنها تحسين فعاليتها. أما الهدف من جمع الأفراد في المجموعة التربوية فيتمثل بتفعيل إدارتهم لذاتهم وحساسيتهم تجاه الآخرين.

٢٦ الجواب الصحيح هو ب.

ترتبط حلول الأربعة بمفهوم الشبكة الإدارية للقيادة. وتعتمد إدارة الفريق على الترابط عبر "الحصة المشتركة" في المؤسسة، في حين أن إدارة المؤسسة ترمي إلى التوصل إلى تسوية في العمل مع المحافظة على المعنويات في مستوى ملائم. أما الإدارة المرتكزة على السلطة فتستحدث شروط عمل تقلص المشاركة بينما تهتم إدارة النادي الريفي بحاجات الأفراد لأنّه من المفترض أن تؤدي علاقات مرضية مماثلة إلى بث الراحة والهدوء في البيئة المؤسساتية.

٢٧ الجواب الصحيح هو ب.

يشير محور الضبط إلى أن الأعمال الشخصية تؤدي إلى محصلات معينة أو لا تؤدي إلى أي محصلات إطلاقاً. وقد أظهرت البحوث أن الأفراد الذين يتمتعون بمحور ضبط داخلي عالي يحصلون على مداخل عالية ويحتلون مناصب وظيفية مرموقة ويتقدون بسرعة كبيرة في سيرتهم المهنية، ذلك أنهن يعتمدون على المجازفة وعلى سلوك روح المبادرة الفردية بشكل أساسي. وتتجذر الإشارة إلى أن الأفراد الذين يتمتعون إلى الطبقة الراقية يتمتعون بمحور ضبط موجه داخلياً أكثر من غيرهم.

٢٨ الجواب الصحيح هو ب.

تشكل البلاغات التي تقدم بها مدرب الشركة المكتسبة رفضاً لأساليب الموظفين في الشركة المكتسبة وقيمهم ومعتقداتهم. ويشير هذا الرفض إلى عمق الهوة بين الثقافتين.

٢٩ الجواب الصحيح هو ج.

في هيكلية قالب الإدارة من التصميم المؤسسي، تقرن هيكلية المنتجات/المشاريع بالهيكلية الوظيفية، فيمتزج التشديد على التغييرات في السوق بالخبرة الإدارية والتقنية في ميادين منتجات أو مشاريع محددة. ويمكن أن يتسم أي تصميم مماثل بالمرونة وبقدرة عالية على الاستجابة بسرعة للضغط المرتبط بالبيان والإنتاج في سبيل التغيير.

٣٠ الجواب الصحيح هو ج.

ترمي هذه النشاطات إلى استحداث الإستياء حيال الوضع الراهن أو ما يُعرف بالقضاء على التجمد.

٣١ الجواب الصحيح هو أ.

في ما يتعلق بأداب المهنة، يلزم وكلاء التغيير أخلاقياً بتفسير مسار التغيير المنظم، لمؤسسات البيان. وإذا رفض المدرب نموذج التغيير المنظم، يضطرون إلى استخدام مستشار.

٣٢ الجواب الصحيح هو د.

يُعرف الارتياب الوظيفي على أنه الارتياب حيال متطلبات الوظيفة أو المهمة. وقد ترتبط هذه المتطلبات بالأساليب أو المحصلات. إلا أن الخيار د هو الوحيد الذي يتناول المساعدة في هذين الميدانين في آن لأنّه يقترح أن يحدد المدير السلوكيات المؤدية إلى النجاح (والفشل) في الوظيفة. وتتجذر الإشارة إلى أن الخيار أ مفید إلى حد ما لأنّه يمنح الموظف بعض السيطرة على شؤون العمل ولكنه لا يحدد السلوكيات المرتبطة بالمناهج الناجحة والنتائج الجيدة.

٣٣ الجواب الصحيح هو ب.

يقترح البحث الأخير في سلوك النمط أ (ب) أن الروح العدائية تجاه الآخرين (والذات) توجه صفات الشخصية الأساسية المرتبطة بمرض القلب "وأمراض مزمنة أخرى تتعلق بالتكيف مع الضغط"، فضلاً عن عدم القدرة على المحافظة على الثقة بقدرات الفرد. ويشكل الغضب والشك بالذات وصفات النمط أ مزيجاً ساماً من الضغوط.

٣٤ الجواب الصحيح هو بـ .

يذكر كيركباتريك Kirkpatrick أربع مجموعات من المعايير. إلا أنه من المهم أن تخضع كل أنواع التدريب للتقييم. وتجدر الإشارة إلى أن تدريب المجموعة التدريبية يشدد على السلوك ما بين الأفراد. فيختلف المعيار المثالي لتقييم التدريب من حالة إلى أخرى.

٣٥ الجواب الصحيح هو جـ .

يفضل المحللون المقابلات الجماعية على المقابلات الفردية سعياً إلى توفير الوقت عبر التحدث إلى عدة أصحاب وظيفة في الوقت نفسه بدلاً من التحدث إلى كل واحد على حدة. ويتطالب أسلوب المشاركة في العمل من المحلل إلا يكتفي بمراقبة الأعمال بل أن ينفذ جزءاً منها. وتجدر الإشارة إلى أنه ما من صيغة تحدد أفضل نهج يمكن اتباعه في التحليل الوظيفي لأي حالة مطروحة. فعلى المحلل المضوع للحس المشترك والخبرة. ومن الضروري اللجوء إلى التحليل الوظيفي لتحديد متطلبات التدريب.

٣٦ الجواب الصحيح هو أـ .

تتوافق مصالح مالكي الأسهم والمدراء التنفيذيين عندما يرتبط تعويض المدراء التنفيذيين بتحسين صافي دخل الشركة وتقييم السوق الشامل. فإذا ارتفعت إرباحية الشركة وحصتها في السوق بسرعة أكبر من منافسيها في القطاع، يهتم مالكو الأسهم بأنظمة تعويض المدراء التنفيذيين التي تكافئ هؤلاء بشكل أكبر عندما تتم تلبية أهداف صافي الدخل وسعر الأسهم أو تخطيها.

٣٧ الجواب الصحيح هو جـ .

بما أن العمال المؤقتين لا يملكون أي سبب ليكونوا أوفياء أو ملتزمين بوظائفهم القصيرة المدى في الشركة، نادراً ما يقررون تحسينات خلائقه، كما أنهم لا يملكون عمق الخبرة الوظيفية الضروري لاكتشاف اخلال في المسارات المؤسساتية واقتراح التحسينات. فيستغرق الموظفون بعض الوقت لتحديد اخلال في الأنظمة المؤسساتية التي يخضعون لها.

القسم ب : أسئلة إختبارية

١ يرتبط الرضى الوظيفي بإدراك الموظفين المنصف للمحاصّلات التي يخترعونها في العمل. وتنتمي أوجه الرضى الوظيفي بالرواتب، وشروط العمل، والزماء والمشرفين، وإمكانيات النجاح في السيرة المهنية، والأجزاء الجوهرية من الوظيفة نفسها. إلا أن مستويات الرضى تتأثر بصفات الموظفين وخصائص المؤسسة على حد سواء. وفي هذا الإطار، تنتطوي المحدّدات الفردية على سنوات الخدمة وتوقعات الموظفين. ففي ما يتعلق بسنوات الخدمة، يترافق تقدم الأفراد في السن باستمرار الرضى الوظيفي على رغم انخفاضه عند اقتراب التقاعد، في حين أن الموظفين المبتدئين يعرفون تراجعاً في الرضى الوظيفي في بداية سيرتهم المهنية بسبب توقعاتهم الخيالية بشأن ما قد تقدمه الوظيفة لهم. ولكن الخبرة في العمل والتآقلم مع ثقافة الشركة كفيلان بالقضاء على هذا التراجع في الرضى الوظيفي. أما في ما يتعلق بالتوقعات حول التقدم في السيرة المهنية، فلا بدّ من أن يتأثر الرضى الوظيفي بشكل سلبي بها في حال أدت المعلومات عن احتمالات النجاح في السيرة المهنية المستقلة قبل البدء بالعمل من مصادر شخصية ورسمية، إلى رفع توقعات الفرد إلى حد تخطي فيه قدرات الموظفين على العطاء. وفي حال قلق الموظفون بشأن أنفسهم الاقتصادي، تنخفض مستويات رضاهن الوظيفي.

