

## الفصل الثالث

### من الأهرامات إلى التعقيد عبر الأرقام الثمانية

يقود الوضع الإنساني في معظم البشر إلى البحث في منظماتهم عن كلٍ من تخطيط الطريق (تحديد الاتجاه نفسه لتحقيق المهمات) والتناغم (الالتزام العاطفي بالمهمات الجارية والقيّم التي تحدّد الوسيلة التي يتم بها تحقيقها). إنهم يسعون إلى التعاون تجاه غاية متفق عليها بطريقة متجانسة. والتحدي التنظيمي بالنسبة للمدراء والموجهين هو تكوين بنى مناسبة ومناخات عاطفية لتحقيق هذا. تاريخ شخصي مختار عن نشأة التفكير في البنى التنظيمية، والعمليات الاجتماعية، والقدرات التي تليها، والتي تحاول أن تؤلف العناصر المهمة للنظرية والممارسة التنظيمية في خمس بنى متميزة، ومناقشة المناخات العاطفية المناسبة لكل منها.

بالإضافة إلى الكتل الإنشائية الأساسية الثلاثة للتنظيم، فإن إطار التنظيم ولغته ينبغي أن يبدأ بما يتعارف عليه الناس، ولو بصورة مشوشة أحياناً، الفهم القائم لفكرة المقدرّة التنظيمية التي وجدت منذ قرون. هذا الفهم يتألف من أربعة عناصر أساسية:

- بنية المنظمة الشكلية كما جرى اعتناقها رسمياً.
- المهمات التي تحقّق هدفها.

- العمليات الاجتماعية - العاطفية لتحفيز، وتكييف، وتنسيق الجميع.
  - المناخ العاطفي، بالتضافر مع ما ذكر أعلاه، يقرّر بصورة نهائية كيف تبدو المنظمة فعّالة وكفؤة في أعين الزبائن، والمستهلكين، والموظفين.
- المنظمة الرسمية هي ما يبدو في مخطط المنظمة. أما المنظمة غير الرسمية فهي ما يحدث عملياً. عناصر التنظيم الرسمية والبنوية هي الوسائل التي تتواصل بها البنية والعمليات التنظيمية. وهذه هي «النظرة المعتنقة»، الموصوفة في كتيبات التطويق، والتقارير السنوية والتي غالباً ما تؤدي إلى اعتقاد المدراء، والموظفين بوجود طريقة واحدة فحسب لوصف بنية مؤسستهم.

ولكن المنظمة الرسمية هي واحدة فقط من أربعة عناصر للقدرة التنظيمية، وغالباً ما تكون أقلها أهمية. إنها ببساطة البنية المعقّنة، المرسومة في خرائط منظمنا والتي نلقي إليها اهتماماً غير مناسب. ومن الممكن أن يجادل المرء أنه باستثناء بعض حالات «الأمر والطاعة» القليلة جداً والضرورية فإن جميع بُنى المنظمات الأخرى هي غير رسمية إلى حد ما أو «واقعية» من حيث وجودها في أية لحظة في أذهان الأفراد، أو مجموعات الأفراد، الذين يجدون من المناسب القبول بوضع «المنظمة» في أي وقت، وجعل ذلك نافذاً. والادعاء بوجود منظمة واحدة فقط وأنها تطابق المخطط تكون الافتراض البطولي بأن الغالبية العظمى من الأفراد داخلها يوافقون، وهم مصطفون حولها ومتناغمون معه تماماً.

يحمل واقع المنظمات القليل من التشابه مع البنية المعتنقة أو المناخ العاطفي المفترض. لماذا يفسدونها المدراء والموجهون غالباً؟ أعتقد أن معظم الإجابة يكمن في الآراء الشديدة التبسيط التي يعتنقونها ازاء ما هو النمط «الصحيح» للمنظمة، كما لو أنه لا يوجد إلاّ إجابة واحدة. لا يوجد نموذج صحيح واحد - هناك نماذج وحيدة ملائمة للحاضر وللظروف المتوقعة.

## تطور المنظمات

### المنظمات الرسمية

كانت ماري باركر فوليت من العصر الفيكتوري واحدة من أولى الكاتبات في شؤون الإدارة. كتبت تقول:

الاختبار العادل لإدارة العمل، للمؤسسة الصناعية، هو ما إذا كان لديك عمل حسن التنسيق بكل أجزائه، متحركة معاً في شبكتها الوثيقة، ونشاطاتها المتكيفة، الشديدة الترابط، المنخلقة والمتصلة فيما بينها داخلياً، بحيث تشكل وحدة عمل، وليس مجموعة من أجزاء متفرقة.

عند مراجعة التصاميم البنوية التالية من المفيد أن نسأل أي واحد منها يعطيك وحدة العمل وأي واحد منها يعطيك «كتلة».

### 1 - الهرم الكلاسيكي والبيروقراطية الحديثة

المؤسسات أنظمة بشرية لتقليص الخطر والشك. كثير من ذوي السلطة، على صعيد الأفراد والشركة معاً، في اقتصاديات العالم الضخمة ما يزالون يتمسكون بمفهومين يعزز أحدهما الآخر وغالباً ما يضعفان - أحدهما عن المؤسسة كهرم ترابي، والمؤسسة كآلة مركبة بعناية - عندما يجتمعان بأن البنية الناتجة تمكنهما من تحقيق الثقة.

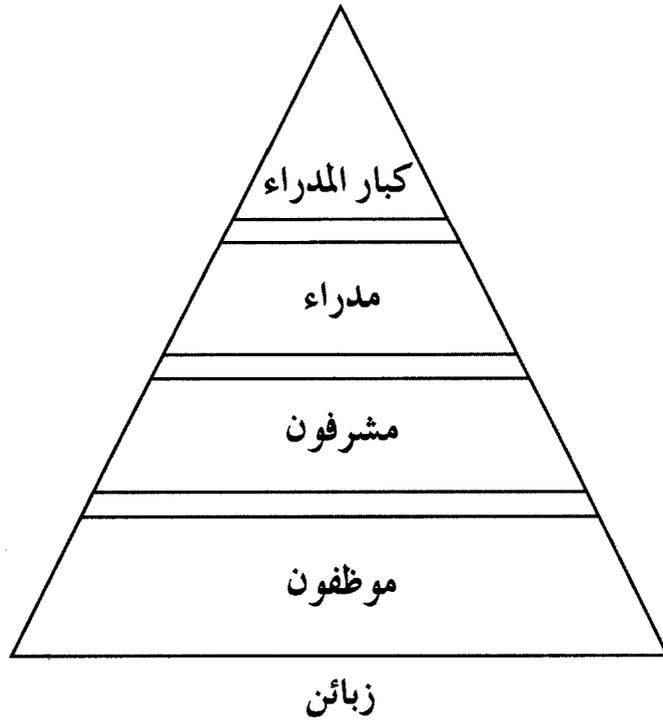
هذه هي الصورة الحقيقية الوحيدة بالنسبة لكثير من الموجهين والمدراء. وباستخدامها إنما يعززون الأهمية المتزايدة للعلاقات العمودية بين

الأفراد داخل الهرم، وخاصة بين مستويات السلطة ومصادر النفوذ الأخرى، في الوقت الذي يقلصون فيه العلاقات الأفقية التي تُمكن من إنجاز العمل من قبل الأفراد الذين يفترض بهم ذلك. مثل هؤلاء المدراء والموجهين يحتضنون سلوك «الأمر - والطاعة» من قمة الهرم مع استمرار للعمل لا ينتهي أبداً من «الآلة»، بدون إتاحة فرصة تذكر للحصول على الاستجابة، أو إطلاق تعليم الأفراد. وترى بعض الثقافات الوطنية، كالثقافة اللاتينية والجرمانية على سبيل المثال، أن هذا صحيح ويتقيد بشدة بالبنى الشكلية على الرغم من المتغيرات في البيئة الخارجية. ونجد آخرين من مثل الأنغلو - ساكسون والشرق آسيويين يمكن أن يُجيزوا، ويستخدموا، مستويات أعلى بكثير من الغموض والمرونة في منظماتهم. وهم يُشكلون باستمرار ويعيدون تشكيل «قدرتهم التنظيمية»، على أساس يومي غالباً. ولكنهم يتقيدون بالتراتبية الصارمة للهرم ولا يتحدونها. ومع مرور الوقت يشعرون أنهم باتوا مقيدين بها. من هذا المنظور فإنهم لا يستطيعون تحسين أوضاع أفراد المنظمة كثيراً.

تكوّن البنية الهرمية والعمليات التي ترتبط بها مناخاً عاطفياً تفسد بصورة مطلقة الوضع الإنساني. ويستطيع الأفراد أن يعملوا بعض الوقت بسعادة في بيئة كهذه، ولكنهم بعد فترة تطول أو تقصر، يتجمدون، ويصبحون غير قادرين على الإبداع، وعندئذ أما أن يفروا بترك المؤسسة، أو يرتدون إلى أنفسهم بصورة انكفائية متزايدة من السلوك من أجل المحافظة على سلامتهم في مؤسسة تزداد صرامة.

الوسطاء الأقوياء في قمة الهرم يذعنون عادة فيما بينهم إلى فرد أو اثنين من ذوي السلطة المطلقة. ويعرف كل من في المنظمة مكانهم في تراتبية السلطة: فالأعمال محددة رسمياً ومرسومة بتفصيل شديد. والمسؤوليات والقرارات الشخصية مقيدة بشدة إلى أن تصل إلى القمة. هذا التركيز على السلطة والانضباط يجعل كثيراً من الأفراد يشعرون بسوء المعاملة

والقلق لسببين رئيسيين. الأول، مع تزايد عدد الأفراد الذين يصلون إلى مستويات أعلى من التعليم فمن المتوقع أن يُستشاروا على الأقل إذا لم يشاركوا بشكل كامل في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يقطع جوهر البنية الهرمية. والثاني، لأن السلطة الهرمية تتعارض بشكل متزايد مع بعض أو جميع قيم المحاسبة، والاستقامة والشفافية والتي تُعتبر أساس إدارة الشركة والديمقراطية. وتتجلى المحاسبة من خلال السماح بالتفويض والترخيص، فيما تتجلى الاستقامة من خلال أوصاف العمل الدقيقة والمحكمة، مما يعطي الفرصة لاتخاذ القرارات المتعلقة، أما الشفافية فهي تقف تماماً في وجه البنى السلطوية القائمة على مبدأ فرّق تسد.



