

نوفمبر

(تشرين ثاني)

2003

السنة الحادية عشرة

العدد الحادي والعشرون

العدد 261

www.edara.com

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي



التعلم الإداري بألعاب ليجو الجادة

منهجية جديدة في التدريب والتنفيذ



اجتماعات فعلية لا شكلية

From Talking to Communicating

تعقد في كافة أنحاء العالم كل يوم ملايين الاجتماعات. ومصطلح الاجتماعات في كل اللغات يعني لقاء جمعي أو اجتماعي لبحث أمور مجموعة من الناس بهدف اتخاذ قرارات تهم المجموعة وتعبر عن وجهات نظرها ومشاعرها ونواياها.

لكن الاجتماعات أصبحت مادة للتندر والطرفة في كل بيئات العمل. فقليلة هي الاجتماعات الإبداعية التي تتمخض عن نتائج فعلية يتم تطبيقها بفعالية، لتحقق

نتائج عملية. معظم الاجتماعات - باستثناء لقاءات وضع السيناريوهات للمستقبل - تأتي كردود أفعال لمشكلات حدثت بالفعل، أو لمشكلات على وشك الحدوث. أي إن الاجتماعات التي تعقد بمبادرات إبداعية وتقوم على الخيال وتهدف للابتكار استثنائية ونادرة.

ومن البديهي والمنطقي أن المديرين يدعون ويشاركون في الاجتماعات لأهداف محددة. ولا تخرج هذه الأهداف في كل الأحوال عن واحد من

سببين :

* **التفكير الجماعي:** عندما تطرأ مشكلة إدارية لا

يمكن المدير من حلها منفرداً، يعقد اجتماعاً مع موظفيه طلباً للمشورة ولتقديم الحلول والمقترحات.

* **التحفيز الجماعي:** عندما تتفاقم الأزمات يعقد

المدير اجتماعات لحفز الموظفين وتأكيد الثقة في قدرة المؤسسة على تجاوز العقبات وحل المشكلات ورفع الروح المعنوية.

ولكن هيهات .. هيهات

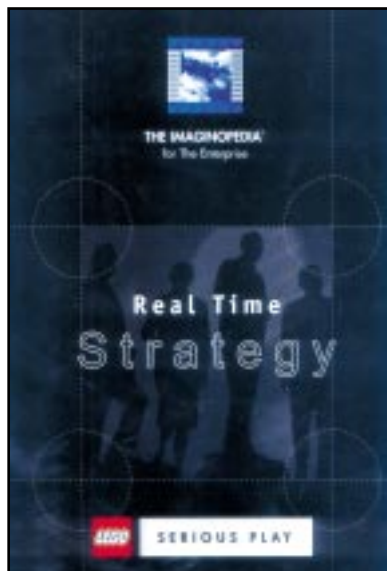
هيهات أن يتحقق أي من هذين الغرضين في الاجتماعات التقليدية، وذلك لأسباب كثيرة يصعب حصرها كلها، وهذه بعضها :

* الاجتماعات كثيرة وروتينية ومتشابهة وباعثة على الملل.

* كل من يحضرون الاجتماعات يتكلمون أكثر مما يسمعون، باستثناء قلة قليلة لا تتكلم أبداً.

* يحدث في معظم الاجتماعات الكثير من الكلام (أي كلام) والقليل من الاتصال.

* يقول المجتمعون عادة ما يجب الآخرون أن يسمعوه، وليس ما يجب أن يُقال.



إدارية، بحيث يعبر كل مشارك فيها عن رأيه الخاص أو الشخصي، حين يعتبر آراء الآخرين وجهات نظر مختلفة. ولذلك يخرج كل مشارك في الاجتماع وحيدا ومنعزلا وأكثر إحكاما لفرديته وحماية لذاته. وفي بيئة عمل مثل هذه يكون كل موظف «الرجل الوحيد» أو الأوحده أو الأعرل Lonely Man.

أما أسباب الإنعزالية الإدارية فتكمن في طبيعة اتصالاتنا الحالية التي تتسم بما يلي :

- 1- في النقاشات الشفهية يقول الأفراد ما يريدون قوله ويكتمون ما يريدون كتمانهم. فتتحول النقاشات الشفهية إلى «صراع إرادات» بين المشاركين.
- 2- تشحن النقاشات الشفهية بالانفعالات والنبرات النفسية التي تعتمد على مزاج صاحبها أكثر مما تعتمد على الموضوع. فهي أكثر قابلية للانحراف عن الموضوعية والسقوط فريسة التحيزات الشخصية.
- 3- النقاشات الشفهية مادتها (الكلمات). والكلمات غير متعينة وغير ملموسة. ولذلك فهي تزول ويبقى منها أثرها، وهذه خاصية سلبية. فعندما تناقش زميلك يبقى بينكما الأثر الذي يتركه وقع كلماتك عليه، دون أن تبقى الكلمات نفسها. فتجد الزميل يلومك ويقول لك : «أنك تكلمني أو كلمتني بأسلوب كذا، وهذا يعني كذا».. أي إن ما يبقى من الكلمات ليس المعنى الذي يقصده المرسل، بل المعنى الذي يفترضه المستقبل.

النقاشات الشفهية أكثر صور الاتصال عرضة لسوء الفهم، لأن مادتها (الكلمات) التي تتبخر بعد النطق بها.

من هنا بدأ التفكير في وسيلة جديدة تساعد على نجاح الاجتماعات العملية في البيئة الإدارية. ومن هنا ظهرت النظرية البنائية في الاتصالات وعمليات العصف الذهني الملموس

وحل المشكلات بأساليب ثلاثية الأبعاد، وبناء الاستراتيجيات الحية Real Time Strategy وبناء فرق العمل بواسطة قوالب ومكعبات الليجو. حيث تحل القوالب والمكعبات محل الكلمات.

توضع قطع ومكعبات ونماذج ليجو على طاولة الاجتماعات فتلمس وتبنى وتتحرك وتبقى، فتصبح أكثر

* تنطوي الاجتماعات على حساسيات شخصية وإدارية ويحمل معظمها أجدات سرية.

* يسيطر شخص واحد - غالبا - على الاجتماع فيبقى وحيدا يفكر ويقرر وهو ما نسميه في (تطبيقات ليجو للألعاب الإدارية) الشخص المعزول.

* تعتمد الاجتماعات على مهارة واحدة هي مهارة الاتصال. فإذا كان المجتمعون متحدثين جيدين وفنيين فاشلين تعتبر الاجتماعات ناجحة، لمجرد أن الكلام أعجب المشاركين.

* تعتمد معظم الاجتماعات على أجدات مسبقة، وتمنع طرح أي أفكار جديدة، بل إن تلك الأفكار تعتبر - أحيانا - خروجاً عن النص.

* تلتزم الاجتماعات بمواعيد محددة سلفا، مع إن الخيال والإلهام لا تحده حدود، ولا تعوقه سدود.

