

الفصل السابع

تكامل المنظمات

مع تنامي العالم بصورة أكثر تعقيداً فإننا نحتاج إلى نماذج ومواقف فكرية تسمح لكل فرد في المنظمة أن يفهم على نحو أفضل عن مجمل مسيرة العمل في المنظمة، ودوره في التعلّم للقيام بهذا العمل بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

لننظر باهتمام إلى الأفكار الكامنة وراء تصميم المنظمة التعليمية:

- الحلقة المزدوجة للتعليم متصلة بعالمي المنظمة الخارجي والداخلي،
 - يعالج دماغ العمل التعلّم بحلقتيه ويشكّل منتدى للحوار والنقاش المستمرين ضمن المنظمة،
 - عملية المراجعة النقدية المستمرة والدقيقة لإغناء ذلك النقاش،
 - والمناخ العاطفي لتشجيع مثل هذا التعلّم والنقاش.
- هذا ما يوفر لنا مقارنة براغماتية وأخلاقية معاً لتحقيق «قدرة المنظمة».

كان من الملاحظ على مدى العقد الماضي ظهور مثل هذه الأفكار ضمن نماذج متكاملة شمولية قابلة للقياس من التنظيم. هذه النماذج تحاول أن تكمل ظاهرياً العمليّات الكثيرة الجارية في وقت واحد

للمنظمة. لقد أشرت سابقاً إلى عملي الأولي في المنظمة التعليمية وينبغي أن أنوه بعمل بيتر سينغ Senge الأخير النظام الخامس⁽³²⁾ الذي يضيف بُعداً متميزاً للتفكير. وينبغي أن أضيف إلى هذه ثلاثة نماذج وصفت أدناه باختصار، والتي تدخل في عملية التطوير، وتبدو أنها تستحق مزيداً من الإنماء.

سلسلة ربح الخدمة

خطر لي هذا النموذج من خلال رسالة نشرت في مجلة «هارفرد بزنيس ريفيو»⁽³³⁾ (Harvard Business Review). لقد أثارت اهتمامي بشدة لربطها العرضي الواضح ما بين الاحتفاظ بالزبائن الجيدين والقدرة على الاحتفاظ بموظفين جيدين، مما يكون حالة عمل ناصعة عرفها كثيرون عن طريق الحدس.

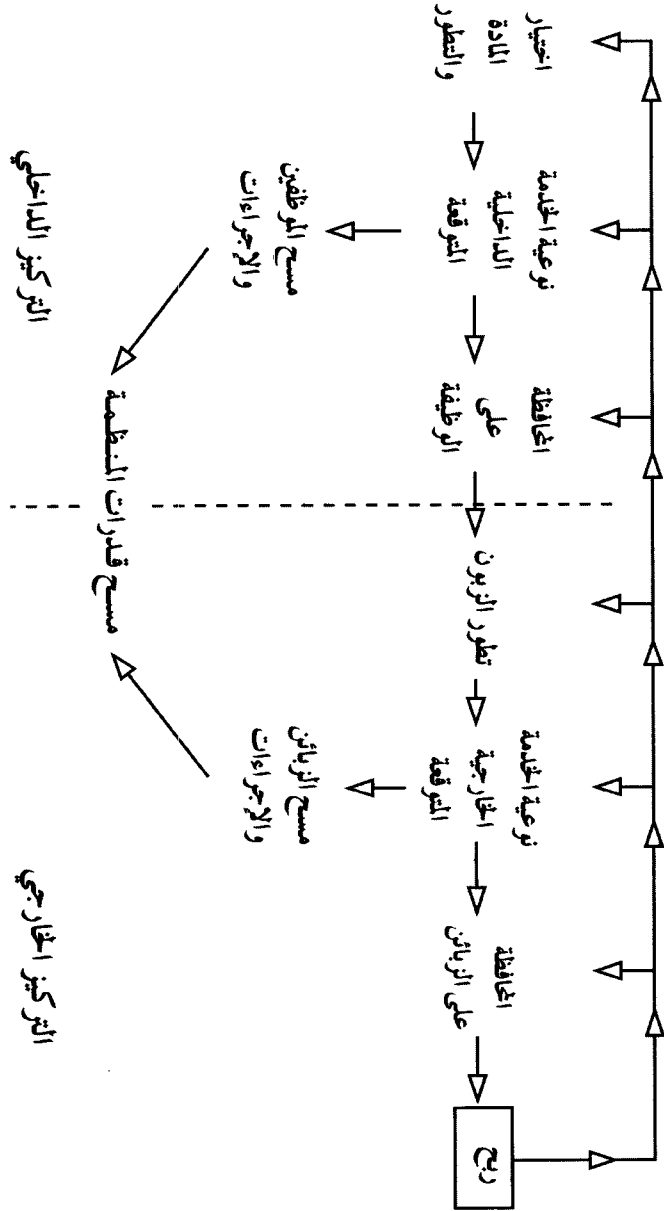
لدى قراءة النموذج بصورة معكوسة من اليمين إلى اليسار، نجد أن منطقته يؤكد أن استمرارية تدفق الربح على منظمة ما (أو الفائق بالنسبة لمنظمة غير ربحية) يعتمد على الاحتفاظ بالزبائن. قد يبدو هذا أمراً عادياً جداً شديد الوضوح، ومع هذا فإن عدداً مدهشاً من المنظمات كان مشوشاً ولا يتضح له من هم زبائنه، وما هي احتياجاتهم المتغيرة، وكان أكثر تشوشاً حول كيفية الاحتفاظ بهم. وبلغه الاقتصاد فإن الزبون «الجيد» المحتفظ به يعطي قيمة أكبر من الزبون الجديد لأن تكاليف استجلاب زبون جديد أعلى بكثير.