يشار إلى المؤسّسات الهرمية عادة في يومنا هذا، بازدياد، على أنّها مؤسّسات «بيروقراطية». ولكن البيروقراطية الهرمية لم تكن سلبية دوماً. فمفهوم بناء المؤسّسات تراتبياً يمكن أن يعود إلى الصين الذي أوجده قبل قرابة خمسة آلاف سنة. وتقول الأسطورة إن مخطط المنظمة الهرمية الأصلي قد وضع كي يكون لدى الإمبراطور آنذاك اختيار ملائم لفتاة عذراء تنام في سريرها كل ليلة. وظل هذا التكوين الهرمي باقياً في عصور الإمبراطوريتين الإغريقية والرومانية، وصولاً إلى جميع البنى العسكرية والكنيسة الكاثوليكية الرومانية في العصر الحديث. ويمكن القول بثقة إن البيروقراطي الحقيقي الأول كان فيليب الثاني ملك إسبانيا. فتأسسه للإمبراطورية الإسبانية قد تمّ تحت إشرافه الشخصي. وقد حكم شعبه من خلال خطوط طويلة من الاتصال عن طريق كتابة التقارير والتعليمات، في الوقت الذي كان يشكو فيه دائماً، في ملاحظات هامشية عادة، من استحالة مهمته الضخمة. واتخذ الإمبراطور البريطاني منهجاً أقل مركزية إلى حد ما، ولكن ينبغي أن نتذكر أن وزير الخارجية البريطاني، كان في ذروة الحكم الفيكتوري يكتب بخط يده التعليمات والنصائح الموجهة إلى سفرائه في أرجاء العالم. ثم أخذ يساعده بعد ذلك مدير «وزارة الخارجية» الذي كان يحمل لقب «الكاتب الأول». وكان الحكم البريطاني في الهند يدار من خلال التقارير الكتابية لضباط في 200 منطقة والتي كانت تصل كل أسبوع إلى دلهي ونائب الملك، وتتناول ثلاثة جوانب. الجانب الأول كان يتحدث عن الوضع الراهن، والثاني يطرح أفكاراً عن مشكلات وأحداث مستقبلية، وطرق التعامل معها، والجانب الأخير يسجل أية فقرات أو ملاحظات أو اهتمام آخر مما يجعل دلهي مواكبة للأحداث. وقد عمل هذا النظام على نحو جيد جداً حوالي مائتي سنة، وكان على درجة عالية من الكفاءة.

وفي القرن العشرين كان البنيان الهرمي موضع وصف وبحث تفصيلي من قبل ماركس وبيبر Weber الذي وجد فيه أحد إسهامات القرن العظيمة

لتقدّم الإنسان. وفي كتابه الذي يتناول نشأة التطور تحت عنوان «نظرية المنظمة الاجتماعية والاقتصادية»<sup>(14)</sup> الذي نشر بعد وفاته في عام 1924، يبين بأن آثار عدم تشخيص التصنيع كانت حتمية. وكان رأيه أن أولئك العاملين في المؤسسات الكبيرة مطلوب منهم أن يعطوا الأولوية للمؤسسة قبل أنفسهم. وخلافاً لعقيدة كارل ماركس بأن التصنيع داس على حقوق ملكية العمل، والذي كان ينبغي مقاومته، كان ويبر أكثر براغماتية، ورأى في خضوع الأفراد إلى مؤسسات حقيقة واقعة. والمشكلة الكبرى في عمل ويبر أنه لم يُقرأ على أنه بحث في البراغماتية، بل كتبرير لكل بيروقراطي يعمل كسب في آلة ذات كفاءة متزايدة لا تحتل أي انحراف. لم يكن ويبر يدافع عن البيروقراطية - كان يصفها فحسب، ولكن أفكاره، وأفكار ف. و. تيلور، انتشرت في مصانع فورد الأمريكية. فقد كان فورد مأخوذاً بالعلم والتقانة، وليس بالأفراد، كما جاء في مقولته الشهيرة: «عندما أريد زوجاً من الأيدي ألا أحصل على إنسان أيضاً؟». مثل هذه المفاهيم ظلت سائدة طوال القرن العشرين، وبقيت نافذة بقوة في التسعينات في بدع «إعادة الهندسة» التي أدى سوء تفسيرها إلى كثير من المآسي التنظيمية اليوم. البيروقراطية مستمرة، وهي على درجة كبيرة من القوة، ومفيدة جداً لذوي السلطة لأنها تجعل سلطتهم شديدة الوضوح ويصعب النزاع حولها أو التفاوض عليها.

وحتى في أواخر القرن العشرين ظلت البنية البيروقراطية ذات معنى إيجابي في المؤسسات حيث الإجراءات والمراقبة تصل إلى ذروتها. ولما كنت أمضي كثيراً من الوقت في السفر على ارتفاع 39 ألف قدم ما بين بريطانيا وهونغ كونغ وأستراليا، فقد سعدت لأن القسم الهندسي في شركة طيران «كاثي باسيفيك» يحافظ على سجله الممتاز من خلال بنية بيروقراطية محددة بوضوح. ومن دواعي الطمأنينة أن نشعر أن الأفراد قد قاموا بالعمل المحدد على وجه الدقة دون زيادة أو نقصان، وأن أية أسئلة لم يجر التعامل معها على أساس غرض خاص، بل كانت تُحال إلى كتب القانون، أو إلى

جهة أعلى حتى يتم الإجابة عليها بصورة كاملة، ثم تسجل من أجل نقل التعلم المستقبلي.

والمشكلة هي أنه ما لم تتوفر مكافآت شخصية تقدم للأداء الممتاز بأن البيروقراطيات لن تكون دوماً أماكن تُبهج من يعمل بها. فحيث الضبط والامتياز والتمسك الدقيق بالقواعد، وحيث الصحة والسلامة أمران أساسيان فإن مثل هذه البنية ملائمة تماماً، ولكنها تعمل على نحو أفضل في بيئة مستقرة غير متغيرة - على الصعيدين الداخلي والخارجي. وإذا ما أصبحت البيئة غير مستقرة ومعقدة ومشوشة فإن صيغة البنية الهرمية ستجد صعوبة في الاستجابة بسرعة، وتحاول عادة أن تحكم ضوابطها بصورة غير ملائمة، وتبدأ في التداعي. ويبدو تغيير طلبات الزبون أمر بغض ومزعج. والحق أن العاملين على كافة المستويات غالباً ما يقولون إن المؤسسة تكون أفضل، وأسهل إدارة بدون زبائن: «لو أننا نستطيع التخلص فقط من طلبات الزبون المتواصلة لكان المكان كأنه معد خصيصاً لنا!». وغالباً ما تعالج الأفراد والضغط من جانب الموظفين من أجل التغيير بخشونة، وإذا كانت البيئة الخارجية تفرض التغيير على المنظمة فإن المسؤولين فيها يعاندون ذلك طويلاً. وهم يرفضون، بدايةً، الموافقة على أن المنظمة قد تغيرت، وأن الأشياء باتت تحتاج إلى أن تعالج بشكل مختلف، وأن على العاملين أن يتعلموا تقديم حلول ذات صلة بالأمر، وبالتالي يحدث ذلك التحول في السلطة التنظيمية.

طورت البنية الهرمية في أكثر أشكالها تقدماً في الشركات الحديثة فكرة تشاندلر Chandler عن «تقسيم» البنية - تجزئة هرم كبير إلى عدة أهرامات أصغر ترتبط بالهرم الأكبر. وهذا ما يمكن أن نجده في الشركات الأمريكية عبر العالم. وكل قسم يمكن أن يكون له رقم مبيعات مساو للنتائج القومي الإجمالي لكثير من البلدان الصغيرة.

إذا كان النموذج الهرمي الكلاسيكي غير كاف في أزمنة سريعة التبدل فما هي الخيارات الأخرى المتوفرة؟

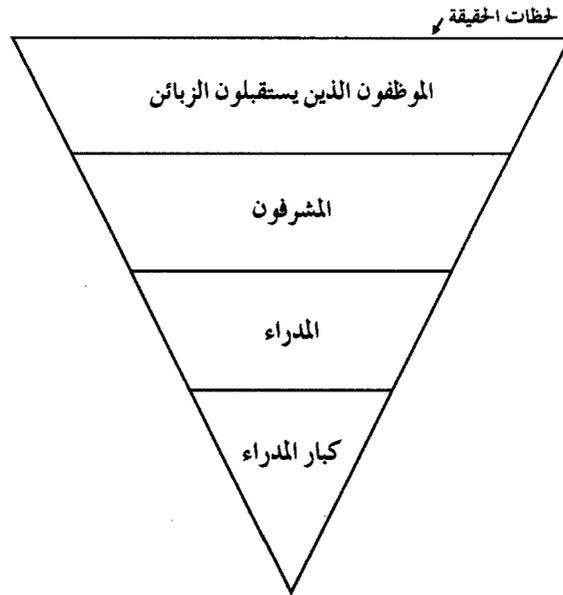
## 2 - الهرم المقلوب

ثمة تبدل كبير في الرأي بدا وكأنه يضاعف مفردات وحافظات البنى التنظيمية تم على يد جان كارلوف في أواخر السبعينات في كتابه **لحظات الحقيقة (الهرم المقلوب في لغته السويدية الأصلية)**<sup>(15)</sup>. كان كارلسون مديراً تنفيذياً في «شركة الطيران الإسكندنافية» (SAS). لم يكن لدى الشركة سمعة طيبة في أوساط زبائنها، ولم تكن تركز على أسواقها واستراتيجياتها. واستطاع هو وفريقه أن يعيد توجيهها نحو سوق العمل والحاجات النوعية لأولئك الزبائن - المصدقية والدقة في المواعيد. لم يكن هذان النوعان من الخدمة معروفين جيداً عن الشركة، ولكن زبائنها كانوا يرغبون في إعطائها الأولوية. ولتحقيق هذا كان كارلسون يحتاج إلى إعادة التركيز على هدف الشركة برمته، وعلى رؤيتها، وقيمتها، وبنائها، وعملياتها، ومناخها العاطفي. وشرع فريق القمة يشرح للموظفين أسباب تحويل مؤسستهم المريحة ولكنها غير المحبوبة من الزبائن.

