

الفصل الثاني

عقبات أمام تكوين منظمات قادرة

العقبة الكبرى أمام تكوين منظمات قادرة الاعتقاد الراسخ لدى كثير من المدراء والإداريين والموظفين بأن المنظمات، بالتعريف، لا بد أن تكون آلية، لإسانية، قدرة ومتوحشة إذا كانت تريد أن تكون كفؤة. هذه القاعدة الخفية غالباً ما نجدها في تعليمات المحاسبة والإدارة، سراً أو علانية. والتحدي، بمعنى تطوير «المقدرة التنظيمية»، هو تغيير هذه القاعدة والاعتراف بأن المنظمات ما هي إلا مؤسسات إنسانية أساسية - شبكات من الأفراد يعملون من أجل هدف مشترك، من خلال أنظمة وثقافة ساهم الجميع في تكوينها، ومستمرة في التطور. وإذا تحقّق هذا عندئذٍ حتى البيروقراطية سيكون لها موقعها الصحيح كخيار في سلسلة المؤسسات الإنسانية. ومن المؤسف أننا لا نجد إلا صيغة سلبية عاطفياً من البيروقراطية غالباً كخيار وحيد.

البيروقراطية المناسبة

جميع المنظمات هي، جزئياً، استجابة إنسانية للشك. لقد كان من بين الانتصارات الاجتماعية للقرن العشرين الدموي والمضطرب تخفيف الكثير من

الشك من خلال تطوير بيروقراطيات تنظيمية واسعة. وقد مكّنت هذه أعداداً غفيرة من الناس من العمل ضمن قواعد محدّدة بدقّة لما يستطيعون وما لا يستطيعون فعله لإدارة مؤسّسات ضخمة واتخاذ قرارات ثابتة وثمة عقوبات صارمة في هذه البيروقراطيات إذا خرجت عن مستويات صلاحية عملك، وآليات مُحكمة لتحريك خيارات صعبة تتجاوز كل مستوى أعلى وصولاً إلى نقطة القرار النهائي. مثل هذه البيروقراطيات قد ساعدت على تقليص الفوضى في كثير من المجتمعات عن طريق توفير الاستقرار والطمأنينة - بثمن. والبيروقراطيات يمكن أن تكون غير مرنة إلى حد كبير، وكانت موضع ضغوط سيئة متزايدة في الأزمان المتغيرة سريعاً.

بيد أنه عندما تكون درجة عالية من التيقن والمراقبة والدقة مطلوبة في إجراءات العمل، كأن يكون العمل في القسم الهندسي لشركة طيران، أو غرفة المراقبة في محطة للطاقة النووية، أو غرفة العمليات في مستشفى فإن البيروقراطية تكون ضرورة. وقد يفكّر القراء في أمثلة من الأفلام واسعة الانتشار، مثل الطائرة، وأسرّة سيمبسون، وماش MASH لدحض وجهة نظري. أنا أعارض هذه الفكرة التي تفيد أن التناقض الشديد بين تجربتنا ومطامحنا، وفوضى هذه الانتقادات هي تعطي كلاً منها المزاج الساخر. نحن نعرف ما ينبغي فعله ولدينا سخرية مرعبة تجاه السلوكيات الغريبة الناتجة. إنها مضحكة جداً. ولكنها مع هذا تعزز الصورة السلبية الساخرة للمنظّمات الرسمية في ذهن العامة.

من المؤسف أن البيروقراطيات الآن نمطية الطابع غالباً مثل آلات لا عقل لها ولا قلب، خالية من العاطفة، والعدالة، أو حتى الأمل لأولئك العاملين فيها، ولكنها مجرد واحدة من سلسلة من الأشكال التنظيمية - من إمبراطورية روبرت ماكسويل إلى محلات رامبول الشعبية - حيث يستطيع المدراء والموجّهون أن يختاروا ما يلائمهم. لماذا يتعلّق كثير من الناس بالنمط الذي عفا عليه الزمن والذي يفيد بوجود نمط تنظيمي شكلي واحد،

وهو البيروقراطية، وأن جميع البيروقراطيات سيئة؟

عقد الاستخدام على طريقة فاوست

ثمة جواب بسيط وهو أنه في العالم المعاصر للعمل يعتقد كثيرون أنه من أجل البقاء عليهم أن يطيعوا الأوامر من جهاز بيروقراطي مجهول، بغض النظر عن النتائج. وهكذا يُخضع كثيرون مبادئهم وقيَمهم وسلوكهم بطاعة أوامر مشكوك بها. سيقول الساخرون إن هذا جانب من الوضع الإنساني. وسيستشهد الأكثر أكاديمية منهم بدراسات ميلغرام الكلاسيكية⁽¹⁰⁾ عن «الخضوع» لدعم مطالبهم - الغالبية الغالبة من الناس عندما تواجه صاحب سلطة يعطي أوامر غير قانونية بطريقة فظة ومبطنة بالتهديد، سوف تخضع تلك الأوامر، بدون اعتبار للضغط الشخصي الذي يتعرض له الفرد.

هذا أمر يضر بالمجتمع. الأفراد سوف يتساءلون عن الأوامر المشكوك بها إذا كان الجو العاطفي للمؤسسة يشجع على المراجعة الانتقادية البناءة ما بين أفراد وأفراد، ولكن هذا أقل حدوثاً كما هو متوقع، إذا كان لديهم نمط بيروقراطي مجرد واحد في قاموس مفردات البنية التنظيمية والمقدرة. مقارنة «الناري الواحد» هذه في التنظيم غير فعّالة في عالم سريع التغير، ومع هذا فقد أظهرت مساندة قانونية واضحة على مر القرنين الماضيين من خلال الاستخدام الواسع لعقود العمل الشخصية. فالغالبية العظمى منا تقدم نفسها إلى مؤسسة ما تدفع لنا مقابل تقديم عملنا ومهاراتنا ومعرفتنا في مقدار محدد من الوقت كل أسبوع. وليس هناك خطأ ما في عملية التعاقد من أجل العمل، فمجتمعنا قائم عليها بالفعل، وعلى الرغم من التوجهات الحالية نحو إعادة تحديد عقود الخدمة وجعلها أصغر وأكثر انتشاراً وأقل تكلفة، ما يزال عقد الاستخدام بالدوام الكامل هو الغالب في العالم كله. ولا يعني الكثير أن العقود المدفوعة الأجر بالدوام الكامل فقد انخفضت في إنكلترا عام 1998 لتشمل 39٪ فقط من السكان العاملين، وما يزال مستمراً في التناقص.

ولما بات عالم العمل أقل قابلية للتنبؤ فإن المدراء والموجهين يمكن أن يدفعوا العاملين بسهولة إلى التخلي عن مطامحهم لتحقيق مستويات أعلى من المراكز والتقدير في مؤسّساتهم، والانزلاق إلى الخوف واليأس والحاجة إلى الحماية بأي ثمن. وهم يعتقدون خطأً أن القيام بأي شيء تطلبه المؤسسة منهم سوف يضمن حمايتها المستمرة لهم ولأسرهم. هذا دفاع «كنت أطيع الأوامر فحسب». على المدى القصير يمكن للمدراء أن يفعلوا هذا كي يظهروا بأنهم عقلانيون تماماً. أما على المدى المتوسط والطويل فإنه سرطاني بالنسبة لتفكير المؤسسة السليم، والتعلم والسلوك. إذا كان الأفراد لا يُراجعون بالتقدم ما يحدث، ويقولون ما يدور في أذهانهم، ويشاركون في التعلم، فإن المشكلات سوف تتفاقم عندئذ. وهذه هي الظروف التي تؤدي حتماً إلى الانحدار.

