

## مقدمة

لماذا نجد معظم المؤسسات غير قادرة على تحقيق هدفها بصورة فعلية وفعّالة، مع التعاون المجدي لأولئك العاملين فيها؟ كثيراً ما تنتقد الشركات الخاصة والعامّة، وهيئات القطاع العام والهيئات، شبه الرسمية الخيرية والتي لا تستهدف الربح، بسبب قصر نظرها وعدم نجاحها وافتقارها إلى الود في تقديم خدماتها وبيعها للزبائن.

تخسر كثير من المؤسسات، لدى إخفاقها في تحقيق التوازن ما بين الفعالية والكفاءة، قدرتها على ضبط وتطوير قدراتها التنظيمية، أي القدرة على جعل الأمور تسير بالطريقة التي يريدونها المشرفون وكبار المدراء بالتعاون الفعّال مع موظفيهم. ينبغي أن تملك الشركات ذات الكفاءة والفعالية القدرة الاستراتيجية على تقديم التوجيه الواضح مع التفكير الاستراتيجي المقتدر، وقابلية تنفيذ الاستراتيجيات من خلال استجابة متعاونة ومنتظمة تقود إلى اكتساب مستمر للمعرفة على المستوى العملي. ومعظم المؤسسات التي صادفتها لم تكن كذلك.

كثير من رؤساء الشركات أو المدراء التنفيذيون أو المدراء العاملون يعلنون بابتهاج عن الوقت والمال اللذين أنفقوا في تطوير هدف منظماتهم ورؤيتها وقيمتها، ولكنهم نادراً ما يزعمون أنفسهم بأن يتفحصوا بعناية ما تواصل به موظفونهم وفهموه والتزموا به. وبالتالي فإن من يعطون التوجيهات لا يعرفون، كما لا يستطيعون أن يقيسوا ما إذا كانت تتوفر لديهم الأنظمة أو الطاقة المشتركة، لتحقيق مقاصدهم، أي باختصار ما إذا كان ثمة مقدرة

تنظيمية فعّالة متوفرة. ويشكو المدراء وكبار المديرين غالباً بتخوّف من أنّهم إذا ما جذبوا رافعات الطاقة سيجدون أنّهم غير معنيين.

الدوائر القصيرة في هذا السطح المشترك الدقيق ما بين الاستراتيجية وتنفيذها من شأنها أن تعيق قدرة المنظمة على التعلّم والتطوّر. وإذا ما تكرّرت هذه العملية فإنها ستصبح عادة، ومثل هذه العادات تقود في النهاية إلى منظمات عاجزة وانهار مشترك. فالمنظمات العاجزة غير قادرة على التكيف مع المتغيرات في محيطها الداخلي والخارجي. وقبل انهيارها تصبح عاجزة عن التقديم الجيد لبضائعها وخدماتها، وابتعد عنها الزبائن، ويخفق العاملون في تركيز طاقتهم، وتراهم يتجنّبون المخاطر ويلومون الآخرين، وتصبح الأجواء العاطفية بغیضة، ويتوقف التعلّم. وجميع هذه المسائل يمكن قياسها وهي تشكّل بمجموعها أساس الإثني عشر عنصراً لمقدرة المنظمة.

لماذا مثل هذه الانهيارات شائعة جداً في كثير من البلدان؟ لماذا يشعر العاملون في شتى أرجاء العالم أنّ المؤسسات التي يعملون بها تتصف بكثير من الخصائص اللاتعليمية هذه؟ إن الافتقار إلى أي إطار عقلائي متين وإلى لغة لهذه العملية الإنسانية الأساسية لـ«التنظيم» يؤديان إلى هذه المشكلة العالمية. وفي حين يفهم الموظفون التنفيذيون على نحو متزايد منطق العمل، فإنهم ما يزالون يخفقون في إدراك وجود ميدان متمم «للتنظيم». والمنطق الاقتصادي، والأنظمة العقلانية ينبغي أن تتوازن مع العمليات الاجتماعية والعاطفية قبل أن تتشكّل منظمة فعّالة ما. فكل جانب يتفاعل مع الآخر لإيجاد استجابة سلبية أو إيجابية.

يحاول هذا الكتاب أن يصور ويعالج مثل هذه المشكلات، إنه بمثابة ترياق شديد لحالة الوصف الحالي الشائع من تقليل قيمة الشيء أو تقديره الصحيح والتي تؤدي في النهاية إلى انقلاب الشركات. ولدينا الآن أمثلة عديدة جداً على النتائج المدمّرة للتطبيق اللاعقلاني لمثل هذه المقاربات

اللامنطقية، والمعركة للعمل، في التغيير التنظيمي، والتي بُوشر الآن بتقويم الأضرار الناجمة عنها.