للأسباب السابقة ولثبات الأسباب الأخرى غيرها، يرى أصحاب نظرية (ألعاب ليجو الجادة) والقائمة على نظريات التعلم البنائية، أن الوقت حان لأن نجتمع ونتحاور ونتفاعل ونتدرب ونتعلم بطريقة جديدة.

اجتماعات بنائية لا شفهية

From Instruction To Construction

اعتاد القادة والمديرون كلما واجهتهم مشكلة، أن يعتقدوا الاجتماعات لدراساتها ووضع الحلول المناسبة لها. إلا أن معظم هذه الاجتماعات تنحصر في الحوار والكلام حول

الحلول المقترحة. وتترتب على هذا الكلام والنقاش مشكلات اتصال جديدة تضاف إلى المشكلة الإدارية القائمة. لأن معظم جوانب النقاش والحوار تعكس مصالح أصحابها ووجهة نظرهم المحددة سلفا والمحدودة بعدا في نطاق مواقعهم الإدارية. ولهذا

نجد في معظم المؤسسات مشكلات اتصال نسميها «الانقسام إلى أقسام» Departmentalization. وهي ناشئة عن أننا في اجتماعاتنا نتكلم Talk ولا نتصل Communicate.

تفشل معظم الاجتماعات الشفهية بسبب طبيعتها النقاشية وانطلاقها من دوائر ذاتية ومصالح فردية أو

اجتماعات الليجو بنائية وليست شفهية



قابلية للتشكيل والتناول والتطوير والتعديل والفهم والإفادة من الحوارات الشفهية. فكيف يمكنك الانتقال من الاجتماعات الشفهية إلى الاجتماعات البنائية أو البنائية في مؤسستك أو إدارتك أو مشروعاتك؟

البحث عن مصادر للأفكار

وصل المديرون إلى حالة من الملل والسأم من حالة الركود التي تسود التفكير الإداري في مصادره التقليدية. فما عادت الاجتماعات تؤتي ثمارها. وما عادت المؤسسات الاستشارية التقليدية تقدم شيئاً ملموساً يمكن الركون إليه. لذا ابتكر بيت الخبرة (اكسكيوتف ديسكفري Executive Discovery) أسلوباً جديداً للتفكير الإداري والتخيل والتدريب والإداري باستخدام مكعبات البلاستيك الشهيرة التي تنتجها شركة (ليجو Lego) لتدخل مجال التدريب والتعليم الإداري للكبار بعد نجاحها لسنوات طويلة في التدريب والتعليم البنائي للصغار.

ما هو التعلم الإداري؟

التعلم نشاط جوهري لأية مؤسسة ترغب في التطور والاستمرار. وقد شغل موضوع التعلم الإداري حيزاً كبيراً من دراسات الإدارة وعلم النفس. فالتعلم طبقاً لتعريف علماء النفس هو: «تعديل السلوك من خلال الخبرة». وهذا هو جوهر ما يريده المديرون. فالمؤسسة المتعلمة The Learning Organization هي حلم كل مدير. لأنها وحدها القادرة على الاستمرار والتطور والتعلم من خبراتها وأخطائها.

يعتمد التعلم إذن على تراكم الخبرات وتداخل وتبادل المهارات. فالمكاسب التي تحققها المؤسسة بالمصادفة لا تحسب في هذا الإطار. تحسب فقط تلك الخبرة المؤسسية التي تدفع المؤسسة إلى التركيز على نشاط تجد فيه أفضل توظيف لكفاءاتها وقدراتها ومواردها.

احترار العلماء كيف يحدث التعلم، ولكنهم تأكدوا من أن التعلم فطري في المخلوقات. وبهذا يكون الجهل مخالفاً للفطرة. فإذا طبقنا ذلك على المؤسسات نعرف أن التعلم من طبيعة الموظفين. فإذا كانت مؤسستك لا تتعلم إطلاقاً أو لا تتعلم بسرعة، يمكنك أن تستنتج وجود حاجز يعيق عملية التعلم. وقد رأيت (ليجو) من خلال أبحاثها مع (معمل التخيل Imagination Lab)، أن هذا الحاجز يتمثل في الخوف من المخاطرة. فعالم الأعمال يقوم على أسس مالية جوهرها الربح أو الخسارة. وعندما يغلب عليها الحرص تقل فرص المخاطرة

والمحاولة. لأن المحاولات الفاشلة تسبب خسائر. رأيت (ليجو) وشركاؤها (معمل التخيل) و (اكسكيوتف ديسكفري) أن المخرج الوحيد من هذا العجز هو إزالة معوقات عملية التعلم وتبديد الخوف من المخاطرة. وبهذا يكون أكثر المديرين والموظفين قدرة على التعلم هو واحد من اثنين: مدير أو موظف خبر وعایش تجارب فاشلة؛ أو مدير اكتسب هذه الخبرة من خلال (اللعب الجاد).

نظريات التعلم الإداري

درس العلماء ظاهرة التعلم حتى وضعوا نظريات تشرح طبيعته واكتشفوا العديد من الشروط اللازمة لحدوث التعلم بشكل سليم وسريع. وانقسم علماء التعلم بين ثلاث نظريات هي:

النظرية الواقعية

Realism

وهم من يفترضون أن الذهن الإنساني يستقبل كل خبراته ومعارفه من الواقع، كما تستقبل الصفحة البيضاء الفارغة الكلمات التي يخطها القلم. ويرون أن ظاهرة النمو تعني أن الذهن يولد فارغاً ثم يتعلم من الواقع حين تنطبق داخله الخبرات شيئاً فشيئاً. يدل أصحاب النظرية الواقعية على صحة نظريتهم باختلاف معارف الشعوب اعتماداً على اختلاف البيئات التي يعيشون بها. ويرون أنه إذا وضع الإنسان منذ ولادته في غرفة مغلقة ولم يبرحها فإنه لن يتعلم شيئاً.

وطبقاً لهذه النظرية فإن التدريب النظري لا تكون له نتائج إيجابية دون ممارسة واقعية. فلا يكفي أن يتدرب الفرد نظرياً على أداء مهمة ما فيتقنها. بل لابد من التدريب العملي والخبرة الواقعية. فالخبرة هي التي تكون مهارات الفرد التي تبقى وتنمو بمرور الزمن. أما التعليم النظري فينسى ويضمحل بمرور الزمن. وأصحاب هذه النظرية يؤمنون بأن ذوي الخبرة العملية أكثر كفاءة من ذوي الشهادات الأكاديمية.