ثمة جوانب خفية لدى أية مؤسسة حيث لا صلة للسلوكيات الحقيقية بالقيم المعنوية. نادراً ما يُطلب من الأفراد أن يتبنوا قيماً وتصرفات وحشية حقاً، نظراً لأن تآكل القيم الشخصية والجماعية أكثر حدوثاً. ويكون هذا أزمة اعتيادية بالنسبة للفرد في المؤسسة - كيف تحافظ على سلامتك الشخصية في حين أن مطالب المؤسسة تجري في الاتجاه المعاكس لها؟ كيف تحقق توازناً بين قطبي هذه المعضلة القديمة الجذور؟ فمن جهة نجد مطالب المنظمة تتراوح ما بين مكافآت الطاعة العمياء وعواقب عدم الطاعة. ومن جهة ثانية هناك مسألة ما يسمح لك ضميرك بأن تفعل. فالأفراد لديهم معتقدات وقيم وسلوكيات تجعلهم متعقلين وأصحاء وقادرين على الانسجام مع أنفسهم. وتطالب المؤسسات، غير المتأثرة بالمشاعر الشخصية، باستمرار بإنجاز المهمة «الصلبة» فحسب مع انحسار مستمر للعمليات الاجتماعية - العاطفية «الرقيقة»، مما يكون عامل الضغط والتوتر لدى الأفراد وبين مجموعات العمل. وغالباً ما يبرر الفرد لنفسه ذلك قائلاً «حسناً، أنا لا أوافق على هذا، ولكنني سأقوم به هذه المرة فقط لأحمي نفسي»، ويتفاقم هذا

الموقف حتى يصبح عادة مزعجة تصل إلى حد الأزمة بحيث يفقد العاملون إحساسهم الاجتماعي وإنسانيتهم.

عندما تغيب العملية الاجتماعية لا يتم الإنجاز المجدي للعمل، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى انهيار المؤسسة. ويتجلى لنا المثال الواضح على ذلك من خلال ما يُعرف جيداً باسم «تناقض أبيلين». إذ تجد مجموعة ما تتخذ قراراً إذا ما سألتها عنه لاحقاً ترى أن كل فرد يشعر، أو يعرف، أنه قرار خاطيء، ولكن بسبب فقدان التواصل الاجتماعي الكافي بين أفراد المجموعة فإنها لا تجرؤ على المراجعة النقدية أو النقاش.

نحتاج إلى أن نتبين أن عقد الاستخدام له جانب اقتصادي/ قانوني وجانب عاطفي أيضاً. نعم نحن نريد العمل، ونريد مكافآت و ضمانات الخدمة، ولكن هناك ما هو أكثر من ذلك - المؤسسة تشتريني أيضاً وتشتري كل ما أناضل من أجله وهذا العنصر الأخير نادراً ما يُناقش خلال اختيار أو تحديد مراحل العمل، أو يجري أخذه بعين الاعتبار أثناء التقييم الدوري. ومع هذا فإن أساس تكليف المستخدم بالعمل أو ضمه إلى إحدى الفرق العاملة، وخاصة من أجل بناء علاقات عمل سليمة. وينبغي على كل مدير عمل أن يقوم بهذا. وما لم يتحقق هذا سيكون من العسير على الفرد حقاً أن يكون مؤهلاً في عمله الخاص.

بعض المؤسسات ذات التفكير البعيد آخذة بالاعتراف بأن عقد الاستخدام القديم هو عقد على طريقة «فاوست»، حيث يقدم الأفراد أرواحهم في مقابل أن يضمنوا عملاً مدى الحياة. وباتت هذه المؤسسات تعرف أنها لم يعد بوسعها تقديم ذلك. انصرمت الأيام التي كان فيها مصرف عالمي يختار موظفين العالميين في سن الحادية والعشرين ويحيلهم على التقاعد في سن الثانية والخمسين، أغنياء ومرهقين ذهنياً وجسدياً. وخلال تلك السنوات كانوا يعملون عند الطلب في أية ساعة دواماً كاملاً في أي

مكان يختار المصرف أن يرسلهم إليه . وبعد انتقالهم كانت عائلاتهم تلتحق بهم في أسرع وقت بدون اعتراض .

العرض الذي بوشر بتقديمه مؤخراً، وخاصة في الشركات ذات «العامل المتعلم»، مثل شركات الإعلام المتعددة، وشركات الاستشارات، والمصارف الاستثمارية، وحتى مصارف التجزئة الآن، هو فكرة عقد استخدام «يضمن قابلية الاستخدام». ويوضح العقد الجانب «الصلب» من المهمات التي ينبغي تنفيذها، والراتب الأساسي، وساعات العمل، والشروط . . إلخ، ولكنه يتضمن أيضاً بصدق الجانب «الرقيق»، مما يضمن، طوال فترة الاستخدام قصيرة الأجل، والتي تمتد عادة من سنتين إلى أربع سنوات يتم خلالها الحصول على المكاسب الاعتيادية، فإن الجانب العاطفي من العقد يحفزهم على البقاء فترة أطول ويعد بتقديم التدريب الكافي والتطوير الشخصي، بحيث تتوفر لدى الفرد فرصة كبيرة لاكتساب قابلية الاستخدام في سوق العمالة الأوسع . وهذا ما تأكد من خلال التقييم الدوري الدقيق ما بين الفرد ورؤسائه . وتبشر العلامات الأولى بجدارة عالية لهذه الطريقة في التوظيف، وباكتساب موظفين على درجة عالية من التأهيل، وضمان التزامهم حتى لحظة انتهاء خدمتهم .

يولد الإخفاق الواسع الانتشار في فهم الجوانب الاجتماعية - العاطفية في عقود الاستخدام عقبتين أساسيتين أمام «القدرة التنظيمية». الأولى، أعداد غفيرة من الطاقة البشرية، وكثير من الخبرات والإبداع والطاقة تُهدرها المنظمات عندما يكون التوازن العاطفي لعقد الاستخدام مضطرباً - عندما يكون «مفهوم المساواة» لدى المستخدم مفقوداً . ويفقد الأفراد حوافزهم، ويميلون إلى ارتكاب الأخطاء أو عدم اتباع التعليمات، أو الوقوع فريسة «الطاعة العمياء»، والأسوأ من ذلك تخريب المؤسسة . والعقبة الثانية، الافتراض الضمني بأن عقد الاستخدام هو مجرد عقد اقتصادي يفيد بأن العاملين بحكم تعاقدتهم عليهم أن يفقدوا جلَّ صفاتهم الإنسانية المتفردة،

وينتقصوا من قيمة مشاعرهم وتعلمهم. إنهم مضطرون إلى أن يصبحوا جزءاً مجرداً من العواطف من مجموعة مجردة من العواطف.

كلتا العقبتين أساس فكري خاطيء بالنسبة للمؤسسات والأفراد. إنهما تسمحان للأفراد في موقع السلطة بالتركيز المنفرد، بدون مراجعة نقدية، على الإنجاز «الصلب» للعمل بأية وسيلة يرونها مناسبة، على حساب العملية الاجتماعية «الرفيقة»، وبهذا يتحقق تماسك الجميع. وهذا ما يقف حجر عثرة في وجه التعلم في المؤسسة ويصرف الأنظار عن التعلم التعاوني، وتعلم الأفراد لوم الآخرين والنجاة بأنفسهم.