قبل الشروع بمثل هذا التحليل لا بدّ من التأكيد على جانبين أساسيين للتنظيم - الربط بين العناصر لإيجاد نظام حي. أولهما، الافتراض بوجود جانب «صعب» في أية مؤسسة. وفي عملية التفكير التنفيذي تعمل هذه على مستوى المنطق، والعقلانية والبنية. ويزود الجانب «الصعب» الموجهين والمدراء بمستويات معقولة من التيقن حول النتائج المحتملة لشهرهم للموارد النادرة، مما يسمح لهم بالتخطيط لتحقيق غاياتهم ومقاصدهم. كما يزودهم بمصادر للسلطة الرسمية على أولئك الذين يستخدمونهم. هذا الجانب «الصعب» يسمح بقياس كفاءة المؤسسة، من خلال النتائج المالية عادة، ويعتبر غالباً الطريقة الوحيدة لتقويم أدائها.

وثانيهما وجود جانب «رقيق» يعادل في الأهمية الجانب «الصعب»، في المؤسسات، والذي يشتمل على الطاقات البشرية، والعواطف والتعلم المستمر والمنشّط. هذه العناصر نادراً ما يجري قياسها. إنها قابلة للقياس، ولكن معظم الموجهين والمدراء يعتبرونها غير منظورة، ولا يعون تأثيرها، وتراهم نادراً ما يقومونها على أساس منتظم ودقيق، وغالباً ما لا تعتبر مقاييس «ملائمة» لنتائج العمل. ومع هذا فإنها تؤثر بشكل مثير على فعالية المنظمة - القدرة الحسية الخارجية للمنظمة بزبائنها، ومموليها وحاملي أسهمها. وحتى عندما تُقوّم هذه العناصر فإنها تعطى أولوية متدنية كثيراً عن المعايير المالية للأداء. والعناصر الاثنا عشر لمقدرة المنظمة موضوعة لتصحيح هذا الخلل في المعايير.

هذه الجوانب «الرقيقة» هي العوامل الحاسمة المفقودة لمقدرة المنظمة وأدائها على المدى القصير، والطويل. والمقدرة التنظيمية المطلوبة للحصول على مثل هذا الأداء لا تتوفر إلاً بالمراجعة النقدية المستمرة، وإعادة التوازن

ما بين الجانبين «الصعب» و«الرقيق» من جانب الموجهين وكبار المدراء، ولكن نظراً لعدم وجود لغة متفق عليها لوصف الجوانب «الرقيقة» للمؤسسات، وقلة الإحاطة بها، فإن معظم الموجهين والمدراء العاملين مضطرون للاعتماد الزائد على الجانب المالي «الصعب». وهذا ما يترك فجوة واسعة في قدرتهم على وصف واستخدام الكفاءات التنظيمية. والموقف يتغير بالتدرج، مع بداية نمو اعتبار فوائده ومشكلات العمل مع الجانب الإنساني «الرقيق» المتمم للتنظيم. وفي عالم يتزايد فيه القلق والتعقيد، والفوضى الظاهرة تبدو حتى العلوم الصعبة مهمة بفكرة «الرققة». فعندما يتحدث الفيزيائيون والرياضيون باطمئنان عن «الفرصة كقضية»، فإن حقائق نيوتن القديمة تصبح بوضوح موضع مراجعة جدية.

مثل هذه الاعتبارات تظهر أيضاً في عالم المال «الصعب» بشكل ظاهر. فالمضارب والمحسن الدولي جورج سوروس تحدثت صحيفة «فاينانشيال تايمز»<sup>(1)</sup> عن انشغاله العميق «بالجرثومة الألفية» في أجهزة الكمبيوتر، التي كان يخشى أن تؤدي إلى انحلال الأنظمة المالية، حيث قالت:

سلوك لاعبي السوق شبيه بمن يسمون الأصوليين. والعوامل الإنسانية تشبه كثيراً العامل الذي يُفسد أجهزة الكمبيوتر لدى الحكومات الهشة والوكالات، وشركات الطاقة، والمياه، والطيران والمصارف على مدى السنوات القادمة.

إن الجوانب الإنسانية «الرقيقة» هي التي تستطيع معاً أن تسبب المشكلات، وتخلصنا منها معاً. أما الأنظمة «الصعبة» فهي قادرة على إطاعة الأوامر فحسب.

