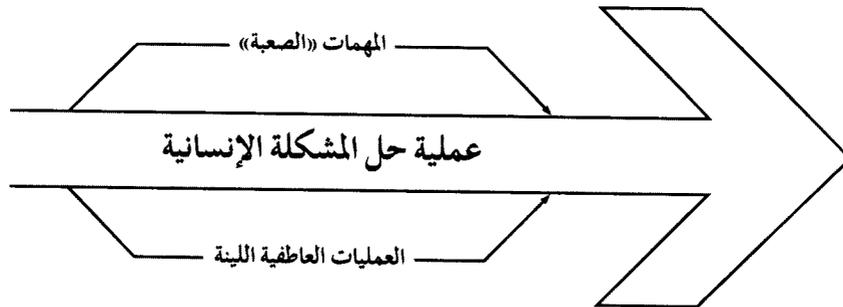


## الفصل الأول

### حالة معاملة المؤسّسات بوصفها أنظمة تعليمية مُكيّفة

لماذا يصمم الموجهون والمدراء ويشغّلون المؤسّسات كما لو كان موظفوها لا شأن لهم؟ لماذا يعتقدون أن الأفراد يمكن أن يُعاملوا كوحدات مستنسخة، متبادلة في آلة مجردة؟ لماذا يعتقدون بعدم وجود عواقب لمعاملة البشر بهذه الطريقة؟ لماذا لا يعتمدون على قوى موردهم الأقوى والأكثر مرونة - ألا وهي الطاقة والقدرة التعليمية للأفراد الذين يستخدمونهم؟



الشكل (1) عملية حل المشكلة الإنسانية

نادراً ما يُدرك أن المؤسسة بناء إنساني أساسي يُمكن الأفراد من تحقيق ما هو أكثر، من خلال حل المشكلة تعاونياً، من أي فرد بمفرده. هذا الجانب «الرقيق» أو الإنساني لحل مشكلة من مشكلات المنظمة لا يمكن فصلها عن الجانب «القاسي» المعلوماتي - العقلاني لحل المشكلة - فالجانبان يتمان أحدهما الآخر.

### القواعد الأساسية للتنظيم

يتكون التنظيم من ثلاث كتل أساسية:

- إنجاز المهمات - الجانب العقلاني، الكمي، «القاسي» للمؤسسة.
- استخدام العمليات الاجتماعية المناسبة لتأمين الأداء الفعال للمهمة عن طريق تحرير الطاقة العاطفية للأفراد المعنيين - الجانب النوعي «الرقيق» للمؤسسة.
- التعلّم بانتظام ودقة شديدة من النشاط الكلي - الجانب المُكَمَّل القابل للقياس للمؤسسة.

هذه العناصر الثلاثة المترابطة نادراً ما يجري تقديرها من جانب الموجهين والمدراء، ومع هذا فهي تشكّل قاعدة جميع المؤسسات الفعّالة، لأنه بتضافر هذه العناصر الثلاثة فحسب يمكن المحافظة على استمرار نتائج العمل الطيبة. فإذا تم إنجاز الأهداف، أو تكوين قوة عمل متكاملة أو تلبية رغبات الزبائن باستبعاد العنصرين الأخيرين، يتعرض العمل للضرر على المدى البعيد.

### التدريب والتقدير

يفترض أي مراقب ذكي بالطبع أن أولئك المكلفين بتقديم التوجيه والطاقة والانضباط للمؤسسات هم أناس مدربون على توفير القدرة التنظيمية بحيث تتحقّق المهمات والغايات الضرورية. ولا بد أن تكون هذه مهارتهم

الأساسية. ولكن مع الأسف إنهم عادة غير مدربين. فمعظم الموجهين والمدراء قد حصلوا، في أحسن الأحوال، على بعض الخبرة العشوائية غير المنهجية. ومثل هذه الخبرة تتألف عادة من سلسلة من التسويات ذات المستوى المتدني والأخطاء التي وقعت أثناء حياتهم العملية. وبدلاً من التعلم بشكل واع من أخطائهم، فإنهم يكرّرون غالباً الخطأ نفسه في كل مرحلة من مراحل تاريخهم المهني.

في كثير من الحالات يكون الفعل «يعدو بسرعة» مناسباً هنا، لأن المدراء إذا لم يمتحنوا وظيفية اختصاصية واحدة أثناء حياتهم العملية فمن المتوقع أن يتنقلوا عشوائياً من مركز إلى آخر دون أن يحصلوا إلا القليل من التعلم. من جهة ثانية فإن الاختصاصيين وأصحاب الخبرة المهنية يكرّرون عادة تجارب تمهيدية سنة بعد أخرى، مع قليل من المراجعة الدقيقة أو التقدير. والألوية المعتادة هي تحريك العمل بنشاط، وتحقيق الأهداف، ووضع الميزانيات، بغض النظر عن النتائج بالنسبة للجانب الإنساني للمؤسسة أو الشركة.

وبالنسبة لكثير من المهندسين، والمحامين، والمحاسبين، والمصرفيين وغيرهم كانت هذه هي الغاية الوحيدة التي تدربوا من أجلها.