النظرية المثالية

Idealism

تخالف النظرية السابقة وترى أن مصدر المعرفة هو الذهن وليس الواقع. أي أن الذهن هو الذي يشكل الواقع كما يريد، وليس الواقع هو الذي يشكل الذهن. ويسوق أصحاب النظرية المثالية مثلاً شهيراً للتدليل على صحة

قدرتهم على التعلم. فتوصل إلى صياغة نظرية ثالثة تعتبر وسطاً بين النظريتين الواقعية والمثالية. يرى «بياجيه» أن النظرية الواقعية تخطئ في افتراض أن الذهن صفحة بيضاء فارغة تنتظر أن يملأها الواقع بالمعرفة. فالذهن يحوي قدراً من المعرفة التي تسبق تعامله مع الواقع. وفكرة المنطق تدل على هذه المعرفة. كذلك تخطئ النظرية المثالية في افتراضها أن الواقع يلعب دوراً سلبياً بالنسبة للذهن الذي يملك القدرة على تشكيل الواقع كما يريد. يرى (بياجيه) أن للواقع ثقلاً كبيراً ودوراً إيجابياً على تعليم الذهن. والذهن قادر على بناء وتنظيم المعلومات التي يستقبلها من الواقع. ومن هنا اختار «بياجيه» مصطلح «البنائية» وأطلقه على نظريته.

ترى النظرية البنائية أن المعرفة الكامنة في الذهن البشري تتلخص في القدرة على بناء النماذج المتسقة مع الواقع، والقدرة على تفكيك وإعادة تركيب نماذج وأبنية المعرفة الذهنية. وبذلك تختار النظرية البنائية لنفسها موقفاً وسطاً بين النظريتين المثالية والواقعية. فهي تفترض أن

نظريتهم فيقولون أنه لا وجود للواقع بدون الذهن. فلو حدثت ووجدت شجرة هائلة في منطقة نائية ولم يصل ذلك إلى علم أي بشر، فإن وجودها يبقى بلا معنى. ومن الصعب أن نعتبر صحة أو خطأ هذا المثال بالتجربة العملية، لذلك تتم مناقشتها بالمنطق، وهو فكرة مثالية، لأن الذهن وعقل الإنسان هو الذي يبتكره ويوظفه.

وطبقاً لهذه النظرية فإن التدريب النظري تكون له نتائج إيجابية هامة. فيكفي أن يتدرب الفرد على مهمة ما كي يتقنها. وأصحاب هذه النظرية يؤمنون بأن أصحاب الشهادات يستطيعون أداء المهام أفضل من أصحاب الخبرة. وذلك لأن المهارة تكمن في المعلومات النظرية، وليس في الخبرات العملية.

النظرية البنائية

Constructionism

كان «جان بياجيه» من العلماء الذين لم يقتنعوا بالنظريتين السابقتين. وكان متخصصاً في علم النفس والتعلم. وقد بدأ دراساته بملاحظة أطفاله ودراسة

تجربة (بياجيه) والتحول من التلقين إلى التركيب

Instruction vs Construction



كغيره من علماء النفس كان «بياجيه» مولعاً بملاحظة الآخرين ودراسة سلوكهم. وبفضل ملاحظته لتطور سلوك أطفاله توصل إلى الجزء الأهم من نظريته البنائية عن التعلم.

يذكر «بياجيه» أن طفله الصغيرة كانت تراقبه وهو يصب الماء من كوب واسع وقصير في كوب ضيق وطويل. وأنها شعرت بالدهشة عندما ارتفع منسوب الماء في الكوب الضيق عما كان عليه في الكوب المتسع. وبدأ «بياجيه» يحلل اندهاش ابنته الصغيرة، ويعيد التجربة أمامها. فوجد أن الشخص عندما يرى ظاهرة تخالف توقعاته يندهش

ويرتبك. يحدث الارتباك عندما يلاحظ شخص ما، شيئاً ما يخالف ما يتوقعه ذهنه. وبتكرار الظاهرة يهتز البناء النظري في ذهن الشخص، ويبدأ في تفكيكه وإعادة تركيبه مرة أخرى. ولا بد أن تصحب ذلك تجربة واقعية يجربها الشخص بنفسه. فقد حاول «بياجيه» أن يشرح لابنته لماذا يعلو منسوب الماء في الكوب الضيق، ولكنها لم تفهم ما يقصد. فجعلها تمسك بالكوبين المختلفين وتجري التجربة بنفسها. وبهذه الطريقة وحدها توصلت الصغيرة إلى فهم السبب.

استنتج «بياجيه» أن الإنسان قادر على تفكيك أبنية المعرفة الذهنية التي يمتلكها، ليعيد تركيبها مرة أخرى لتصبح أكثر ملاءمة للواقع. وقد أطلق على هذه القدرة مصطلح «القدرة على التوازن» Equilibration Ability فعندما يلاحظ الذهن اختلاف النظري عن الواقعي، يشعر بالارتباك، فيحاول أن يعود إلى نقطة التوازن التي يقع فيها التوافق بين الذهن والواقع.

بسبب هذه التجربة عارض «بياجيه» أسلوب التلقين في التعليم، وأكد على أهمية التعليم بالممارسة والتجربة الواقعية، وعلى ضرورة استبدال التفكير المجرد بالتفكير المجسم. وعلى هذه النظرية ارتكزت فكرة (ألعاب ليجو الجادة). حيث يتمكن المشاركون من التفكير بأصابعهم وأيديهم وتفكيك افتراضاتهم الخاطئة عن المؤسسة والنافسين والمشكلات التي تواجههم. وبهذا تحدث النقلة من التفكير الإداري المجرد إلى التفكير الإداري المجسم. ومن التعلم بالإلقاء إلى التعلم بالبناء، ومن الابتكار والخيال المجرد، إلى الخيال المجسم والابتكار ثلاثي الأبعاد.

من رؤية الإيجابي في كل مشكلة سلبية. ونطلق عليه النمط «الإيجابي»، لأنه يتجاوز الاستقبال من الواقع إلى تغيير الواقع. ويحتاج الذهن كي ينتقل من النمط السلبي إلى النمط الإيجابي إلى تفكيك الأبنية المعرفية التي كونها عن الواقع، وإعادة بنائها. وهذا ما يحدث في الليجو.

أنماط التعلم

يتعلم الذهن من الواقع الذي يعيش فيه من خلال بناء أبنية معرفية عنه. ويقوم الذهن ببناء هذه الأبنية المعرفية طبقاً لنمطين هما :

النمط السلبي

يقوم على الحفظ والتكرار، ومكانه الذاكرة. فيه يحفظ الذهن صورة منسوخة من الواقع Copy View ويصبح كالتلميذ الذي يقدم الإجابات التي يحفظها عن أسئلة الامتحان، دون أن يفكر فيها. يسود هذا النموذج لدى الموظفين البيروقراطيين، حيث يختفي الابتكار وينتشر التكرار. بالنسبة للموظف البيروقراطي لا بد لكل الإجراءات والعمليات الإدارية أن تتم وفق ما حدث في المرات السابقة. فلا مجال للتغيير أو إعادة التفكير أو التدبير. ويعتبر هذا النمط سلبياً لأنه يقتصر على الاستقبال من الواقع.

