

## الاطء القائلة التي ير تكبها المدرسا

أ.د. سعد العنزي

تعلمنا في المدارس بأن ارتكاب الاخطاء شيء غير مقبول، وقد تهتز مكانتنا بسببها، وعندما نتخرج من معاهدنا وكلياتنا، ونحصل على شهادتنا العلمية، وندخل عالم العمل يستمر كرهننا وامتعاظنا لها. وبناءاً على ذلك، نحاول بذل قصارى جهدنا لتحاشي الاخطاء مهما كانت بسيطة، وقد نقوم احياناً بإخفائها، او تحويل لوم وقوعها على الغير. ففي هذه الحالة، ندفع اثماناً باهضة لأخطائنا، وقد يصل الأمر الى خسارة وظائفنا لا بل حياتنا في بعض الاحيان. وبالمقابل يفترض ان نتعلم من اخطائنا، ونعترف بها صراحة، ونحددها، ونقوم قدر الإمكان بتصحيحها. هذه توطئة لتعريب مقالة Professor Russell L. Ackoff, *A major mistake that manager make, Handbook of business strategy, 2006, pp. 225-227.*

في عالم الاعمال، اذا ارتكبت الاخطاء ولم يتم تجاوز القانون بسببها، نلاحظ نادراً ما يتخذ أي اجراء رسمي تجاه مقترفيها، حتى عندما تعترف الشركات بحدوثها، ولكنها لا تقوم بالتحقيق في الموضوع بأسلوب نظامي مبني على الصراحة والصدق، لا بل يفترض ان تستخدم المنظمة العقوبات الصارمة بحق من تسبب الاضرار بها. ففي مثل هذه الحالات تكون قد خسرت تلك المنظمة فرصة التعلم من اخطائها، والاستفادة من الدروس المستخلصة منها، وبما يفيد اجيال العاملين فيها استنباط العبر وتطوير الذات.

لا يتعلم الشخص الذي يؤدي الاشياء بصورة صحيحة، لأنه يعرف مسبقاً كيف يعمل، وبالتالي يصبح في هذه الحالة تثبيت وتأكيد لتلك المعرفة السابقة، ولكنه على اية حال قد لم تتحقق له معرفة جديدة (New Knowledge). اذن، فالحقيقة التي تؤكد هنا، بان المدارس عادة ما تهتم بالتعليم (Teaching) اكثر من التعلم (Learning) ولم يتضح لها مدى فشل طلبتها، في هذه الحالة بسبب اخفائها بشكل طبيعي، فيما اذا هم تعلموا من اخطائهم. وحالما يتم ترتيب الطلبة على اساس الدرجات او العلامات التي يحصلون عليها، وليس بالاعتماد على عدد الاخطاء التي وقعوا فيها. وهنا لم يحدث التعلم لأن المعلم يستعجل في اعطاء الدرس وتغطية المنهج الدراسي، ولم يعرف الطالب ما هي اخطائه وطبيعتها وكيف يمكن مواجهتها، والاستفادة منها. فالمدراس بما فيها مدارس الاعمال لا تدري حقيقة بانه يوجد في الحياة نوعان من الاخطاء، هما:

- 1- اخطاء التكليف بالواجب (Errors of Commission): وهي عمل بعض الاشياء التي لا ينبغي تأديتها (Doing something that not have been done).
- 2- اخطاء اهمال الواجب (Errors of Ommision): وهي عدم اداء بعض الاشياء التي ينبغي عملها (No doing something that should have been done).