من دواعي الغرابة، أن الموجهين والمدراء، في معظم أنظمة التقييم، يبالغ في تقديرهم لتحقيقهم أهداف العمل قصيرة الأجل، ولكنهم نادراً ما يُقدِّرون على كفاءتهم التنظيمية الأخرى. واستبداد الميزانيات السنوية يعني أن تحقيق المهمة الكمية «الصلبة» يعتبر عادة أكثر من كاف من قبل معظم المدراء والمدراء العامين. إنهم يرتاحون إلى أن يجري تقويمهم وفقاً لهذا المعيار فحسب، لأنهم يعرفون كيف يلعبون هذا النمط من الألعاب السياسية الصغيرة (المايكرو - سياسية). وتقول الإدارة العليا لزبائن إحدى خدمات المالية أنهم أنفقوا قراب عشرة أشهر من السنة وهم يتنازعون حول

مخصصات الميزانية، وأمضوا شهرين فقط في التركيز على تقديم الخدمات. إن تحقيق المهمة أمر ضروري، ولكنه غير كاف في حد ذاته بالنسبة لمؤسسات مقتدرة بالفعل. فعواقب عدم تقدير الجوانب «الرقيقة» للتنظيم تؤثر بصورة سلبية في الكفاءتين القصيرة الأجل والطويلة الأجل لأية مؤسسة. نحن جميعاً نعيش النتائج اليومية في تعاملنا مع المؤسسة غير النشيطة، وغير المتعلمة، وغير المتكيفة وغير الودية مع الزبائن. إن فكرة قياس الجوانب «الرقيقة» يمكن أن تولد، في البداية، ردود فعل سلبية، وقد تبدو عملاً غير مشكور، أو حتى مثير للأعصاب، بالنسبة للموجهين والمدراء، ولكن بدونها لن يكون لديهم مؤسسة مقتدرة يتولون توجيهها.

### الارتباطات الطبيعية

إذا عدنا إلى معنى الكلمات فإن فعل «يُنظم» بالإنكليزية جاء من اللغة الفرنسية القديمة، ويعني ربط وتنسيق الوظائف أو العمليات الحيوية. وقد دخلت اللغة الإنكليزية في القرن الرابع عشر مرتبطة بمفاهيم بيولوجية، وخاصة النباتات، وما يزال يكتسب نكهة بيولوجية فيما يتعلق بالأنظمة والأشكال الحية. وفي بداية القرن التاسع عشر استخدم الفعل في التعبير عن الأنظمة ومجموعات الأفراد معاً وتطور المعنى إلى: «عملية وضع في كلٍ منظم مع الأجزاء التابعة والمرتبطة بصورة مشتركة»<sup>(3)</sup>.

كثير من الناس قد فقدوا أو لم يتوفر لديهم أبداً، معرفة أن مفهوم المنظمات يتعلق بقوى الحياة الإنسانية، والارتباطات المنتظمة والاتكال المتبادل. يتعلق بأنظمة معقدة ومتكيفة. وفي القرن العشرين كان الاتجاه السائد لدى الكتاب والفنانين تصويرها على أنها متضادة - لا إنسانية غير متكاملة، ومشتتة. وهذا لدواعي الدهشة تصور سائد تعزز غالباً من خلال كثير من التجارب الشخصية الفاشلة، سواء من جانب الزبائن أو من جانب المستخدمين. نحن، والمنظمات، أسوأ مثال على ذلك.

المنظمات مؤسسات إنسانية مهمة بشكل حاسم. إنها تضع أساس الشركات العامة والخاصة، ووكالات القطاع العام، والاتحادات غير الربحية في مجتمعاتنا. وعبارات «اتحاد» و«شركة» في حد ذاتها تذكّرنا بقوة بالحاجة الإنسانية بالتكاتف معاً من أجل دعم مشترك، وحماية، وتطوير، واعتراف. والحق أن كلمة «شركة» تعود في أصولها إلى فكرة تجمع الناس لتناول الخبز، نحن ننتظم بحيث يستطيع مثل هذا التجمع أن يجعل الأفراد يرضون حاجتين أساسيتين.

الأولى، الحاجات الاجتماعية لاستمرار النوع، والحماية، والاتحاد، والمركز، وفي المجتمعات الغربية من أجل التميز الشخصي الجوهري. وفي المجتمعات الشرقية يميل تميز العائلة أو العمل الجماعي نحو تجاوز التميز الفردي.

والثانية، الحاجة الاقتصادية والاجتماعية لإيجاد بضائع وخدمات تكون خارج مقدرة أي شخص بمفرده على إنتاجها. وبهذه الطريقة تكونت القرى والمدن الصغيرة، والمدن، والشركات، والمؤسسات الدولية، والحكومات، والمنظمات التطوعية، وتنمو، وتزدهر، وتندثر في النهاية. ضمن هذه المؤسسات تتضافر المهمات «الصلبة» والعمليات «الرقيقة» من أجل إرضاء هذه الحاجات الاقتصادية والاجتماعية معاً. ويسمح التكاتف البشري في المنظمات بمستويات من التخصص في العمل والراحة لا يستطيع الفرد أن يحققه لوحده.

ولما كان البشر قد نظموا أنفسهم ضمن مجموعات كبيرة عبر آلاف السنين، مما مكّنهم من بناء منشآت من الحجر، كالأهرامات، وأبنية زيمبابوي، وسور الصين العظيم، إلى تحقيق الانتصارات ذات التقنية العالية الأمريكية والروسية من أجل استكشاف الفضاء، وإيجاد شبكة الإنترنت العالمية، فمن المعقول الافتراض أننا نجحنا في ذلك. ولكننا لم ننجح.

فنحن عادة نحقق مهماتنا على حساب الأفراد والجماعات، بعد جهد سيء التوجيه كثيراً، ومُحبط في كثير من الأحيان.