يمكن الاحتفاظ بالزبائن الجيدين بالمحافظة على تقديرهم للخدمة الخارجية أو جودة المنتج. هذا التقدير محكوم بالربط ما بين الحقائق «الصلبة» والعواطف «الرقيقة» التي تتعلق بالمنتج والتي تُختبر فيما بعد بالعلاقة مع السعر. والعلامات التجارية هي مثال جيد على هذا الربط الحسي للقوى ذات المعقولة الاقتصادية والوافدة عاطفياً إلى مسرح التأثير. العقلانية

الاقتصادية تقول إنه من حسن التدبير شراء منتجات من المخزن لها نفس الجودة والخصائص للمنتجات الأخرى ذات العلامة التجارية ولكن بسعر أدنى. ومع هذا، فعن طريق الإعلان والتنويع الدقيق في السوق يتشكل لدينا غالباً ارتباط عاطفي بمنتج ذي علامة تجارية معينة، أو خدمة، ندفع من أجلهما سعراً أعلى. فنحن مقتنعون أن هذا المنتج أو الخدمة يستحقان ما يُدفع مقابلهما من مال، إلا إذا كنا نفتقر كثيراً إلى النقود. ومع هذا، فإننا إذا اشترينا العلامة التجارية الأرخص، نشعر وكأننا نخسر «شيئاً ما» في السلعة التي اشتريناها.

تعتمد الجودة الخارجية المتوقعة على تنمية الزبون الجيدة. وهذا يعني متابعة الزبائن ولحظات الحقيقة لديهم - حاجاتهم ورغباتهم المتنامية، هنا يكون للمسوقين في جانب التفكير الاستراتيجي، وللبائعين ومستقبلي الزبائن والأفراد المختصين بالصيانة في الجانب العملي، إسهام كبير يقومون به. فإذا كانت نتائج مثل هذه المتابعة قائمة على مراجعة تنظيمية دقيقة ومستمرة، وعلى حوار ومناقشة، عندئذ يمكن المحافظة على النوعية الخارجية وتطويرها من أجل الزبون.