قاموا عن وعي بقلب الهرم التنظيمي. ولم يعد يُنظر إلى الزبون على أنه فائض مزعج خارج المؤسسة «الحقيقية» ينبغي التعامل معه عند الحاجة القصوى فقط. وأوضحوا أنه من أجل البقاء كشركة طيران في سوق ذات تنافسية متزايدة عليهم أن يعيدوا صياغة تفكيرهم بحيث يكون الزبون في قمة الهرم - الإنسان الذي ينبغي أن يقوموا على خدمته باستمرار إذا كانوا يريدون أن يحصلوا على أي دخل مضمون وسمعة مهنية.

كانت مهمة كل فرد أن تكون تجربة المستهلك عندما يقابل أي موظف في شركة SAS إيجابية، بحيث تضمن هذه التجارب المتراكمة الإحساس بأن الشركة قد حققت ما وعدت به: الدقة في المواعيد، والمصدقية، واستحقاق

ما يدفع لها، بحيث يسافر الزبون على متن طائرات هذه الشركة ثانية. وإلى أن تحقّق قلب الهرم كان الزبائن، والمستخدمون الذين يتعاملون معهم يتعاملون في نطاق الحدود الدنيا للتعامل. وفجأة أصبحوا، رمزياً وواقعياً، واجهة الشركة. ووصف كارلزوف المواقف التي كان يلبي فيها الموظفون - وخاصة عاملات الهاتف، وموظفي تفتيش الأمتعة، وطاقم الطائرة - بأنّها «لحظات الحقيقة». لقد كان هناك الملايين من هذه المواقف في اليوم، كان كثير منها سيئاً. والزبون الساخط يخبر عادة ستة أشخاص آخرين على الأقل عن تجربته السيئة، وهذا ما يفسر بطريقة حسابية بسيطة الصورة البائسة لشركة SAS القديمة. وأكد كبار المدراء والمدراء بقوة على أن هذا الوضع ينبغي أن يتغيّر، وذلك بجعل كل واحد يفهم أهمية قلب الهرم التنظيمي، وأهمية الانضمام إلى هذه العملية - التركيز على المواقف والسلوكيات التي تحسن لحظات الحقيقة لدى الزبون، وتحقّق شعار «الزبون ملك».



هذه القدرات التنظيمية الأساسية تتطور وتنمو إلى أن يُصبح واضحاً أنه ينبغي تطبيق التفكير والقيَم ذاتها أيضاً على الزبائن الداخليين - المتدققين من مجموعات العمل. وقد أطلق هذا «حلقة كاملة» من التحوّل ما تزال مستمرة حتى اليوم.

كان لقبول المدراء والموجهين بتحوّل كبير في السلطة داخل المؤسسة أهمية كبيرة في تحقيق النجاح. ولقد بيّنت في «السمكة تفسد من رأسها»<sup>(16)</sup> أن المدراء على المستوى العملي اليومي هم موجودون كي يضمنوا تادية العمل بفعالية وكفاءة، من خلال إيجاد أنظمة قياس المراقبة والأداء وحمايتها. ينبغي على المدراء ألا يتدخلوا كثيراً في التفاصيل؛ فهذه مسؤولية المشرفين والموظفين. وبالمعنى العملي فإن كبار المدراء مهمتهم الإشراف على أداء المدراء، وليس التدخل مباشرة. وأي تدخل ينبغي أن يأتي من خلال مراجعتهم النقدية وحوارهم مع المدراء، حتى وإن كانت أنظمة إدارة المعلومات الخاصة بهم سوف تبين في الوقت المناسب ما يجري في لحظات الحقيقة.

كان هذا تحولاً كبيراً داخل السلطة في شركة SAS، تحولاً عزز سلطة الموظفين الذين يستقبلون الزبائن ومدراء الصف الأول الذين يتصل بهم هؤلاء الموظفون. ولم يؤكد هذا التحوّل على الأعمال «الصعبة»، كالحصول على 98٪ من رحلات الطيران في الوقت المحدد كل يوم، على سبيل المثال، بل شمل أيضاً التأثير «الرقيق» للعلاقات الشخصية ما بين الأفراد، ومجموعات العمل، والزبائن. وكان الموظفون يمنحون، حيثما كان ذلك ملائماً، مقداراً ضئيلاً من حرية التصرف عند تعاملهم مع الزبائن، بحيث تتوفر مرونة ودية أكبر في التعامل مع الزبون، ضمن «القواعد» المعمول بها في الشركة. وكان التحوّل النفساني الأساس هو صورة أعضاء السلك الوظيفي من موظفين إداريين في نظام جامد إلى نظام ديناميكي يعتمد على أشخاص يحلون المشاكل الطارئة التي تواجههم، ويوازنون ما بين حاجات

الزبائن والمؤسسة من خلال ممارسة المهارات المُحسَّنة بين الأفراد. وهذا ما حَسَّنَ على نحو ملحوظ «المقدرة التنظيمية» لشركة الطيران الإسكندنافية - SAS، إذ كان لها تأثير منشط للطاقة لدى الموظفين الذين بات لديهم عمل أكثر تنوعاً وإثارة للاهتمام، وكذلك تأثير لدى الزبائن.

جرى تنفيذ مثل هذه المفاهيم بنجاح من قبل مؤسسات أخرى مثل شركة الطيران البريطانية - BA، ومؤسسة يونيبارت وروفر. من أجل تغيير ثقافة ما بهذه الطريقة فإنه غالباً يستغرق دورة تتراوح ما بين خمس وسبع سنوات - إنه عملية فعّالة جداً، ولكن لا توجد طريقة سريعة وسهلة لتنفيذها. فقلب الهرم التنظيمي هو التزام كبير من جانب مجلس الإدارة وكبار الموظفين التنفيذيين. إنه يعني اشتراك في كثير من المعلومات والسلطة، وهو الأمر الذي كان محصوراً سابقاً بالمدراء، كما يعني الرغبة في التعلّم من الاستجابة المتولدة عن الموظفين. إنها ليست بالتجربة المريحة بالنسبة للموجهين والمدراء، وخاصة في الأشهر الأولى. إنها اختبار صارم يكشف ما إذا كانوا يريدون حقاً تحسين «مقدرة المنظمة» وما إذا كانوا يلتزمون بها، أو يتخلّون عنها. وإذا كان خيارهم الاختيار الأخير فهذا يعني أنّهم اختاروا الاقتراح المشكوك فيه، وهو أنّهم إذا لم يكونوا أسوأ حالاً من منافسيهم فهذا كاف للسير بالمؤسسة إلى الأمام.

### تنفيذ الهرم المقلوب

إذا ما درّب الموظفون الذين يقابلون الزبائن وجهاً لوجه على نماذج حل المشاكل الصغيرة، فإن العلاقة الثلاثية ما بينهم من جهة، وبين زبائنهم، والمشرفين عليهم من جهة ثانية يمكن أن تتطوّر. المشرّفون، أو مدراء الصف الأول غالباً ما يُبخس حقّهم في التقدير، ولكن بالنسبة إلى مؤسسة تركز على تحسين نوعية لحظات الحقيقة لديها بدرجة كبيرة، فإنهم يتمتعون بالأهمية كحاجز فوري ما بين الزبون والمدراء. ويحتاج المشرّفون إلى

تدريب على حل المشاكل والمهارات الفردية يسمح لهم أن يمارسوا المستويات المتفق عليها من الحذر، ويعرفوا متى ينبغي الاتصال بمدراءهم ممن يتمتعون بمستويات أعلى من التعقل والحذر.

هذه العملية يجب أن تكون خفية بالنسبة للزبون إذا كانت من أجل تحقيق اثنتين من «القدرات التنظيمية». الأولى، أن الموظف يقبله المسؤولية الشخصية يستطيع أن يتطور عادة ليصل إلى حل 90٪ من حاجات الزبون على الفور. وهذا ما يساعد على أن نضمن أن غالبية الزبائن ستستمر في اعتقادها بأن ما تقدمه يستحق ما يُدفع مقابله من ثمن، وبذا يزداد الاحتمال بتكرارهم للشراء. والثانية، أن التركيز على حاجات الزبون ينبغي أن يتعاضد من خلال تأسيس نظام للتدقيق الحسابي المنتظم كي نتفحص بعناية بالغة نسبة العشرة أو العشرين بالمائة من الحالات التي غالباً ما تكون إشكالية. وهذا يتم بأن نضع في اعتبارنا مسألتين من مسائل «التعلم التنظيمي»:

- ما الذي ينبغي القيام به لتخفيض الانحرافات في عرضنا الراهن؟
- هل يستحق أي واحد من هذه الانحرافات التجسيم لنرى ما إذا كان يمكن إيجاد منتج، أو خدمة، أو مادة للسوق؟

هاتان المقاربتان الأساسيتان توفران القدرة على التعلم في أوساط موظفي النسق الأول عملياً واستراتيجياً.