تمثل اخطاء اهمال الواجب اضاعه للفرص، وهي اكثر خطورة من اخطاء التكاليف بالواجب والمنظمات تفشل وتدهور بصورة مذهلة، بسبب ما لم يقوم به الافراد، وليس بسبب ما قاموا به. ففي سبيل المثال وقعت شركة (IBM) بمشكلة كبيرة لعدة عقود ماضية لأنها لم تتواصل في سعيها الجاد بتطوير الحاسوب الصغير، ولكن في وقت متأخر جداً تداركت المشكلة، ولكنها لم تلحق فخرت الفرصة التي كلفتها ملايين الدولارات، فضلاً عن اضاعه الحصة السوقية والزبان المحتملين. وكذلك شركة (Kodak) التي تباطنت بالدخول الى التصوير الرقمي (Digital photography)، واليوم يكون هي قد دفعت الثمن باهضاً لأخطائها الخطيرة في هذا الجانب. وهناك امثلة كثيرة اضافية يمكن طرحها، كما ذكرها (Mittelstadt, 2005) في بحثه "اخطاؤنا القادمة قدر محتوم" كتلك التي مثلاً تعلقت بمشكلة الكوكايين الجديد بمشروب (Coca cola)، وكرثة اطارات (Firestone)، وسوء تصرفات (Intel) في استرجاع (Pentium clip) واخفاق (American express) بأصدار (Blue card optima)، وتجربة تسويق البقالة المباشر المشؤومة لـ (Wabvan).

تتوجه المحاسبة التي تستخدمها جميع المنظمات فقط، وبشكل بسيط نوعاً ما، في حالة ارتكاب اخطاء التكاليف بالواجب او المهمة، واذا ما وقع خطأ ما بشئ من هذا القبول في العمل، ففي نهاية المطاف تدون في السجلات. ففي سبيل المثال، عندما اشترت (Kodak) سلع كاسدة مصنوعة من الفضة (Sterling drugs) وفي الاخر ما كان عليها الا ان باعتها بأسعار بخسة ظهرت في سجلاتها. ولكن من الغريب جداً ان اخطاء اهمال الواجب لن تظهر بالسجلات مطلقاً، كما في حقيقة فشل (Kodak) باكتساب شركة (Xerox)، فحيث كان بإمكانها فعل ذلك وبنجاح، ولكنها لم تفعل فضلاً عن ان الاخطاء لم تدون في السجلات اطلاقاً.

### اغلب المنظمات تستهجن الاخطاء

يعد معظم الافراد جزءاً من تلك المنظمات التي تنتقد الاخطاء وتوجه اللوم لمرتكبيها، ولكن النوع الوحيد من هذه الاخطاء الذي تحسب له الف حساب، هي اخطاء التكاليف بالواجب. ولتجنب اللوم ينبغي على الفرد ان يحاول التقليل من شأن الاخطاء التي يقع فيها اثناء اداء المهمة، ومثل هذا يتحقق عندما يعمل المدراء بأقل جهد ما يمكن مع مر ووسيهم، او التستر عليها خوفاً من المسائلة الكبرى من قبل الادارة العليا بعد التصحيح او الافصاح عنها. وقد يعني ذلك انه نادراً ما تتخذ القرارات بشكل واع، او بالاحرى ان الاتجاهات والميول الثقافية المفروضة على اغلب القرارات المتخذة تجعل الافراد غير واعين لتصرفاتهم، والذي يأتي ذلك من حالة اللاشعور بأهمية الاشياء التي تحدث امامهم. وعليه قد يمثل هذا ميولاً شخصية لافراد، اما لتجنب الوقوع بالاخطاء، او لقبولهم بتحمل المسؤولية في حالة ارتكاب مثل تلك الاخطاء. ولعل ذلك بالفعل هو الذي يدفع المنظمات لمقاومة التغيير او كره التحول الايجابي، وذلك بسبب الكلفة التي نادراً ما تحسب بشكل صحيح وخصوصاً اذا ما قورنت بكلفة عدم قبول التغيير.