من أجل خدمة نموذج سلسلة الربح يعتمد الاحتفاظ بالزبائن الجيدين إلى حد كبير على الاحتفاظ بالموظفين الجيدين. وأعني بكلمة الموظفين «الجيدين» أولئك الذين يتميزون بالكفاءة والمهارة الذاتية، والذكاء الحسي، الراغبين بالتعاطف مع مشاكل الزبائن والراغبين في التعلم. وإذا ما أخذت بالاعتبار ما قلته عن الشكل الراهن من الانحراف، هبوطاً، أو نحو الجانب الأيمن، والذي يحدث دون اعتبار للمحافظة على الزبائن الجيدين، فإنك سوف تقدر المشكلة. في الميزانية العامة يبدو الموظف الخبير أكثر كلفة من الموظف الجديد غير الخبير. من ناحية أخرى إن الكفاءة العالية للموظف الخبير هي أكبر بكثير من كفاءة الموظف غير الخبير، لأن الموظفين الخبراء يرتكبون أخطاء أقل، ويحتاجون إلى مراقبة أدنى، وبوسعهم أن يتخذوا



الشكل 19 سلسلة ربح الخدمة

قرارات أكثر استقلالية، ويعرفون كيف يشغلون المنظمة غير الرسمية. وعلى المدى المتوسط فإنهم يستحقون وزنهم ذهباً، ولكن من يقيس المدى المتوسط؟

وهكذا يخفض عدد متزايد من الشركات من مهارات موظفيهم، من خلال إعطائهم مواقع مؤقتة، ومعاملتهم كأنهم أدوات قابلة للتغيير داخلياً. مثل هذا الأسلوب يكون صعباً بالنسبة لمدراء يعتنقون قِيَمًا من مثل «امتياز المنتج» و«إرضاء الزبون». إن معاملة الأفراد كأدوات للإنتاج يكونُ مناخاً عاطفياً سلبياً في المنظمة، ويقودهم إلى عدم التعلم، وإخفاء الأخطاء، ولوم الآخرين، والحصول على تقدير سلبي من خلال سلوك ماهر، فضلاً عن عيوب أخرى. جميع هذه النقائص يشعر بها الزبائن. وهذا هو الجانب الخفي من حياة المنظمة الذي يصوّر بشكل رائع في شخصية أفلام الكارتون هومير سيمبسون في مسلسل «عائلة سيمبسون». سيمبسون يعمل في عمل يقتل المهارة - لدواعي القلق يعمل مراقب جودة في مصنع محلي للطاقة الذرية. أهدافه أن يغش الأنظمة، وخاصة مالك المصنع الشرير مونتي بورنز، من أجل أن ينام أو يأكل طوال النهار بدلاً من أن يراقب ويضبط، والأمثلة المجنونة على عدم انضباطه مضحكة للغاية، ولكنها تثير القشعريرة إذا أخذنا هذا مثلاً على التوسع المنطقي لإهمال المهارة إلى حد السخف ومجافاة المنطق.

ولكن لماذا تفعل المنظمات ذلك؟ يفترض أنه بسبب إيمان كثير من المدراء بالفكرة المبسطة بوجود وسيلة ذهبية لتخفيض جميع الحسابات الإجمالية بدون أن يؤثّر على الاحتفاظ بالزبائن. قد يكون هذا صحيحاً بالنسبة إلى بعض نماذج الاقتصاديين، ولكن لا يصدق على مشاعر إذا أضيف كل من الزبائن والموظفين إلى المعادلة. الاقتصاد معروف بأنه لسبب وجيه «علم كئيب». إنه يُقَوِّم «التعقّل الاقتصادي» قبل كل شيء، لأنه لا يستطيع التعامل مع المشاعر في معادلاته. وينبغي أن نتذكّر أن آدم سميث لم

يكن اقتصادياً، بل كان فيلسوفاً يهتم بـ«العاطفة الأخلاقية». نحن نحتاج إلى بحث أفضل في المقايضات العقلانية والعاطفية ما بين الاحتفاظ بالزبائن الجيدين والاحتفاظ بالموظفين الجيدين قبل أن نتخذ حلاً ما. وسلسلة خدمة الربح تعطي بعض المؤشرات هنا.