إن الميل الطبيعي للجنس البشري نحو التجمع من أجل الفائدة المشتركة ينبغي أن يجعلنا، نظرياً، نجيد التمييز والتعامل مع عدم الكفاءة التنظيمية، وينبغي أن يعني أن المقدرة التنظيمية هي القيمة الأولى التي يسعى إليها قادتنا. ومن سوء الحظ أن الأمر ليس كذلك. فبدون لغة مناسبة ونماذج لوصف وقياس هذه المسائل من الصعب أن نناقش الفروق بين ما هو موجود، وما هو مطلوب؛ بمعنى تحقيق الهدف من خلال المقدرة التنظيمية: فالخصائص البشرية الطبيعية كثيراً ما تصطدم بالبنى التنظيمية، والعمليات غير المناسبة والمناخات العاطفية. وهذه تتواجد عادة بطريقة غير معروفة من قبل الموجودين في القمة، وبهذا يرغبون كثيراً من المستخدمين على الوقوع، ضد رغباتهم الصائبة، في أوضاع تُبين تكراراً أنهم لا يهتمون.

### أهمية تحسين المقدرة التنظيمية

#### الأفراد كمورد ثمين

إحدى أكاذيبنا الكبرى ما يرد في تقرير رئيس الشركة السنوي، والذي يفيد «إن موظفينا هم ذخرتنا الأكبر». لو كان هذا صحيحاً فلماذا لا يُقدِّرون مالياً. بحيث يظهر هذا في بيان الميزانية؟ في معظم المؤسسات يجري حساب الأفراد على أنهم مجرد تكلفة، وليس كاستثمار سوف يكون، بدوره، مصدر القوة. وبالنتيجة فإن كبار المدراء، يجنحون إلى معاملة الأفراد على أنهم موضع شك اقتصادياً، وعلى أنهم شيء ينبغي تخفيضه أو فصله في أية فرصة. هذا استخدام مُغرق في قصر النظر للمدخلات الكلاسيكية الثلاثة لمعادلة العمل - الأرض، والعمل، ورأس المال - فالأفراد وحدهم هم القادرون على التكيف والتعلم. إنهم مصدر القوة الوحيد الذي يستطيع توليد طاقة كافية لدفع المؤسسة قُدماً، أو يجمدها. أما العنصران

الآخران فهما يقدمان السياق فقط الذي يجري خلاله التكيف والتعلم.

ولحسن الحظ، ومع وصولنا إلى القرن الحادي والعشرين، بدأت بعض المؤسسات تُضيف الطاقة الإنسانية إلى المقدرة التنظيمية والفعالية بجدية، بمعاملتها كاستثمار. وهي تؤكد أن تقييمها يُعطى الأولوية القصوى كشأن الإجراءات المالية، ويجري متابعتها بانتظام ودقة. وهذه ليست ظاهرة جديدة، إذ يُبين عدد متزايد من الدراسات النتائج والتأثيرات المفيدة للمؤسسة التي تُقدّر أفرادها. ويورد كليف مورتون في كتابه «ما وراء الطبقة العالمية»<sup>(4)</sup> صوراً ومظاهر تفرض حججاً من أجل إعطاء الإجراءات «الرقيقة» أولوية مكافئة لمثيلاتها «الصلبة».

- الممارسات الإدارية الجيدة تجاه الأفراد يمكن أن تعطي 20٪ من الإنتاجية وتحسين الربح بالمقارنة مع 6٪ من مجموع البحث، والتطوير، والابتكار والاستثمار الجيد.
- تعطي المحافظة على علاقات ثقة فعالة وتواصل (صوتي) ما بين المشرفين والمستخدمين إنتاجية وأرباحاً متزايدة باستمرار.
- يتجلى ذكاء المؤسسات في مهمة ثقافة التعليم والتغيير ضمن المؤسسة، فسرعة الاستجابة تتجاوز الجودة والتكلفة والتسليم.
- الشركات «الشمولية» في كل من علاقاتها الداخلية والخارجية هي أكثر ربحاً على نحو ثابت وأفضل قدرة على اتخاذ الخيارات الاستراتيجية للمستقبل.
- الشركات التي تستغل أنظمة الجودة بكاملها إلى أقصى حد تبرز السوق بأدائها بكل معنى.
- الشركات الرائدة هي تلك التي تعيش في غموض وتتعامل بكفاءة مع الأزمات.

تعززت أبحاث مورتون وتأكيداته من خلال دراسة طويلة زمنياً (1991 - 2001) من قبل «مدرسة لندن للاقتصاد» وجامعة شيفيلد أجريت على 100

- شركة بريطانية متوسطة ذات موقع واحد<sup>(5)</sup>. وكان من بين ما توصلت إليه:
- يخفق معظم الشركات في إقامة صلة عرضية ما بين الممارسات الإدارية الجيدة ونجاح العمل. ويقرر الباحثون أن «هذا الانفصال في عقول كبار المدراء ما بين إدارة العمل وإدارة الأفراد كان يشير في معظم الأحيان إلى أن الكلام الطنان حول اعتبار المستخدمين المورد الأثمن لم يكن غالباً إلا مجرد كلام أجوف».
  - الاعتقاد بأن الرضى عن العمل يفسر 16٪ من الفروق بين الشركات والتنوع داخلها.
  - الالتزام التنظيمي يفسر ما يقارب 7٪ من الفروق بين الشركات والتنوع داخلها.
  - يرتبط اختلاف ملحوظ بنسبة 29٪ بين الشركات في الإنتاجية بثقافة المؤسسة، والاهتمام برفاهية المستخدمين وهما يلعبان دوراً مهماً.
  - الممارسات الطيبة تجاه الموارد البشرية تفسر اختلافاً في الأرباح يصل إلى 19٪، ويصل إلى 18٪ في الإنتاجية مع مرور الوقت.
  - ثمة ارتباط عرضي مهماً بين إدارة الأفراد الجيدة وأداء الشركة القوي والمستمر، من خلال عوامل أساسية مثل تصميم العمل، والمرونة، والمسؤولية تجاه العمل، وخاصة على مستوى العمال، وامتلاك مهارات التطوير عن طريق الانتقاء الجيد، وتتبع الجزئيات، والتدريب، والتقدير.
  - كان من المدهش أن نكتشف، فيما يتعلّق بالممارسات الإدارية التي كان يعتقد سابقاً أنها تؤثر في أداء الشركة مثل: استراتيجية العمل، والتأكيد على الجودة، واستخدام التقنية الصناعية المتقدمة، والاستثمار في الأبحاث والتنمية، أن الأبحاث والتطوير فقط هي التي تؤثر في الربحية، حيث تصل نسبتها في الاختلاف 8٪.
- واستخلص المؤلفون أنه «إذا كان المدراء يرغبون في التأثير على أداء شركاتهم، فإن الميدان الأهم الذي ينبغي التركيز عليه هو إدارة الأفراد. وهذا