من المؤسف أن معظم الموجهين والمدراء قد تبثوا أولوية المنطق، وخاصة المنطق الاقتصادي، والمركز المتفوق للحقائق الصعبة واتخاذ القرار العقلاني. وهذا، بالإضافة إلى احتجاب الرؤية القريبة للعوامل الرقيقة،

وفقدان الإطار الوصفي المناسب، ما يجعل من الصعب بالنسبة لهم القبول بفكرة أن العواطف الإنسانية، إيجابية كانت أو سلبية، يمكن أن تُضيف، أو تُنقص، من قيمة اتخاذ القرار. ونراهم، بدلاً من ذلك، يركّزون بشدّة على الإجراءات المالية «الصعبة» قصيرة الأجل. والعواقب الإنسانية لهذه النتيجة الأخيرة، والميزانية السنوية، ترسيخ الانحدار إلى فئتين رئيسيتين.

الأولى أن يفتقر المدراء التنفيذيون إلى الرؤية المتوسطة والبعيدة المدى لفهم أهمية مثل هذه القضايا الخارجية كفقدان معرفة ما يريده الزبائن من جودة في البضائع أو الخدمات. فعدم التفكير في تخفيض التكلفة يُخسر كالفوائد التي يتطلبها الزبون من عرضك، وقاعدة الخبرة لدى المنظمة. والنتيجة هي فقدان متزايد للزبائن. وردّ الفعل في الوقت الضائع من جانب كثير من المدراء هو الاستمرار في الخسارة إلى نحو أكبر، وبالتالي استنزاف قاعدة الخبرة. ويحدث هذا لأن معظم المدراء ينظرون إلى ذوي الخبرة على أنهم يُكلّفون كثيراً، بالمقارنة مع الموظفين الأصغر سناً والأقل أجراً. ومن دواعي السخرية أن ذوي الخبرة يمكن أن يبرهنوا أنهم أكثر إنتاجاً ممن هم أقل خبرة لأنهم، يميلون إلى ارتكاب أخطاء أقل، والاستمرار في العمل لفترة أطول، كما أنهم أكثر انفتاحاً للتعلّم بدلاً من اعتبار أنفسهم «مُدربين»، وأفضل في أداء الأعمال. ولكن هذا لا يتبين بسهولة إذا ما استخدم أحدهم أسلوب النقطة الجوهرية والقصيرة الأجل في تنظيم الإنفاق والكفاءة. فمثل هذا الأسلوب لا يقيس فعالية المؤسسة كما يراها الزبون. هذا ما يقرر ما إذا كانوا سيشترون بضائعك ويطلبون خدماتك أكثر من الآخرين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن طغيان عدم التفكير في عملية الميزانية السنوية يمكن أن يدمر تماسك المؤسسة، ويفسد بالتالي المجموعات البشرية التي تولد طاقتها وتنظم عملها في الوقت الصحيح.

يكون قياس الثغرات في «القدرات التنظيمية» ما بين الواقع في كل بعد، وما يحتاجه الأمر من أجل تحقيق هدفنا، طريقة بناءة لتجنّب النتائج

الراهنة والمستقبلية لتقليص التكلفة الواقعي والملائم. قلة من المؤسسات هي التي تحاول ذلك. إنها تلك التي تجد أن عليها أن تعيد التفكير بسرعة في عملياتها التنظيمية، المتميزة عن العمل، ثم تقدّر بدقّة وحساسية أكبر نتائج تجاربها المستمرة بحيث تستطيع أن تتعلم أكثر التوازن المناسب ما بين العامل «القاسي» و«الرقيق». إعادة التفكير هذه تغير معتقداتها تجاه تنظيم تعليم أفرادها أثناء العمل. ويصبح التعليم «مقدرة تنظيمية» مركزية، ولن يُعتبر بعد ذلك مجرد جزء من ميزانية التدريب حول حساب الربح والخسارة خلال سنة - مجرد تكلفة ينبغي تخفيضها؛ بل يصبح جزءاً من استراتيجية عمل من خلال إدراجها في قاعدة أصول المنظمة، وينعكس في بيان الميزانية.