النمط الإيجابي

يعيد الذهن فيه النظر في خبراته القديمة ومحفوظاته فيعدلها ويطورها ويعيد بناءها لتصلح للتعامل مع متغيرات الواقع. فيكون انطباع الذهن عن الواقع صورة إبداعية Creative View تقبل التدخل بالتغيير. يسود هذا النمط لدى رجال الأعمال والمبتكرين الذين يتمكنون

من التفكير المجرد إلى التفكير المجسم:

عمل «سيمور بابت» وهو زميل (جان بياجيه) على تطوير تطبيقات مبتكرة في مجال التعليم اعتماداً على النظرية البنائية. ففي عام 1970، طور «بابت» لغة برمجية للكمبيوتر اشتهرت باسم لغة لوجو Logo، وهي عبارة عن رسم وفك وتركيب بعض الأشكال باستخدام الكمبيوتر.

في عام 1985، ابتكر «بابت» مع مجموعة من علماء النظرية البنائية مكعبات وقوالب ليجو البلاستيكية التي يمكن تركيب أعداد هائلة من الأشكال بواسطتها وإعادة فكها وتعديلها، مما يساعد على دراسة جميع الاحتمالات والخيارات الممكنة، فكانت النتيجة ثورة في تعليم الصغار. فهي تنمي القدرة على التخيل والتصور وزيادة فهم الواقع من خلال تركيب وتفكيك الأشكال والنماذج.

بعد أن أثبتت النظرية البنائية فائدتها في تعليم الصغار والشباب انطلقت لتعليم الكبار، ولكن في ألعاب أكثر جديدة، أطلق عليها اسم «ألعاب ليجو الجادة» Lego Serious Play. فكما يحرص الآباء على رفع مستوى تعلم أطفالهم بواسطة لعبة الليجو للوصول بهم إلى درجة أعلى من الفهم لمجريات الحياة، صار المديرون

ملاحظات بنائية



كان «سيمور بابت» يدرس الرياضيات البحتة لمجموعتين مختلفتين من الطلبة. في الصباح كان يشرح الرياضيات لطلبة يتخصصون في دراسة الرياضيات البحتة كمادة أساسية. وفي الظهر كان يشرح الرياضيات لطلبة يتخصصون في دراسة الفن التشكيلي والعمارة كمادة أساسية. لاحظ «بابت» اختلافات واضحة بين المجموعتين. المجموعة المتخصصة في دراسة الرياضيات البحتة تتسم بالبرود والانسحاب والخجل وتركز على الحفظ أكثر من الفهم، ولا يطرح أفرادها أسئلة عميقة عن أي شيء، بل كانوا يفضلون التقليد ويتجنبون التجديد. المجموعة المتخصصة في الفن التشكيلي كانت تتسم بالمرح والجرأة على طرح أسئلة عميقة، والمبادرة وحب المغامرة. وكان أفرادها يرفضون التقليد ويفضلون التجديد.

استنتج «بابت» أن دارسي الرياضيات البحتة ينتمون بحكم اعتيادهم على التفكير البحت والمجرد إلى النمط السلبي للتعلم، فهم يميلون إلى إقامة أبنية ذهنية تقليدية. أما دارسو الموضوعات المجسمة فينتمون بحكم اعتيادهم على استخدام أيديهم وأصابعهم في دراستهم إلى النمط الإيجابي للتعلم. فكانوا أكثر ميلاً لإقامة أبنية ذهنية ابتكارية.

يحرصون على تدريب موظفيهم مستخدمين نفس الأشكال للوصول إلى درجة أرقى في فهم الأعمال الجادة.

مبادئ نظرية الليجو التعليمية

خلال الجلسات التدريبية يعمد مدرب (ألعاب ليجو الجادة) إلى تدريب المشاركين على عدد من المبادئ الأساسية.

أول هذه المبادئ هي تعريف التعلم بأنه : «تعديل السلوك من خلال الخبرة». فلا يصح أن يخرج المشاركون من الجلسة التدريبية كما دخلوها، بل يجب أن يتغير سلوكهم ليصبحوا أكثر إيجابية وقدرة على التعامل مع المشكلات الإدارية التي تواجههم. جلسات (ليجو) ليست دراسة نظرية، بل هي عملية تشترك فيها الأيدي وتشترك فيها الأصابع في تفكيك وتحليل المشكلات وإعادة بناء الأوضاع بأشكال كثيرة تشمل كل الاحتمالات والخيارات التي يمكن تصورها. ومن مبادئ نظرية (ليجو) ما يلي :

الرؤية بالقلوب

Reversibility

وتتمثل في قدرة المدير أو المتدرب على رؤية وتصور وتوقع

عكس النموذج الموجود أمامه. يهدف هذا المبدأ إلى تدريب المشاركين على توقع نهايات الأحداث، ورؤية المستقبل في الحاضر. ويساعد أيضاً في البدء من المشكلة التي تواجهه وتتبعها عكسياً حتى الوصول إلى جذورها وبداياتها، وهذا يعني رؤية الماضي في الحاضر. وبممارسة هذا المبدأ يتمكن المشارك من قلب الأوضاع وتفكيكها وإعادة تركيبها ليستزيد في فهمها عمقاً، ويعالجها بطريقة أكثر وعياً.

رؤية البناء في الأشياء

جميع الأشياء الواقعية عبارة عن أبنية ذات أجزاء محددة ترتبط بعلاقات ويحكمها منطق داخلي. ولا يمكن التحكم في هذه الأشياء أو السيطرة عليها دون فهم المنطق الداخلي الذي يكمن داخلها. للمؤسسات مثلاً منطق بنائي داخلي، ولا يمكن السيطرة عليها أو إدارتها دون فهم هذا المنطق قبل الشروع في محاولة تغييره. وإلا باءت محاولة التغيير بالفشل وتسببت في خسائر فادحة.

يمكن استكمال عملية فهم منطق البناء الداخلي للمؤسسات ببناء نموذج مائل باستخدام قوالب ومكعبات الليجو، مع وضع ما يمثل كل موظف في

كيف يتم التعلم الإداري؟



يتم التعلم الإداري عبر ثلاث مراحل :

المرحلة ألفا:

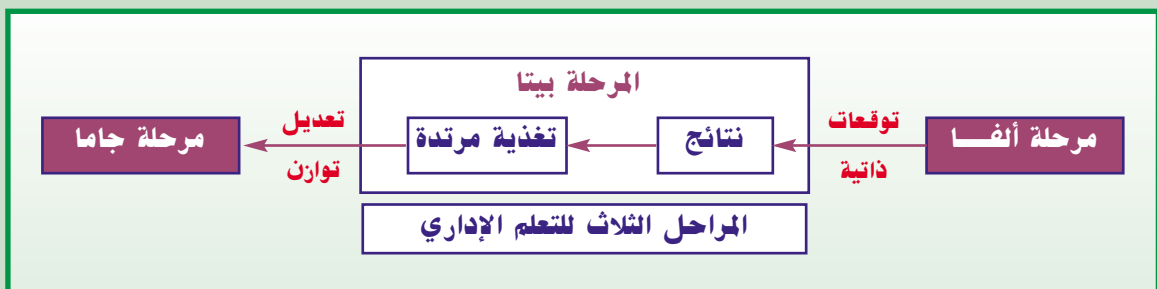
في هذه المرحلة يفترض المدير أو المتدرب أن جميع افتراضاته بشأن المؤسسة أو المنافسة أو السوق صحيحة، فيتصرف بناء على ذلك ويتوقع أن تأتي نتيجة تصرفاته طبقاً لتوقعاته، ولكن ما يحدث غير ذلك.