يتأثر رضى الموظفين الوظيفي بمحددات مؤسساتية كثيرة. فإذا اعتمد المشرفون مثلاً مشاركة الموظفين في مسار صنع القرار، قد يتمكّنون من تحسين رضى موؤسسيهم، إلا أنه في بعض الحالات يستحيل تطبيق هذا الأسلوب الإداري، ذلك أنه لا يتلاءم مع الحالات المطروحة كافة. وقد يعمد المدراء إلى تطبيق أسلة التشخيص التي يطرحها نموذج فروم-ياتون-جاغو Vroom-Yetton-Jago، فيختارون المستوى المناسب من مشاركة الموظفين في مسار صنع القرار بالنسبة إلى معظم الحالات. ويشكل تفعيل وظائف العمال الفردية (عبر برامج جودة الحياة العملية)، محدداً مؤسساتياً آخر. مما من موظف يستطيع أن يذكر أن الحصول على فرصة القيام بعمل مهم ومبدع والتوق إلى أهداف يسهل تحقيقها، يشكّلان سببين أساسيين لبلوغ الرضى الوظيفي. إلا أن برامج مماثلة قد تقوّض القدرة التنافسية لأن تنفيذها مكلفاً جداً غالباً ما تحافظ على تسلسل سلطات بطيء وغير عملي. ولهذا السبب بالتحديد، قد تلجأ المؤسسات إلى تسريح الطبقات واستخدام فرق ذاتية التوجيه. وفي هذه الحال، ترتفع تكاليف التدريب فترى المؤسسة المعنية أن الوسائل التكنولوجية وأنظمة التواصل المتقدمة تسمح بالتخلي عن المشرفين والمدراء من دون أن تقضي على مستويات رضى الموظفين الوظيفي.

فضلاً عن ذلك، تؤثر الإدارة المؤسساتية للمكافآت في الرضى الوظيفي. فترتبط المكافآت الخارجية مثل العلاوات، والترقيات، والتقدير، والأمن الوظيفي، بمحاجلات مختلفة عن المجالات التي تتناولها المكافآت الجوهريّة مثل الشعور بالكافأة والفاخر حيال جودة العمل. وتتجدر الإشارة إلى أن جلوء المؤسسة إلى مجموعة من المكافآت فضلاً عن ردود فعل الموظفين عليها، تخضع كلها لمقارنات الإنفاق التي يقوم بها الموظفون. وتشير هذه النقطة الأخيرة إلى أن العمال يتأثرون بشكل كبير بمظاهر الإنفاق الإجرائي والتوزيعي التي تخضع المكافآت لها (بالإضافة إلى محصلات أخرى يختبرونها) في المؤسسات. غالباً ما يمكن توقيع ردود فعل الموظفين على النتائج التي يبلغونها في العمل (فمنهم من يتطلع في العمل أو يقدر المكافآت النصفة أو يحظى بلقب).

ومؤخرًا، بات الرضى الوظيفي يتأثر بتقليل حجم الشركات، مما قد يؤدي إلى الارتباط الاقتصادي الذي قد يسبب بدوره الاستياء الوظيفي. ومن الأمثلة التي تهدد الرضى الوظيفي، نذكر جلوء المؤسسة إلى تسريح الطبقات، والتلزيم، وإعادة التصميم. ومن البديهي أن تحدّ هذه الإجراءات من التزام الموظفين المؤسساتي ولا سيما في صفوف مدراء الإدارة الوسطى والمشرفين الأكثر ضعفًا.

ولكن مهما كان الحفاظ على الرضى الوظيفي صعباً، ينبغي أن يراقبه المدراء عن كثب لأنه مؤشر مهم يفيد بمردودة الشركة وقدرتها على التكيّف. إلا أن أساليب قياس الرضى الوظيفي غير مباشرة بطبعتها فيمكن استنتاج الرضى وحده لأنّه معنوي وشخصي. وتشمل هذه الأساليب مراقبة سلوك الموظفين، وإعداد برنامج مقابلات استكشافية معهم، وإجراء استطلاعات للرأي. ويعتبر مؤشر وصف الوظيفة من أكثر المؤشرات استخداماً لقياس المتغيرات مثل تصميم الوظيفة الحالية، والرواتب، وفرص الترقية، والعلاقات بين الأفراد، والأسلوب الإشرافي.

٢ تُعرَّف مجموعة العمل على أنها اجتماع موظفين أو أكثر (أ) يتفاعل بعضهم مع البعض الآخر (ب) يعتبرون أنهم يتشاركون مصالح وأهداف مشتركة (ج) يتعاونون للقيام بنشاط مؤسساتي فعال. وتنقسم مجموعات العمل إلى قسمين أولهما المجموعات النظامية التي تنفذ مهاماً متكررة (أو تنفذ في حالة المجموعات العاملة على المشاريع مهمة محددة لتحولّ بعد ذلك) وثانيهما المجموعات غير النظامية التي يتعاون الأعضاء فيها على تلبية حاجات لا تؤمنها لهم العضوية في المجموعات النظامية.

ينتسب الأفراد إلى المجموعات : (أ) لتلبية حاجات اجتماعية وعضوية عبر الإنتماء إلى عمل ما أو المشاركة فيه و(ب) للعمل مع آخرين يملكون سجلاً طويلاً من النجاحات في حل المشاكل في النشاطات الجماعية (ج) لتلبية حاجات شخصية مهمة مثل الحد من الارتياب، وترسيخ القيم والمعتقدات والمواقف، والأمان الاقتصادي.

يسهل على معظم الأفراد تحديد أنفسهم نظراً إلى علاقتهم بالآخرين كأعضاء في المجموعة نفسها. فقد يلجؤون إلى خصائص المجموعة من وضع إجتماعي واقتصادي، وأهداف، وبنية جنسية وعرقية، بغية وصف أنفسهم.

تمتاز الفرق الذاتية التوجيهية المتماضكة بالتضامن بين أعضائها، وبقدر عاليٍ من التفاعل بينهم، وبمعايير محكمة الصياغة تدعم أهداف الفريق ومسارات صنع القرار التي تتم فيه، وبقيادة محبوبيين، وبالتماثل بين الموظفين. أما أعضاء هذه المجموعات المتماضكة فيتسمون بالحيوية والحماسة والالتزام ونادراً ما يتغيّرون عن العمل. ولا شك في أن الرضى الذي يشعر به هؤلاء الأعضاء يدفعهم إلى أن يساعد بعضهم البعض الآخر. إلا أن الفرق المتماضكة ليست منتجة حكماً. فقد يتفاوت أداؤها إلى حد أن يقبل الفريق أهداف المؤسسة أو يرفضها. وفي حال تبيّن أن معايير المجموعة تتلاءم مع الأهداف المؤسساتية، يقدم التماضك الدعم للأداء المؤسسي والقدرة التنافسية. وفي حال لم يتم هذا التلاويم، يعرف الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية تراجعاً بارزاً. من جهة أخرى، تميل المجموعات غير المتماضكة إلى الاتسام بصفات سلبية منها عدم مبالغة الأعضاء الذين يعجزون عن تحقيق أهداف المجموعة ويفتقدون إلى الدينامية ويتأخرن عن العمل ويتعثّرون عنه.