ولما كان الموظفون الذين يقابلون الزبائن يتعاملون مع انحرافات أكثر عن الخطط المرسومة، فإن المديرين من ذوي المراتب المتوسطة والعليا يسعون إلى تطوير أدوارهم، وقد أصبحوا بمثابة دريئة للمشرفين، والأهم من ذلك، ينفقون وقتاً أطول في تصميم، وتنفيذ، وحماية الأداء التنظيمي وضبط الأنظمة التي تمكن الموظفين الذين يقابلون الزبائن من القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية.

ولما كان المدراء قد تعلموا القيام بأعمالهم بطريقة «وضع اليد،

والمهمة فقط» فقد يجدون نظام «رفع اليد، والرصد والتحسين، مرعباً». وهذا لا يقتصر على مؤسسات الهرم المقلوب، ولكنه يمكن أن يشاهد بوضوح ظاهر فيها. فكثيرون لا يستمتعون بعملية الانعكاس وإعادة التصميم، ولكنهم يستمتعون بفرز الأزمات الفورية إلى حد أنهم يفتعلون أزمة عَرَضية، إذا لم يكن ثمة أزمات راهنة، من أجل أن يرضوا ذاتهم بحلها.

يشير غيرت هوفستيد Hofstede في كتابه «الثقافة والمنظمات»<sup>(17)</sup> إلى أن هذه خاصية متميزة لدى المدراء البريطانيين والإيرلنديين، والدنماركيين والسويديين. وكلمة مدير بالإنكليزية من كلمة يد باللاتينية، ودخلت اللغة الإنكليزية في عهد شكسبير من كلمة mannegiare الإيطالية التي تعني ترويض الخيول. وليس من المدهش كثيراً ثقافياً أن نجد كثيراً من المدراء يميلون، عن خطأ، إلى أسلوب وضع اليد. ولكن في القرن الثامن عشر اكتسبت كلمة «إدارة» معنى إضافياً من كلمة menager الفرنسية المرتبطة بالاقتصاد المنزلي الخاص بالمطبخ. والأخيرة تعبر عن تنشئة عاطفية أكثر مما تعبر عن قيمة رجولية. والجمع ما بين الرجولي والحاضن داخل أي مدير هو ما جابته المنظمة ذات الهرم المقلوب. المدراء يحتاجون إلى إعادة تدريب من أجل جعلهم يتكيفون مع أدوارهم الجديدة أكثر مما يفعل الموظفون الذين يستقبلون الزبائن أو المشرفون.

وممن يتأثر بصورة أكبر بالسلطة وتحولات الأدوار هم المدراء الكبار الذين ليس لديهم أعمال يومية كثيرة. عليهم بالطبع أن يؤمنوا الانسجام التنظيمي من حيث السياسات، والاستراتيجيات والقيم، والخطط من خلال مراجعة الأداء العملي على أساس دوري ودقيق. وأدوارهم التنظيمية الرئيسة هي ميادين تشكيل السياسة والتفكير الاستراتيجي (المبين في نموذج لوحة التعليم). عليهم أن يوجدوا الاتجاه، والخط المستقيم، والانسجام الذي يقود إلى «المقدرة التنظيمية». ومن المؤسف أن معظم المدراء الذين أقابلهم غير مدربين بهذه الطريقة، أو غير مدربين إطلاقاً، لذا فهم يستمروا بالتصرف

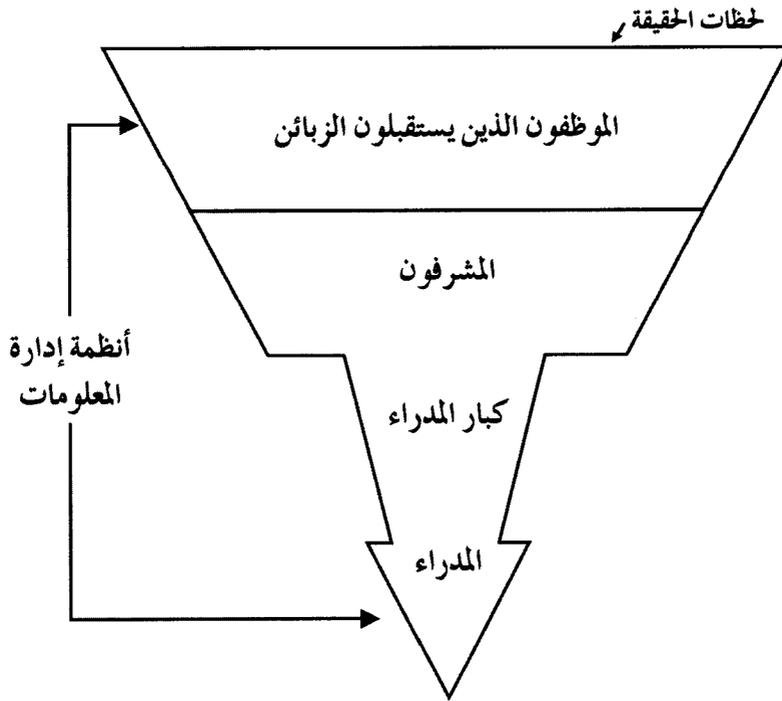
كمدراء أو اختصاصيين أكثر مما يتصرفون كمدراء كبار، ويرتدون إلى أعمال أدنى من مستوى الرواتب التي يتلقونها الآن. وهذا ما يسبب ضرراً في أرجاء المنظمة، ويمكن أن يؤدي إلى حواجز خطيرة أمام التعلم. وهذا هو الطريق إلى عجز المنظمة، والذي ينبغي مقاومته - إنه الحالة التقليدية لفساد السمكة من رأسها.

### 3 - مؤسّسة رأس السهم

تسير مؤسّسة رأس السهم بمؤسّسة الهرم المقلوب مرحلة أبعد. ثمة نوعان من الضغط الآن يفرضان التغيير على كافة مؤسّساتنا. الأول الانفجار الداخلي الظاهر للإدارة. الجمع ما بين المدراء ذوي التكلفة العالية، ونقل السلطة إلى موظفي الخط الأول، وتقليص الحاجة إلى عمل إداري عتيق الأسلوب يثير التساؤلات حول وجودها القديم. وأدوارها المتعلقة بتصميم الأنظمة، والتنفيذ والمراقبة، والصيانة سوف تتنامى، وسيكون ثمة حاجة لمزيد من مراقبة فعالية تكامل الأنظمة العاملة - قدرة المؤسّسة المستمرة، بالإضافة إلى تخصيص مزيد من الوقت لتدريب موظفي الصف الأول، ومجموعات العمل الذاتية الإدارة، مع حاجة لعدد أقل من المدراء لمعالجة هذا.

والثاني هو التوسع السريع في استخدام أنظمة «إدارة المعلومات» (IM). فدور المدير الكبير في تجسيم أو تقليص الرسائل، في أعلى وأسفل البنية الرسمية، قد تقلص بشكل كبير عندما أصبح المدراء العاديون يستخدمون أيضاً نظام (IM) و«وكلائه الأذكياء». كي يعطيهم «نافذة» في الوقت المناسب للاستجواب عن أي جانب من جوانب المنظمة على كافة المستويات. وهم يستطيعون أن يروا بدقة ماذا يحدث بدون أن يمرروا عبر النظام الإداري الرسمي. وهذا قد لا يكون حكيماً دوماً، ولكنه سيصبح عادة ملحوظة لدى كثير من كبار المدراء.

تظهر المؤسسة ذات «الرأس السهمي» تحولاً سلوكياً كبيراً في ما يتعلق بتصميم المنظمة. إنها تقر بالحاجة إلى تفاعلات متعددة مع العالمين الداخلي والخارجي، والعالم الداخلي للعمليات اليومية. وستكون أهمية تحديد، وتطوير، والمحافظة على هذه العلاقات التي يعتمد بعضها على بعض، حاسمة ونحن ننتقل إلى القرن الحادي والعشرين. والتركيز على إدامة نظام التفاعل الداخلي عبر الطرح الواعي للأنظمة التعليمية - حلقات الاستجابة - يجعل المؤسسة ذات الرأس السهمي متفوقة على منظمة الهرم المقلوب البسيطة.

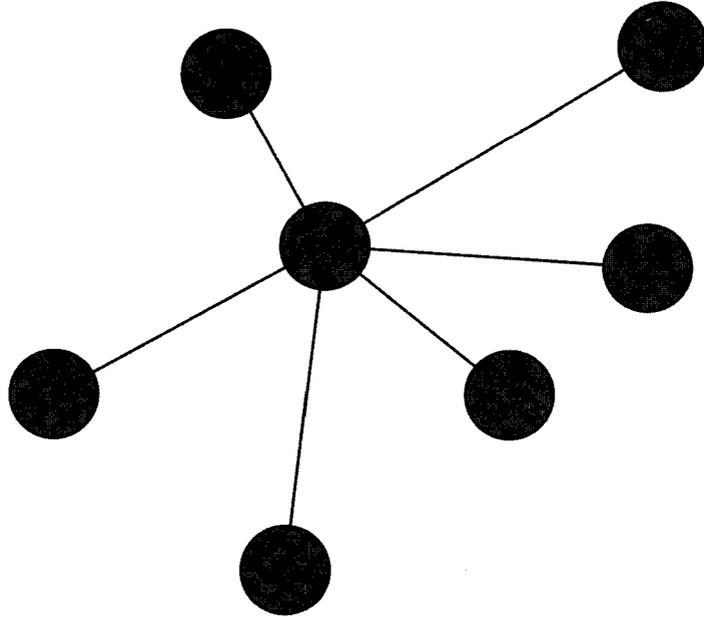


الشكل (4) المنظمة ذات رأس السهم

## 4 - مؤسّسات المركز/ الأطراف

كان من بين النتائج الإيجابية لإعادة هندسة العمل الحصففة إجبار المؤسّسات على إعادة التفكير كلياً في بنائها. ما هو التصميم، والعمليات المناسبة لمواكبة عالمنا المتغيّر سريعاً؟

استجابة المدراء الغالبة هي تجزئة المؤسّسات الضخمة إلى وحدات تستطيع أن تحافظ على نفسها ككيانات اقتصادية مستقلة. وعادة ما تدعى هذه «وحدات عمل استراتيجية» (SBU). وحدات العمل الاستراتيجية هذه تبلغ القيادة المركزية بانتظام عن سير عملها. وإذا كان كل شيء على ما يرام، وكل فرد سعيد، تُبقي القيادة المركزية على نشاط تلك الوحدات، ويقوم المشرفون عليها والمدراء فيها على القيام بما يرونه صحيحاً بالنسبة إلى السوق الخاصة بهم.