المرحلة بيتا:

في هذه المرحلة يتأكد من عدم دقة افتراضات وتوقعات المدير أو المشارك فيحدث له اضطراب Disturbance ينتج عن ملاحظة عدم اتساق الواقع الفعلي مع توقعاته الذهنية، فيبدأ بإعادة حساباته ويفكك ما حدث خلال عملية «القلوبية» Reversibility كخطوة أولى ليتمكن من بناء تصور يمحو التصور القديم، ويكون أقرب إلى منطق البناء الداخلي للأمر.

المرحلة جاما:

وفيها يعود المدير أو الموظف المشارك إلى نقطة التوازن Equilibration التي تتسق عندها تصورات وافترضاته. فيعيد إقامة بناء جديد لمنطق الأمور في ذهنه. ويحدث له تعديل في السلوك ويتقدم إلى مستوى أعلى من الفهم والتعلم.



فترى النتائج رؤية العين دون أن تحمل مؤسستك توابع محاولاتها. وبهذا تستبعد الأخطاء الفعلية. ويصير ممكناً أن تخطئ وتتعلم دون أن تندم.

وظيفة مدرب ألعاب ليجو الجادة

يركز مدرب ليجو على الوصول بالمتدربين إلى نقطة الصراع الذهني بين المفاهيم والافتراضات الخاطئة التي تحتاج لتصحيح. فهو يدفعهم إلى المرحلة بيتا من خلال ملاحظة بوادر الاضطراب Disturbance وعلامات الدهشة، ثم يستمر في حثهم على استكمال التجربة بإعادة التفكيك والتركيب حتى يصلوا إلى المرحلة جاما. فاستناداً لإتقان المدرب للأشكال المتعددة من تركيبات وتفكيكات نماذج الليجو يمكنه أن يرشد المتدربين - دون أن يقدم لهم الإجابات الجاهزة - نحو فهم أكبر للمنطق الداخلي



للأبنية الذهنية للأشكال التي يفترضون أنهم يبنونها لتماثل مؤسساتهم ومشكلاتهم. كما أن

خبرة المدرب في مجال التعلم تجعله عنصراً أساسياً في إكساب المتدربين الثقة بالنفس واستبعاد اليأس من المحاولات بغرض الوصول التدريجي إلى أعلى مراحل التعلم.

الخيال الإداري الإستراتيجي

تعمل قطع وأشكال ليجو بمثابة الجسر الذي تعبر عليه

موقعه داخل البناء في شكل تمثيلي مقارب لما يحدث في الواقع. ثم يأتي عنصر اللعب، ويتلخص في تغيير المواقع وتعديل البناء بغرض فهم المنطق الكامن في التغيير وإجراء عملية التغيير دون خوض المخاطرة الفعلية المترتبة عليها.

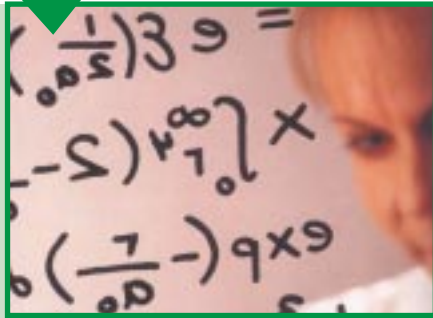
تعدد وجهات النظر

يرى كل شخص الأشياء ومنطقها الداخلي من وجهة نظره. فإذا تكلم عما يراه فإنه سيصمت عن الكثير مما لا يريد التصريح به، ولكنه إذا أمسك بقوالب ومكعبات الليجو فإنه لن يصمت أو يسكت، بل ستفصح أصابعه عن المنطق الذي يحكم الأشياء من وجهة نظره. وسيظهر ذلك في طريقة ترتيب وتركيب أشكال الليجو التي تخالف المنطق الذي يراه الآخرون بصدد نفس المسألة. وهنا تصبح الافتراضات الشخصية كلها واضحة على منضدة الاجتماعات. وتكون النتيجة فتح حوار بشأنها وكسر حاجز اللغة الشفهية.

علاج الأخطاء لا يكون بعدم اقرارها بل بفهمها

تهدف عملية تفكيك وتركيب نماذج ليجو التي تكونها بنفسك إلى تمثيل مؤسستك خلال الجلسات التدريبية إلى فهم أفضل للمنطق الداخلي لهذه النماذج. يمكنك بهذه الطريقة تقليل الأخطاء في قراراتك الإدارية وفي عملك. فأنت تقترب أخطاء كثيرة أثناء اللعب وعند تركيب ليجو مما يجنبك اقرارها فعلا على أرض الواقع.

أهمية الخطأ



يؤكد «بياجيه» أنه إذا لم يمر الموظف أو المدير أو التلميذ بالمرحلة بيتا، بما فيها من اضطراب ورغبة جامحة في التوازن، فإنه سيتوقف عن التقدم إلى المرحلة جاما. يحدث هذا للأسف عندما نقدم للموظفين والمديرين الإجابات الجاهزة قبل أن تتركهم يعانون ويتعرضون لمتاعب المرحلة بيتا. الإجابات الجاهزة توفر على الشخص مشقة الشعور بالاضطراب والتناقض. فتنتج موظفين ومديرين بيروقراطيين. وتدفع بالفرد إلى تبني نموذج تعلم سلبي. فتصبح المعرفة الجديدة التي يكتسبها مجرد حفظ دون فهم، ويكون مكانها الذاكرة وليس الوعي.

في الواقع، فإن من يتسببون في حدوث عمليات التعلم السلبي لا يقصدون كل هذا. فهم يفعلون ذلك بدافع خوفهم من التكاليف الفعلية للتعلم الإيجابي. فالمدربون يخشون إعطاء الآخرين الفرصة للدخول في المرحلة بيتا، لأنها تعني خسارة فادحة للمؤسسات، وليس لأنهم لا يريدون للموظفين أن يتعلموا. يصبح الحل الوحيد في هذه الحالة هو التعلم من خلال مضاهاة الواقع، بحيث تقي المؤسسة مخاطر الخسارة التي قد تتحقق في المواقف الفعلية. وهنا يأتي دور الليجو.