مفردات التنظيم

ليس لدي الرغبة في أن أجرب وأعود إلى رومانسية العصر الأركادي، حيث كان الناس يتجمعون بشكل طبيعي حول دولة مستقرة، جماعات فلاحية في صفوف متساوية تنشد «عندنا يحفر آدم وتقيس حواء من يكون السيد إذن؟». مثل هذه الأفكار العزيزة على وليام موريس وأتباعه، مستحيلة الإنجاز إذا كان المرء يرغب في العيش في عصر الاستهلاك الواسع، والاتصالات العالمية، وأنظمة التجارة الكونية. وهكذا فنحن نواجه، في معركة فاصلة، تحقيق أفضل ما يمكن من مؤسساتنا القائمة. وهذا يعود لك ولي أن نضمن تحقيق ذلك. علينا أن نسعى إلى إعادة التوازن إلى المهمات والعمليات التنظيمية لصالح الجانب العاطفي - الاجتماعي «الرفيق»، ومن أجل ذلك علينا أن نجابه عدداً من القوالب الجامدة عميقة الجذور التي كوّنت أساس تفكيرنا إزاء المنظمات في القرنين الأخيرين على الأقل. نريد أن نطور مفردات «للقدرة التنظيمية» تمحو تلك الافتراضات.

الاعتقاد بأن الناس كسالى بطبيعتهم

هناك أولاً الاعتقاد الراسخ لدى المدراء بأن الناس ليسوا موضع ثقة

أساساً، وكسالى ولا يعملون إلا بسبب الحاجة الاقتصادية المنطقية - وهم يقدمون أقل ما يمكن من العمل لقاء ما يُقدّم لهم من مال. ونظراً للمناخات العاطفية السلبية في كثير من المؤسسات فقد يكون هذا الاستجابة المنطقية من جانب المستخدمين تجاه مجموعة غير منطقية من المعتقدات والمطالب من جانب مستخدميهم. والخطر أن يصبح هذا نبوءة تحقّق ذاتها. فالأفراد الذين يُعاملون على أنهم كسالى وغير موثوقين سوف يتصرفون مع مرور الوقت على هذا الأساس. ولا يعود هذا إلى أنهم غير موثوقين بالوراثه، بل لأن لديهم حاجة إنسانية عميقة للاعتراف بهم من جانب الآخرين. ويصعب على الأفراد كثيراً أن يجابها ووضعاً لا يحظون فيه بالتقدير الشخصي، سواء من جانب أسرهم، أو رفاق العمل، أو الأصدقاء، أو ذوي السلطة.

إذا لم يكن ثمة تقدير إيجابي قائم على التقويم، من خلال مكافآت مالية وغير مالية، كالشكر والثناء، فإنهم بدلاً من أن ينالوا الاعتراف والتقدير، سيسعون إلى التقدير السلبي. سيرتكبون أخطاء عن عمد، ويعملون ببطء وبشكل سيء بحيث يتعرّضون للتوبيخ، والانتقاد، والعقاب. وهذا ليس بالنمط الأفضل للتقدير الشخصي، ولكن النمط المفضل نتيجة تجاهلهم كلياً. مثل هذا الجو العاطفي السلبي يدفع الأفراد إلى لولب هابط شرير يمكن أن يشل طاقة المؤسسة. سيخفي هؤلاء أخطاءهم، ويلومون الآخرين، ويغطون على أنفسهم، وهكذا دواليك، ويصرفون معظم طاقتهم على نشاطات لا علاقة لها بتنفيذ الأعمال التي بين أيديهم.

بعملهم هذا لن يستطيعوا أن يتعلموا بانتظام ودقة من عملهم - وهذا ينطبق على المؤسسة برمتها. فالأفراد سيقطعون خطوط اتصالاتهم، ويقلّصون قدرتهم على التعامل مع الجوانب الإيجابية للعمل، والعمليات الاجتماعية، وبذا يحولون دون تطور مؤسسات صحية وفعّالة وكفوءة. وغالباً ما يكون العجز التنظيمي رد فعل مفهوم لمواقف المدراء والموجهين السلبية الذين حكموا على موظفيهم أن يمضوا حياتهم العملية في دائرة فاسدة من الجهل.

عند محاولة تكوين مؤسسات مقتدرة من الضروري أن نضمن أن يبقى المدراء والموجهون خارج التبجح والكلام الطنان «أفرادنا هم أكبر مصدر لقوتنا». ولقد تبين في كثير من الدراسات أن الأستاذ إذا ما أبلغ أن بعض الطلاب هم فوق المعدل، وآخرين دونه عندئذ سيعاملهم على هذا الأساس وتأتي نتائج الامتحان لتعكس ذلك. وعلى نحو مشابه، إذا تصرف المدراء بطريقة تجعلهم يعتقدون أن تقاريرهم المباشرة تدل على الذكاء والحيوية وتستحق الثناء، وفوق ذلك كله إنسانية، عندئذ يمكن أن تتحول دائرة الفساد في حياة المنظمة إلى دائرة خيرة.

المؤسسات كآلات

النمطية الموهنة الثانية أن المؤسسات ما هي إلا آلات أساساً. وهذه حماقة بالغة، ومع هذه نجد كثيراً من الناس في مواقع السلطة يؤمنون بها بشدة. ولقد ترسخت من خلال بعض القصص الشعبية من مثل الأزمنة الحديثة لشارلي شابلن (الرجل الصغير في مواجهة بارونات الرأسمالية اللصوص)، وويلبيرت⁽¹¹⁾ (سلسلة أفلام الكارتون الشعبية بشكل منقطع النظير والتي تتحدث عن عدم كفاءة وإدراك المدراء المعاصرين، والمستشارين الإداريين، ومدراء الموارد البشرية) وقصة فرانز كافكا المحاكمة والقلعة (الفرد في مواجهة السجن النفسي للبيروقراطية فاقدة الإحساس). والقصة الأخيرة بالغة الأهمية بالنسبة للتفكير الأوروبي والأمريكي تجاه المؤسسات، إذ أنها لا تصور البيروقراطية الوحشية كآلة صماء فحسب، بل تصفها بأنها السجن النفسي الذي يستحيل الهروب منه. إن فكرة الفرد المسكين، المستخدم والضحية، أسير الكابوس البيروقراطي الذي لا نهاية له فكرة راسخة جداً في القرن العشرين تحتاج إلى تغيير إذا كنا نريد أن نشيد مؤسسات سليمة في القرن الحادي والعشرين.

لماذا تكتسب صورة «المستخدم كضحية» هذا التأثير القوي؟ أحد

الأجوبة أننا نضحك على أنفسنا حين نعتقد أن مثل هذا المفهوم لا بد أن يكون صحيحاً إذا ما كرّره كل واحد بدرجة كافية. لدينا اعتقاد راسخ، على سبيل المثال، بأهمية وقوة تأثير «مخططات المنظمة» أو «مطبوعاتها». ونحن نرسم مخططات المنظمة كي نشرح لأنفسنا وللآخرين الوظائف والمراتب الراهنة «كي نُبين كيف تعمل المنظمة». الأقسام، والوحدات، ومجموعات العمل لديها خطوط متناسقة مرسومة فيما بينها لتعزيز التسلسل الهرمي. وهذا غير صحيح مطلقاً. تعمق في داخل أية منظمة مُسلحاً بخريطة تنظيمها الرسمي وقارنها بما يجري فعلاً بصورة غير رسمية. على المستوى العادي سوف تجد بعض الأفراد غائبين - إما مرضى أو في إجازة، أو في مؤتمر، أو في عمل تدريبي. بعض المراكز ستكون شاغرة لأنها ما تزال تبحث عن مرشحين أو أنها لا تستطيع إيجادهم، أو لوجود توقف عن التوظيف. بعض الأعمال أو حتى دوائر بكاملها نجدها قد سُرحت بسبب توفير النفقات. إن المنظمة ليست في أي يوم من الأيام كما تبدو على المخطط. ومع هذا فهي ما تزال تعمل بصورة غير رسمية بدرجة ما من الفعالية والكفاءة.