يستحيل أن تنجح الإدارات في تحويل تماضك الفريق إلى عنصر من عناصر القدرة التنافسية ما لم تعدد إلى فرضه منذ تأسيسها. أولاً، ينبغي أن تتشكل الفرق بطريقة تتلاءم فيها صفات الأعضاء الشخصية مع متطلبات المهمة. وتعني هذه الفكرة أنه على التدريب أن يدعم تشكيل الفرق الذاتية التوجيهية وجلوء المؤسسة إليها. ثانياً، ينبغي أن تنظر الإدارات في حجم الفريق الذاتية التوجيهية ومساهمة هذا العامل في استحداث النزاعات بين الأفراد، والبطء في مسار صنع القرار، والصعوبة في التنسيق بين المهام. ويمكن حل بعض هذه المشاكل عبر التدريب وأنظمة التواصل المتطرورة التي تؤمن للفرق معلومات عن الجودة والإنتاجية في الوقت المناسب. ثالثاً، يُقدم المدراء الواضحوا الأهداف على التمويل بناء على حماسة الفريق وتماضكه، فيستخدمون التهديد المخارجي كأدلة تحفيزية تشجع الموظفين على العطاء. إلا أنه على المدير أن يحترس من ظهور أعراض التفكير الجماعي في الفريق. وأخيراً، يساهم تقييم الأداء بـ ٣٦٠ درجة فضلاً عن الحواجز التي تحرك الفريق، في تحويل التماضك إلى دعامة أساسية تسمح بتحسين القدرة التنافسية.

٣ أولاً، ازدهرت هذه الأشكال المؤسساتية في اليابان بفضل سياسة صناعية داعمة تعتمدها الحكومة التي استحدثت سوقاً محلية تحميها حاجز دخول عالية وأسعار باهظة بالنسبة إلى المستهلكين اليابانيين. وقد مولت هذه السياسة أرباح الكيريتسو keiretsu التي يمكن استثمارها في نمو الشركات وانتشارها في العالم. وقد ساهم المستهلكون اليابانيون إلى حد بعيد في هذا التقدّم، لا سيما أنهم قبلوا بشراء السلع بأسعار باهظة وادخرموا أموالاً طائلة من مداخيلهم (واشتروا بمعدلات فوائد منخفضة).

غير أن القوى الاقتصادية العالمية الحالية تُضعف قدرة الكيريتسو على التنافس (وإرباكيتها). فقد بدأ الضغط الشديد الذي تمارسه الحكومة الأميركيّة على الأسواق اليابانية لتجبرها على تصريف المنتجات الأميركيّة، بتخفيض الأسعار وهوامش ربح الكيريتسو keiretsu

فيما يتتبّع المستهلكون اليابانيون إلى أسباب الابتهاج من أسعار التسوّق المقارنة وحسومات البيع بالتجزئة. وقد فرض الين القوي على الكيريسو keiretsu بناءً مراافق إنتاج في أميركا وأوروبا لتفادي تأكّل الأرباح الذي يتم عندما يكتسب الين القوة بالنسبة إلى عملات البلدان الأساسية الأخرى. إلا أن بناء مراافق إنتاج على أراضٍ أجنبية يؤدي إلى آثار جانبية أهمها دخول الكيريسو keiretsu في منافسة مباشرة مع منافسين يتسمون بالقوة وينبغي تخطي الحاجز الثقافي لمواجهتهم.

مع انخفاض هوامش ربح الكيريسو keiretsu، تخضع التقاليد المعتمدة منذ زمن مثل التوظيف لدى الحياة وال العلاقات الودية مع المورّدين، لاختبار قاسٍ. فيدرر العمال اليابانيون للمرة الأولى آثار عدم الإستقرار الاقتصادي الناجم عن التسرّيع المؤقت. ويردون على هذا الوضع بالإكتفاء الذاتي ويتأسّيس عدد أكبر من المشاريع الخاصة. أما موردو الكيريسو keiretsu فيستجيبون لهوامش الربح المخفضة (والقادمة) باللّجوء إلى روح المبادرة الفردية (أي البحث عن زبائن جدد، وتطوير منتجات جديدة، وتشكيل التحالفات الإستراتيجية مع شركات أجنبية، وتحسين الخدمات).

تساهم هذه القوى في تغيير الاقتصاد الياباني وقطاعه الخاصل. وعلى المدى القصير، لا بدّ من أن يشهد هذا الاقتصاد عدداً كبيراً من الصفقات الفاشلة ونسبة عالية من البطالة. ومن شأن هاتين النتائجين أن تجبر الحكومة اليابانية على إنفاق أموال طائلة على البرامج الاجتماعية والتطوير الاقتصادي لتنمية المستهلكين اليابانيين فيصبحون أكثر إدراكاً للأسعار وتوقعاً للحسومات وللمجموعة واسعة من المنتجات. أما على المدى البعيد، فلا بدّ من أن يتسم الاقتصاد بقدرة أكبر على التنافس ويتمكن اليابانيون عندئذٍ من الإستمتاع بارتفاع قدرتهم الشرائية واتساع مجموعة السلع المحلية والأجنبية.

القسم ج : دراسة حالة

أسئلة متعددة الخيارات حول دراسة الحالة

١. الجواب الصحيح هو ج.

يشدد البرنامج على مبادئ مؤسسة النظام ٤، والإغاثة الوظيفي، والفرق الذاتية التوجيه، وتقويض الموظفين، مع العلم بأن هذه المبادئ لا ترتبط بالإدارة العلمية مطلقاً.

٢. الجواب الصحيح هو أ.

يشعر الموظفون بالآثار على مستوى ضمانة الوظيفة بالدرجة الأولى. فتمثل الخيارات الأخرى محصلات تستغرق وقتاً أطول لتحدث إما لأنها أكثر تعقيداً وإما لأنها تتطوّي على حاجات من مستوى عالٍ.

٣. الجواب الصحيح هو ب.

يُعد الشاطئان ٥ و٦ من المهام المعقّدة التي تؤديها الفرق مع العلم بأن المشرفين والمدراء كانوا يتولون تأديتها سابقاً. وفي هذا الصدد، يمثلان التحميل الوظيفي العمودي أو تعزيز عمق الوظيفة بالنسبة إلى الفرق الذاتية التوجيه.

٤ الجواب الصحيح هو د.

يساهم النشاط رقم ١ مباشرةً في القضاء على شعور الموظفين بالخطر.

٥ الجواب الصحيح هو أ.

يتلخص وصف القوة العاملة المؤقتة المختلفة الوظائف مع وصف هذا الفريق لأن مسار التغيير المنظم جليّ فيه، كما أنّ عضوية الموظفين المرموقى المناسب في المصنع تُبعد هذه المجموعة عن اكتساب صفة فريق المشاريع.

٦ الجواب الصحيح هو أ.

يمثل النشاط رقم ٤ مبادئ الإنصاف التوزيعي والإجرائي خير تمثيل. فيشير وجود هذه المبادئ إلى إدراك موظفي المصنع أنه تستحيل معالجة مشاكل التوظيف التي تعانيها القوة العاملة بشكل صحيح دائمًا، مما يحتم الإعتماد على الوساطة.

٧ الجواب الصحيح هو ج.

يعرض هذا السؤال مبادئ الإدارة العلمية المعتمدة في مؤسسة النظام ١. فتسعى الإدارة في هذه الحالة إلى بناء مؤسسة النظام ٤ من الصفر.

٨ الجواب الصحيح هو ب.

مع بداية أعمال جديدة، لا تواجه الإدارة أي عوائق بسبب الأساليب والإجراءات والثقافة المؤسساتية المعتمدة التي قد تواجهها في برنامج يرمي إلى تغيير الأعمال الجارية.