لا يحدث التعلم - طبقاً لرأي «بياجيه» - إلا عندما يصل الذهن إلى مرحلة الصراع بين المفاهيم والافتراضات الخاطئة - أي المرحلة بيتا. والذهن لا يصل إلى هناك من خلال التفكير المجرد. لا بد أن يصل إليها بالتفكير المجسم أو الخطأ الفعلي. التعلم الصحيح لا يتم دون ممارسة. ولهذا وفرت ليجو للمشاركين في لعبتها الجادة القدرة على الممارسة الآمنة التي تستبعد التوابع الفعلية لخطر اقرار الخطأ. وهي لذلك أنسب وسيلة للتعلم والتدريب الإداري

4- مرحلة التخيل الإستراتيجي

Strategic Imagination

في هذه المرحلة يتمكن المدربون من تكوين وبناء نماذج وأشكال باستخدام مكعبات ليجو تمثل المبادئ الرشيدة والحاكمة لإعادة البناء والتطوير Guiding Principles. فإذا كانت مرحلة التخيل الوصفي هي المرحلة ألفا، ومرحلة التخيل الابتكاري هي المرحلة بيتا، ثم يصلون إلى ذروة الاضطراب في مرحلة التحدي، فإن مرحلة التخيل الإستراتيجي تمثل المرحلة جاما التي يتمكن فيها اللاعبون أو المدربون من الوصول إلى مبادئ وافتراضات مطلقة وحاكمة ونموذجية، وتسير الأمور داخل وخارج المؤسسة، بحيث يتمكنون من التعامل مع النماذج الثلاثة بشكل أفضل.

«انظر رسم مراحل التخيل الإداري في اسفل الصفحة» :

تكوين النماذج الإدارية

يصل تدريب (ألعاب ليجو الجادة) إلى ذروته عند تكوين وبناء النماذج الإدارية الأربعة التالية :

- 1- نموذج هوية المؤسسة ونظم العمل السائدة فيها.
 - 2- نموذج إستراتيجية المؤسسة تجاه المنافسين والسوق والأطراف الخارجية.
 - 3- نموذج المشكلات القائمة والأزمات المحتملة التي تواجه المؤسسة.
 - 4- نموذج المبادئ الرشيدة أو الحاكمة لإعادة التركيب والتطوير.
- وهذه هي الخطوات العامة للتدريب على بناء هذه النماذج بأشكالها المختلفة.

عملية اتخاذ القرار من التخيل إلى الواقع. ويتم ذلك عبر أربع مراحل، يتم فيها بناء وتوظيف ثلاثة أنماط من التخيل هي :

1- مرحلة التخيل الوصفي

Descriptive Imagination

في هذه المرحلة يُطلب من المتدربين استخدام مكعبات وقوالب ليجو في بناء وتكوين النموذج الأول وهو: نموذج هوية المؤسسة ومنطق نظم العمل داخلها.

2- مرحلة التخيل الابتكاري

Creative Imagination

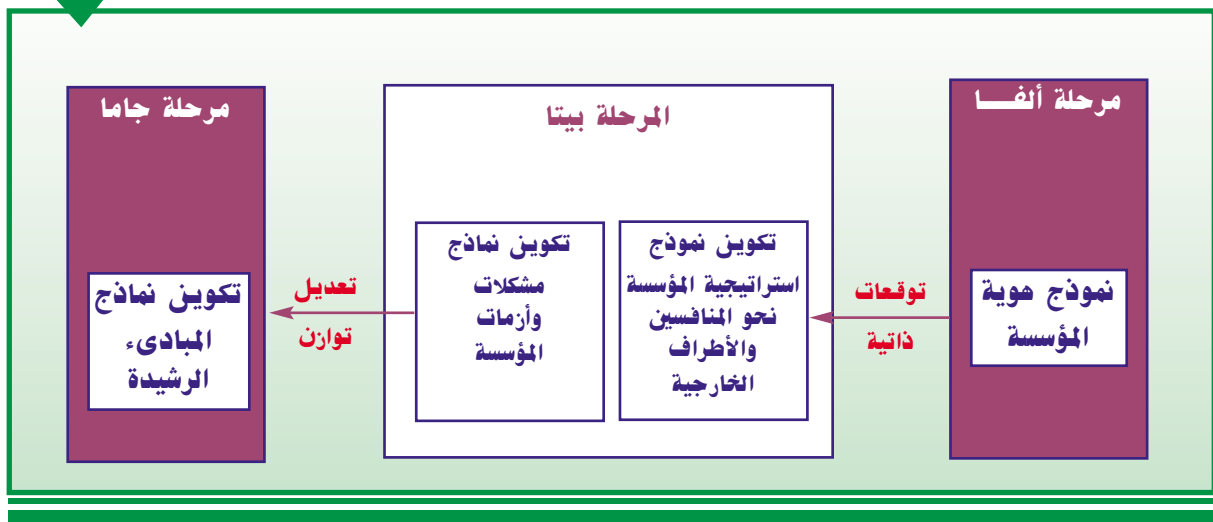
وفيها يطلب من المتدربين استخدام مكعبات وقوالب ليجو في بناء وتكوين النموذج الثاني وهو: نموذج استراتيجية المؤسسة في مواجهة المنافسين والسوق والأطراف الخارجية. وقد مرت شركة «دل» للكمبيوتر في هذه المرحلة عند بنائها للنموذج الفريد الذي مكنها من تخطي الوسطاء وتحقيق أرباح هائلة عن طريق ضغط سلسلة القيمة في أبسط صورة ممكنة لها.

3- مرحلة التخيل التحدي

Challenging Imagination

وفيها يطلب من المتدربين استخدام مكعبات وقوالب ليجو في بناء وتكوين النموذج الثالث أو نموذج المشكلات القائمة والأزمات المحتملة التي تواجه المؤسسة. وتلك هي المرحلة التي مرت بها شركة «نوكيا» عندما تحولت من صناعة المنتجات الخشبية لتدخل مجال أجهزة الاتصالات. ومرت بها شركة IBM بعدما كانت على وشك الانهيار. وتمثل هذه المرحلة ذروة الاضطراب وتصارع المفاهيم النظرية - أي ذروة المرحلة بيتا.

مراحل بناء النماذج الإدارية



تطبيقات (ألعاب ليجو الجادة) في التدريب الإداري

تأسيساً على نظرية التعلم السابقة، فإن الشركات العالمية الطامحة لتوظيف التخيل الإداري وحفز الموظفين على التركيب والتجريب، والمؤمنة بضرورة ممارسة أساليب جديدة في التدريب، بدأت تستخدم نظرية

التعلم البنائية هذه في :

- * وضع الاستراتيجيات وتنفيذها.
- * وضع السيناريوهات واختبارها.
- * إدارة التغيير.
- * حل الصراعات وخلافات العمل.
- * حالات الاندماج والشراء والاحتواء.

