

ما مدى توازن الحمض النووي التنظيمي الخاص بمنظمتك ؟

## How Balanced Is Your Organizational DNA?

[Jonathan Gruber](#)

ترجمة : د. عبدالرحيم محمد

ما مدى توازن الحمض النووي التنظيمي الخاص بمنظمتك، ترجمة د. عبدالرحيم محمد ، [www.dr-ama.com](http://www.dr-ama.com) ، 2020/5/16

### ما هو الحمض النووي DNA التنظيمي؟

هو تشبيه يستخدم لوصف تلك الجوانب الفطرية لهوية المنظمة ، والتي تحدد الطريقة التي ينفذ بها الأشخاص القرارات والممارسات التي يتبعونها . تعمل المنظمات المختلفة بطرق مختلفة - بعضها يتحرك باستخدام القيادة والسيطرة مثل المستخدمة في المؤسسات العسكرية، والبعض الآخر يجتمع عندما تكون هناك أزمة ، وبعضها يقوم بعمليات عالية الأداء حيث يعرف الناس كيفية التصرف بشكل متراصف أى يعملون معا نحو تحقيق الهدف. وتؤثر العناصر التنظيمية في الحمض النووي للمنظمة من خلال تفاعلها معا.

غالبا ما تواجه المنظمة مشكلة عند تنفيذ الاستراتيجية وهذا يرجع إلى ان الكثير يعتبر صياغة استراتيجية جيدة معناه ضمان نجاح الاستراتيجية، ولكن الواقع غير ذلك. في غالبية الأحيان بعد وضع الاستراتيجية يقوم المسؤولون في المنظمة بتعديل النظم والاجراءات والهاياكل التنظيمية وأساليب الاتصال وتبادل المعلومات وتوثيقها وتعديل نظم الحوافز، وتعتبر هذه هى الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في التغيير التنظيمي، فهى معروفة ويمكن قياسها . لكن الأمر يتطلب أكثر من هذا، فالأمر يتطلب قناعة الموظفين بالاستراتيجية والالتزم بالتنظيم للحصول على افضل نتائج وتغيير اتجاه المنظمة. وهذا يتطلب الالتزام الوجداني Emotional

commitment الذي تمثل في القيادة والعقلية المؤسسية القائمة على الابتكار والتي تعمل تفكير بعيدا عن خطوط وصناديق الهيكل التنظيمي.

خلال السنوات الماضية حدث تغييرا كبيرا في فهمنا للتغيير في مجال الادارة، اتضح ان العناصر الرسمية وغير الرسمية في المنظمة تستطيع تغيير استراتيجية موجودة وصنع استراتيجية جديدة . عندما تحاول تغيير منطمتك أو تحفيز موظفيك من أجل تحسين الأداء ، فإن تصميم عناصر DNA التنظيمية مهم للغاية، فالمنظمات التي توازن بين العناصر الرسمية والعناصر غير الرسمية تنفذ أعمالها بشكل أفضل من تلك التي تركز على إحدى هذه العوامل دون الأخرى. ولكن ما هو التوازن الأمثل؟ . ما مزيج التصميم الرسمي وغير الرسمي الذي يحقق النتائج التي تحتاجها؟.

أولا: التنقيب عن البيانات **Digging into the Data** : قامت بعض الشركات بتحليل الردود التي تصل إليها على ملفات تعريف الحمض النووي ، هذه الردود وصلت من أكثر من 9500 رجل أعمال وهي عبارة عن استطلاع تضمن 28 سؤالاً ، سبعة منهم تتعلق بتصميم المنظمة ، تبين أن ثلاثة منهم يمثلون منظمات ذات تنفيذ قوي للإستراتيجية ، وأربعة يمثلون المؤسسات التي تواجه بشكل مستمر مشكلة في تنفيذ الاستراتيجية . ركز المسح على سؤال الناس عن تحديد العبارات الصحيحة لمنظمتهم وتم تحديد 10 اسئلة في الاستطلاع تقييم مستوى التوازن عبر النظم الرسمية والنظم غير الرسمية. وتشير العبارات على وجه الخصوص إلى التوازن الفعال، على سبيل المثال، عندما تتغير الأشياء الكبيرة في بيئتنا فإننا نتكيف معها بنجاح، وتعكس ثلاثة اسئلة في الاستبيان الاستخدام الفعال للعناصر الرسمية على سبيل المثال "لدينا المقاييس والمعايير التي نحتاجها لتقييم أداء الأعمال". وهناك ثلاثة أسئلة أخرى تحدد الاستخدام الفعال للرسالة غير الرسمية على سبيل المثال "إذا التزم أحد الزملاء بالتزام ما يمكنني الاعتماد عليه"، وحدد

الاستبيان أنك اذا اجبت بنعم على ثمانية أو أكثر من الاسئلة العشرة فستحصل على 80% أو أعلى مما يشير إلى وجود درجة عالية من التوازن.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة واضحة بين التوازن العالي والفعالية. فقط 42 بالمائة من جميع المجيبين درجتهم كانت منخفضة في واحد من ملفات التنفيذ الثلاثة القوية. ارتفع هذا الرقم إلى 86 بالمائة للمنظمات التي حصلت على مؤشر توازن مرتفع. كما أن هناك ارتباطاً بين التوازن والتماسك ودرجة التوافق بين القدرات المميزة للمنظمة وقيمتها أو "طريقة اللعب" في السوق. (يرتبط التماسك ارتباطاً وثيقاً بنجاح الأعمال). كما تبين أن المستجيبين للمسح الذين يوافقون على البيانات المتعلقة بالاتساق التنظيمي ، ذكروا أنهم منضبطون في تركيز جهودهم على الأماكن التي يمكننا الفوز بها". كما اتضح أن لدى المنظمات التي تتوافق مع ضرورة التوازن فهماً أقوى لقدراتها المميزة. وقد تكون أيضاً أكثر مهارة في وضع تلك القدرات موضع التنفيذ ، وذلك نظراً لأن القدرة هي مزيج من العمليات والأدوات والأنظمة و المعرفة والمهارات والسلوكيات ؛ والتنظيم ، بعبارة أخرى هي مزيج بين العناصر الرسمية وغير الرسمية.

ثانياً: التوازن في الممارسة: تحقيق التوازن في المنظمة يحتاج إلى بناء قدرات المنظمة وهذا يتطلب إجراءات رسمية مثل نظم تكنولوجيا المعلومات الجديدة ، والحوافز وبعض المقاييس المختارة جيداً. ولكن تحفيز الموظفين على التصرف بطريقة أكثر كفاءة مع العملاء ، تحتاج أيضاً إلى معالجة السلوكيات والأفكار لدى هؤلاء الموظفين.

Source:

<https://www.strategy-business.com/blog/How-Balanced-Is-Your-Organizational-DNA?gko=aa2f7>