| | |
|---|--|
| استراتيجية التكيف والتهدئة ٣٠/٨، ٢٧/٦ | ١٧-١٦/٦ |
| استراتيجية التنفيذ ضد الاستشاريين ١٠/٧ | ٢١/٨ |
| استراتيجية التهدئة ٣٠/٨، ٢٧/٦ | إثارة ٨/٢، ٣/٢ |
| استشارة، ضغط ١٣/٢ | احتمال التعزيز ٢١-٢٠/٣ |
| استثمارات ٢٦-٢٤/٩، ٢٦-٢٤/١ | إحصاء المؤسسات ٢٥/٩ |
| استثمارة التغذية المرتدة الإحصائية ٢٦-٢٤/٩ | أخطاء الموثوقة ٦-٤/٤، ٣/٤ |
| استثمارة المسار الواسع النطاق في النظام ٢٦-٢٤/٩ | الأداء، التحفيز ٢/٣ |
| إشراff المباشر في التنسيق العمودي ٢٠/٨ | الأداء، الرضى الوظيفي ٢٤/١ |
| أصحاب الضبط الخارجي ٩/٢، ١٤-١٢/١ | أداء، في نمو المجموعة ١٥/٦ |
| أصحاب الضبط الداخلي ٩/٢ | أداء، المجموعات ٢٣-٢١/٦، ٧/٦ |
| أصحاب المبادرة الفردية ٣٠-٢٢/٧ | أداء وظيفي ١٠/٢ |
| أصحاب المبادرة الفردية الداخليون ٢٥/٧، ١٨/٢ | آداب النفوذ ٥/٧ |
| إعادة التجديد ١٥/٩ | إدارة أعلى ١٢-١١/٧ |
| إعادة تعيين موظفين استشاريين ٢٧/٨ | برنامج تعديل السلوك المؤسستي ١٢/٤، ٣١-٢٩/٣ |
| إعادة هندسة ٦/١ | تعرف ١٢/٧، ٣/١ |
| إعادة هيكلة الأعمال ٢٠/٩ | تعويض المدراء التنفيذيين ١٩-١٧/٤ |
| إعداد ٢٠/٦، ١٤/٦ | تقديم ٦-٥/١ |
| أعضاء مجلس الإدارة ٢٥-٢٤/٧ | وتحفيز الموظفين ١٣/٣ |
| إفشاء بمحنونات النفس ١٢/٢ | تقييم الأداء ٤-٢/٤ |
| الترام مؤسستي ١٤-١٣/٢، ٢٩-٢٦/١ | والتنوع الثقافي ٢٩-٢٨/٥ |
| آليات تنسيق ١٨/٨ | الخدمات ٣٦-٣٥/٨ |
| أفقية ٢٢-٢١/٨ | الضغط ١٦-١٣/٢ |
| عمودية ٢٠-١٩/٨ | والعقوبات ٢٣/٧، ٢٩-٢٦/٣ |
| آليات تنسيق عمودية ٢٠-١٩/٨ | القوة العاملة ٩/٩ |
| آلية تنسيق الرابط ٢١/٨ | الزراعة في المجموعة ٢٩-٢٧/٦ |
| أمن وظيفي ٢٠/٢ | إدارة أعلى ١٢-١١/٧ |
| إنتاجية ١١/١، ٩-٨/١ | الإدارة بالأهداف ٢٥-٢٤/٨، ١٢-١١/٤، ١٠/٤ |
| إنتاجية مؤسستية ١١/١، ٩-٨/١ | الإدارة بالأهداف، المحاذير ٢٠/٤، ١٢/٤ |
| انخراط وظيفي ٢٦/١، ٢٦/١، ٢٩-٢٨/١، ٣٦-٣٤/١ | إدارة بين المجموعات ٢١/٦ |
| انطواء ١٥-١٤/١ | إدارة الجودة الشاملة ٣٣/٨، ٢٣/٨ |
| أنظمة إنتاج اقتصادية ١٧-١٦/٥ | إدارة الخدمات ٣٦-٣٥/٨ |
| أنظمة دفع الأجر المترکزة إلى مبلغ إجمالي ٢٤/٤ | إدارة الموارد البشرية ٤/١ |
| أنظمة سياسية ٦/٢ | والتنوع الثقافي ٢٩-٢٨/٥ |
| أنظمة الضبط ١٤/٩، ٢٥-٢٢/٨، ٢٢/٦ | إدارة وسطى ١٨/٩، ١٤/٧ |
| أنظمة الضبط الإداري ٢٥-٢٢/٨ | أدامز، ستايسي ١١/٣ |
| أنظمة الضبط | الإدراك الحسي والضغط ٨/٢ |
| مدى الضبط ٤٣/٨، ١٨/٨، ١١/٨، ٤-٣/٨ | أدوار إعلامية، للدراسة ١٣/٧ |
| أنظمة المكافأة ٢٣-٢٢/٧، ٢١/٦، ٣٧-١٣/٤ | أسباب مؤسساتية للضغط الوظيفي ٨-٦/٢، ٤/٢ |
| دراسة حالة ٤٦-٤٥/٤ | أسبوع عمل مؤلف من أربعة أيام ١٠/٥ |
| والنفوذ الإداري ٤/٧ | استجابة للاسترخاء ١٢/٢ |
| انعدام ضمانة الوظيفة ١٩-١٦/٢ | استجمام الأفكار ٢١/٦، ١٨-١٧/٦ |
| انفتاح ١٥-١٤/١، ١١/١ | استجمام المعلومات ٢١/٦، ١٤/٦ |
| إنهاء، وظيفة ١٠/٢ | استحداث وظائف ٥/٢ |
| إنهاء وظيفي ١٠/٢ | استراتيجية الاستشاريين ضد التنفيذيين ١٠/٧ |
| أورينيش، دين ١٢/٢ | استراتيجية الإكراه ٢٧/٦ |
| باسكال، ر. ٦/٩ | استراتيجية التسوية ٢٨/٦ |

- فهم ٨--١/٥
مبادئ ١١--٩/٥
مشاكل في ١٢/٥
ونظيرية ثنائية الوظائف لهرزبرغ ٦--٤/٥
تطوير مؤسساتي ٢٧/٩، ٢٢--٢١/٩
تطوير مؤسساتي شبكي ٢٧--٢٦/٩
تغيرات ناشئة بين الأفراد والمسارات الجماعية ٢٤--٢٢/٩
تغيرات واسعة النطاق في النظام ٢٦--٢٤/٩
تطوير مؤسساتي شبكي ٢٨--٢٦/٩
تعديل السلوك ٣٠--٢٩/٣، ٢٦--٢٤/٣، ٢١--٢٠/٣، ٢٣--٢٢/٧
إنتقادات ٢٦--٢٥/٣
الموظفوون ٢١/٣
تعديل السلوك المؤسساتي ٢٣--٢٢/٧، ٢٢--٢٠/٣، ٢٢--٢٢/٧
تعزيز سلبي/أيجابي ٢١--٢٠/٣
تعويض المدراء التنفيذيين ٢٤--١٧/٤
تعويض مركز إلى المهارات ٢٦/٤، ٢٥/٤، ٢٦--٢٢/٧
تغيّب ٢٣/١
تغيّر
في توقعات الزبائن ٦/١
تغير
القوة العاملة ٥/١
مؤسساسي ٣٦--٣٤/٩، ٢١--١٢/٩
التعتير ٦/١
والمداء ٦/١
تغير في المسار، واسع النطاق في النظام ٢٦--٢٤/٩
تغير مؤسساتي ٣٦--٣٤/٩، ٢١--١٢/٩
تغير المناصب في العمل ٩/٥، ٤/٥
تفكير جماعي ٢١/٦، ١١--١٠/٦
تفويض ٦/١، ٦--١٧/٥، ٢١--١٧/٥، ٢٨/٨، ١٥/٧، ٣٩/٨، ٢١--١٦/٢، ٢٨/١، ٦/١، ٢٣/٤
التفويض ١٤/٩
والإدارة بالأهداف ٢٤/٨
تقدير الذات ١٧/٣، ٥/٣، ٢١/١
تقسيم ٤٣/٨، ٨--٦/٨
تقليص المجم ١٤/٧
تقليص صامت ٥٦/٨
تقليص عدد الموظفين ٦/١، ٦--١٦/٢، ٢٨/١، ٢١--١٦/٢، ٢١--١٦/٢، ٢٨/١، ٦/١، ٢٣/٤
دراسة حالة ٧--٢٤/٢
تقنية المجموعة الإسمية ٢١/٦، ٢٠/٦، ١٨/٦
تقييم ١٤/٩، ١٨/٣، ٩--٢/٤، ٢٠/٨، ٩--٢/٤
الموظفين ٩--٢/٤، ١٥--١٤/١
تقييم الأداء ١٤/٩، ٦--٤/٤، ٢٠/٨، ٦--٤/٤
تقييم دراسة حالة ٣٦--٣٤/٦، ٤٥--٤٤/٤
المداء ١١/٥
تقييم الأداء ٤--٢/٤
إدارة ٤--٢/٤
بامفورث، كاي ١٣/٥
باومان - أبتون، ن. ٢٤/٧
بحسب هيكليات دفع الأجور ٢/٥، ٢٢/٣
معدل القطع المنتجة ٦/١
برنامج إدارة الجودة الشاملة ٣١--٢٩/٣
برنامج تعديل، سلوك ١٠/٦
بريطانيا العظمى ١٠/٤
تعويض المدراء التنفيذيين ٢١/٤
والضغط الوظيفي ٢/٢
بلاك، ج. ٢٢/٦
بورنر، ت. ٣/٨
بلايك، روبرت ٢٦/٩
بيئة ١٤--١٣/٩، ١٥/٣، ٦--٤/٢
بيئة العمل ١٥/٣، ٦/٢
بيئة المهام ١٤--١٣/٩
بيترز، طوم ٢٥/٨، ٦/٨
بير، م. ١٤/٩
بينسون، هيربرت ١٢/٢
بنيس، و. ١٥/٧
بيوكاثان، باتريك ١٦/٢
تجارة من الباطن ١٠/٧
تجزئة العمل ٤٣/٨، ٤/٨، ٣/٨
جمعيات الشركات ١٧--١٥/٨، ١٤/٨
تحالفات استراتيجية ١٧/٨، ٦/١
تحديات وظيفية ٢٢/١
تحديد الغايات ١٣--٩/٤
تحفيز في العمل ٢/٣
تحليل نفسي ٨--٦/٥
تحليل الوظيفة ٦/٤
تحميل أنقي للوظيفة ١٠--٩/٥
التحولات في الشركة، إدارة ١٤--١٣/٩
ترج ٢١/١
تدريب ٩/٥، ٤/٥
تدھور مؤسساتي ٣٧--٣٦/٩، ١٢/٩
تریست، إي ١٣/٥
تسطیح الهیکلیات ٢٦--٢٥/٨
تشارک الاریاح ٣٧--٣٦/٤
تشارک وظيفي ١٠/٥
تشالنجر، جون ١٦/٢
تشخيص ١٦/٩
 تصاميم مؤسساتية متراقبة ١٧--١٤/٨
 تصميم إقليمي ٢٢/٨، ٧/٨
 تصميم تقسيم المنتجات ٣٢/٨، ٢٨/٨، ٩--٧/٨
 تصميم قالب الإدارة ٣٢/٨، ١١--٩/٨
 تصميم، مؤسساتي ٣٣--٣١/٨، ١٧--١٤/٨، ١١--٢/٨، ٥٦--٥١/٨
 تصميم، وظيفة ٢٣--١/٥، ١٨/٣
 تصميم الوظيفة ١٤/٩، ١٨/٣
 تصميم الوظيفة ٢٨--٢٦/٥
 دراسة حالة ٢٨--٢٦/٥