بناء نموذج هوية المؤسسة:



نحن تابعون
ولسنا قادة للأسواق



موقفنا محصن



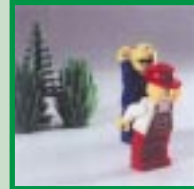
نظم العمل لدينا
معقدة



مخاطرة



عقل الموظف بعيد عن
العمل



المدديون يتسلقون
أكتاف التنفيذيين



كسر الحواجز التي
تفصل الأقسام



كثير من المراقبة
الداخلية



صراع على القيمة

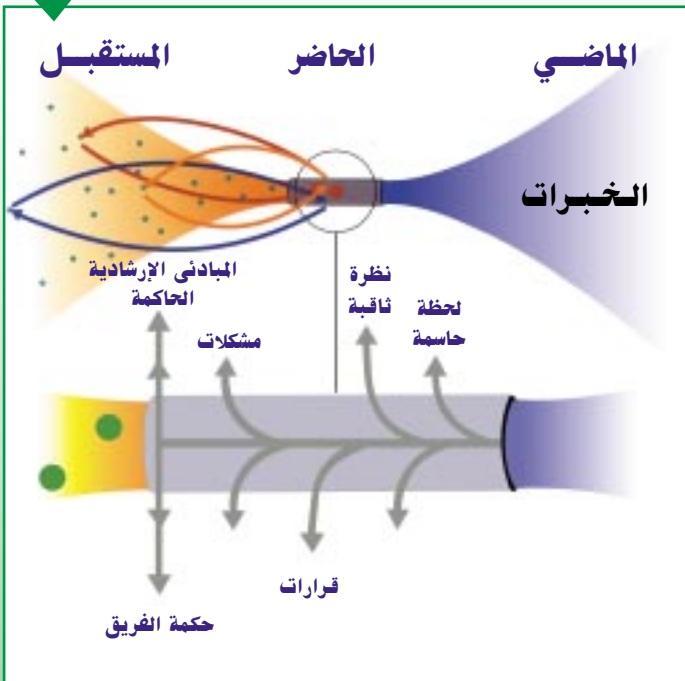
هذا هو أول نموذج يطلب من المتدربين بناؤه لدراسة وفهم افتراضاتهم وتصوراتهم وتحيزاتهم الشخصية عن هوية المؤسسة وطريقة العمل بها. يعيش المتدرب المرحلة ألفا بكاملها ليخرج ما لديه من مفاهيم وافتراضات ذهنية إلى الواقع العملي في شكل نماذج وأشكال متخيلة ومنفذة من مكعبات الليجو تمثل :

* نموذج الهوية الحالية للمؤسسة كما يراها المتدرب.
* نموذج الهوية المستهدفة للمؤسسة من وجهة نظر المتدرب.
ولكي يتمكن المتدربون من بناء نموذج الهوية، على المدرب أن يطرح أسئلة تستثير إجاباتها عملية البناء، كما يلي :

- * كيف تؤدي وظيفتك في المؤسسة؟
- * كيف يرتبط عملك بعمل زملائك في القسم وكيف يرتبط ذلك بعمل الأقسام الأخرى؟
- * كيف ترى وظيفتك وما هي طموحاتك وما هي العوائق التي تحول دون تحقيق هذه الطموحات؟
- * من هم الذين تتلقى منهم التعليمات والأوامر وما هو موقعهم ووظائفهم؟
- * على من تشرف ومن تدير وترأس؟

Real Time Thinking

التفكير العابر للزمن (للأوقات)



مثلما هناك صواريخ عابرة للقارات هناك أيضاً تفكير عابر للسنوات أو للأوقات. هذا هو التفكير الابتكاري الذي توفره مكعبات ليجو. فانطلاقاً من خبرة الماضي وتاريخها السابق، يمكنك أن تتعامل مع الوضع الراهن بكل مشكلاته وأزماته ووضعا نصب عينيك الأشكال المحتملة لمستقبل المؤسسة. فتكون وجهتك المستقبل وذخيرتك الماضي وجسرك الحاضر. فإذا كنت بصدد اتخاذ قرار، فما عليك إلا أن تستند إلى كل خبراتك السابقة وتكرس بصيرتك للنظر في احتمالات المستقبل واختيار الأفضل من بينها. فالتفكير العابر للزمن يدمج الماضي والحاضر والمستقبل في نقطة التفكير الحالية، (كما في الرسم)

* تحليل المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية.

من التخطيط الاستراتيجي إلى النوايا الاستراتيجية:

يعتقد بناء ودعاة نظرية التعلم الجديدة باستخدام (ألعاب ليجو الجادة) أن مشكلة التخطيط

* إدارة العلامات التجارية.

* بناء وتفعيل فرق العمل.

* إعادة الهيكلة أو التخصص

* ابتكار وتطوير الخدمات والمنتجات.

* دخول الأسواق الجديدة.

* زيادة فعالية التشغيل والمتابعة.

أساليب البناء



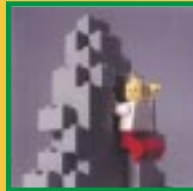
المؤسسات الحكومية



العملاء



أبواب مفتوحة



الأمر يتطلب
جهداً كبيراً

يتم بناء النماذج بطريقة محددة تسير وفقاً للخطوات التالية :

* يطلب المدرب من كل مشارك أن يستعرض نماذج زملائه ويناقشهم فيها ويشرح لهم نموذج الذي كونه بمكعبات الليجو.

* يطلب المدرب من كل مشارك شرح النموذج الذي كونه عن هوية المؤسسة أو استراتيجيتها أو المبادئ الإرشادية البسيطة التي تحكم سلوك فريق العمل بها. ثم تحديد موقع صاحب النموذج داخل النموذج الذي بناه.

* الهدف الرئيس للتدريب هنا هو بناء نموذج يتفق عليه الجميع أو يمثل التصورات الجماعية والمشاركة.

* يجب أن لا يزيد زمن بناء النموذج عن نصف ساعة.

* يساهم جميع المتدربين في بناء النماذج الإدارية للمؤسسة بحيث يبنى كل منهم موقعه ويمثل دوره داخل النموذج بنفسه.

* يمكن أن يتضمن النموذج ما يتجاوز الواقع الحالي إلى المستقبل وذلك تبعاً لرؤية المدرب لدوره ووظيفته. على أن يشرح المدرب كيف يمكنه الوصول إلى الوضع المستقبلي داخل النموذج انطلاقاً من الوضع الحالي.

* بمجرد استكمال بناء النموذج يطلب من المتدربين استعراض النموذج من زواياه المختلفة بحيث يغير كل متدرب مكانه ليتمكن من رؤية النموذج من زوايا الآخرين.

* يطلب من المتدربين

الإدلاء بتعليقاتهم على

منطق بناء النموذج

ورؤيتهم للأماكن التي

ينقصها المنطق الداخلي

وكيف يمكن ضبطها،

من خلال تفكيك تلك

الأجزاء من النموذج

وإعادة تركيبها بطريقة

منطقية يراها المتدربون

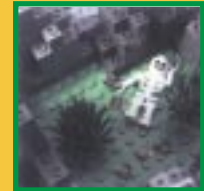
مقنعة.

* يطلب من المتدربين

سرد القصة التي يرونها

مجسمة في النموذج

وما يتفقون أو يختلفون



السقوط في البئر



سرعة زائدة
مع انعدام السيطرة

عليه، وذلك بهدف إخراج ما بأذهانهم من أفكار ومقترحات.