واهتمامي الحالي بكثير من المنظمات المبدعة المعترف بـ«جودتها» - مثل محطة الإذاعة البريطانية BBC، التي تأخذ في رأيي الآن منهجاً فوق عقلائي نحو التغيير التنظيمي - أنها تستطيع أن توجد بسرعة وبدون دراية مؤسسات غير قادرة. في مثل هذه المؤسسات تُستبعد الطاقات البشرية من الجهد الإبداعي، وتنهمك في صراع مفروض وفي بنى وعمليات تنظيمية غير ملائمة. هذه البنى المفروضة تربح عادة على المدى القصير، ولكنها على المدى المتوسط والطويل فإن النظام إما أن يتراجع إلى حرب أهلية داخلية، أو تتحطم المؤسسة.

ثانياً، على الصعيد الداخلي، ثمة ارتفاع ملحوظ في العمل غير المنتج لدى المؤسسات العاجزة؛ حيث يُهدر عادة كثير من الوقت في التغطية على الأخطاء، وإلقاء اللوم على الآخرين، وتجنّب المخاطر، والاختفاء وراء المتاريس على أمل ألا يتعرضوا للملامة أو يعتبروا فائزين عن الحاجة. وعلى المدى المتوسط يسبّب هذا خسارة جسيمة في الإنتاجية والربح في المنظمة. هذه هي الوقت الحاضر المظاهر السلبية وغير الجاري بحثها للجانب «الرقيق» في المؤسسات.

في التزامن الخارجي والداخلي للعواقب الإنسانية السلبية كليهما، ثمة فرصة كبيرة في أن تنقلب المؤسسة، وخاصة إذا كانت تنتهج بصورة غير خطيرة «صيغة الصناعة» الراهنة، التي لا تضم عادة عدداً كبيراً من الزبائن، والموظفين، والممولين، ومستلمي الودائع، وأخيراً حملة الأسهم. ثم لا تلبث هذه الفرصة العالية أن تصبح حقيقة وشيكة. والسؤال الوحيد هو «متى؟».

معظم هذه المشكلات يمكن تجنبها إذا كان الموجهون والمدراء يفهمون لا جوانب العمل في مؤسستهم فحسب، بل يفهمون أيضاً الجوانب الإنسانية والاجتماعية - العاطفية لمؤسستهم - والتوازنات الضرورية فيما بينها. عندئذ ستوفر لهم حساسية أوفر وثقة أكبر بالنتائج التنظيمية لأعمالهم. فالموجهون والمدراء يكوّنون ويحافظون عن وعي أو غير وعي، على قدرات منظماتهم، سواء أكانت إيجابية أو سلبية. إنهم يُوجدون المناخ العاطفي الذي يعطي حياة، ومعنى، وطاقة، وفرصاً لموظفيهم تتجاوز الراتب الشهري.

ومن المؤسف أن العاطفة يغلب عليها المعنى السلبي واللاعقلاني في اللغة الإنكليزية، ولا يلتفت إليها معظم المدراء الذين يفتخرون بأنهم غير عاطفيين، وعقلانيين لا يهتمون إلا بالمعلومات. وهذا هراء؛ فالعواطف يمكن أن تكون سلبية وإيجابية معاً، والمشكلة تأتي من استخدام جانب واحد من العواطف عادة. ومهما كان المنطق النظري لأي منهج في العمل، فإنه يُولد أيضاً التزاماً عاطفياً إيجابياً من جانب أولئك المقصودين بذلك المنهج. وبالنسبة لطالب عسكري مبتدئ فإن من أشد المشاهد المؤذية لي أن يقود أفراد قوته لا لشيء إلا لأنه لا يوجد أحد يضاهي قدوته المتهورة. إن الرفاقية عنصر أساسي في القيادة. وكثير من قواد اليوم يبدون سعادة في القيادة دون أن يلتفتوا إلى رفاقهم. ويمكن لمعايير المقدرّة التنظيمية أن تكشف الثغرات ما بين الطموح والواقع بوضوح مفرغ.

يتصدى هذا الكتاب للفكرة السائدة، المقبولة بسهولة، والتي تفيد أن

المعايير المالية، والمنطق الصلب لا بد أن يسودا دوماً في أية مؤسسة. وإذا ما قلبنا حكمة العمل التقليدية على رأسها، أقول إن النتائج المالية الجيدة هي نتيجة لاتخاذ الإجراءات الصحيحة الأخرى والمحافظة عليها. ففعالية المنظمة، كما يراها الزبائن، تأتي قبل الكفاءة، وليس بعدها، وكلتاها يمكن قياسهما بالنسبة لأبعاد المقدرة التنظيمية الاثني عشر. وأنا أقترح لغة مشتركة لتنظيم قدرات الأفراد بحيث يمكن مراجعة أهداف العمل وشريط التشحيم الرفيع الذي يجعل المؤسسة مستمرة في العمل - وأعني به العمليات الاجتماعية - العاطفية الأساسية - بدقة وتجري مناقشتها بصراحة وجدارة من قبل جميع المعنيين. وهذا من صالح الزبائن والموظفين، والمسؤولين، والممولين، وحملة الأسهم، وأخيراً المؤسسة.