| | | | |
|--|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| حل المشاكل | ١٩/٨، ٤/١ | دراسة حالة | ٤٥--٤٤/٤ |
| حواجز | ٢٣--٢٢/١ | وسائل/أساليب | ٩-٦/٤ |
| خبرة وظيفية | ٩/٢ | ونظرية التوقعية | ١٧/٣ |
| خدمة الزبائن | ٣٧-٣٣/٨ | يعرف | ٢/٤ |
| خسائر ناجمة عن المسار | ١٢/٦ | تقييم، برامج التغيير | ١٩/٩ |
| خطة راكر | ٣٦-٣١/٤ | تكافؤ | ١٤/٢ |
| خطة سكانلون | ٢١/٥، ٣٠--٢٩/٤ | تكنولوجيا | ٢٨/٨، ١٤--١٢/٥، ٣/١ |
| خطط تحقيق العافية | ١٦-١٤/٢ | التكنولوجيا | |
| خطط تشارك الماكاسب | ٣٠--٢٩/٤ | والتأثير البيئي | ١٣/٩ |
| خطط توفير التكاليف | ٣٠--٢٩/٤ | تكنولوجيا المعلومات | ٢٧/٨ |
| خطط صحية في الشركة | ١٦-١٤/٢ | تلزيم | ١٣/٨ |
| خمول في المؤسسة | ٢٤--٢٣/٦ | تمارين رياضية | ١١/٢ |
| دان肯، روبرت | ١٤--١٣/٨ | تماسك، مجموعة | ٨-٦/٦ |
| دراسات حالات | | تنافس | |
| إنتاجية الفريق في شركة أ.ي. ليسونس ليميتد | | ضمن مجموعات العمل | ٢٩--٢٥/٦ |
| | ٢٨-٣٦/٦ | توسيع النطاق الوظيفي | ٩/٥، ٤/٥ |
| انقلاب في تنتكس | ٣٦-٣٤/٩ | توقع، وظيفة | ١٧/٣، ٢١-٢٠/١ |
| البحث عن السيدة "كعكة الطيبة" | ٣٧-٣٦/٧ | توقعات وظيفية | ١٧/٣، ٢١-٢٠/١ |
| تجربة ألتون مع التغيرات في مجال الوظيفة وعمقها | ٢٨--٢٦/٥ | تولان، إيه. سي. | ١٣/٣ |
| تحسين إنتاجية الموظف | ٣٦-٣٥/٣ | ثقافات فرعية | ٣/٩ |
| تحفيز الموظفين في سايرس سيمي كونداتكر | ٣٦/٣--٣ | ثقافات متعددة | ٣/٩، ٣١/٨ |
| تحليل تغير في التصميم | ٥٢--٥١/٨ | ثقافة | ١٠--٢/٩، ٢٠/٨، ٢٠--١٩/٣، ١٠/١ |
| تشكيل فرق عمل متقطعة الثقافة | ٢٩--٢٨/٥ | الشركات المتعددة الجنسيات | ٣٧-٣٦/٩ |
| تقييم إبداع مجموعة العمل | ٣٦-٣٤/٦ | ثقافة | |
| تقييم الأداء في العمل | ٤٥--٤٤/٤ | مثال عن التنوع الثقافي | ٢٩--٢٨/٥ |
| سامويل لوغستون | ٢٤--٢٣/٢ | ثقافة مؤسساتية | ١٠--٢/٩ |
| قياس الانخراط الوظيفي في إطار العمل | ٣٦-٣٤/١ | ثقافة مؤسساتية عالية الأداء | ١٠--٨/٩ |
| قيم رجل واحد تدفع الشركة إلى الإفلاس: قصة وانغ | | جامعة ولاية أوهايو | ١٧--١٦/٧ |
| لابوراتوريز | ٣٧-٣٦/٩ | جدال التعزيز | ٢٤--٢٢/٣ |
| كيف تفاجرت هيولت-باكرد التدهور الذي عرفته آي بي أم | | جودة الحياة العملية، تعرف | ٢/٥ |
| ودي إيه سي | ٥٦--٥٣/٨، ٢٨/٨ | جودة الخدمة | ٤١-٣٤/٨ |
| لانتون إندسبريز | ٣٦-٣٣/٧ | جيلمور، ت. | ٣٠--٢٩/٨ |
| متاعب تقليص عدد الموظفين | ٧-٢٤/٢ | حاجات | ١٧/٨، ٤/٦، ٩-٨/١ |
| مشروع مشترك سويدي - أمريكي | ٤٦-٤٥/٤ | إلى اكتساب النفوذ | ١٩--١٨/١، ١٦/١ |
| واش في جنرال إلكتريك | ٣٧-٣٦/١ | إلى التبعية الاجتماعية | ١٦/١ |
| دراكر، بيتر | ١١/٤ | إلى تحقيق الإنجازات | ١٦/١ |
| دفينات | ٢٧/٧ | تعرف | ٢/٣ |
| دل، مايكيل | ١١/٩ | مكتسبة اجتماعياً | ١٩/٣، ١٩-١٦/١ |
| دوام العمل المرن | ١١/٥ | من المستوى العالمي | ٨/٥، ٧/٥ |
| راحة | ٢/٢ | حاجات إلى الانتماء (ماسلو) | ٥/٣ |
| رضى عن الوظيفة | ١٧/٨ | حاجات إلى السلامة | ٤/٣ |
| رضى وظيفي | ٢٦-١٩/١ | حاجات تحقيق الذات | ٦-٤/٣ |
| رعاية | ٢٧/٧، ١٠/٧ | حاجات مكتسبة اجتماعياً | ١٩/٣، ١٩-١٦/١ |
| رموز | ١١/٦ | حاجة إلى النمو، الموظف | ٧/٥ |
| روح المبادرة الفردية ضمن المؤسسة | ٢٦/٧ | حاجة إلى النمو، موظف | ٨/٥ |
| روكيش، م. ر. | ٩/١ | حدود المهمة | ٣٠--٢٩/٨ |
| زبائن | ٢٢/٨، ٣١/٨، ٣٠/٨، ٦/١ | حدود الهوية | ٣١/٨ |
| ساكسون، د. | ٢٥/٧ | | |
| ستوك، ج. | ٣/٨ | | |
| ستيرز، ر. | ٢٢/٦ | | |