* بناء نموذج إستراتيجية المؤسسة تجاه المنافسين والسوق وهو النموذج الثاني في ترتيب الجلسات التدريبية، ويهدف إلى توضيح المنطق الداخلي للتفاعلات بين المؤسسة والمنافسين والأطراف الخارجية وموقعها في

السوق - سواء الحالي أو المستهدف. ويمكن للمدرب أن يطرح بعض الأسئلة التي يطلب منهم الإجابة عنها بمكعبات الليجو، لتكوين النموذج، ومنها :

* ما هي سمات العملاء الذين يهتمون بمنتجاتنا؟

* ما هي سمات منتجاتنا وفائدتها للفئات المختلفة من العملاء؟

* ما هو أفضل أسلوب للمخاطرة بالاستثمار في مجال عملنا؟

* ما هي الطريقة الساندة لدينا لتحقيق الأرباح؟ وهل هناك طريقة أخرى ممكنة ومفضلة؟

* ما هي الفرص المتاحة للربح وما هي درجة قربها أو بعدها وما هي احتمالات ربحيتها؟

* ما هي سمات الموردين ونوع العلاقات التي تربطنا بهم؟

* ما هو موقعنا بالنسبة للمنافسين وما هي سيناريوهات تحركاتهم المتوقعة، وما هي تحركاتنا المضادة؟

* طرق التسويق.

* تنتهي قيمة الخطط الاستراتيجية فور الانتهاء من كتابتها وتصبح بحاجة إلى تحديث، وتبدأ الاستراتيجية الحية العابرة للزمن والقائمة على الخيال حال الانتهاء منها، وتصبح جاهزة للاستخدام مباشرة.

* يتم تطوير الخطط الاستراتيجية بواسطة خبراء ومديرين ومستشارين من داخل وخارج المؤسسة، ويطلب من الآخرين تنفيذها، بينما تُطور الاستراتيجية الحية بواسطة مستخدميها ومنفذيها.

* تحتاج الخطط الاستراتيجية الروتينية لتعليمات وسياسات وإجراءات لتنفيذها، أما الأفكار والنوايا الاستراتيجية المتجددة فتُنفذ تلقائياً ولحظة الحاجة لها.

* توجد الخطط الاستراتيجية في الملفات وعلى الأرفف وعلى وسائط التخزين الإلكترونية، بينما توجد النوايا والاستراتيجيات الحية في عقول

الاستراتيجي تكمن أساساً ودائماً في خلو التخطيط من التفكير والخيال. وعندما نستخدم الألعاب الإدارية هذه في التخطيط الاستراتيجي فإننا بنينا من خلالها حياة استراتيجية لا مجرد خطة استراتيجية. وهذه هي الاختلافات الجوهرية بين الحياة الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية :

* يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الماضي محاولاً توقع المستقبل، والمستقبل لا يمكن توقعه. بينما يعتمد التفكير الاستراتيجي على الماضي محاولاً استحضاره كمادة خام لصناعة المستقبل، والمستقبل يمكن صناعته.

* يقوم التخطيط الاستراتيجي على الاستقرار واحتمالات تغيره، بينما يقوم التفكير الاستراتيجي على عدم الاستقرار والتأكد من تغيره.

بناء نموذج المشكلات القائمة والأزمات المحتملة:



الانشغال
بأرباح ضئيلة



فريق عمل غير
متجانس



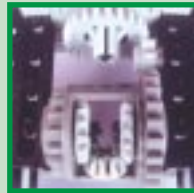
سوء فهم احتياجات
العملاء



ذبح البقرة التي تدر
الربح



مزيد من النمو يولي
مزيداً من الازحاج



الموقف معقد



تقدر الولايات



أفكار لا تُجد سبيلاً
للتطبيق



سيطر على
عدوانيته



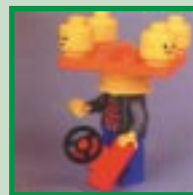
مديرو التخطيط سيكونون في
أبراج عاجية بعيدة عن الواقع



أنصت دون تنفيذ



أنقسام الأقسام



تضارب الآراء له
تأثير سلبي على الإدارة



وجود تجسس صناعي

يطلب من المتدربين بناء نماذج تمثل المشكلات والأزمات مع تصنيفها وترتيبها بالطريقة التي يرونها مناسبة. يمكن مثلاً تصنيف المشكلات طبقاً لثلاثة محاور هي :

1- مشكلات بشرية.

2- مشكلات فنية.

3- مشكلات مالية.

ويطلب من كل متدرب أن يكون رؤيته الخاصة عن كل مشكلة، وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية :

* ما هي العوامل التي تزيد هذه المشكلات تفاقمًا، وما هي العوامل التي تؤدي إلى تبديدها؟

* ما احتمال تفاقم هذه المشكلات لتصبح أزمات طاحنة؟

* ما هي الحلول المقترحة وكيف يمكن تطبيقها؟ وما هي عواقبها وآثارها الجانبية؟



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب. 4002 - القاهرة

مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع

تليفون: 2633897 2 20

تليفون: 4036657 2 20

تليفون: 4025324 2 20

فاكس: 2612521 2 20

مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492 - 5534291 - 5515636 - عمان

الإمارات - شركة إدارة كوم ت: 2977111 ف: 2977110 - دبي

سوريا - شعاع الشام ت: 2129582 - دمشق

السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749887-4749929

السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147

السودان - المركز الدولي للجودة ت: 798588 الخرطوم

اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
المضار الإداري

وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجالات العالم الإدارية.

وقلوب منشئها.

- * يمكن نسخ الخطط الاستراتيجية وتقليدها وتوظيفها في أكثر من مكان، ولا يمكن فهم ونسخ النوايا الاستراتيجية وتوظيفها إلا من قبل واضعيها.
- * الخطط الاستراتيجية صناعة طبقية تنبع وتصب وتبدأ وتنتهي في أذهان الإدارة العليا، بينما النوايا الاستراتيجية صناعة شعبية تخصص فرق العمل في كل المستويات الإدارية.
- * تعتمد الخطط الاستراتيجية على الكتابة والصياغة واللغة والأرقام والكلام الشفهي، ويعتمد التفكير الاستراتيجي على المشاركة واللعب والتفاعل والمعايشة والاتصال.

بناء نماذج المبادئ الإرشادية البسيطة لإعادة التركيب والتطوير:

هذا هو النموذج الأخير الذي يطلب من المتدربين بناؤه. وهو يلخص القواعد والمهارات النهائية التي اكتسبها المتدربون خلال جلسات التدريب. ولتسهيل بناء هذه النماذج يطلب من كل متدرب الإجابة بواسطة لعبة ليجو عن الأسئلة التالية:

- * هل يمكنك تلخيص ما تعلمته من بناء النماذج الإدارية السابقة في عدة أسطر على ورقة بيضاء؟
- * ما هي المبادئ الإرشادية الحاكمة التي يحتمل أن يثبت ضعفها وعدم ملاءمتها لمؤسستك؟
- * ما هي المبادئ الإرشادية التي يحتمل أن تتأكد صحتها فيما بعد، لتصبح ذات فائدة لمؤسستك؟
- * ما هي المبادئ الإرشادية التي بناها زملاؤك وتتفق معها، وما هي المبادئ التي تختلف معها؟



إخفاء المشكلات



ترقية الموظفين