يطرح كاتب المقال مثلاً راناً عن الحالات التي ذكرت سابقاً، فيقول انه منذ عدة سنوات مضت كان قد عمل في مشروع يعود لأحدى اكبر عشرة شركات في الولايات المتحدة الامريكية، وسأله يوماً ما نائب الرئيس الاقدم للشركة (Senior vice president) ان كان لديه الرغبة لتنظيم فصول تدريبية لـ (200) مدير تنفيذي بالمستويات الادارية العليا في مجال حدود التفكير الاداري (Frontiers of management thinking) وبالفعل يلاحظ بأنه توجد رغبة شديدة في تعلم الافراد في تلك الشركة، وشرح المسؤول اليه، بأنه يريد (10) فصول على مدار يومين، أي تدريب (20) مدير تقريباً لكل فصل، وتكون مقسمة الفصول كما يأتي:

- 1- الاربعة الاولى تغطي تدريب المستوى الادنى لنواب الرؤساء.
- 2- الثلاثة الاخرى تغطي تدريب المستوى الوسط لنواب الرؤساء.
- 3- الاثنتين الاخيرتين تغطي تدريب نواب الرؤساء الاقدمين.
- 4- الفصل الاخير يخصص لتدريب المدراء التنفيذيين الاعليين.

من ضمن ترتيبات الفصول التدريبية وتنظيمها، هو ان يستخدم النصف الاخير من اليوم الثاني للدورة ل طرح الاسئلة من قبل المشاركين واجراء المناقشات للمادة العلمية التي تقدم فيها. وفي نهاية الدورة الاولى قال احد المتدربين "ان المادة المطروحة عظيمة وارغب ان استخدمها في العمل من دون موافقة رئيسي المباشر، فهل هناك فرصة لتقديم نفس المادة العلمية اليه؟ ولقد وضح للجميع بأنه سيقوم بذلك حتماً في الفصول التدريبية اللاحقة التي ستخصص لتدريب المستوى الثاني في الادارة الذي لم يأتى دوره بعد، واكد المتدرب بأنه سيفتح رئيسه للموافقة على تطبيق المعرفة التي حصل عليها، حالما اعود الى مكنتي بعد الانتهاء من الدورة.

لقد برزت نفس القضية او المعضلة في كل من الدورات الاخرى للمستويات الادنى الاربعة، كما انها برزت ايضاً في كل من الدورات الثلاثة للمستوى الثاني في الادارة، حيث اولئك نواب المدراء يروا كذلك انهم بحاجة الى موافقة رؤسائهم قبل البدء بالتغييرات الكبيرة. ويقول الكاتب انه لم يتفاجئ عن تعبير نواب المدراء العامين الاقدمين عن ضرورة اعتمادهم للموافقة من الرؤساء التنفيذيين قبل قيامهم البدء بنوع التغييرات التي يدعوا اليها.

ويؤكد الكاتب بأنه تلهف لرؤية نوعية ردود الافعال التي حصل عليها في الدورة الاخيرة المعطاة للرؤساء التنفيذيين للمشروعات العديدة التي تتبع هذه الشركة الكبرى، فافتتح الرئيس التنفيذي الاعلى المناقشة قائلاً: ان المادة العلمية المعطاة في الفصل التدريبي الذي احضره، وارغب بشدة استخدامها لأجراء التغييرات الكبيرة في الشركة، لكنني لا استطيع فرضها على المرؤوسين التابعين لأدارتي، فالمفروض ان يقبلوا بذلك طوعاً ، فهل ستحصل فرصة (مخاطباً منظم الدورات) لتقديمها اليهم، وذلك بعدها يمكن ان احصل على دعمهم وموافقتهم.

فالشركة المعنية بالفصول التدريبية التي اجراها الخبير (Russell L. Ackoff) باعتقادي كانت مشلولة او مشدودة (A paralyzed company)، حيث لا يوجد احد في الادارة العليا كان راغياً في عمل أي شئ الذي ربما سيثبت فيه خلل او علة. كما ان كل واحد من الادارة العليا يريد شخصاً آخر يتحمل المسؤولية عن أي شئء يجربوه يكون في صالح النهوض بالشركة، وبالنتيجة انه نادراً ما تحدث تغييرات كبيرة فيها. ولذلك ان مثل المقنت او البغض الشديد ل لمخاطرة يحدد التعلم ويقيد تطوير المنظمات، وخصوصاً في البيئة المتغيرة. ولعل من المفيد قوله ان هذا المقنت هو خاصية ثقافية اكثر مما هو سمة فردية، وهي ليست نتيجة لقرارات واعية يتخذها الافراد، بل هو شأن لطريقة عمل ثقافة الشركة. وهكذا فإن اكثر المدراء الذين يتأثرون بهذه الثقافة هم جهلة لأي تأثير لها على الشركة كمنظمة اعمال.