هذا يعود إلى أن الأفراد الذين يشكّلون قوامها يريدونها كذلك. إنهم يعملون خارج إطار الإيمان بأن منظمتهم هي بناء حي، مركّب، ومتكيّف. المؤسسة هي حيث ينالون الحماية، والمشاركة، والمركز، والتقدير، واحترام الذات، والأجر. قد تكون مبرراتهم ذات مستوى معنوي وأخلاقي رفيع، كما نشاهد لدى جماعات الكويكر، والأميش، والكيبوتريم، والمجتمعات البوذية، وقد يكونوا في الدرك الأسفل - الحقيقة المهمة أن يلبوا معظم حاجاتهم من خلال هذه المؤسسة. إنها تحافظ عليهم، وفي أحسن الأحوال تربيهم وتطورهم. ولكنها أيضاً تطلب الكثير منهم.

كان يقال إن المؤسسات هي لتنفيذ المهمات وتربية الأفراد، وخاصة منذ أن حددت أبحاث «معهد تافيستوك»، في لندن، في عام 1947 مفهوم الأنظمة «الاجتماعية - التقنية». وهذا ضروري ولكنه غير كاف، إذ ما يزال

يتضمن ثنائية «إما... أو» التي يُقبل بها. مثل هذه الفكرة في المناخ السائد تُخلّ حتماً بتوازن المنظمة من خلال جعلها تركز الانتباه على مهماتها فقط. أود أن أرى المؤسسات لا تستطيع تحقيق مهماتها إلا من خلال تربية وتطوير أفرادها العاملين لديها، وتطوير زبائنها، ومموليها، ومدرائها والمجتمعات المحلية - بدلاً من أن تنظر إلى الأفراد على أنهم العقبات الرئيسة في وجه تحقيق المهمة.

ثمة دليل دامغ يؤيد النظرية القائلة إن المناخ العاطفي الإيجابي يساعد على تقليص الأخطاء، ويكون التعليم، والفعالية، والكفاءة، ورضى الزبون وعلاقات سلسلة التمويل، مما يحقق قيمة أعلى للأسهم واستمرارية أطول للمؤسسات.

يمكن أن نلاحظ بوضوح قيمة العمل لمقاربة إيجابية تجاه الأفراد، على سبيل المثال، في البرامج الموضوعية لتقليص الأخطاء والحوادث. ويفيد «مجلس الصحة والسلامة البريطانية» أن بريطانيا تخسر في كل سنة 33 مليون يوم عمل بسبب حوادث تتعلق بالعمل والمرض مما يكلف الاقتصاد 16 مليار جنيه إسترليني. ومعدل الكلفة المباشرة للعمل هو 200 جنيه لكل عامل في السنة، باستثناء الضرر الذي يلحق بسمعة المؤسسة، وإعادة تشغيل الطلبات المفقودة. وبالتركيز على عمليات تعليم الأفراد استطاعت شركة «يونيبارت» Unipart أن تخفض تكاليف الحوادث بمقدار 300 ألف جنيه عام 1996، وخفضت شركة «يوناييتد بسكويت» تكاليف التأمين بمقدار 20٪ في سنتين، وشهدت انخفاضاً كبيراً بمقدار 60٪ في دعاوى تعرض المستخدمين للحوادث، بالمقارنة مع معدل زيادة بمقدار 20٪ على الصعيد الوطني، وقامت «مؤسسة نورفولك للعناية بالسلامة العقلية» ببرمجة وتخفيض تكاليف التأمين السنوية بمقدار 10٪. هذه الأرقام تعكس العمل الدقيق بشأن السلامة في مناجم الفحم من قبل ريبغ ريفانز، والتي تشير إلى مدى فعالية العمل الفعّال والمتعدّد الأنظمة لتعليم المجموعات بين عمال المناجم. وقد قام

بأبحاثه بدءاً من عام 1947 وما تلاه، وهي مثال يحتذى للأبحاث التطبيقية، التي تستند إلى إحاطة واسعة بالرياضيات، وتؤثر بصورة مباشرة على حياة الأفراد العاملين. ومن المؤسف أنها نادراً ما كانت تنشر في زماننا.

إن تكوين أجواء عاطفية إيجابية من جانب الإدارة هو ترياق الاتجاه الخطر لتحسين النتائج القاعدية قصيرة الأجل وجعلها ضرراً طويل الأجل يحوق بالمؤسسة برمتها - وهو ما أشار إليه تشارلز هامبدين - تيرنير بذكاء شديد على أنه «الأحلام الخاطئة لجهود الإمبريالية الغربية التعويقية». ومع هذا ما يزال الاعتقاد سائداً بأن المؤسسات ما هي إلا آلات لا تعمل جيداً وأن الأفراد سيتكيفون على هواها لاحقاً - إنها مقاربة ليغو بشأن نظرية المؤسسة وممارستها.

طغيان التخصص

لماذا نصر على فكرة أن المؤسسة تشبه الآلة؟ يلقي فرانسيس دافي Duffy، في كتابه «المكتب الجديد»⁽¹²⁾ بكثير من أسباب البؤس في حياة منظماتنا المعاصرة على الانكال الزائد، وخاصة في مدارس العمل التعليمية، على بحث ن. و. تيلور في بدايات القرن العشرين. قامت دراسات تيلور على زيادة كفاءة العمل على أساس تقسيم العمل إلى أصغر ما يمكن من الوحدات، الأكثر تخصصاً والقابلة للقياس. هذا التصنيع غير الماهر، ومع استمرار معاملة العامل كعنصر فرد مجرد في الإنتاج حقق نتائج ملحوظة. حققت هذه المقاربة في عالم التصنيع، حيث كانت مجموعات كبيرة من العمال غير المهرة متوفرة، قفزة اقتصادية كبيرة إلى الأمام. بيد أنها لم تكن قفزة اجتماعية إيجابية، وما زلنا نعاني من نتائجها. وما تزال «التاييلورية» تطبق بطريقة طائشة على عمل تزداد عناصره اتصالاً بعضها ببعض، وعندما يكون هؤلاء عمالاً ذوي خبرة، يصبح الموظفون أنفسهم أدواتهم. ويلاحظ دافي: «إن التاييلورية القديمة قد لا تكون أبداً محبوبة كثيراً ولكنها برهنت

بالتأكيد على استمراريتها بشكل ملحوظ».