الشكل (5) مؤسّسة المركز/ الأطراف

وإذا كانت هذه الوحدات دون مستوى الأداء المطلوب، عندئذ يُفترض بسهولة أن تعزل عن بقية المؤسسة، وتجري معالجتها، أو التخلص منها، بدون أي تأثير كبير على أداء بقية الوحدات. إذا كان ثمة توزيع معقول للموارد المركزية فسيكون هذا أمراً حسناً. وإذا لم يتوفر ذلك فإن سياسة المؤسسة يمكن أن تصبح رديئة، نظراً لأن بارونات هذه الوحدات (SBU) سوف يتصارعون فيما بينهم للتأثير في «الملك» كي يمرر الموارد إليهم.

يعتقد أن بنية المركز/ الأطراف ذات فائدتين متميزتين. الأولى، أنها تركز على تفكير مدراء وموجهي «وحدات العمل الاستراتيجية» (SBU) تجاه استمرار أعمالهم ونموها. وهي تساعد على تجنب واحدة من الأكاذيب المرتبطة بالمنظمات الكبيرة: «أنا من المكتب الرئيس، أنا هنا لمساعدتك». والفائدة الثانية، أنها تقلص بشكل كبير حجم مكتب الشركة الرئيسي وكلفته. فإذا كانت وحدات SBU تغوص أو تسبح بوسائلها الخاصة، عندئذ تقتصر غالباً وظائف القيادة العليا على الشؤون المالية، والاستراتيجية، والأفراد. وتصبح القيادة العليا أشبه بالمصارف التجارية المملوكة بالكامل، تقرّر توزيع الموارد، وكيفية تمويل أعمال التطوير على أساس الربح/ والخسارة، من أجل زيادة قيمة الأسهم. وتعرف المكاتب الرئيسية للشركات الحكيمة أنها تحتاج إلى حفنة من واضعي السياسات، والمفكرين الاستراتيجيين والمختصين بشؤون تطوير الأفراد من أجل ضمان حسن الأداء في المجموعة. ووظيفتهم التركيز على التفكير بعيد المدى وتطوير الاستراتيجيات المناسبة والقابلة للتنفيذ، وخاصة في المجال المالي والموارد، من أجل مساندة خطط العمل.

## 5 - الجداول

يستطيع كل فرد في المؤسسة أن يختار نموذج العمل الوارد في الأمثلة الأربعة الأولى. ويستطيع جميع العاملين أن يبينوا ويفكروا بسهولة في

بعدين. ولكن لما باتت المؤسسات أكثر توزيعاً إلى أقسام، وذات طابع دولي أكبر، وقابلية للتعاون أكثر (تتنافس وتتعاون في وقت واحد مع مؤسسة أخرى)<sup>(18)</sup>، فإن النموذج التنظيمي يحتاج إلى أن يعكس هذا التعقيد المتزايد. ويجد كثير من الأفراد صعوبة في تصور ثلاثة أبعاد، والتفكير فيها، فضلاً عن أربعة، وهكذا تبدأ المشكلات حتى في فهم البنية الأساسية وعمليات المؤسسات «الجدولية». فاستخدام البنى الجدولية بدون تدريب دقيق، وإشراف عليها، فإن فهم الموظفين لها قد يؤدي بسرعة إلى خطر إيجاد مؤسسات كسيحة. لقد أصبحت الجداول المقسمة إلى خانات وسيلة عصرية، ولكن كثيراً من العاملين لا يستطيعون استيعاب المجهودات الضرورية والمدروسة القائمة فيها. مثل هذه البنيات تتحدّى على الفور القاعدة القديمة التي تقول «لا أحد يستطيع الإجابة على رئيسين» عن طريق تقديم مديرين. أحدهما عادة مسؤول عن النظام المهني الذي يدين له العاملون بالولاء، والآخر غالباً رئيس مجموعة المشروع، أو المنطقة الجغرافية، التي يعملون ضمن نطاقها.

إن فكرة وجود رئيسين، بالنسبة للأفراد الذي تعودوا على المؤسسة الهرمية، يصعب استيعابها ويخشون منها معاً. وإن مفهوم أن تعمل المؤسسة في وقت واحد على محورين مريبة بالنسبة لهم وتؤدي إلى رفض أولي. وهذان المحوران مصممان عادة على أساس المنتجات والمناطق الجغرافية.



كلما زاد الجدول تعقيداً، إذا ما أُضيف إليه بُعد آخر في الوقت المحدد، من المحتمل أن يقل عدد أفراد المؤسسة الذين يستطيعون فهمه. وإن عملية إيجاد مجموعات إنتاج ومشروع صناعي عالمي متعدد الوظائف بات ينظر إليها المستخدمون بارتباك وحيرة على أنها أشبه بـ«مولّد كلمات طنانة» أكثر مما ينظرون إليها كطريقة لإدارة العمل بكفاءة وفاعلية. واختيار المحاور قرار إداري أساسي. وهو أساسي لأنه يؤثر بصورة درامية في الأفكار الثابتة، وأنظمة المكافآت، والتقويم، والمناخ العاطفي للمؤسسة على مدى سنوات قادمة، أو حتى عشرات السنوات.

يمكن أن تكون المؤسسات الجدولية ذات كفاءة عالية إذا فهم الموجهون وكبار المدراء حقاً بنياتهم، والتزموا بها، وعملوا على نحو مناسب لإظهار أنهم يديرون معضلة مصمّمة بتأنٍ - هدفها، مثلاً، تطوير الأفراد، مختارة عن وعي خلافاً للمشروعات الوضعية.

وأفضل بنية جدولية شاهدهتها كانت مصمّمة من أجل شركة أجهزة دفاع إلكترونية. وقد استغرقت هذه الشركة وقتاً طويلاً لإقناع موظفيها بوجود معضلة أساسية في صلب عملهم: كيف يستطيعون تسليم مشروعات ضخمة من حيث الوقت والميزانية والنوعية، في الوقت الذي يضمنون فيه أن كوادرم الممتازة قد تطورت بحيث تقدم تقانة وعلماً أفضل، بدون إرهاق شديد؟ لا بد من تلبية هذين الشرطين من أجل الاستمرار والنمو في بيئة خارجية متغيرة بسرعة.

ساعد الإعلان عن جوهر المشكلة الموظفين إلى حد كبير، كما أن تصميم المؤسسة بحيث يكون هذان المحوران واضحين، كان مفتاح عملية التنفيذ. وكان ضمان أن تكون أنظمة التقويم والمكافآت منسجمة مع توازن عنصر المعضلة أمراً حاسماً بالنسبة إلى مصداقية المدراء وتصميمهم التنظيمي، وإلى تطوير مناخ عاطفي إيجابي يشعر ضمنه المستخدمون بالرغبة

في النجاح باستمرار في كلا المحورين .

حقّق المدراء ذلك بضمان أن تكون الميزانيات تحت الإشراف المباشر لمدراء المشروع والموجهين، ووافقوا على الإجراءات الكمية «الصلبة» المتعلقة بالوقت وأموال الميزانية، وأهداف ومعاليم المشروع. وعُوملت الإجراءات النوعية، المتعلقة بالتنوير «الرقيق» للأفراد، بدرجة متساوية من الدقة. وأوجدوا نظاماً للتقويم الشخصي مدته ستة أشهر، واعتبر تقصير المدراء عن عدم إنجاز تقويماتهم في غضون أسبوع من نهاية الفترة المذكورة بمثابة إساءة تقتضي الصرف من الخدمة. وعكس النظام الصارم للتقويم كذلك أهمية كل من جانبي المهمة، والعملية الاجتماعية في المنظمة.

في غضون أسبوعين من نهاية تقويمات الأشهر الستة كان لديهم «سوق» للتشغيل». وضع جميع الموظفين في سوق عمل داخلي، وكان على مدراء المشروع أن يطلبوا من رؤسائهم أن يعيدوهم. فإذا كان أداءهم دون المستوى في الجانب «الصلب» يجري فوراً تحقيق للتأكد من أفضل طريقة لمتابعة المشروع، مع المحافظة على الاستمرار في تطوير موظفيه. فإذا تبين أن مدراء المشروع كانوا يحققون الأهداف «الصلبة»، ولكنهم يسيئون معاملة موظفيهم فسيجدون أنفسهم في مشكلة جراء عدم احترامهم جوهر المعضلة التنظيمية. وعليهم عندئذ إما أن يدفعوا علاوة داخلية لاسترجاع موظفيهم، الأمر الذي سيضر بميزانيتهم ويزيد من فترة إعادة تدريب الموظفين، أو - في الحالات السيئة جداً - يُسحب موظفهم من أجل إعادة التأهيل، وعليهم أن يتجهوا إلى متعاقدين خارجيين يكلفون كثيراً من أجل أن يسلموهم مشروعهم. وهذا ما يسبب لهم عندئذ أداءً دون المستوى في الجانب «الصلب» بسبب سوء أدائهم في الجانب «الرقيق». أما الموظفون الذي أسيء إليهم فيُرحلون إلى مشروعات ذات إدارة أفضل، و/أو يعاد تدريبهم.