بيد أن المحافظة على الموظفين ذوي الخبرة ليس مجرد محاربة تركيز المدراء على نقطة واحدة. النموذج يفيدنا بأنه ينبغي إعطاء أهمية مماثلة إلى إدراك الموظفين لنوعية الخدمة الداخلية لمنظمتهم. وهذا ما يعكس فكرة أن حصيلة العمل في منظمة ما تقود إلى إنتاج سلعة أو خدمة مما يكون سلسلة متعاقبة من الزبائن والمستهلكين المتشابهين. وهذه ما تزال فكرة جديدة نسبياً. ولدى «إدارة الجودة الكاملة» الكثير مما تفعله لتطوير هذا المفهوم وإعطائه قاعدة إحصائية، ومصادقية وقبولاً متنامياً. إنه يقيس الإنتاج بمقياس حصيلة العمل، ويحدد مواقع عنق الزجاجة والعوائق، ويتخذ الإجراء الكفيل بإزاحتها. ومرة أخرى نقول إن أهمية الضمان المنتظم والدقيق لكمية وجودة حصيلة العمل، ورضى الموظفين، هي الرابط الأساس في إيجاد معايير جودة الخدمة الداخلية. والتعلم الذي يلي ذلك أمر حاسم لفاعلية المنظمة وكفاءتها.

من مثل هذه المعلومات يمكن إيجاد نظام يرفع من سوية تركيز المدراء العامين والمدراء على اختيار الموظفين ونوعيتهم، وتدريبهم، وكفاءتهم، وفي النهاية التنمية الشخصية للاستخدام المستمر داخل أو خارج المنظمة.

وسلسلة ربح الخدمة بؤرة مهمة يمكن أن ينطلق منها المدراء لتقدير العلاقات ما بين إنجاز المهمات «الصلبة» والعمليات «الريقة»، من خلال قياس الربحية المتحسنة عبر مراجعة دقيقة منتظمة لضمان المحافظة على كل من الزبائن الجيدين والبضائع الجيدة.

نموذج EFQM لامتياز العمل

إن أفكار سلسلة ربح الخدمة يمكن أن تتسع . والنموذج الذي يقوم بذلك وأثبت أنه كبير الفائدة ومرغوب هو نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) لامتياز العمل .

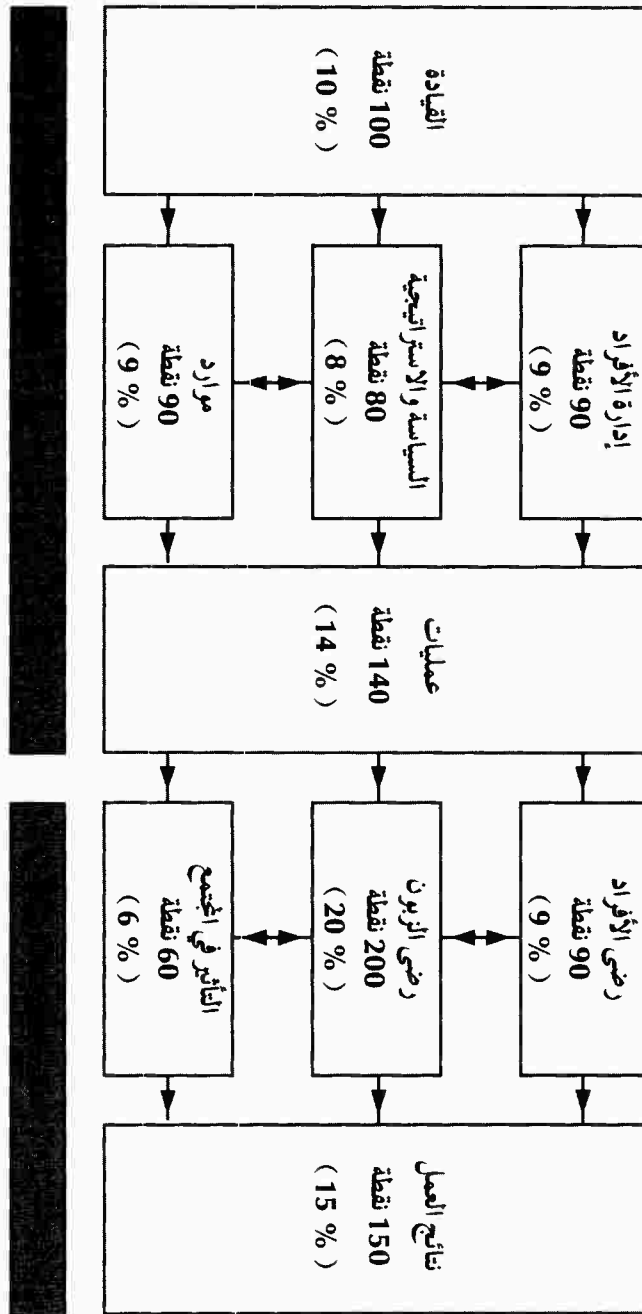
استُخدم هذا النموذج في السنوات الأخيرة للمقارنة بين المنظمات بشكل فعّال في القطاعين العام والخاص ، والممارسات المهنية في كثير من بلدان الاتحاد الأوروبي وغيرها . ويسعى النموذج إلى امتياز العمل من خلال مُدخلات مرجعية مُقارنة بعناية :

- قيادة .
- إدارة أفراد .
- سياسة واستراتيجية .
- موارد .
- عمليات .