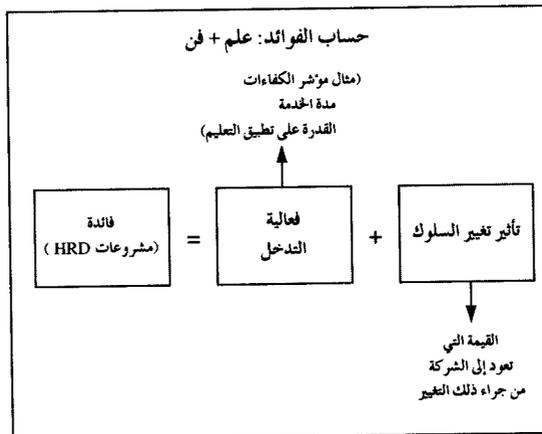
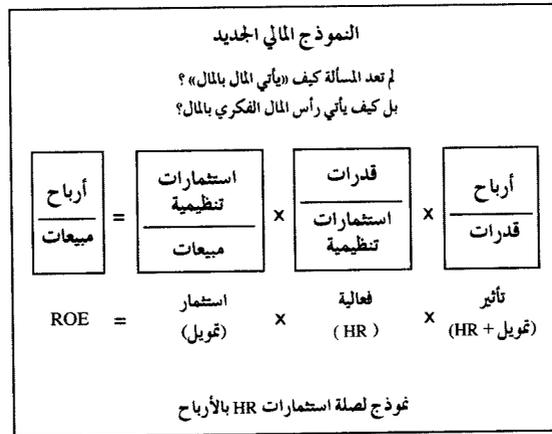
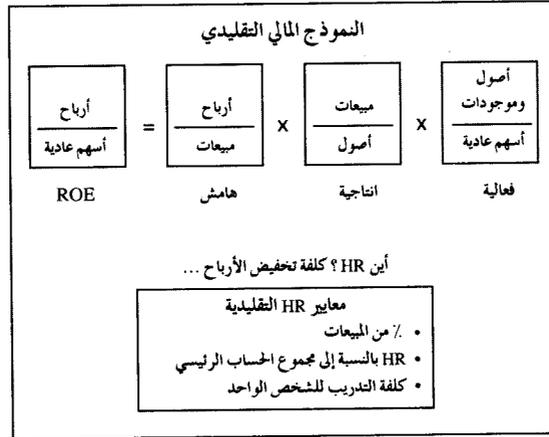
يبدو ساحراً، نظراً لأن بحثنا قد أظهر أن التركيز على إدارة الموارد البشرية هو من أكثر مجالات ممارسة الإدارة إهمالاً ضمن المؤسسة.

هذا الدليل القوي ينبغي أن يقود الموجهين وكبار المدراء إلى أخذ الجانب الإنساني للمؤسسة بالاعتبار جدياً. إنه استثمار جيد بالنسبة لهم أن يتأكدوا من إعطاء إدارة الأفراد الرعاية التي تمنح لأي جانب «صلب» من جوانب المنظمة. وتحتاج الاستجابة الآتية من أنظمة «الأفراد» هذه، والتعلم في المؤسسة من خلال هذا الاستثمار، إلى أن تعالج بدقة شأنها في ذلك شأن الميزانيات المالية.

## تقويم

كيف يمكن تحقيق ذلك؟ أولاً، بأن نضمن أن «التعلم العملي» يسري على الجميع بانتظام بحيث يضمن عملية التحسين المستمر في تقديم الخدمات، وإرضاء الزبائن، والموظفين، وتحسين نوعية الإنتاج والخدمات والأنظمة الإدارية. وثانياً، ينبغي على الموجهين والمدراء أن يدرسوا بعناية وانتظام هذا «التعلم العملي» من أجل إيجاد ركائز جديدة، على المستوى الاستراتيجي، لمؤسستهم - و«الملكية الفكرية» برمتها الناجمة عن استثمارهم، والتي يمكن أن يتأسس عليها حق مشروع لتكوين شيء نافع أو ثمين، سوف تتجلى في النهاية في بيان الميزانية.

الصيغ الصالحة للاستخدام التي تجعل العمل ذا طابع عاطفي بالنسبة للبشر يجري وضعها الآن. وثمة دراسة رائعة أعدها نيغيل هابيرشون من أجل «المؤسسة الأوروبية لتطوير الإدارة»<sup>(6)</sup> تبحث في عائد الاستثمارات في ميدان التدريب والتطوير. وتساهم عشر شركات؛ من بينها: شركة GE، وIBM، وريبسويل، وBCH، ومجموعة الظل التي تضم شركات: كوكاكولا، وديملر بنز، وABN آرمو بانك، وGM، ولوفت هانزا، وبيريللي بالتعاون في الاستفادة من الصيغ الجديدة.