لنقم بجولة حول معظم المكاتب المتوسطة والكبيرة كي نلقي نظرة إلى مستوى التنظيم والطاقة لدى العاملين هناك. ثم لننظر إلى أي من أفلام كارتون «ديلبيرت» الرائعة لسكوت آدمز لنرى البواعث الحقيقية للتصاق الأفراد «ببيئة» مكتب ذي خطة مفتوحة، محاولين الوصول إلى مغزى في شبكة من القرارات التعسفية الظاهرة، والقيّم الشخصية المشوهة كي تناسبهم وتناسب بدع الإدارة. ومن المؤسف أن ديلبيرت لم يؤرخ النتائج المبكرة غير المقيدة للتأثيرية في المملكة المتحدة، ولكنني متأكد أن النتائج متشابهة، وأن علينا الآن أن نعيد توازن مقاربتنا، وخاصة قبل أن تفسد مزاج الحكومة تجاه القطاع العام، والسلطات المحلية، والوكالات.

أعتقد أن كثيراً من هذه المشكلات تعود إلى عملية زيادة التخصص عن طريق تفتيت العمل إلى وحدات أصغر. إن التخصص له مزايا كثيرة لا شك فيها من حيث إفساح المجال أمام جيل من المنتجات والخدمات الأكثر فعالية وكفاءة، ولكنه يحوز أيضاً على كثير من النقائص إذا ما بولغ فيه.

إذا كانت السيرة المهنية لأحد المدراء أو كبار المدراء قد تقدمت من خلال الوظائف التخصصية فحسب فإن هذا سيجعلهم غير قادرين كثيراً على رؤية المؤسسة ككل، كنظام حي، مركب، متكيف. التخصص هو المعنى المعاكس لكلمة «منظمة». والاختصاصيون غير متحمسين عادة للعمل في إطار المنظمات، كما لا يستطيعون أن يتخيلوا أو يفهموا دقائق تكامل المؤسسة بكاملها.

يصبح الوضع أسوأ عادة من خلال العمليات التربوية التخصصية والأكاديمية الحديثة التي تشجع التخصص أكثر مما تشجع التكامل. وهذه تكافئ عادة أساليب التفكير المتقاربة فوق سائر الأساليب الأخرى (التي تركز على إيجاد «الجواب» مع فصل جميع المعلومات التي تبدو غير ذات صلة)،

ولا تشجع على استكشاف التنوع والاستخدام المبدع للغموض والخلافات. ومثل هذا التفكير المتنوع والخلّاق ذو أهمية متزايدة من أجل إعادة التوازن إلى التفكير العقلاني الزائد في عالم مشوّش. إن القدرة على إحداث توازن ما بين التفكير المتقارب والمتنوع هي جوهر التصميم الجيد، سواء في المؤسسات، أو الهندسة المعمارية، أو المنتجات، ولكنه مغاير تماماً لتربية وخبرة الغالبية العظمى من الوجهين الإداريين والمدراء لذا ليس من المدهش أنهم لا يستطيعون أن يصمّموا بُنى وعمليات كلية شمولية. وهذا سبب رئيس لتفضيلهم للتصاميم التنظيمية البسيطة، الهرمية وغير الواقعية.

التأكيد الزائد على التخصص، وبالتالي التأكيد الناقص عن الحد على التكامل، يؤثران بقوة أيضاً في بنى الطاقة في المؤسسة. وهذا يعني أن الأفراد والمجموعات سيصبحون أكثر عرضة لسلوك فرق تسد من جانب الأعضاء الكبار في المنظمة. إذا رسمت الحدود بحدة ما بين المجموعات، أفقياً وعمودياً، وضبطت بدقة عندئذ يمتلك القوة أولئك الذين يرسمون الحدود، وأولئك الذين يكوّنون ويمرّرون المعلومات في أرجاء المؤسسة. أولئك هم المدراء والموجهون للمؤسسة الرسمية، والمراسلون والمساعدون الشخصيون، والمساعدون الذين ينقلون البريد، والسيدات اللواتي يحضرن الشاي، الذين يخدمون المؤسسة غير الرسمية. ومن المعروف في دوائر الحكومة والعمل أن أحسن مصادر المعلومات هم السائقون. إنهم يصغون إلى كافة أشكال المناقشات غير الرسمية وألعاب السلطة، وهم يرغبون غالباً في إنشائها كي يُظهروا مدى قربهم من مصادر السلطة فحسب.

وفي المؤسسات الرسمية نجد أن موزعي البريد يهتمون كثيراً بالتقريب ما بين المجموعات وتضييق الحواجز بينها، مما يزيد من فائدتهم، وخاصة إذا كانوا مُهددين في وظائفهم. ومن الطبيعي أن نفترض في هذه الأوقات التي لا يمكن التنبؤ بها أن مُبلّغي التوجيهات يرغبون في كسر مثل هذه

الحواجز لزيادة تدفق المعلومات والاتصالات - المقدرة التنظيمية - لمواكبة متطلبات العمل والموارد المتناقصة، ولكن المؤسسات ليست ضرورية أن تسير بأسلوب عقلاني على الرغم من الكلام الطنان.

الميل الراهن إلى عدم التكامل، أو التخلّص من الوظائف المهمة قد تعزز بسبب الضغوط المالية - العمل غير الماهر. إنه تخفيض لأي عمل إلى أبسط وأرخص نشاطاته، بحيث يمكن الحصول على أدنى كلفة مقابل العمل. وهذا ما يؤثّر في نشاطات بالغة التنوع مثل تحضير الهامبرغر، أو معالجة حسابات المصرف، أو تصنيع السيارات، أو تسيير الرحلات الجوية، أو ممارسة الطب أو القانون. وهذا تناقض؛ ففي حين كثيراً ما نتحدّث عن أن القرن الحادي والعشرين سيكون «عصر المعلومات»، المليء بالعاملين ذوي المعرفة الذين يطوّرون ويحمون الملكية الفكرية بوصفها مصدر القوة الأساس لعملهم، نجد أن سلوك المدراء والإداريين يفتقر عن هذه المواقف وعن المهارات والمعارف المطلوبة لتعلّم المقاربات الكليانية المتضمنة في إدارة مثل هذه المؤسسات. نحن نبدو أكثر حرصاً على أن نظمر مثل هذا التعلّم في شظايا السيليكون بدلاً من البشر.

يبدو الهدف القريب، في الوقت الحاضر، بالنسبة إلى كثير من الموجهين وكبار المدراء استبدال العمل البشري المتكامل بسلوكيات بسيطة مكررة مقرّرة مسبقاً سرعان ما تصبح عادات آلية خالية من التفكير. وهذا ما يقلّص استهلاك الوقت والعملية المكلفة وهما ما يحتاجهما طاقم الموظفين لاكتساب الخبرة. ومن المدهش حقاً أن كثيراً من المستخدمين يشعرون أنّهم أشبه بسن دولاب في آلة - هذه هي الحقيقة التي تزداد رسوخاً، حتى ولو كان هذا المستخدم قبطان طائرة أو مدير مجلس إدارة. وعندما يعاملون بهذه الآلية فمن المدهش أن نجد الأفراد يثورون، أو توجه طاقتهم نحو اكتساب انتصارات هزيلة عن طريق إعاقه «الآلة» أو تخريبها. أو أنهم يمكن أن ينهاروا بطريقة يتعذّر إصلاحها لأنهم لا يستطيعون مواجهة التناقض القائم ما

بين عدم تقدير مؤسستهم لخبراتهم وعلمهم، وتقدير الزبائن الرفيع لها.