يولّد مجموع هذه المكونات 50٪ من علامات النموذج .

ويتألف جانب «النتائج» (المُخرجات) من :

- رضى الأفراد .
- رضى الزبون .
- الأثر لدى المجتمع .
- نتائج العمل .



الشكل (20) نموذج EFQM لامتياز العمل

تقدم هذه الـ 50٪ الأخرى من الأرقام.

لا أنوي التوغل في الوزن الداخلي أو الأرقام المتعلقة بالنموذج هنا، ولكن من الممكن الحصول على مزيد من المعلومات من خلال «المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة» (EFQM)⁽³⁴⁾. ما أرغب في التأكيد عليه هو انعكاس موضوع هذا الكتاب في النموذج؛ الحاجة إلى عمل وإجراء متكاملين لتحقيق «قدرة المنظمة».

في جانب المُمكن (المُدخل) الحاجة إلى الجمع ما بين المهمة «الصعبة» والعمليات الاجتماعية - العاطفية «الريّقة» مقبولة، وهي تتجلى بشكل خاص في جوانب القيادة، وإدارة الأفراد والسياسة. وفي جانب النتائج تنعكس العمليات الاجتماعية - العاطفية بقوة في جوانب إرضاء الأفراد، والزبائن، والتأثير في المجتمع. وهذا ليس النمط الطبيعي للنموذج الإداري العقلاني.

يُحسب مقدار المُدخلات والنتائج بصورة نهائية من خلال نتائج العمل. فإذا كان مجلس المدراء يطمح إلى أن يصبح مجلساً تعليمياً، عندئذٍ سيكون نموذج EFQM بداية ممتازة ويمكن حسابها كمياً لمقارنة دقيقة ومنظمة، تقيس مقدار التقدّم، وتضمن المراجعة الدقيقة، وتعزّز استمرار الحوار حول قدرات المنظمة، واتخاذ الإجراءات والتعلّم من ذلك.

بالجمع ما بين العقلانية والعمليات العاطفية في أرجاء المنظمة يتسع نموذج EFQM في كثير من المسائل المتعلقة بسلسلة ربح الخدمة، ووضعها في الوقت نفسه ضمن سياق اجتماعي أوسع. ويظهر «التأثير في المجتمع» لأول مرة في نموذج شعبي للعمل أعرف أنه علامة على أشياء ستحصل.

لوحة التسجيل المتوازنة (ووفاء الميزانيات السنوية)

النموذج التكاملي البديل الذي ينمو بشعبية هو لوحة التسجيل

المتوازنة⁽³⁵⁾. ولهذا النموذج أربع نظرات إلى أداء المنظمة، والتوجه إلى:

- حملة الأسهم.
- الزبائن.
- العمليات الداخلية.
- التعلم والابتكار.

إنه ينظر إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويحدد المعايير والأهداف الرئيسية في كل واحد من هذه المجالات الأربعة. وهو يدفع المدراء إلى التخصص حيث تحتاج المنظمة كي يعملوا في كل واحد من هذه المجالات ضمن وقت معين لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية. ثم يقارن النموذج الوضع الراهن للمجالات الأربعة هذه جميعها، ويقوم بتحليل الفجوة، ويشرع في وضع خطط العمل، والمخصصات، والمعالج والميزانيات لرأب تلك الفجوات.

يعالج المدراء والموظفون هذه الفجوات بالتفصيل بمعنى وضع ميزانيات فردية وجماعية، وتكامل خطط العمل، وتخصيص موارد من رأس المال، والعمليات المنتظمة للتغذية الراجعة، بشكل خاص، لتحقيق التعليم والابتكار. وإدخال التعليم هو اختراق آخر في نماذج العمل التقليدية.