اذن، يجب ان تكون المنظمة متسامحة (Tolerant) مع الاخطاء التي ينتج عنها التعلم، وهناك قول ماثور للرئيس التنفيذي الاعلى لشركة (Anheuser- Busch) السيد (August Busch) مفاده "اذا لم ترتكب خطأ حقيقي في السنة الاخيرة، فمن المحتمل لن تودي وظيفتك وتحاول عمل شيء آخر جديد، فلا يوجد هناك أي خلل في المحاولة والفشل (trying and failing) والافضل لك ان تتعلم من الخطأ، واذا وقعت بنفس الخطأ مرتين فينبغي بك ان تكون هنا (في مركز الوظيفي) بالسنة المقبلة".

## التعلم من كلا النوعين من الاخطاء

كيف يمكن لثقافة المنظمة ان تتغير وهي تكون مهتمة بأخطاء التكليف بالواجب، واخطاء اهمال الواجب؟ وكيف يمكن تثبيت حالة التعلم من كلا النوعين من الاخطاء؟ فهذان سؤالان جوهريان يتطلب امر الاجابة عليهما وجود اولاً دعم منظمي واعي للاستفادة من التعلم بشكل حقيقي ينبع من عقول وقلوب الادارة العليا، وبحيث يتضمن ذلك الخطوات الاتية:

1- اعداد سجل لكل قرار اياً كانت اهميته سواء تضمن تحقيق عمل شيء ما او لم يحقق على الاطلاق. وينبغي ان يحتوي السجل على المعلومات الاتية:  
أ- تبرير القرار (Decision justification) بحيث يتناول تأثيراته المتوقعة في الزمان والمكان المطلوبين. وعادة ما تتخذ القرارات لسببين محتملين: اما لجعل شيء ما يحدث وحيث انه لن يحدث بخلاف ذلك، او لمنع او تجنب حدوث شيء ما، ولكنه سيحدث بخلاف ذلك. فنوع التأثير المتوقع لكل قرار ينبغي ان يكون واضحاً، ويصاغ بشكل او اسلوب يخضع للتحقق والاثبات. ففي سبيل المثال اذا اتخذ قراراً لزيادة تخصيصات الاعلان في الموازنة، فما الزيادة المتوقعة بالمبيعات، ومتى؟ او اذا كان القرار المتخذ هو لا للاكتساب المحتمل خلال هذه المرحلة مع شركة اخرى بسبب الاداء المتردي المتوقع في المستقبل القريب او البعيد، فكيف ومتى يمكن لهذا التوقع ان يتم التحقق منه؟

ب- الافتراضات (Assumptions) التي تستند اليها التوقعات. ففي سبيل المثال، ان المنافسين سوف لن يزيدوا من الانفاقات المالية على اعلاناتهم، او في حالة الاكتساب لن يتحقق فإن المكتسبين (كشركات) سوف لن يقدروا على زيادة عواندهم لجعل ذلك الاكتساب جدير بالاهتمام (Worthwhile).

ج- المعلومات (Information)، المعرفة (Knowledge)، والادراك (Understanding) او الفهم التي تدخل في القرار.

د- من يتخذ القرار؟ وكيف يتخذه؟ ومتى؟  
ان المدير الاقدم الذي يتخذ القرارات او يشترك في اتخاذها يجب ان يصادق على هذا السجل، ويمكن اعداده ومسكه من قبل أي شخص يعينه لأداء هذه المهمة.

2- ينبغي متابعة القرار فيما اذا كانت التوقعات حدثت بالفعل، والافتراضات التي استند اليها بقيت فعالة وصحيحة، ام لا.

3- اذا ما وجد انحراف في كل من الافتراضات او التوقعات فينبغي تشخيصه، ويحدد السبب وتوصف الاجراءات التصحيحية ويتم العمل بها.