قد يبدو هذا للإداريين ذوي العقول الضيقة وللمدراء والموجهين

المتشبهين بالنتيجة الأخيرة جنوناً. في خاتمة المطاف فأنت عليك أن تُسلم المشروع، أو الخدمة، أو المُنتج، أليس كذلك؟ ليس الحال هكذا في العالم الحديث. عليك أن تقدم على كلا الجانبين، وخاصة إذا كنت تريد أن تحتفظ بالموظفين ذوي الخبرة الذين يمكن أن يساعدوك على الاحتفاظ بزبائنك الجيدين، وبذا تضمن استمرار الأرباح والنمو. والمثال الذي قدمناه قبل قليل أثبت جدواه على مدى عشر سنوات تقريباً. إنهم يرون بيئتهم على أنها متفردة، ويشعرون بالفخر لاختلافهم عن الشركات الأخرى. وأعتقد أن جوهر معضلتهم أمر شائع جداً، ولكن الفرق يكمن بتمييزهم بتلك المعضلة، واستخدامهم للطاقت الناجمة عنها. إن التوتر المرسوم داخل المؤسسة، إذا ما استخدم على نحو إيجابي، يعطي طاقة هائلة تتجلى في كلا الجانبين «الصلب» و«الرقيق» «للمقدرة التنظيمية».

طوّر كثير من شركات النفط، والشركات الهندسية، وأرباب الصناعة العالميين عدة أشكال من الجداول ذات الخانات على مدى العقدين الماضيين. وظلت الصعوبات قائمة فيما المستخدمون يجاهدون كي يستوعبوا كيف ولماذا يبلغون عن أعمالهم إلى رئيسين، كل واحد منهما يقف على رأس محور من محاور المؤسسة، ولكن صيغة جدول الخانات ترسخت مع هذا جيداً. ووجدت بعض الشركات أنه حتى الجداول يمكن أن تتضخم وشرعت في تقليصها. ومن بين الأمثلة الناجحة على ذلك شركة ABB - «الشركة السويدية - السويسرية للهندسة والنقل» المتعددة القوميات.

يستطيع المرء أن يشاهد من بين البنيات الخمس الرسمية التي بينها، أنه لا بد من اختيار ما يلائم مؤسستك من بينها، جزئياً أو كلياً. أي خيار من هذه الخيارات يجعل مستخدميك يسيرون وراءك، ويسمح للمديرين أن يوضحوا الطريق أمامهم ويمارسوا القيادة؟.

وماذا عن أشكال المنظمات في المستقبل؟ ثمة ثلاث مقاربات ذهنية

تمحو بسرعة الحقائق اليقينية العتيقة. ما هو عملي حقاً هو نظرية جديدة. والنظريات التي سنصفها فيما يلي تزيد في فهمنا «لقدراتنا التنظيمية». ولنلاحظ أن هذه النظريات الثلاثة أكثر سيرورة، وأكثر انفتاحاً من الناحية الشعورية مما سبق أن طرحناه.

## 6 - الاتحادية - المستقبل أو الطريق المسدود؟

يأتي تطوير فكرة «الاتحادات» استكمالاً لفكرة الجداول التنظيمية. فهذه أيضاً أضحت مستجدة وشائعة كثيراً في أوساط المستشارين والأكاديميين إلى حد أن بعض المشاركين في برامج MBA معينة قد تمردوا على الإشراف في دراسة كثير من الحالات «الاتحادية»، وخاصة شركة ABB. بيد أن التفكير في ما وراء الاتحادات التنظيمية يستحق الاعتبار كخيار جدي في أزماننا المضطربة.

يقوم جوهر الفكرة على توسيع وتطوير قاعدة تعليمية عميقة، والتعاون بين مجموعات العمل، وخاصة تلك التي دون مستوى SBU، بمعنى أنها صغيرة جداً بحيث أنها غير قادرة على البقاء اقتصادياً اعتماداً على ذاتها. هذه الوحدات الصغيرة جداً (المصممة عن عمد لتكون دون المستوى الأمثل حجماً) عليها أن تندمج تعاقدياً فيما بينها، سواء ضمن مؤسسة، أو ضمن أقسام من مؤسسات، كي تصل إلى حجم كاف يمكنها من القدرة على العمل. وعليها بعد ذلك أن تتعاقد داخلياً كي تعمل في مشروعات. ولما أصبح كثير من المؤسسات اتحاداً غير مترابط بإحكام من الجداول المجتمعة معاً تربطها قيادة صغيرة، فإن هذه العملية من الاتفاق منذ لحظة المحاولة ذات أهمية كبيرة. ويفترض التصميم وجود آلية للتعاقد الداخلي بين مجموعات العمل الصغيرة جداً. وهذه العملية ديمقراطية بالدرجة الأولى تتضمن التصويت على المدخلات المشتركة، والأداء، وتقويم المعايير، والتوزيع الذي يلي ذلك لمنتجات مثل هذا التعاون. وهي تفرض المناقشة

العنلية للجوانب «الصلبة» و«الرقيقة» للتنظيم قبل أن تبدأ عملية التعاقد في العالم الخارجي. والمنظمة الاتحادية التي تدخل مناقصة، لنقل من أجل بناء محطة كبيرة لتوليد الطاقة في شرق آسيا سوف تنفق وقتاً أطول في التفاوض حول العقود الداخلية أولاً أكثر من المؤسسات العادية، ولكي يتوقع منها أن تولد «قدرات تنظيمية» أفضل، ومؤشرات واسعة جداً على الكفاءة والفعالية أثناء فترة العقد، وبالتالي أرقاماً أعلى من الأرباح في النهاية.

مرة أخرى سوف يعتبر كثيراً من مدراء المشروعات العتيقي الطراز هذا على أنه تخصيص أحق للموارد، إذ أن المسألة المهمة بالنسبة لهم هي الفوز بالمشروع بأية طريقة ممكنة. وبعد ذلك، كما يقولون، يحين الوقت للفرز التفصيلي حول ما يجنيه كل فرد. ولكن الشركات التي تستخدم مثل هذه الإجراءات تجني عقوداً داخلية مهمة، وأحياناً ضخمة جداً، في صناعات كبرى كالهندسة الثقيلة، والنقل بالسكك الحديدية، وتوليد الطاقة الكهربائية، وإدارة المعلومات. وهي تسلم مشروعاتها في الوقت المحدد من حيث الكلفة والجودة. فما هو الفرق الذي يُضاف إلى الفرق أعتقد أنه الموقف الفكري الاتحادي والعمليات المرتبطة به.

يبدو الجانب الأساس هو العملية التفاوضية الأولية. وهذا ما يتضمن تصويت مجموعات العمل على الشروط التي ستشارك بموجبها في مناقصة المشروع، والمحافظة على آلية التصويت هذه مع تغير الظروف أثناء تنفيذ المشروع وحتى نهايته. وهذا ما يمثل تغيراً مهماً في علاقات السلطة، والمناخ العاطفي في المؤسسة، مما سيحقق مستويات عالية من الطاقة، وسعة الحيلة، والمرونة، والالتزام بشكل خاص.

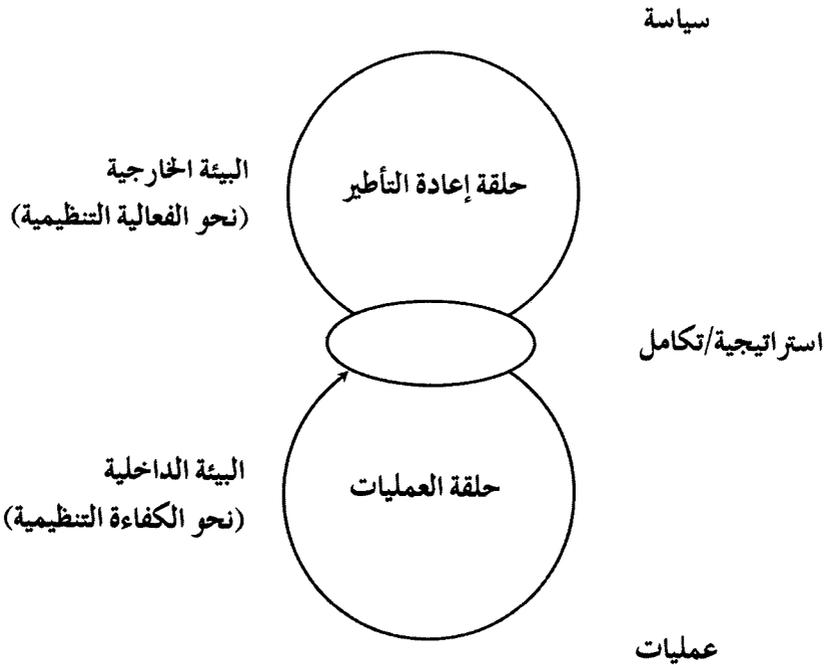
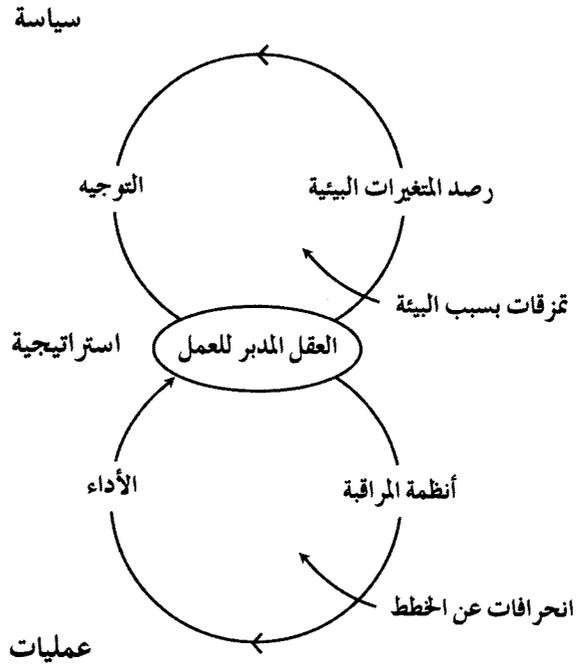
هذه البنية من حيث الاستنتاج المنطقي يمكن أن تعيد حقاً تحديد معاني ملكية المنظمة، والمشاركة، والديمقراطية الصناعية في القرن الحادي والعشرين، بالسماح لأولئك المعنيين مباشرة بالمشروع بالإشراف بصورة أكبر

على المُدخلات والمنتجات، بدلاً من أن يتم الموافقة عليها بشكل مجرد على مجلس الإدارة، ثم تفرض بدون تعاقد عاطفي. وسنرى ما إذا كانت ستصبح القائد المهم للمؤسّسات في السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، أو أنها مجرد طريق مسدود cul-de-sac. أتمنى أن تكون الخيار الأول.