| | | | |
|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| ضبط الجودة | ١٠/٥، ٣٧/٤ | سلطة | ٢٩/٨، ٤-٣/٨، ٣/٧ |
| الضبط في الهرمية | ٢٢/٦ | السلطة | |
| ضبط المسار | ٢٤-٢٣/٨ | تفويض | ٣٢/٨، ٦-٤/٨ |
| ضغط | | سلم القياس الراسخ للسلوكيات | ٩-٨/٤ |
| ادارة، مؤسساتية | ١٦-١٣/٢ | سلوك | ٣-٢/٣، ٦/١ |
| الضغط | | جديد | ١٨/٩ |
| أسباب وانعكاسات | ١٠--٤/٢ | والضغط | ١٠/٢، ١٠/٢، ٤/٢ |
| ضغط | | في العمل | ١٢/١ |
| استجابة للضغط | ٤-٣/٢ | والقيادة | ٢٣-٢٢/٧، ١٧-١٦/٧، ١٤/٧ |
| الضغط | | سلوك الاعتبار | ١٦/٧ |
| وتقليل عدد الموظفين | ٢١-١٦/٢ | المجموعات | ٢٣-٢١/٦ |
| ضغط | | موجه إلى تحقيق الأهداف | ٢٠/٧ |
| دراسة حالة | ٢٤-٢٣/٢ | سلوك بشري | ٣-٢/٣ |
| نموذج الضغط | ٨/٢، ٤/٢ | السلوك في العمل ومحور الضبط | ١٤-١٢/١ |
| وظيفي عالمي | ٣-٢/٢ | السلوك المؤسساتي | |
| ضغط وظيفي عالمي | ٢/٢ | نظريات | ٩-٢/١ |
| ضمانة الوظيفة | ٢٠-١٩/٢ | يعرف | ٢/١ |
| ظلم في موقع العمل | ١١/٣ | سلوك المعاقبة المحتمل | ٢٣/٧، ٢٢/٧ |
| عدم استقرار وظيفي | ٢٩/٨ | سلوك المكافأة غير المحتمل | ٢٢/٧ |
| عربون | ٢٧/٧ | سلوك المكافأة المحتمل على الأداء | ٢٣/٧، ٢٢/٧ |
| عروض وظيفية | ٢٣/١، ٢١/١ | سلوك موجه إلى تحقيق الأهداف | ٢٠/٧ |
| عصيان | ١١/٧ | السلوكيات التوجيهية، نظرية هاوس - لـ | ٢٠/٧ |
| عقوبات | ٢٣--٢٢/٧، ٢٩-٢٦/٣، ٢١/٣ | السلوكيات الداعمة، نظرية هاوس - لـ | ٢٠/٧ |
| علاقات بين الأفراد | ٢٢/٩ | سلوكية | |
| علاقة الأداء بالرضى الوظيفي | ٢٣/١ | أنماط | ١٠/٢ |
| علاقة بين الرئيس والمرؤوس | ١١/٧ | سمات | ١٧/٧، ١٦-١٤/٧ |
| علم النفس | ٤/٢ | سمات التفكير المنطقي | ١٥/٧ |
| علم نفس | ١٠/٢ | سمات السيطرة على الذات | ١٥/٧ |
| عمل من المنزل | ١٠/٥ | سمات المثابرة | ١٥/٧ |
| عمل من المنزل عبر الكمبيوتر | ١٠/٥ | سنوات الخدمة | ٢٠/١ |
| العمل والضغط والراحة في | ٢/٢ | سوق العمل | ١٧/٢ |
| عمليات الاندماج | ١٧/٢ | سياسات حكومية | ١٧/٢ |
| عوامل تبطل القيادة | ٢٢-٢١/٧ | سياسة مؤسساتية | ١٢-٩/٧ |
| عوامل شخصية للضغط | ٨/٢ | سياسة، مؤسساتية | ٣٠/٨، ١٢-٩/٧ |
| عوامل المحتوى الوظيفي | ٨/٥، ٧/٥ | سيلاي، هانز | ٣/٢ |
| غالبريث، ج. | ٢٧/٧ | شخصية | ١٩-١١/١ |
| غموض | ١٧/٣، ٦/٢ | شخصية مكيافلية | ١٦-١٥/١ |
| غموض الدور | ١٧/٣ | شركات صغيرة | ١٨/٢ |
| غياب الاستقرار الاقتصادي | ٦-٤/٢ | شعور بالظلم السلبي/الإيجابي | ١١/٣ |
| غياب الاستقرار التكنولوجي | ٦/٢ | صاحب أفكار سباقية | ٢٨-٢٧/٧، ٢٦/٧ |
| غياب الاستقرار السياسي، والضغط | ٦/٢ | صحة | ٤/٤، ٢٢/١ |
| الفرد/الأفراد | | صحي | |
| وأنظمة المكافأة | ٣٧-٢٨/٤ | نظام غذائي | ١٢/٢ |
| خصائص/شخصية | ١٩-١١/١ | صحية | |
| والضغط | ٨/٢، ٤/٢ | تمارين رياضية | ١١/٢ |
| والعضوية في المجموعة | ٥-٤/٦ | صنع القرار | |
| قيم | ٦/٢، ١١-٩/١ | دلфи | ١٩/٦ |
| المسؤولية عن صحة | ١٣-١١/٢ | دور المدير | ١٣/٧ |
| ومعدلات الإنصاف | ١٢/٣ | والجماعات | ٢٠-١٣/٦ |
| فرق دائمة | ٢٢/٨ | من قبل الموظفين | ٢١-١٩/٥ |
| فرق ذاتية التوجيه | ٣٦-٣١/٤، ٣٠/٤، ٩/١، ٣/١ | ضباط الحالات الطارئة | ٧/٦ |