وهي تحاول، باستخدام مواد من مؤسّسة «القرارات الشخصية الدولية» (PDI)، أن تنتقل من النموذج المالي التقليدي إلى نموذج جديد يتضمن العنصر الإنساني. وبمساهمة مثل هذه الشركات القوية الآن في توقع إيجاد عودة واسعة النطاق إلى الاستثمار المتواضع ذي التكلفة المنتجة، لمسألة معاملة الأفراد بوصفهم عناصر حاسمة في مؤسسة حية، فإن هذا الاستثمار بدأ يتحقق أخيراً بنشاط.

### التعليم العملي والاستراتيجي

هناك مستويان من التعليم في المنظمة: العملي والاستراتيجي، تنسقهما الهيئة التعليمية التي تقع في وسط الشكل - 8. والمسعى الاستراتيجي من أجل الفعالية التنظيمية والمسعى العملي من أجل الكفاءة التنظيمية يحتاجان باستمرار إلى الترابط وإعادة التوازن من جانب المدراء والمدراء التنفيذيين. ويحتاج تعلم كيفية تحقيق كليهما في وقت واحد إلى إحاطة واسعة «بالقدرة التنظيمية».

### التعلم العملي

يحتاج كل مدير أثناء العمل اليومي، على كافة مستويات المنظمة، من المشرف حتى الرئيس، إلى أن يطرح أربعة أسئلة أساسية في بداية أو نهاية كل جزء من العمل، سواء أكان ذلك يشمل نوبة، أو نهاراً، أو أسبوعاً:

- 1 - ما الذي سار على ما يرام؟
- 2 - ما الذي سار على غير ما يرام؟
- 3 - ماذا نستطيع أن نفعل حيال ذلك؟
- 4 - من ينبغي أن يعرف أيضاً؟.

قد يبدو هذا للوهلة الأولى أمراً عادياً. ولكن ليس كذلك. فمثل هذه الأسئلة «البسيطة ذهنياً» هي نظام العمل الأساسي للمدراء. إنها مهمة للغاية

نظراً لأنها تدفع الكفاءة الداخلية قُدماً، وتركز التفكير والجهد والأعمال نحو الاستجابة الأفضل لحاجات الزبون المتغيرة. والاستخدام المنتظم لمثل هذه التساؤلات، والأفعال التي تصدر عنها، سوف تغرس في ذهن الزبون مع مرور الوقت فكرة أن منتجاتك أو خدماتك تعطي قيمة جيدة لقاء ما يُدفع مقابلها من مال.

وهي في مجال العمل ذات قيمة حيوية لتجنّب الوقوع ضحية «الإنتاج السلعي الروتيني». فإذا لم تكن المسؤول الجدير في ميدان عملك، فإنك ما إن تُصاب بداء الإنتاج السلعي الروتيني حتى تقع ضحية دورة قاسية من الانحدار لأن الزبائن لن يستطيعوا أن يُميّزوك عن أي مُزوّد آخر، وبذا لن تستطيع المنافسة إلاّ بالبيع بأبخس الأثمان. وهكذا فإنك إذا لم تكن مسؤولاً جديراً في مجال عملك فإنك تنحدر في طريق انهيار الشركة.

كيف يمكن أن تتناسب هذه الفكرة «الصلبة» مع فكرة إبراز أهمية الأفراد والعواطف في المؤسسات؟ يوافق كثير من رجال الأعمال وجود علاقة عرّضية قوية ما بين الفكرتين. في كتاب المحاربون من أجل العلامة التجارية<sup>(7)</sup> توضح فيونا غيلمور Gilmore أن العلامات التجارية لها عنصران بالنسبة لهم. الأول، الفوائد الملموسة «الصلبة» التي تجعلهم يختلفون بشكل ملحوظ عن منافسيهم. وحتى في القطاعات التي تبدو روتينية السلع مثل الجينز الأزرق ومخازن السوبر ماركت، يمكن تحقيق كثير من هذه الفوائد. والثاني، الفوائد غير الملموسة «الرفيقة». وهذه تعطي الناس إحساساً إيجابياً دافئاً تجاه استخدام المنتجات أو الخدمة، وتكوّن شعوراً طيباً بالتعود عليها. تقارب هذين الشعورين عند نقطة واحدة ينمي الرغبة في العلامة التجارية للمنتج أو الخدمة، مما يعطي مزايا اقتصادية جلية في ذاكرة الزبون، والرغبة في دفع سعر عال، وهو شأن لا يستطيع الزبائن أنفسهم تفسيره بمنطق اقتصادي عقلاني.

ذاكرة الزبائن الجيدين عامل نجاح أساسي في العمل. فالزبائن «الجيّدون» يدفعون في الوقت المحدد، ويقدرّون ما تقدمه، ويدفعون ثمناً جيداً، ويبقون أوفياء، ويُخفّضون على نحو ملحوظ كلفة مبيعاتك. إنهم يسعون إليك بدل أن يحدث العكس، ولا يحتاجون إلى نفقات دعاية باهظة لإقناعهم بفوائد ما تقدمه. ونظراً لقناعتهم المسبقة هذه فإن من غير المتوقع كثيراً أن يقفزوا إلى منافسيك إلا إذا قدم هؤلاء مزايا هائلة، وحتى في مثل هذه الحالة فإن الفوائد العاطفية ستجعل من الصعب عليهم أن يتعدوا عنك. في أحد طرفي الميزان يقف المتبضعون الذين يميزون الفرق والمزايا الدقيقة من المكان الذي يتبضعون منه دوماً، مثل سوبر ماركت تيسكو أو سينسبوريز على سبيل المثال. وفي الطرف الثاني يقف أولئك المتعلقين بالطيران بالدرجة الأولى على متن طائرات كاثي باسيفيك أو الخطوط الجوية البريطانية.