## 7 - مؤسّسة التعلم «الشكل - 8»

أصبح هذا مطمح كثير من المؤسّسات. كتبت عن «منظمة التعلّم»<sup>(19)</sup> عام 1986 لأصف فكرة ربط دورة «التعلم العملي» اليومي الداخلي لأية منظمة بدورة التعلّم (السياسة) الخارجية الخاصة بها، المرتبطة بالعوامل المتغيرة للزبائن، والموولين، ومجموعات الضغط والسياسيين. كلتا الدورتين مترابطة بشكل منتظم في وسط الشكل 8 بـ«دماغ عمل»، وهو العمليات المركزية للتفكير الاستراتيجي لها جميعاً. ودماغ العمل هو منبر للنقاش والحوار داخل المنظمة لكافة مستويات العاملين والمكان الذي يتخذ فيه مجلس الإدارة بصورة نهائية القرارات الخاصة بتوجيه المؤسّسة وقيادتها، مع المحافظة في الوقت نفسه على مراقبة أداؤها الداخلي ومسؤولياتها القانونية والاجتماعية. ولا يفترض نموذج الشكل 8 هذا أن المدراء فقط يمكنهم أن يتعلموا، بل إن المؤسّسة كلها كمجموعة هي كائن حي يتعلّم باستمرار ويتكيف.

الافتراض الأساس للتعلّم في المنظمة أن جميع الأفراد فيها لديهم الحق ومن واجبهم التعلّم بإرادة واستمرارية من عملهم. وهذا ما يستدعي بالضرورة مناخاً عاطفياً يتولد أساساً من جانب الموجهين الذين يحافظون على استمراره، وهذا ما يشجع العمليات التعليمية المنفتحة والشفافة. كما أنه يجعل الفرد والجماعة يقرون بأخطائهم، ويتحملون المسؤولية لتصحيح الأخطاء، وتجنبها في المستقبل، والالتزام بتنفيذ الحلول المناسبة والتعلّم منها.



ينبغي أن يجري مثل هذا التعلّم على كافة مستويات المنظمة طوال الوقت. ومن مسؤولية جماعة العمل أن تتعامل مع مستوى التعليم العملي اليومي على أَدنى مستوى ممكن وأن تنظم هذا بوصفه جزءاً من الذاكرة الجماعية للمنظمة. ومن مسؤولية المديرين البحث عن البرامج في مثل هذا التعليم المستمر لجعلها على صلة باستراتيجية المنظمة المتطورة. والتداول وتبادل وجهات النظر ما بين المدراء، حول التعلّم الموجه داخلياً وخارجياً، وبين الموجهين مسألة ذات أهمية حاسمة بالنسبة لقدرة المنظمة بكاملها على التعلّم.

ولكي ينجح هذا من الأهمية بمكان أن يوافق مجلس الإدارة على اعتبار دوره الأساس بمثابة «مجلس تعليمي». ويترتب عليه أن يوازن ويقوم كلاً من التعلّم الخارجي والداخلي، والذي يتأتى أساساً من تعلم المستخدمين من عملهم، وأن يضمنوا وجود أنظمة للإحاطة بهذا الموضوع والتداول بشأنه. وبعبارة بسيطة يمكن القول إن التعليم الخارجي يؤثّر مباشرة في كفاءة المنظمة (في أعين الزبائن)، في حين أن التعلّم الداخلي يؤثّر مباشرة في فعالية المنظمة (نشر موظفيها لهذه الموارد النادرة لتحقيق ذلك المفهوم. والجمع بين الاثنين لا يسمح باستمرار الحوار في أوساط المنظمة فحسب، فالأهم من ذلك أنه يسمح بمراجعة نقدية متتالية وملتزمة لاتخاذ القرار.

ثمة آليات متعددة لتحقيق ذلك: من «اجتماعات المدينة» التي تعدها شركة «جنرال إلكتريك» الأمريكية، حيث يجتمع عدد كبير من الموظفين للإصغاء إلى قضايا أساسية ومناقشتها، الأمر الذي يسمح للمدراء التنفيذيين باتخاذ قرارات مستندة إلى المعلومات؛ إلى التغذية الراجعة لعمل مجموعات التعلّم التي تواجه وتعمل على حل مشكلة نوعية؛ إلى آليات الاستجابة المنتظمة من جانب الزبائن، والممولين وحملة الأسهم والجماعات المحلية؛ ومواقع الشركة على شبكة الإنترنت، وورشات العمل وغيرها.. إن التقنية

التنظيمية الضرورية هي في وجودها. والسؤال الكبير هو ما إذا كان المدراء لديهم الرغبة والتفكير العاطفي للقيام بذلك. وإذا كانوا قد أوجدوا، عن قصد أو غير قصد، مناخاً عاطفياً يضعف التعلّم داخل المنظمة، فإن عزوفهم عن مواجهة المسألة أمر مفهوم، ولكنه يغتفر. ولا تفتح أنظمة التعلّم داخل المنظمة غالباً إلاً عندما تلوح أزمة لا يمكن تجنبها، ذات طابع ملحّ ولا يمكن حلّها بالأساليب العادية. عند هذه النقطة تكون طاقات المنظمة وقدراتها في درجة منخفضة غالباً - ودرجة موظفيها التعليمية هي وحدها الكفيلة بإنقاذها. ويقول هنري مينتزيبرغ Mintzberg في كتابه الجديد «رحلة الاستراتيجية»<sup>(20)</sup> إن فكرة تعلّم المنظمة هي واحدة من الابتكارات القليلة في التفكير الإداري يتوقع لها أن ترتفع عن أن تكون مجرد بدعة. إنها وجدت لتبقى.

## 8 - مجمع الأنظمة المتكيفة

«نظرية التعقيد» موضوع ساخن في دوائر المنظمات في الوقت الحاضر. إنها أيضاً تحريف كامل بالنسبة للمدراء على طراز «نيوتن» الذين يؤمنون بمصداقية العالم الآلي والسلطة غير القابلة للتجزؤ لأنظمة الأمر - والطاعة. ونظرية التعقيد مستقاة من آليات الكوانتوم، وهي تقول بأن الكون ليس كوناً آلياً ولم يكن أبداً كذلك. استخدم نيوتن استعارة عمل الساعة «عمل الساعة الآلي» لأنه كان يمثّل التفكير الأكثر تقدماً في عصره، ولكن الزمن تغيّر، والآن ثمة حاجة إلى نموذج أفضل لوصف اضطراب العالم والكون.

ولما كانت نظرية التعقيد قد جاءت من انتشار أفكار التي لم تتطور تماماً بعد، من عالم جماعة العلماء إلى عالم المؤسسات، ينبغي أن نكون في غاية الحذر. قد نؤخذ بعيداً بما قد تشير الفكرة من استشارة مع ما يرافق ذلك من إساءة استخدام المفردات المتعلقة بها - كما تبين المحاكاة التهكمية

الساحرة لآلان سوكال Sokal وجين بريكمونت Bricmont كما يتبين ذلك في كتابهما «الهراء السائد»<sup>(21)</sup>. المؤلفان كانا فيزيائيين شنا هجوماً شديداً ضد «ما بعد الحداثة»، و«التخريب» والنقائص الفكرية الأخرى. وقدموا ورقة مليئة بالتعبيرات العملية الزائفة والمراجع المعاصرة المنسوبة إلى مجلة، وبعد أن قُبلت شجبوا بشدة الكتاب، وخاصة أنصار الحداثة الفرنسيين، لإسائتهم الكبيرة للغة العملية. ومن دواعي التناقض أن العلوم تحاول أن تُعيد تأسيس مصداقيتها بالتأكيد على دقة أعمالها، المتميزة عن الفنون، في وقت تثير فيه الأبحاث الكثير من الشكوك والغموض. وفي الوقت الحاضر لا يتفق مجتمع العلماء تماماً حول وجود علم يتعلق بالتعقيد، ولكن ثمة شاهد متصاعد على ضرورة أخذه بعين الاعتبار.

وكما يقول بوب مونكس Monks في كتابه «عندليب الإمبراطور»<sup>(22)</sup> فإن كثيراً من العلماء في ميادين علمية مختلفة كالفيزياء، والكيمياء الحيوية، والرياضيات، تلفت أنظارهم «المقاربة الموحدة»، أو التقارب الناشء عن دراسة التعقيد. في بعض الأحيان، تبدو القوانين المكتشفة في مجال علمي ما قابلة للتطبيق بقوة. إن نظرية التعقيد تبدو متعددة الأنظمة، ولهذا فهي قد بُوشر بتطبيقها على بُنى وعمليات المنظمات الإنسانية، وخاصة في مؤسسات مثل «معهد سانتافي».