| | |
|-----------------------------------|---|
| القيادة | ٢٩/٨ ، ٢٢/٦ ، ٢٢-٢١/٥ ، ١٤/٥ ، ١٤/٥ ، ١٨-١٤/٥ |
| المدرسة السلوكية | ١٤/٧ ، ١٦/٧ ، ١٤/٧ |
| لورانس، ب. | ١٨/٨ |
| لورش، ب. | ١٨/٨ |
| لووين، كورت | ٢٢/٩ ، ١٥/٩ ، ١٧/٧ |
| لووين، كيرت | ٧/١ |
| ليكرت، أر | ١٧/٥ |
| ماسلو، إبراهام | ٣/٣ |
| ماك كيلاند، د. | ١٦/١ |
| مالكو الأسمهم | ٢٩/٨ |
| مالكو للأعمال التجارية | ٢٤-٢٥/٧ |
| مالكو للأعمال التجارية الصغيرة | ٢٤-٢٥/٧ |
| المؤسس، دور | ٥/٩ |
| مؤسسات | ٢٢-٢١/٥ |
| المؤسسات | |
| التأثير الماكيافي على | ١٦/١ |
| تغير في | ٧/١ |
| توزيع المكافآت | ١٥-١٧/٤ |
| ثقافات فرعية في | ٣/٩ |
| خدماتية | ٤٣-٤١/٨ |
| والرضي الوظيفي | ٢٣-٢٦/١ |
| عالمية | ١٠-١١/١ |
| مجرد من الحدود | ٢٨-٣٣/٨ |
| ونظرية التوقعية | ١٥-١٩/٣ |
| مؤسسات خدماتية | ٤١-٤٣/٨ |
| مؤسسات عالية | ١٠-١١/١ |
| مؤسسات عضوية | ٢/٨ |
| مؤسسات مستجيبة | ٢٥/٨ |
| المؤسسة | |
| والموظفوون أصحاب المبادرة الفردية | ٢٦/٧ |
| مؤسسة تخضع للتصميم الأفقي | ٢١/٨ ، ٢٢-٢١/٨ |
| مؤسسة تعتمد النظام الأول | ٥-١٩/٥ |
| مؤسسة تعتمد النظام الرابع | ٥-٢٢/٥ ، ٥-١٩/٥ ، ٥-١٧/٥ |
| مؤسسة عضوية | ٤٣/٨ |
| مؤسسة مجرد من الحدود | ٢٨-٣٣/٨ |
| مؤسسة ميكانيكية | ٣/٨ ، ٨-٤٣/٨ |
| مؤشر وصف الوظيفة | ١/٤ |
| مؤشرات صحة المؤسسة | ٩-١٤/٩ |
| ميرمات | ٣/٢ ، ٨-٥/٥ |
| متطلبات الدور | ٢/٦ |
| متطلبات الهمة | ٦/٢ |
| متلازمة التكيف العام | ٢/٣-٤ |
| متلكون، إدارة | ٦-٢٤/٢ |
| مثال نموذجي لصنع القرار | ٦-٢٤ ، ٤-٢٥ |
| مجازفة، مجموعة العمل | ٦-١٦/٧ |
| المجموعات | ٩-١/٦ ، ٩-٢٤ |
| المجموعات | |
| إرشادات لإدارة | ٦-٢٠/٢ |
| والأسلوب في القيادة | ٧-١٦/٦ |
| آليات تنسيق | ٨-١٩/٢ |
| وأنظمة المكافأة | ٤-٣٧ |
| الفرق الذاتية التوجيه | |
| والأدوار الإدارية | ٧-١٤/٧ |
| والتحفيز المؤسسي | ٩-١٤/٩ |
| فرع عاملة على مشاريع | ٦-٣/٢ |
| فروم، ف. | ٣-١٢/٣ |
| فيزيولوجيا | ٢-٤/٢ ، ٢-١٠/٢ |
| قدرة تنافسية | ٨-٢٥/٨ |
| قضاء على التجدد | ٩-١٥/٩ |
| قوى عاملة مؤقتة | ٨-١٩/٨ ، ٨-٢١/٨ |
| القوة العاملة | |
| والإدارة | ٦-٣٦/٦ ، ٦-٣٨-٣٨/٩ |
| تغير في | ١-٥/١ |
| تفويض | ٨-٢٨/٨ |
| التنوع الثقافي في | ٥-٢٩-٢٨/٥ |
| تنوع ثقافي في | ١-١٠/١ |
| قيادة | ٧-١٦-١٢/٧ ، ٧-٢٢-٢٢/٧ |
| القيادة | |
| وإنهاك الموظفين | ٢-٨/٢ |
| تعرف | ٧-١٢/٧ |
| قيادة | |
| بحث | ٧-١٤-١٦/٧ |
| نظريّة السبيل-الهدف لهاوس | ٧-١٩-٢٢/٧ |
| نظريّة فيدلر التوافقية | ٧-١٨-١٩/٧ |
| قيادة استبدادية | ٧-١٧/٧ |
| قيادة تعتمد على الحباد | ٧-١٧/٧ |
| قيادة ديمقراطية | ٧-١٧/٧ |
| قياس الرضي الوظيفي | ١-٢٦-٢٣/١ |
| قيم | |
| أحكام القيم | ١-١١-٩/١ |
| غاية | ١-١٠-٩/١ |
| فردية | ٩-٣٦/٩ ، ٩-٦/٢ ، ٩-١١-٩/١ |
| قيم وسيلة | ١-١٠-٩/١ |
| في المؤسسات العالمية | ١-١١-١٠/١ |
| قيم شخصية | ٢-٦/٢ |
| قيم غاية | ١-٦/٢ ، ١-١٠-٩/١ |
| قيمة السوق، بلوغ الحد الأقصى من | ٨-٢١/٨ |
| كرب | ٢-٨/٢ |
| لامركزية | ٨-١٤-١٢/٨ ، ٨-١٧/٨ |
| لتصميم الوظيفة | |
| مقاربة الفريق | ٥-١٣-٢٢/٥ |
| لجنة التجارة الفدرالية اليابانية | ٨-١٦/٨ |
| لجنة توجيه | ٩-١٦/٩ ، ٩-١٧/٩ |
| لصنع القرار | |
| مثال نموذجي | ٦-٢٤/٦ ، ٦-٢٥-٢٤/٦ |
| للتحفيز | |
| مقاومة ثقافية | ٩-٨/٩ |
| لحاجات | |
| هرمية ماسلو | ٣-٦-٦/٣ ، ٣-١٠/٣ ، ٣-١٩/٣ |
| للضغط | |
| إدارة فردية | ٢-١١-١٣/٢ |

| | |
|---|------------------------------|
| مداد | ١١-٥/٦ |
| موظفو | ٧-٦/٨ |
| المداء | ١٩/٦ |
| نظريات سلوك | ٢٩--٢٥/٦ |
| نظرية التوقعية | ٥--٢/٦ |
| وظيفة | ٣٦--٣٤/٦ |
| مداد | ٢٥--٢٤/٦ |
| يعرفون | ١٩/٨ |
| مداد تنفيذيون | ٢٨/٩، ٢٢--٢٢/٩ |
| مرشدون | ٢٣/٦، ٢١--٢٠/٦، ٣/٦ |
| المركز الوظيفي في مجموعات العمل | ٢٢/٩ |
| مركزية | ١٤--١٣/٥ |
| مسار تكيف السلوك وفقاً للأهداف الإجتماعية | ٢٠--١٣/٦ |
| مسارات التأثير | ١٣--١١/٦ |
| تأثير، يعرّف | ٢٢/٦، ١٠/٦، ١٣/٥ |
| والشخصية المكافائية | مجموعات تدريبية |
| مساهمون | ٢٨/٩، ٢٢--٢٢/٩ |
| مشاركة | ٢٢/٩ |
| "مشاكل الأفراد" | مجموعات دعم |
| المشاكل العائلية والضغط | ١٩/٦ |
| مشاكل غياب الموثوقية/الموثوقية | مجموعات دلفي |
| المشاكل المالية والضغط | ٢٣/٦، ٢١--٢٠/٦، ٣/٦ |
| مشاكل النقص، تقييم | مجموعات عمل مستقلة |
| مشكلة الترحيل | ١٤--١٣/٥ |
| معايير مجموعات العمل | مجموعات غير نظامية |
| معايير مطلقة | ٢٢/٩ |
| معلومات مرتبة | مجموعات مواجهة |
| معهد تافيستون للعلاقات الإنسانية في لندن | المحصلات في نظرية التوقعية |
| مفاهيم الفرق | ١٤/٣ |
| عمل ذاتي التوجيه | محفّزات جوهرية |
| مفاهيم الفريق | ٤/٥، ١٥/٣، ٩/٣ |
| عمل ذاتي الإدارة | محور ضبط |
| فرق التجديد | ٩/٢، ١٤--١١/١ |
| مفاهيم فريق العمل | محور الضبط |
| مفهوم الإخمام | محور الضبط |
| مفهوم فريق العمل | ٩/٢ |
| مفهوم فريق العمل الذاتي التوجيه | مخبرات التدريب الوطنية، ماين |
| مقاومة التغيير | ٤٢/٨، ١٨/٨، ١١/٨، ٤--٣/٨ |
| مقاييس ماك في | ٢٧/٨، ٢٦/٨ |
| مكافآت جوهرية | ١٧/٤، ٧--٦/١، ٣/١ |
| مكافآت حسية | المداء |
| إرشادات للتوزيع | والتشهور المؤسسي |
| لاماح | ١٢/٩ |
| لاماح شخصية | المداء |
| منافسة | تصميم الوظيفة |
| محلية | ١٣--١١/٥ |
| منافسة محلية | مداد |
| منافع مرنة | تفويض السلطة |
| منتزيرغ، البروفسور هنري | ٦--٤/٨ |
| منفعة تنافسية | مداد |