ذاكرة الزبائن الجيدين تتوقف بشكل حاسم على ذاكرة الموظفين الجيدين ذوي الخبرة. وليس من المدهش أن التعلّق بعلامة تجارية ما يبدأ بالضعف عندما تتناقص مستويات الخدمة، وتتلاشى الفوائد الصغيرة التي كان يتصورها الزبون، وتنفصم «الصلة العاطفية» بين الزبون والشركة، عن قصد أو غير قصد. هذه العملية يعالجها كبار المدراء التنفيذيون بتحسين «خط القاع» وبالتالي «زيادة قيمة حملة الأسهم». يستطيع المرء أن يحسن خط القاع على المدى القصير، ولكنه لا يستطيع بالضرورة تحقيق الزيادة المتوقعة في قيمة السهم.

المشكلة الإدارية بالنسبة للمدراء والموظفين التنفيذيين هي ما إذا بالإمكان تحقيق التقليل المستمر على المدى المتوسط والطويل. هل التركيز الزائد على تخفيض التكلفة وحده يدمر قاعدة الزبون؟ يحدث هذا إذا كان المدراء يرون أن روافع الاقتصاد الصغير للعمل ما هي إلا علاقات عملية بين الحجم، والكلفة، والسعر، ثم يشدون بشكل ثابت رافعة الكلفة على

أمل تحسين الربحية. وهذه ليست استراتيجية عمل قابلة للاستمرار، ولا تتصف بالحكمة على المدى الطويل. كما أنها ليس أسلوباً قابلاً للاستمرار لتلقي المساهمين.

المشكلة الرئيسة بالنسبة للتاكتيك القائم على تخفيض الكلفة وحده أن يقلق الزبائن الأوفياء الذين سرعان ما يلاحظون انقطاع روابطهم العاطفية السابقة من خلال «تحسين» أو «تبسيط» مواصفات المُنتَج أو الخدمة التي كانوا يقدرونها سابقاً، والتي كانت تُميزك عن منافسك. وهذا يتضمن عناصر مثل فقدان اللقاء وجهاً لوجه، أو تبادل الكلام، أو قضاء وقت في المصرف، والهدايا أو الخدمات الصغيرة في الخطوط الجوية. في غياب مثل هذه السمات سرعان ما يصبح الزبائن أكثر تقلباً وميلاً إلى التحول إلى منافسين. وهذا ما يجعل كلفة مبيعاتك ترتفع بحدة في الوقت الذي تكافح فيه لتعمل على تخفيضها، والأسوأ من ذلك كله أن يتم هذا على حساب تكوين أعداد مهمة من الزبائن الجدد. كثير من المؤسسات ترتكب هذا الخطأ تكراراً. إنها تفتقر إلى أنظمة التعلم لديها والتي تمكنها من معالجة هذه المشكلة الاقتصادية الجوهرية، وأن تفهم أن الناس - من زبائن وموظفين - يهتمون بالمسألة.

إنهم مثل ملوك البوربون - مكروهون على عدم التعلم وعدم النسيان - ولهذا فهم دون مستوى السوق. مرة أخرى، إن سلوك التركيز على الكلفة يبرّره كثير من المدراء التنفيذيين على أن يتسبب عن «الظلم الضروري للميزانية السنوية». ويستتبع هذا عادة «إنه فوق مستوى عملي أن أقوم بتغييرات هنا». كلا هذين المنطقين يعكس تدمير رؤية توم بيترز صاحب سلسلة فنادق الذي صاح بألم مبرح «أنها لم تكن أسوأ من أية سلسلة فنادق أخرى». وتساءل، عن حق، أي تأثير محرض كان لهذا على الموظفين والزبائن؟ أي نمط من الارتباط العاطفي هذا؟ إن طاقم الموظفين المختار بعناية والمدرب، والمتطور، والذي يتعامل وجهاً لوجه في الوقت الصحيح

مع الزبائن الفرديين، هو الطاقم الذي يُتوقع أن يكتسب زبائن جديدين. قد يكون هذا الطاقم مُكلفاً نسبياً إذا نظرنا من ناحية كلفة الفرد، ولكن من وجهة نظر جدارة التكلفة واستحقاقها فإنه استثمار أساسي.

وهكذا من الصعب أن ترى كيف يمكن أن تزيد قيمة السهم على المدى البعيد بدون رضی الزبون على المدى البعيد، ومع هذا فإن كثيراً من الشركات تتصرّف كما لو أنه لا وجود لارتباط عرضي ما بين الاثنين. وهم يجادلون بأن تحسين خط القاعدة، حتى على فترات، ربعية، قصيرة بصورة غير واقعية، طلب لا يمكن انتهاكه من جانب حملة الأسهم، وخاصة مدراء الصندوق الذين سوف يبيعون أسهمهم على الفور إذا لم يتحقّق ذلك. هذا غير صحيح. إذ تُبيّن إحصاءات «الاتحاد الوطني لصناديق التقاعد» أن مدراء الصندوق في بريطانيا يميلون إلى المحافظة على أسهمهم لمدة سبع سنوات وسطياً. إنهم يميلون إلى المقايضة في الهامش. من يحاول أن يستغفل الآخر هنا؟ الأصح أن نقول إن اتباع قاعدة ضيقة الأفق، والتقليص بدون تحليل دقيق لآثاره الكلية يسبّب الانحدار، كما أن قطع الصلات العاطفية يشير إلى أن الزبائن الأوفياء، يغادرون بحثاً عن شيء أفضل قليلاً من عرض تخفيض الكلفة. وإذا كانت المؤسسة تفتقر إلى مقدرة تنظيمية ملائمة لمواجهة ذلك فإنها سرعان ما ستجد نفسها في مشكلة حقيقية.