تركز المفاهيم المفضلة لنظريتي التعقيد، المأخوذة عن الرياضيات وعلم الكمبيوتر، على فكرة أساسية تقول إن «الأشياء ليست كما تبدو». وهذا ما يعني شيئاً بالنسبة لي على صعيد المؤسسات. إنها تدرس الأشياء التي تبدو قوانين عقلانية غير متقلبة تتحوّل على نحو غير متوقع لتحتوي عناصر عشوائية. وفي الوقت نفسه فإن هذه الظواهر التي تبدو عشوائية يمكن أن تخفي نظاماً مستتراً. والسؤال الجوهرى هو ما إذا كان الترابط المنطقي القابل للتغير هو اللغز الجوهرى لمثل هذه الأنظمة: ما هو دائم وما هو يتغير، وكيف؟ وهكذا فإن موضوع دراستهم ليس مجرد النظام المركب ولكن

## النظام المركب المتكيف .

جدول ديفيد لين Lane، الباحث النظري البارز، من «معهد سانتافي» في كتابه المذكور أعلاه أربعة أقوال مأثورة، افتراضات متناقضة ظاهرياً، عن مجموعة الأنظمة المتكيفة، التي تبدو منطبقة على المنظمات:

1 - الصدفة كالسبب. إنها تجمع النماذج لا يمكن التنبؤ بها مسبقاً - لا يمكنك التنبؤ بما يمكن أن يحدث، مهما كانت مادته مألوفة. هذه النماذج مؤلفة من خيارات عشوائية، أو صدفة، ولكن هذا لا يعني أن أي شيء يمكن أن يحدث، نظراً للضغوط التي تؤثر في الخيارات. لذا فإن ما يسبب النتيجة، أكثر من أي قانون مستقر، في نظام مركب متكيف هو الصدفة.

إذا كان ذلك لا يثير أعصاب المدراء والموجهين، فإن القول المأثور التالي كفيلاً بهذا.

2 - الربح كالخسارة (أو الربح ليس بالضرورة ربحاً) تحدث التحولات آجلاً أم عاجلاً، وهي تحدث آجلاً عادة، عندما يُستبدل وسط ما، أو منظمة ما، لأن يخفق في مجابهة تحد جديد - المنظمات التي تفنى لأنها لا تستطيع مواكبة درجة التغير في بيئتها. ما يفترض في «مشكلة السجين» هو نموذج من عالم «تطوري مساعد» مؤلف من عدة عوامل، حيث «يحدد العامل . . نجاحه بـ«الربح» ضد خصم مهيم في الوقت الحاضر يمكن أن يجد نفسه «ضحية لنجاحه». الاشتراك باللعبة الجديدة بالقواعد القديمة لا يضمن النجاح في اللعبة الجديدة. ويرى دوغلاس روبرتسون ومايكل غرانت من جامعة كولورادو - بولدر «أن الاختيار الطبيعي سوف يسبب نقص اللياقة، بسبب التقلبات المشوشة الناجمة عن التغذية الراجعة، خلافاً للنظرة التقليدية أن الاختيار يزيد اللياقة».

3 - المنظمة كبنية وعملية. لا يرى لين المنظمة كعملية بقدر ما يراها كبنيان، ولكنه يطالب العلماء أيضاً بأن ينظروا إلى العلاقة الداخلية لكل

منهما «كي يروا كيف يؤثر أحدهما في الآخر معاً».

4 - العقلانية كأداة تقييد (أو العقلانية ليست بالضرورة دالة على الذكاء). يقول إن أحدهم يمكن أن ينجح كمنظم بدون استخدام التخطيط العقلاني، وهو يستشهد بالنجاح الباهر لكوسيمو دي ميديسي، رئيس سلالة ميديس الحاكمة. لم يكن على دراية بالتخطيط العقلاني، ولكنه «استطاع أن يشعر بمزايا موقعه البنيوي في الشبكة، الذي قدم له، وعرف كيف يستغل الفرص التي أتاحتها له منصبه».

أنا متيقن أن هذه الأقوال المأثورة الأربعة ستكون بمثابة دعوة إلى كثير من المدراء والموجهين كي يطوروا رؤية عالمية عقلانية ومريحة. وينبغي أن نُلحّ عليهم في هذا الأمر إذا كانوا يستعدون لمواكبة الشكوك والتعقيدات المتزايدة.

ويشير بوب مونكس Monks إلى كيفية تأثير الفرصة تسبب تأثيراً مباشراً في عالم الأعمال. إنه يصنف لنا أولاً العوامل المشتركة المتعددة في اللعبة:

- المالكون (الأغلبية).
- مدراء (الإدارة).
- مستخدمون.
- زبائن.
- ممنون.
- مقترضون.

جميع هؤلاء من عناصر المؤسسة، وبدونهم لا يمكن أن توجد. وكل عامل من هذه العوامل يرتبط داخلياً بالعوامل الأخرى في المؤسسة.

ثم يُدرج لنا العوامل الاقتصادية المتعددة التي ترتبط أيضاً بالشركة:

- مالكون (أقلية).
- مدراء (غير إداريين).

- شركات أُخرى .
- الجمهور .
- المنظّمون .
- المحيط .

هذا المزيج، العشوائي غالباً، من العوامل الاقتصادية والعوامل الخاصة بالشركة - لقاءات الصدفة مع المشتريين أو السياسيين، البدع الإدارية، أو الأوامر غير المتوقعة - هو الذي يحدد مع مرور الوقت أية شركة ستسيطر على السوق. ولقد كان للتخطيط الاستراتيجي، المحكم للغاية والمستنفد للوقت، مجده، كما قال هنري بينتزيغ بفصاحة في كتابه نهوض وسقوط التخطيط الاستراتيجي<sup>(23)</sup>. إن التفكير الاستراتيجي في عالم مضطرب هو الأساس - وينبغي أن نحافظ على الحد الأدنى من التخطيط الاستراتيجي. ويستنتج بريان آرثر Arthur «أن النشاط الاقتصادي (للشركة) يقاس بالصفقات الفردية الصغيرة جداً بحيث يكاد لا يُمكن ملاحظتها، ويمكن لهذه الوقائع العشوائية» أن تتراكم وتصبح كبيرة عن طريق الاستجابة الإيجابية بحيث تستطيع أن تقرّر النتيجة (الإيجابية)». وهذا يعني بالنسبة لي المنظمات التي أعرفها وأحاول أن أطورها.

في البداية قد يبدو هذا مثيراً للتشوّش، ولكنني آمل أن تروا أن الاعتماد على فكرة تنظيمية آلية ثابتة لوحدها يحتمل أن يؤدي كثيراً إلى تكوين نظام تعليمي ضعيف وغير متكيف بدلاً من تكوين نظام صحي ومرتب ومرن.

حتى لو كان المدراء والموجهون غير مقتنعين بمعجزات «نظرية التركيب» فإنهم سيظلوا بحاجة إلى فهم والشعور بتعقيدات الحياة اليومية، والتفاعلات المتنوعة، وغير المتوقعة غالباً، ما بين العاملين الذين هم قوام منظماتهم.

## المنظمات غير الرسمية

الإدارة غير المنظورة مباشرة والشديدة الفعالية، داخل أية منظمة منهجية هي تغيير مستمر لمنظمة منهجية - الطريقة التي يواصل بها العاملون الجهود لقضاء الأعمال، أو لمنع حدوثها أحياناً. وهذا هو التوجه المزدوج، حيث تتحوّل القيادة والقيَم إلى سلوكيات. هذه الطاقة اليومية تتولّد من خلال الفرد، متجاوزة الأوامر المباشرة للمدراء والموجهين. وهنا تتولّد الطاقة والالتزام طويلاً الأجل مما يمكن المنظمة من تحقيق، أو الإخفاق، أهدافها، وحيث يتفاعل الوكلاء، كيفياً غالباً، لتأمين المناخ العاطفي، والثقافة طويلة الأجل، ومستقبل المنظمة.

ولما كانت المنظمة المنهجية تتعامل مع المشاعر فإن لها جانبها المظلم أيضاً. إنه أساس «مطحنة الإشاعة» في المنظمة، والنظام الذي يصادق على السلوكيات غير البتاءة والتحامل المباشر: «العادات القديمة» كما تسمى بطرافة في بعض الصناعات. هنا المكان الذي تتولد فيه قيَم الشركة الحقيقية، والتي تقوم على الجمع ما بين القيَم الشخصية والمعتقدات الرفيعة، ومطامح الجماعات وتاريخها الفولكلوري، والتي ليس للمدراء تأثير يذكر فيها، حيث أنهم لا يستطيعون أن يأمرؤا أحدهم أن يستخدم مجموعة واحدة من القيَم لتحقيق غاية ما. ولو كانوا يستطيعون ذلك لأصبحت جميع المنظمات عندئذٍ بمثابة طوائف دينية، أو عبادات لا يستطيع أحد أن يتحدى معتقداتها الأساسية. بيد أن المدراء والموجهين يستطيعون التأثير في العاملين من خلال توصيف سلوكيات ومكافآت بحيث تبدو فوائد أهدافهم المطلوبة وقيَمهم واضحة بصورة مشتركة.

إذا كان حوالي 75٪ - 80٪ من مجموع العاملين في المنظمة يدركون الأهداف ويستجيبون لها عندئذٍ يحقق الموجهون عملاً مشهوداً. في هذه الأوضاع تستطيع مجموعة عمل فعّالة تحت إدارة مدير كفؤ أن تقدم إسهامات

إيجابية في تنمية خبرة الزبون بـ«الحظات الحقيقة». المهمات يتم إنجازها، ولما كانت الاعتبارات العاطفية للمنظمة موضع اعتراف وتحظى بنظرة بناءة فإن الموظفين جاهزون وراغبون في تأدية تلك المهمات ثانية.

كلا الجانبين المنهجي وغير المنهجي للمقدرة التنظيمية يمكن قياسه، وينبغي أن يُقوّم بانتظام ودقة من قبل المدراء والموجهين.