| | | |
|---|----------------------|---|
| نظريّة ثانّيّة العوامل | ١٠٠-٩/٣ | المنفعة التنافسيّة |
| نظريّة المحتوى | ١٠٠-٣/٣ | والكافات |
| نظريّة هربزبرغ الثانّيّة العوامل | ١٠٠-٧/٣ | ٣١-٣٠/٤ |
| نظريّات محتوى التحفيز | ١٩/٢، ١٠-٣/٣ | منهج الإدراة العلميّة |
| نظريّة هربزبرغ الثانّيّة العوامل | ١٠٠-٧/٣ | ٤-٢/٥ |
| نظريّة الإنصاف | ١١/٣، ٢٣-٢٢/١ | مهارات، فردية |
| نظريّة الأنظميّة التقنيّة الاجتماعيّة | ١٦/٥، ١٣/٥ | ٢١-٢٠/٢ |
| نظريّة التوقعيّة | ١٥-١٢/٣ | مواضع استعمال النفوذ وسُوء استعماله |
| والفرد | ١٩-١٦/٣ | ١٢-٩/٧ |
| الفوارق الثقافية | ١٩/٣ | مواقف |
| والمؤسسة | ١٩-١٦/٣ | ٢٩-٢٦/١ |
| نظريّة ثانّيّة العوامل | ٨/٥، ٦-٤/٥ | مواقف الموظفين في موقع العمل |
| نظريّة ثانّيّة العوامل لهربزبرغ | ٦-٤/٥ | ٢٩-٢٦/١ |
| نظريّة دورة الحياة، المؤسسيّة | ٣٧-٣٦/٩، ١٢-١٠/٩ | موظون، جاين |
| نظريّة السبيل-الهدف لهاوس | ٢٢-١٩/٧ | ٢٦/٩ |
| نظريّة دورة الحياة المؤسسيّة | ١٢-١٠/٩، ٨/٢ | موظفو |
| نظريّة السبيل-الهدف، لهاوس | ٢٢-١٩/٧ | ٢٦/٧ |
| نظريّة فيدلر التوافقية | ١٩-١٨/٧ | الموظفو |
| نظريّة مسار التحفيز | ١٩-١٠/٣ | والأجور |
| نظريّة هربزبرغ الثانّيّة العوامل | ١٠-٧/٣ | ١٧/٤ |
| نظريّة هربزبرغ لثانّيّة العوامل | ١٩/٣ | موظفو |
| نفوذ | ٩-٢/٧، ١٩-١٨/١، ١٦/١ | ٢١-٢٠/٢ |
| شعري | ١٨/٧، ١٢-٩/٧، ٤/٧ | أكفاء |
| يعرّف | ٣/٧ | الموظفو |
| نفوذ إكراهي | ٤/٧ | ١٣/٤ |
| نفوذ الضمير | ٤/٧ | وأنظمة المكافأة |
| نفوذ شعري | ٤/٧، ١٢-٩/٧ | ٢١/٣ |
| نفوذ المرجع | ٤/٧ | وتعديل السلوك |
| النطط الحيوي والضغط | ٨/٢ | موظفو |
| النمطان السلوكيان أ و ب | ١٠/٢ | تفاعل بين الموظف ووظيفته |
| النموذج الإنقيائي لتوزيع المنافع الإضافيّة | ٢٦/٤، ٢٤/٤ | ٨-٦/٥ |
| نموذج الميزات الوظيفيّة | ٨/٥، ٧/٥ | الموظفو |
| نموذج "و. ج. س. ن." | ٧/١ | وصنع القرار |
| نيكسون، ريتشارد (الرئيس السابق للولايات المتحدة الأميركيّة) | ١٦/١ | ٢١-١٩/٥ |
| هاكمان، جاي أر | ١٤/٥، ١١/٥ | ٢٢-٢١/٥ |
| هربزبرغ، فريديريك | ٤/٥، ٧/٣ | الموظفو |
| الهرميّات، تسطيح | ٢٦-٢٥/٨ | ١٦-١٤/٢ |
| هرميّات، تسطيح | ٢٣/٨ | صحة |
| هرميّات، الأطاحات | ٧-٦/٣ | ١٥/٧ |
| هرميّة ماسلو للإ حاجات | ١٩/٣، ١٠/٣، ٦-٣/٣ | نانوس، ب. |
| هوريغان، براين | ١٦/٢ | نزاع |
| هيرشون، ل. | ٣٠-٢٩/٨ | ١٨/٣ |
| هيكليات دفع الأجر | ٢٨-٢٤/٤، ١٤/١ | ٢٩-٢٧/٦ |
| زيادات على الأجر | ١٧/٤ | مجموعة |
| المدراء | ١٧/٤ | نشاطات صون المهام، مجموعة |
| المدراء التنفيذيون | ٨/٣ | ٢١-٢٠/٩ |
| هيكليات مسطحة | ٣٢/٨ | نشر |
| هيكلية الشركة | ٤-٣/٨ | ٢٦/٤، ٢٥/٤ |
| أنظمة دفع الأجر | ٢٧/٤، ٢٦-٢٤/٤ | نظام الإجازة المدفوعة |
| هيكلية مؤسسيّة، تعرّف | ١٢/٨، ٧/٢ | ١٧/٤ |
| | | نظام تصنيف الوظائف |
| | | نظام دفع الأجر بحسب معدل القطع المنتجة |
| | | ٢/٥ |
| | | نظام دفع أجور فريق عمل من الأجراء |
| | | ٢٦/٤، ٢٥/٤ |
| | | نظام دفع أجور يستند إلى المعلومات المتاحة حول الأجر |
| | | ٢٦-٢٥/٤ |
| | | نظام غذائي |
| | | ١٢/٢ |
| | | نظام المعلومات الإداريّة |
| | | ٢٠/٨ |
| | | نظام وضع العلامات المرتكز إلى سلم المقاييس البياني |
| | | ٨-٧/٤ |
| | | نظريّات التحفيز |
| | | ١/٣ |
| | | وتغييرات محور الضبط |
| | | ١٦/٣ |
| | | دراسات حالات |
| | | ٣٨-٣٥/٣ |
| | | دوافع، تعرّف |
| | | ٢/٣ |
| | | الفوارق الثقافية |
| | | ٢٠-١٩/٣ |
| | | نظريّات المسار |
| | | ١٩-١٠/٣، ٣/٣ |

- واترمان، ر. ٦/٨
 والتون، ر. ٢١--٢٠/٩
 والش، مايك ٢٦/٨
 وجهات نظر جزئية ٢/١
 وجهات نظر كليّة ٢/١
 وحدات التحليل ٢/١
 وحدات ربط الحدود ٨/٧
 وحدات فرعية ٩--٧/٧
 وزارة البحث البحري، الولايات المتحدة الأميركيّة ٢٢/٩
 وسائلية ١٤/٣، ١٠--٩/١
 وشاة ١٠/٧، ٣/٦، ٣٧--٣٦/١
 وضوح وظيفي ٢٢/١
 وكيل التغيير ٢١/٩، ١٦/٩
 الولايات المتحدة الأميركيّة ٢٣/٨، ٢٢/٨، ٢٢/٦، ١٠/١
 واستحداث الوظائف ٥/٢
 التأمين الصحي ٢٠/٢
 والتصميم المؤسسيٍّ ١٧/٨، ١٤/٨، ١٣/٨
 تعويض المدراء التنفيذيين ٢٢/٤
 التنوّع الثقافي ١٩/٣
 شركة لينكولن إلكتريك ٣٧--٣٦/٤
 والضغط الوظيفي ٢/٢
 والمجموعات ٢٢/٦، ١٣/٥، ١٠/٦
 هرمية الحاجات ١٩/٣
 اليابان ٢/٢، ١٠/١
 أنظمة الإداره ٥/٨
 تحالفات استراتيجية ١٧/٨
 التنافس ٢٣/٨
 راتب مخصوص للمدير التنفيذي ٩/٣
 كيريتسو (تجمعات الشركات) ١٧--١٦/٨
 نظريات التحفيز ١٩/٣