يوضح أرنولد كرانسدورف، في كتابه **فقدان الذاكرة المشترك**<sup>(8)</sup> فكرة «الذاكرة التنظيمية» وهو يناقش بأن مع وجود سوق عمالة مرنة على نحو متزايد يحل محل طاقة العمالة بكاملها في بعض المنظمات كل خمس سنوات، تخسر المنظمات خبرتها بأسرع مما تستطيع استبدالها. فذاكرة المنظمة تتألف من المعرفة والمواقف والمهارات المتراكمة من خبرات فريدة للأفراد الذين يعملون في المنظمة في أي وقت. إنها أحد آثار استثمار المنظمة في الأصول الفكرية، ومفتاح مرونتها. وإذا كان لدى منظمة ما القدرة على تجاوز مثل هذه الذاكرة الجماعية، عندئذ سيكون لديها ميزة

تنافسية كبيرة، وبدون هذه القدرة لا تستطيع المنظمة الاستفادة من خبراتها وإدراك الأمور بعد وقوعها. وهذا ما يساعد على تفسير لماذا يصعب تنفيذ كثير من خطط تحسين الإنتاجية - تعليم الأفراد لا يمكن أن يُنظَّم باستمرار ويتحوَّل إلى «مقدرة تنظيمية».

## التعلُّم الاستراتيجي

إذا كان «التعليم العملي» يؤثر مباشرة في حساب الربح والخسارة، فإن «التعليم الاستراتيجي» يؤثر في بيان الميزانية. إنه يتطلب من المدراء أن يحلّقوا بطائرة «هيلوكوبتر فكرية» فوق المشكلات اليومية، ويبحثوا عن الأنظمة التي تغيّر البيئة الخارجية مما يسمح لهم أن يفهموا الضغوط التنافسية المتغيرة، ويضمنوا أن تتوفر لديهم «القدرات التنظيمية» لمعالجتها، وتكوين مصادر قوة جديدة، وخاصة حقوق الملكية الفكرية التي ستعكس على الميزانية.

الأفراد يتعلمون كل يوم في حياتهم وعملهم في البيئة الخارجية التي تحيط بمؤسستهم، وهذا التعلم ينشط مجلس الإدارة في سعيه إلى اكتساب الفعالية التنظيمية. ومن المؤسف أن هذا الاستثمار في العمل لا يلقي الاهتمام الكافي. ولا تدخل الحاجة إلى التعلُّم على المستوى الاستراتيجي في مواصفات العمل وأنظمة تقويم المدراء وكبار الموظفين الإداريين، ولا ينفق هؤلاء وقتاً في التفكير ملياً في القدرات التنظيمية والذاكرة التنظيمية، التي تنشأ عن النتائج.

والأسوأ من ذلك أنهم غالباً ما يكونون مناخاً عاطفياً في مؤسسه لا يشارك أفرادها في التعلُّم إما لأن المعلومات الاستراتيجية تمنحهم قوة تنظيمية، أو لأنهم يخشون من ارتكاب خطأ ما. عندئذٍ تنقطع خطوط التواصل، وتحوّل الطاقة إلى إخفاء الخطأ. ولا يبوح الأفراد بما يدور في رؤوسهم حتى لو كانوا يعرفون الغلط. وفي أسوأ الأفعال يمكن أن يتسمم

الجو العاطفي بحيث يعتاد الأفراد على الكذب دوماً، وتسود «الطاعة الخبيثة» - أي يطيع الأفراد الأوامر ظاهرياً حتى وهم يعلمون أنه ستحدث نتائج وخيمة. وعندما يجري هذا، كما يحدث غالباً، أثناء تنفيذ الاستراتيجيات، تقع المؤسسة في متاعب.

وقعت على مثال جيد للمناخ العاطفي السلبي في زيمبابوي مؤخراً، حيث وضع نظام بسيط في مخبز ضخّم لمنع احتراق عدد كبير من الأرغفة نتيجة إهمال. طُلب من العامل أن يراقب الخبز، ووضعت له رافعة كي يجذبها إذا وجد الخبز يحترق. ولكن المشرف عليه أخبره أيضاً ألا يستخدم الرافعة أبداً بدون مشورته. وكثيراً ما كان الخبز يوشك على الاحتراق، ولكن لما كان المشرف نادراً ما يتواجد، فإن العامل لم يكن يجذب الرافعة، ويترك الخبز يحترق. وظلت نسبة التلف عالية رغم النية المعلنة بتخفيضها.

إنها مسؤولية المدراء وكبار الموظفين الإداريين أن يكونوا ويحافظوا على مناخ إيجابي من أجل التعلّم المستمر في مؤسستهم. وعليهم واجب أهم وهو أن يوقروا ويحموا موجودات المؤسسة. وإذا كانوا يرتاحون غالباً بالتعامل مع تلك الموجودات مثل الملكية، والأرباح المكتسبة وودائع حملة الأسهم. إلخ، فإن فكرة نتائج التعلّم وتوليد الملكية الفكرية، إذا ما أُضيفا إلى بيان الميزانية، يمكن أن تهزم.

مع تزايد سرّة التغيير في المحيط الخارجي، فإن المصدر الوحيد الذي يضمن أن يكون معدل التعلّم يساوي أو يزيد على معدل التغيّر هو الموظفون لديك - هو مقدرتك التنظيمية.