ومع هذا فإن معظم الموجهين والمدراء يشقون طريقهم بصعوبة، يحاولون بشعور الواجب أن يحققوا مهماتهم بكفاءة أكبر بموارد تتناقص باستمرار وأهداف تتوسع باستمرار. وعندما يرفعون أعينهم إلى الأفق، ولو عَرَضاً، فيصلون إلى نقطة حيث الكفاءة التنظيمية المتزايدة تؤثر جدياً في مفهوم الزبون عن الكفاءة التنظيمية. أما أنهم أُصيبوا بفقدان الذاكرة، ونسوا، أو أنهم لم يتحققوا أبداً، من وجهة نظر الزبون، أن الشيء المهم الوحيد ما يتصوره من فعالية المنظمة. هذا ما يدفع من أجله. أما كفاءة المنظمة فهي ليست مشكلة الزبون.

تمهيد الطريق أمام مقدرة المنظمة

ثمة علامات من الأمل تلوح في الأفق. الساخرون سيدعون أن هذا فجر زائف، ولكنني أشك في هذا لأربعة أسباب. الأول، لأن الزبائن يثرون على نحو متزايد ضد العواقب الجائرة للتخفيض اللاعقلاني. كثير من الشركات، وخاصة المصارف، قد خفضت التكاليف بإزالة «مكاتبها الخلفية» وركزتها في مراكز إقليمية أو محلية. وحتى الآن هذا شيء لا غبار عليه. ولكنها اتبعت بعد ذلك هذا المنطق العقلاني إلى حد بعيد في صناعة الخدمات بتطبيق فكرة بعيدة عن الإبداع والعاطفة بالنسبة لاستحقاقات الزبائن - نقطة الالتقاء للتحديث مع فرد من الموظفين. لقد وجدت «مراكز الخدمة» لتعد بما هو أكثر، ولكنها على النقيض من ذلك باتت تقدم خدمات مُقلّصة وضيئة. ولما كان الموظفون مركزيين وشباباً يفتقرون إلى الخبرة فقد كانوا غير ماهرين في التعامل مع حاجات الزبون الفردية، ووقفوا حجر عثرة في وجه قدرة الزبون على الاتصال بالمصارف المحلية مباشرة لأن جميع المكالمات الهاتفية تمر عبر مركز الخدمة لتعود ثانية إلى الفرع المحلي - ببطء، هذا إذا لم تعد. على الورق قد يبدو هذا جيداً جداً، ولكنّه غير فعّال

لأنه ينفر الزبائن. وقد فقد أحد المصارف البريطانية مؤخراً مليون زبون من خلال مثل هذه المتابعة غير اللائقة من جانب صغار الموظفين. ولم ينصرف الزبائن إلى مصرف آخر لأنهم ظنوا أنهم سيحصلون على معاملة أفضل كثيراً، بل لمجرد أنهم نفروا من الخدمة السيئة لمصرفهم الأصلي. وفي حين أن تخفيض التكلفة يمكن أن يتجلى في النقطة الجوهرية بسرعة، فإن التكلفة الضخمة لتحريك الزبائن لا تبدو واضحة كثيراً في السنة الأولى أو السنتين الأوليين، كما لا تتبين فيما بعد التكلفة العالية لإيجاد زبائن جدد أو محاولة استرجاع الزبائن القدامى. وعلى المدى الأبعد عانى هذا المصرف من خسارة مالية كبيرة باتباع الكفاية على حساب الفعالية. لقد غالى في «تعليمه العملي» على حساب «التعلم الاستراتيجي».

تنتهج شركات الطيران طريقاً مشابهاً غير ودي تجاه الزبون. فهي في الوقت الذي تعلن فيه عن خدمات متزايدة باستمرار للزبائن، فإنها تحصر نفسها ضمن قاعدة صناعية تسعى إلى عمليات الاندماج، وخاصة تخفيض النفقات عن طريق توزيع الموارد بين تجهيزات مختلفة. ولكن ليست جميع الخدمات متساوية، وهذا ما يجعل الزبائن يميزون فيما بينها في المقام الأول. لذا فإن المشاركات إذا لم تحقق إنجازاً فذاً عن طريق تقديم المنافع «الصلبة» و«الرقيقة» في تحالفها الجديد، فإنها ستعادي زبائنها الذين كانوا أوفياء لها سابقاً، والذين وجدوا أنفسهم يطيرون على متن شركة طيران لا يحبونها تقدم خدمات لا تروق لهم. المفاضلة على المدى الطويل تفسح الطريق أمام ترويج السلعة على المدى القصير، على حساب قيمة السهم على المدى الطويل. ويعطينا فرانك فوغل تصويراً جيداً للوضع من خلال ما كتبه في صحيفة فاينانشال تايمز⁽¹³⁾:

حجزت بطاقتي على الرحلة من بروكسل إلى بوسطن على شركة «ديلتا إيرلاينز»، وهذا ما كان مذكوراً في بطاقتي. ولكن في طريقي إلى سَلَم الطائرة اكتشفت خطأ ما: المضيفات لم يكن يرتدين الرداء الخاص

بشركة «دلتا». كان كل شعار في الطائرة يدل على أنها تابعة لشركة «سابينا»، الناقله الجوية المتحالفة مع شركة «دلتا»، وشركة «الخطوط النمساوية الجوية»، و«سويس إير».

كانت الطائرة طرازاً عتيقاً من نموذج «إيرباص» الأوروبي، وليست من طراز بوينغ 777 الجديد والسريع من النوع الذي تستخدم شركة «يوناييتد إيرلاينز» التي اعتدت أن أسافر بها إلى أوروبا. وكانت الفسحة ما بين المقاعد في «درجة رجال الأعمال» (رحلتي ذهاباً وإياباً إلى أوروبا تكلفني ما يزيد على 3 آلاف دولار) ضيقة جداً، وكان من الأمتع بالنسبة لي أن أسافر إلى وجهتي الأخيرة من بوسطن في مقصورة الدرجة الاقتصادية المريحة على متن الطيران الأمريكي. وبدت لي وجبة «الستيك» التي قدموها لنا قديمة كقدم الطائرة التي امتطيتها. كما خلت الطائرة من أجهزة الفيديو الفردية التي كنت أستمتع بها على متن شركة «بريتيش إيرويز»، درجة رجال الأعمال، أو مقاعد النوم التي توفرها لركابها شركة «كونتيننتال».

لدينا هنا نموذج تقليدي لمسافر خبير ذي اطلاع، راغب في دفع الثمن الأعلى، وجد أن العقد العاطفي بينه وبين «دلتا» قد أخلف، وكان من دواعي خيبة أمله أنه لم يكن يستطيع أن يفعل شيئاً حيال ذلك. وسواء انتهك العقد القانوني أم لا بسبب تقديم خدمة دون المستوى المطلوب، فإن العقد العاطفي قد انتهك فعلاً مما سيجعل الزبون البصير يبتعد عن الشراء ثانية. ومن دواعي السخرية بشكل خاص أن شركات الطيران التي تعلن باستمرار عن «تغطيتها العالمية»، تبدو راغبة في أن تقدم لزبائنها المختارين بعناية شركاً من الخدمات دون المستوى النموذجي. والمنطق الاقتصادي هو أن هذه هي الطريقة الواقعية الوحيدة لزيادة حصتها في السوق العالمية في الوقت الذي تقلص فيه النفقات، دون أن تطرح السؤال المنطقي ما إذا كانت زيادة الحصة في السوق هي السبيل الأفضل على المدى الطويل لضمان رضى الزبائن، وبالتالي قيمة الأسهم الثابتة. وثمة مسألة خاصة لا تطرح في العلق وهي ما

إذا كان من الممكن أن نضمن ما إذا كانت جميع شركات الطيران المشاركة في تحالف شراكة تلتزم بالمعايير النظامية للسلامة والخدمة للأعضاء ذوي المكانة الرفيعة . وهذا ما يبدو ضرورياً في صناعة الخدمة .