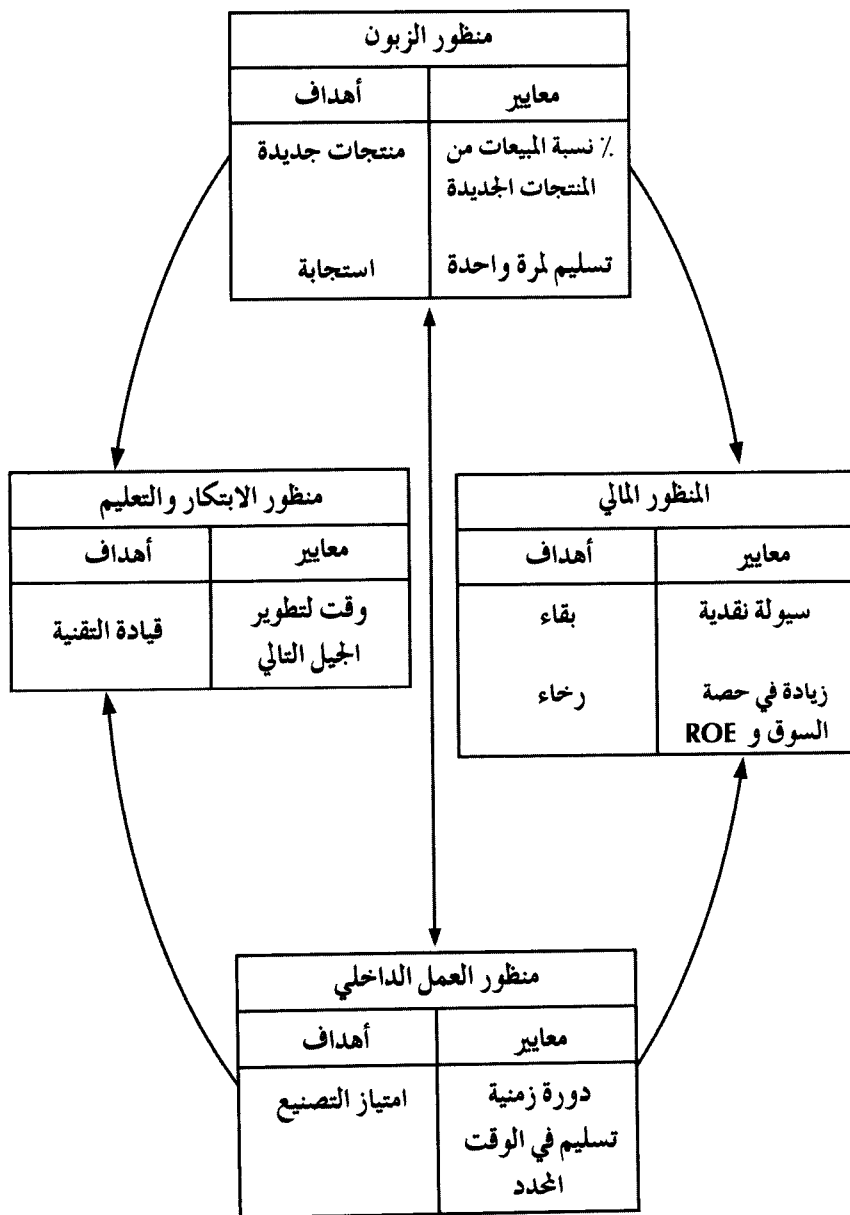
تبدو مثل هذه المقاربة ذات تأثيرين ملحوظين على «قدرة المنظمة». فعلى مستوى السياسة والتفكير الاستراتيجي تساعد في توجيه مجلس الإدارة وكبار المدراء في تفكيرهم وسلوكهم (وبالتالي التزام الموظفين) بعيداً عن التركيز الضيق على أرقام الأرباح أو العائد - في مقابل - رأس المال. بالمحافظة بشكل واعٍ على فكرة التوازن، أو المقايضة، ما بين المنظورات الأربعة، فإنها تسمح بمراجعة دقيقة أفضل لتمويل المنظمة في السوق، أي ما هي حصتها من الثروة الجديدة التي تولدت في صناعتها على مدى السنوات الماضية؟ ويساعد النموذج على إعطاء معنى أغنى كثيراً للفكرة

الشائعة عن «تكوين قيمة للسهم». بالإضافة إلى ذلك، فهي تتمتع بفائدة كبيرة في الحد من ألعاب الحسابات السياسية الصغيرة للمنظمة بمقارنتها بالمنافسين النوعيين، وتقويم النتائج النهائية عن طريق الأسواق المالية. وهذه معلومات مهمة، وإن كانت مزعجة أحياناً، على المستوى الاستراتيجي ومستوى مجلس الإدارة.