### الملكيّة الفكرية

أؤكد ثانية على أن التعلّم ليس مجرد مسألة عملية تتعلق بالأعمال اليومية للمؤسسة. إنه يرتبط أيضاً بإيجاد «أصول معرفية» وحمايتها. يقول ماكس بويسوت Boisot في كتابه «الأصول المعرفية: ضمان المزية التنافسية

### في اقتصاد المعلومات»<sup>(9)</sup>:

الطريقة أكثر تحدياً مما يُفترض نظراً لوجود ميل طبيعي إلى استيعاب ما هو مجهول. السيارات الأولى، على سبيل المثال، كانت تعرف على أنها «عربات بلا أحصنة». ومن أجل أن يعرفوا كان عليهم أن يختبروا العربة التي يجرها الحصان أولاً. وهذا هو شأن السلع المعلوماتية. من أجل أن تُقبل بهذا الوصف لا بد أن يكون لها مظهر السلعة المادية. ولكن النظر والشعور بالأصول المعرفية هو أبعد ما يكون، مع الأسف، عن أن يكون مادياً.

إن الإخفاق في استيعاب طبيعة الأصول المعرفية بشكل جيد يُجبر الشركات - والاقتصاد كله حقاً - على أن تخوض معارك الغد التنافسية بأسلحة الأمس وأساليبه البالية.

أحد الأساليب المتبعة في استخدام قدرة التعلّم الاستراتيجي هو القيام بأعمال تدقيق منتظمة في المؤسسة كل بضعة أشهر لتفحص ما تم تطويره مؤخراً من أفكار أو أنظمة أو منتجات، أو خدمات والتي يمكن إيجاد ملكية فكرية لها. وقد حدّدت البنية الأساسية للملكية الفكرية بوضوح من قبل «منظمة التجارة العالمية» عام 1955، والتي تشمل:

براءة الاختراع.

حق النشر.

التصميم المسجل.

العلامة التجارية.

العلامة الخدمية.

وفي بعض البلدان يمكن إضافة الأسرار التجارية والملكية المعنوية. جميع هذه الأصول يمكن تقويمها وإدراجها في بيان الميزانية. ونحن

لا نتحدث عن أرقام صغيرة هنا. جميع الصناعات تقوم عليها - فالصناعات الصيدلانية تحتاج إلى براءات الاختراع. وبرمجيات الحاسوب (الكومبيوتر) تحتاج إلى البحث عن حق النشر، بل حتى براءة الاختراع كما جرى في بعض الحالات في الولايات المتحدة. والنهوض المتتالي لشركة «مايكروسوفت» حتى أصبحت شركة عالمية مهيمنة لهو مثال واضح على هذا. ولدى بيل غيتس حقوق برمجيات (سوفت وير) قدرت قيمتها بـ 11,56 مليار دولار في عام 1998. ولدى هانز راوسينغ، مخترع ومطور رسوم (كارتون) تيترا باك مجموعة من الأصول (الموجودات) تقدر بحوالي 3 مليار جنيه إسترليني. ويستطيع أي ناشر للبرمجيات أو الكتب أو الموسيقى أن يحقق ثروة، كما يستطيع ذلك أيضاً المهندسون والمهندسون الإنشائيون، والمحامون وأبطال الرياضة والأفلام.

ويشتري الآخرون على نحو متزايد حقوق أفلامهم ويستخدمون حقوق الملكية الفكرية لزيادة استثماراتهم في مشروعات أخرى. وقد جمع ديفيد بودي مؤخراً 35 مليون جنيه إسترليني باستخدام حقوقه من حافظته الموسيقية، وتبعته نيكول كيدمان باستراتيجية مشابهة بشرائها حقوق فيلم (In the Cut). وهناك شراء حقوق يرتبط بالنجاح، وخاصة في ميدان كرة القدم. ويحقق فريق أرسينال، كشأن كثير من نوادي القمة، أرباحاً كبيرة من بيع قمصانه وأشياء تذكارية. ويحاول جاك فيلينيوف، بطل سباق «الفورمولا 1» تسجيل صورته كعلامة تجارية في مشروع تجاري عالمي لبيع السلع.

قد يبدو هذا كعالم جديد مجنون بالنسبة لكثير من المدراء، ولكنه يعكس حقيقة أنه في حين كان رأس مال «الأصول المادية الملموسة» للعالم القديم يميل إلى التركيز على الأشياء «الصلبة»، معزّزاً بذلك مفهوم أن الأفراد تابعين للآلات، نجد، في عالم «الأصول غير الملموسة» للملكية الفكرية، المقاربة «الرقيقة» أساسية، لأن الأفراد هم أدواتها على نحو متزايد.

هذه نقطة أساسية. إن المواقف الجديدة، المعرفة والخبرات التي يحتاجها المدراء لمواكبة العمل ونموه في الصناعات الجديدة ذات المعرفة المكثفة تكمن في الكفاءات «الرقيقة» لتكوين المهمات والمناخ العاطفي الذي يُطلق ثم يستخدم التعلم التنظيمي. هذا يعني إطلاق الأفراد الذين استثمرت معرفتهم، ومواقفهم، وخبرتهم التي تقود إلى المعرفة والتي تكون بدورها إلى إيجاد براءات الاختراع والتصاميم المسجلة، وتحرر الإبداع والخيال والابتكار وهي ما تكون حقوق النشر، وتحرير العقل التسويقي الاستثماري الذي يوجد العلامات التجارية والعلامات الخدمية. هذه «استراتيجية تعليمية» حقيقية.