وينتهي فوغل مقالته قائلاً :

إن وضع مصالح حملة الأسهم فوق جميع المصالح الأخرى لهو استراتيجية قصيرة الأجل لا يمكن أن تفضي إلا إلى نهاية سيئة . فعندما تخدعني شركة «دلنا» على أنها تقوم برحلة باسم شركة سايبنا، فإنها لن تكون شركتي المفضلة بعد الآن، ولدي خيارات أكثر اليوم من أي وقت مضى . إذا أصيبت شركة مساهمة مع شركة طيران عالمية بحادث تحطم طائرة، فإن الضرر الذي سيلحق بالشركة الأخيرة سيكون ضخماً والتكاليف ستكون باهظة جداً . وينبغي على استراتيجيي التحالفات العالمية الجديدة، في كافة قطاعات العمل التجاري، أن يشرعوا بأخذ مثل هذه الاعتبارات في حسابهم .

سوف يشرع الزبائن بمجابهة مثل هذه المقاربات قصيرة الأجل، وعندما يفعلون ذلك فإن الموجهين وكبار المدراء سيقعون تحت وطأة ضغوط مختلفة عندما يحاولون زيادة قيمة أسهم المساهمين، لأن الأنماط الجديدة من المساهمين والعدد المتزايد من المتقاعدين أصحاب الأصوات أو «المالكيين الجدد» سوف يطرحون الكثير من التساؤلات حول سياساتهم واستراتيجياتهم وأساليبهم . وإن التنامي السريع لمواقع شركات مجهولة على الشبكة تقدم معلومات مضادة لبعض الشركات، وخاصة روايات عن خدماتها ومنتجاتها السيئة سيكون لها تأثير مفيد بالنسبة لكثير من الموظفين الإداريين الكبار . وأنهم يحاولون أن يضمنوا علاواتهم عن طريق الإساءة إلى علامتهم التجارية على المدى الطويل فسيقعون في متاعب شديدة . إذ لما كانت العلامات التجارية تقوم من خلال بيان الميزانية، فإن حملة الأسهم سيسألون مزيداً من الأسئلة المتعمقة حول نتائج القرارات قصيرة الأجل يقودني هذا

إلى العلامة الثانية من علامات الأمل. إن الموجهين والمدراء الحاليين لا يستطيعون المحافظة على وظائفهم أو الاحتفاظ بتفكيرهم التقاربي إلى الأبد. ثمة عاملان ضاغطان متناقضان يعملان هنا. فمن جهة نجد أن المدراء الجدد يمكن أن يُختاروا ويُقلدوا المناصب، ويُقوّموا على أنهم أكفاء، ويطوروا كي يضمّنوا قدرات منظماتهم بطرق ملائمة. ومن جهة ثانية، ثمة مؤشرات على الوعي المتزايد في أوساط مجالس الشركات حول الحاجة إلى تحقيق توازن أفضل ما بين استجلاب دماء جديدة والمحافظة على الموجهين والمدراء الحاليين الأكثر خبرة وأكثر كلفة. إن هؤلاء المدراء يُكلفون باهظاً نسبياً، ومن خلال الاندفاع نحو تخفيض التكاليف فإنهم أهداف واضحة وسهلة. أما مسألة ما إذا كان تخفيض عدد المدراء وأعضاء الإدارة بصورة جذرية عملاً حكيماً أم لا فهذه مسألة أخرى تماماً. فهم والموظفون ذوو الخبرة قد يكونون مُكلفين نسبياً، ولكن هذا يعكس الاستثمار الذي أنفق عليهم طوال سنوات من جانب المنظمة. فإذا كانوا قد عملوا في ظروف شائكة ومضطربة اكتسبوا من خلالها سلسلة من الخبرات، والسلوكيات، والمعرفة فإنهم لا يزالون قيمين. أما الموظفين الأصغر سناً فقد يكونون أقل كلفة، ولكنهم ليسوا بالضرورة على مستوى رفيع من الكفاءة في الأوقات الصعبة والمنتبلة. إن صرف كل من تجاوز الخمسين من العمر من الخدمة، كما يفعل عدد من شركات الخدمات المالية و«إدارة الصحة الوطنية»، قد يبدو مجدياً إلى حد كبير بالنسبة للمتنتظرين، ولكن مرة أخرى يُضحى بالكفاءة من أجل مكسب قصير الأجل مع تأثير غير متوقع، غالباً ما يكون سلبياً، على النتائج المتوسطة والطويلة الأجل.

العلامة الثالثة من علامات الأمل هي بزوغ مجموعات تدير نفسها بنفسها في أرجاء المؤسسات. وتعطى هذه المجموعات، كجزء من محاولة تخفيض النفقات الإدارية، مهمات وموارد معينة ثم تُترك وشأنها لتحقيق النتائج المطلوبة منها بأفضل طريقة تراها. ومثل هذه المجموعات ليست في

حد ذاتها حلاً لنفور الزبائن، أو تآكل قاعدة خبرات المنظمة، ولكنها تظهر شيئاً من التفكير المبدع مما يسمح بإحداث تحوّل درامي في قوة المنظمة. هذا التحرك نحو مزيد من الثقة بالأفراد، وتقدير قابلية المجموعات للتعلم والتطور داخلياً أو بالتضامن مع مجموعات العمل الأخرى، ما هو إلا خطوة نحو تكوين «مقدرة تنظيمية» حقيقية. بيد أن مجموعات الإدارة الذاتية ما تزال غير شائعة بعد. ومع تنامي الدليل ضد التخفيض اللاعقلاني، والسلطة الفعلية التي فوضت بها مثل مجموعات العمل هذه، فقد أضحت موضع ترحيب ويمكن أن تقود أيضاً إلى إزالة العقد. وسيتضح أن سلطة تجسيم المعلومات أو إضعافها من جانب المدراء قد فقدت. وسيكون ثمة إصغاء بحماسة إلى مجموعات العمل للإدارة الذاتية في أوساط المدراء وكبار المدراء في محاولاتهم لاستعادة سلطتهم المفقودة ومراكزهم وهيمتهم.

والعلامة الرابعة من علامات الأمل الجدل المتنامي حول معنى المعلومات وعصر العامل ذي الاطلاع بالمعرفة المعاصرة. وهذا ما ركّز تفكير المدراء على الحاجة إلى إيجاد المعرفة والتحسين المستمر بوصفهما من النشاطات التنظيمية المركزية. بيد أن استيعاب هذا من قبل المدراء والموظفين ما يزال ضعيفاً، ولكنه يتضمن بعض الإمكانيات الثورية. وكما أظهر عمل ماكس بويسوت -Boisot- فإن بزوغ خط المجادلة يسير على الوجه التالي. تكوين المعرفة بات يبدو على نحو متزايد كمملكة لجيل من الملكية الفكرية، الذي يعتبر الاستثمار الرئيس لمنظمة القرن الحادي والعشرين. وهي استثمارات ينبغي أن تظهر في بيان الميزانية، وبذا ينبغي أن يُنظر إلى تكوين حقوق الملكية الفكرية على أنه مفتاح النشاط الإداري لتعزيز ميزانية العمل. والمصدر الوحيد القادر على تكوين حقوق الملكية الفكرية هذه هو أفراد المنظمة، وليس المعلومات المطمورة في رقائق الكمبيوتر، لذا ينبغي أن يُقوم الأفراد، إلى جانب الملكية الفكرية للمنظمة، في بيان الميزانية. والتدريب والتحسين المستمر هما أساساً من نشاطات حساب الربح

والخسارة، ولكن تكوين مصدر ملكية فكرية هو بند من بنود بيان الميزانية تحديداً. وعندما يظهر تعلم الأفراد في كل من بيان الربح والخسارة وبيان الميزانية نكون قد وصلنا إلى منظمة عصر المعلومات.