4- الاجراءات التصحيحية هي ذاتها ثمرة القرار، وان سجل القرار ينبغي ان يتخذ ويعامل كقرار اصلي واساسي. وبهذا الاسلوب ليست العملية هنا حصيلتها التعلم، فحسب بل ايضاً نعرف كيف نتعلم.

5- ان تدون العملية بأكملها (الخطوات الاربعة السابقة ككل) ينبغي اتخاذها وتبنيها وخرزنها بشكل يسهل الوصول اليها من قبل اولئك الاشخاص الذين ربما سيواجهون الطلب عليها كمعلومات مهمة لاتخاذ نفس النوع من القرارات التي تتخذ في المستقبل.

يختلف عدد الاشخاص المطلوبين لتنفيذ هذه الخطوات، بشكل جلي باختلاف حجم المنظمة المعنية، وعدد القرارات التي تتخذها. وهذه العملية يمكن ينبغي ان تدار في كل مستوى من الهيكل التنظيمي لتلك المنظمة، حيث تتخذ فيه تلك القرارات الحاسمة. وبالطبع يمكن تسهيل تنفيذ تلك العملية باستخدام النظام الحاسوبي وتنفيذ برامج متقدمة فيه.

ان مثل هذه الخطوات (من تجربة كاتب المقال) مع اجراء بعض التعديلات الملائمة تم تبنيها في استراتيجية شركة (General Motors)، من قبل قسم تطوير المعرفة فيها، فضلا عن قسم البحث والتطوير في شركة (Du Pont). الذي هو الاخر اخذ بها. وكما نرى ان رأي الشركتان اعلاه يؤكد بأنه عند التطبيق يتم تعلم اشياء اضافية، واخطاء يمكن تفاديها باعداد سجل القرار (Adecision record). وعندما تحدد التوقعات والافتراضات التي يستند اليها القرار بشكل واضح وصريح، فغالبا ما يغدو جليا امام الادارة العليا ان هذا القرار ربما بخلاف ذلك يجب تفادي اتخاذه في ضوء الحسابات الدقيقة التي تجري للكف والعوائد في حينه. فلنأخذ بالاعتبار حالة التعلم من قرار عدم القيام بشيء ما، فعندما يبدو الاكتساب المحتمل للشركة الكبرى بحسب البحوث المجراة بهذا الشأن، هو تحديد القيمة الحالية لترشيح اتخاذ مثل هذا القرار. وبعد ذلك وجد ان تلك القيمة لم تكن وافية لتبرير السعر المطلوب للاكتساب. وبالتالي شركة اخرى ستكتسب الشركة المطلوب شرائها، قد يكون بسعر اكثر من تلك الشركة التي كانت ترغب للدفع لها، ولكن بسعر اقل. وستقوم الشركة المكتسبة (التي اشترت الشركة الاخرى) باجراء تغييرات وتطوير في الشركة المشتراة بحيث تزداد قيمتها بشكل كبير وبما يمنحها عوائد اكبر، مما سيتم اكتسابه لو اشترت شركة غيرها. فالدرس الذي يمكن تعلمه من كل ذلك: انه في تحديد قيمة الاكتساب المحتملة، تكون الخطة المطلوبة هو الاعداد لما يجب عمله بعد الاكتساب لرفع قيمة الشركة المكتسبة. وبالطبع ان هذه القيمة المخمئة المعززة ينبغي ان تستند على اساس ما الذي يرغب المكتسب (Acquirer) دفعه، وليس القيمة الحالية.

عليه في الختام نود القول ان تردد المنظمات وتخاذلها في الشروع بالتغييرات قد يحوي بين طياته نتائج خطيرة في المستقبل تتحملها وهي مرغمة لأن سيطرتها على الموقف صارت مكبلة للغاية. فالرغبات والاستعدادات لتبني التغيير الذي يحوي مخاطرة قد يكون هو الذي يمكن المنظمة من ان تمتلك دور رئيسي في خلق مستقبلها.