عند وضع هذا الكتاب استخدمت تناقضاً واضحاً؛ إذ أنني في الوقت الذي كنت أتطلع فيه إلى إيجاد منظمات، تنتمي إلى القرن الحادي والعشرين، أكثر فعالية، كان من الحكمة أيضاً أن ألفت إلى ما جابه امتحان الزمن، وإلى النظر إلى ما يعمل جيداً الآن. وعندئذ فقط يمكن للمرء أن يتنبأ بالمقدرة التنظيمية، يضاف إليه التفكير والخبرة المعاصرة ويزيدانه اتساعاً. وفي حين أنني تجنبت ببساطة إعادة تغليف الأفكار القديمة، فإنني أعتقد أن هذه المعرفة المتراكمة تستحق إعادة التأكيد عليها وتطويرها. ومن أجل هذه الغاية رحلت أنقب في أبحاثي الأكاديمية وممارستي الاستشارية العملية، وكذلك نقبت في الحكمة القديمة للعالمين الشرقي والغربي، وتحديث إلى زملائي وزبائني عبر القارات الخمس. وظهرت أنماط متميزة من التنظيم الفعال - طرق من المهمات، والعمليات الاجتماعية - العاطفية والتعلم، المتوازنة والمتكاملة التي تقود إلى توازن أكثر صحة في الجسم والعقل والروح لدى الأفراد ومؤسساتهم معاً. هذه الأنماط تتجاوز القومية، وإن كانت الأخيرة ذات تأثير مُعدّل على المؤسسات المقيدة ثقافياً. وحاولت أن أُبين تلك الجوانب العقلانية، والقيم، والسلوكيات الصحية، التي أعتقد

أنها ضرورية لإيجاد مؤسّسات تنتمي إلى القرن الحادي والعشرين أكثر حرية عاطفياً، ومع هذا أكثر انضباطاً.

المهارة والجِدّة المعاصرتان لا تمنحان الحكمة للمؤسّسة، ولكن كثيراً من الموجهين والمدراء هم الآن على درجة عالية من التخصص بحيث يمكن أن يصبحوا فريسة سهلة للعمل الأخير، أو نمط الإدارة السائد والخارجين عن نطاق خبراتهم. وبالتركيز على بدعة معينة أو مرشد معين يستطيعون أن يعزّزوا عن غير تعمد «الجانب غير الظاهر» في مؤسّستهم ويسلكون الحياة العملية. وكثيراً ما يسبب هؤلاء الاختصاصيون فقدان الرغبة لدى المنظمة في العمل بمحاولتهم حل المشكلات عن طريق إضاعة الوقت بسرعة من خلال التركيز على تخفيض التكلفة. كما أنهم قد يتعرضون في الوقت نفسه لداء الشره المرضي التنظيمي بالاحتفال بأية فكرة عمل جديدة بمجرد أن تظهر. وهم يبالغون فيها بتهور، ثم يشعرون بالخوف عندما لا يعطي الدواء السحري الجديد مفعوله المنتظر، ولهذا فهم يلقونه جانباً ويبدأون بكل شيء من جديد.

في محاولة لتجنّب التفاقم السيء لفقدان الشهية والشره المرضي مجتمعين كنت أضع في ذهني وأنا أكتب مقطعاً من الرواية الكلاسيكية الأمريكية «مظهر التناسب» لوالاس ستيفنز<sup>(2)</sup>:

ألفت انتباه المحلفين إلى الطريقة التي تحول بها الشك إلى الافتراض، والافتراض إلى واقع، والواقع اتهاماً. إنه درس في كيفية عمل ذهن الخبير، الذي يستطيع الذهاب من شعور حدسي إلى شهادة خطية، ومن شهادة خطية إلى جُعالة في غضون دقائق. ويقول الخبير بقوة مقنعة ما هو ليس بالضرورة كذلك.

وضع هذا الكتاب في صورة سلسلة من المقالات التي يتصل بعضها ببعض. هناك بعض التداخل الذي لا بد منه. وآمل ألا يثير التكرار سخط القارئ، إذ أن كل مقالة قد كتبت في الواقع كي تُقرأ بمفردها كما هي نموذج.