ثلاث قيم لمنظمات المستقبل

هل من الممكن إيجاد مؤسسات قادرة ذات تفكير متكامل بصورة كافية، وأنظمة، وسلوكيات كي توازن باستمرار فعالية/ كفاءة المعضلة؟ أعتقد نعم وينبغي أن نفعل ذلك. ومما يشجعني ازدياد إمكانات الأنظمة المعلوماتية للمساعدة في هذا المجال وليس السيطرة. وأنا مهتم بشكل خاص بالأنظمة ذات «الوكلاء الأذكياء» (وهي برامج لطرح أسئلة ذكية). وتساعد هذه عملية التعليم من خلال تقويم أنظمة المعلومات، والتساؤل حول افتراضات قائمة، ثم إيجاد أدوات منتظمة للسؤال باستمرار عن المعلومات التي وضعت في النظام.

تبدو مثل هذه الأنظمة أدوات تطويرية قوية يستطيع الأفراد من خلالها زيادة قدراتهم التنظيمية. وحيث تتزامن مع مجموعات العمل ذات الإدارة الذاتية، وعندما يوضح الموجهون بشكل مناسب تشكيل سياستهم وأدوار التفكير الاستراتيجي كي يسمحوا للمدراء والموظفين بالتعرف والانسجام مع العمل اليومي، عندئذ يبدأ شكل وعمليات منظمات القرن الحادي والعشرين معاً بالظهور.

تقوم هذه المنظمات على ثلاث قيم تنظيمية أضحت الآن فقط واضحة. وفي المستقبل سيكون هناك:

- محاسبة
- أمانة
- شفافية

داخلية وخارجية أعظم.

وسوف تُقوّم هذه وتراجع بدقة أكثر من ذي قبل، المالكيين والموجهين والمدراء. ولكن بسبب الأداء المتدني والانسجام المتدني لدى كثير من الهيئات الخاصة والعامة (boards) فإن هذه المراجعة الدقيقة يُساهم بها من الخارج أيضاً النشطاء من حاملي الأسهم، ومستثمرون أساسيون ومنظّمون ومشرّعون، وجماعات ضغط. وبالإضافة إلى ذلك سوف تتوفر المعلومات في الوقت الصحيح بسهولة أكبر في المنظمات الرسمية لكل من الموظفين، والزبائن، وحملة الأسهم والخاضعة فقط للسرية التجارية. وستكون كل مجموعة قادرة على أن ترى تأثيرها في النظام بكامله، وتقاس بشكل دوري منتظم فعاليتها وكفاءتها، مما يساعدها على التحسّن والتجديد باستمرار. وهذا ما سيكوّن بدوره مناخاً عاطفياً أكثر إيجابية، وطاقة أوفر، وبالتالي قدرة أعظم داخل المنظمة، ومع الزبائن، وبالتالي تعزيز دوائر التعلم الفعّالة. بمثل هذه المقاربة يهتم الأفراد حقاً، مما يعني أيضاً أن الطاقة الراهنة للمدراء ذوي الدوائر الطرفية وناقلي الرسائل الآلية سوف تتقلّص. نحن نشهد نمو توجّه المنظمات نحو الديمقراطية.

إعادة البناء

ستصبح الإدارة الذاتية أكثر شيوعاً، وسيشهد الاعتماد على ذكاء الأفراد وشبكات المعلومات المحسّنة أشكالاً تنظيمية أقل هرمية وأكثر يسراً. وسيبدأ البناء الهرمي التنظيمي الكلاسيكي يتراجع أمام نماذج مركز/ محيط وحلقات تعليمية مزدوجة، جميعها أكثر «هيولية» مما يرغب كثير من الموجهين والمدراء القائمين في التسليم به. وسيصبح تقدم المهنة ذا طابع أفقي أكثر مما هو عمودي، مما يفتح صندوق «بانديورا» كاملاً من قضايا إدارة الأفراد والتي تحتاج إلى معالجة بالكامل. وهذا قد يعني جيداً أنه نظراً لوجود عدد ضئيل من كبار الموظفين في المؤسسة، فإن المستخدمين على كافة المستويات ينبغي أن يتدرّبوا كي يصبحوا موجهين صغاراً في القسم الخاص بهم من المنظمة، مما يضمن تكامل النظام بكامله.

أساسيات تحقيق مهمة التوازن مع عملية اجتماعية فعالة، وبفعالية وكفاءة، تفرض التحدي الأكبر أمام منظمات القرن الحادي والعشرين. ومع هذا فإن التحدي قديم قدم الدهر.

ثمة القليل مما هو جديد أساساً في الطبيعة البشرية. الكثير يمكن تعلّمه مما يُعرف من قبل إذا كان لدينا القدرة والصبر على النظر والسؤال. هناك الكثير من الأفكار والممارسات التنظيمية المفيدة يمكن اقتناصها من دراسة نصوص الإنجيل، والتلمود، والقرآن والنصوص البوذية. ودراسة كتاب فن الحرب لصن تشو، أو الأمير لنيكولو ماكيافيلي، أو في الحرب لكارل فون كلاوزفيتز يغنيننا كثيراً. وكتاب كارول من خلال الزجاج الشفاف نص يساعد كثيراً لفهم المواقف الفكرية التي تتعلّق بتحمّل الغموض والتركيز على العضلات، والتي نحتاجها للتعامل مع عالم اليوم غير المستقر. وفي العصور الحديثة نجد أن ماري باركر فوليت، وف. و. تيلور، وألفريد سلوان، وإيلتون مايو، وكورت ليوين، وبيتر دراكر، وكارل روجرز، وريغ ريفانز، وكريس أرغيريس، وفريتز شوماخر، وتشارلز هاندي، قد قدّموا جميعاً أشياء عميقة حول التنظيم الفعّال للأفراد. ورغم كل الكلام الحديث الطنّان حول «التعلم في المنظمات» على سبيل المثال، يمكن للمرء أن يجادل بقوة أن الإطار العقلاني الضروري كان موجوداً عام 1947، وكان قيد العمل في «مجلس الفحم الوطني» البريطاني المؤمّم حديثاً. وإذا كان الأمر قد احتاج إلى خمسين سنة أخرى من التفكير النمطي الشكلائي قبل أن يصبح الوضع من سوء بحيث بات على الأفراد أن يعيدوا النظر بجديّة في مقاربتهم للتصميم والعمليات التنظيمية فهذا إدانة لنا. ففي معظم المنظمات يبدو قوس التعليم يميل إلى الانحدار والبطء عندما يطبق على المقدرّة التنظيمية الفعّالة. وهكذا، ماذا نستطيع أن نتعلّم من الماضي والحاضر مما سيحملنا إلى المستقبل؟.