يتمتع نموذج اللوحة الرقمية المتوازنة على المستوى العملي بمزية كبيرة وهي وضع الميزانية السنوية، ذات الطغيان المتزايد، في منظورها الصحيح. هذا المصدر الدائم لإثارة السخط عائق كبير في تحرير «قدرات المنظمة».

كان يخطر ببالي دائماً أن المدراء والمدراء العامين المدركين، الذين يتمتعون برؤية حساسة تجاه المستقبل، والذين يتخذون قرارات مبتكرة حول كيفية الوصول إلى المستقبل، يعطون عادة كثيراً من طاقاتهم للشؤون المالية نظراً لاعتقادهم القويم بسلامة الميزانية السنوية. لا يوجد قانون يقول إن مراجعات حسن الأداء لا تجري إلاّ سنوياً - أي في الاجتماعات العامة السنوية فحسب. ونظراً للطبيعة المضطربة للبيئة الخارجية لمنظمة ما، إنه من المحير أن تعتبر الميزانيات مُلزمة لسنة، وأن الكثير جداً من وقت المنظمة يُخصّص لها. والادعاء بأن الميزانيات السنوية لها سلطة تتجاوز الأنظمة التعليمية للمؤسسة، وأهمية رصد وتعديل معدلات العمل وتوجهاته المنتظمة، هو محض هراء. ومع هذا فإن سلوك كثير من المنظمات يدل على إيمانها بهذا والتزامها به على طول الخط.

ما الذي يجري؟ أظهرت عملية مسح أُجريت عام 1996 على 400 شركة أمريكية أن 97٪ منها استخدم الميزانيات السنوية لمراقبة أداء المؤسسة. ولم تصرّح أي واحدة منها أن المحاسبين هم الوحيدون الذين يعتقد أن لديهم معايير موثوقة لأداء المنظمة، والحق أن جيمس ثوربير Thurber وصف المحاسبين ذات مرة بأنهم «بلا أحشاء» تساعد على تفسير كثير من السلوكيات الغريبة المحتسبة التي أراها لدى بعضهم.



الشكل (21) لوحة التسجيل المتوازنة

إن الميزانية الاثني عشرية هي واحدة من أكبر العوائق أما تحرير «قدرة المنظمة» التي أواجهها على المستوى العملي. فترك السلطة في أيدي الدائرة المالية يسمح بتجنب المعطيات «الرقيقة» التي تعتبر أكثر أهمية بدرجة كبيرة من الأرقام المالية في تحليل سلوك الزبون حاضراً ومستقبلاً. المعطيات «الصلبة» يمكن دوماً عقلنتها وتصويبها. إنها تستخدم كتجربة من قبل مدراء يخشون من فقدان سلطتهم على الميزانية لأنهم يخافون من نتائج مواكبة الاضطراب المتنامي والمجهول في العالم الخارجي.

ثمة مثالان سويديان يُظهران أن رفض وضع الميزانية بطريقة سنوية لا يلقي بك آلياً في حمأة الفوضى والخطيئة الأولية. لقد تخلى المصرف السويدي الطليعي، «سفيسنكا هاندلسبانكين» عن ضبط الميزانية التقليدية وقام بتحول ثقافي نحو التركيز على التحسين المستمر. إنه يحاول تنظيم نفسه بحيث يجعل العاملين فيه يهتمون ويستخدمون عملية توازن ما بين طاقات الأفراد العاطفية والتعلم، وبين التوجه نحو الهدف الاستراتيجي للمنظمة. وهذا تحول مشهور بالنسبة لمصرف من المصارف.

لقد أسقط منذ عام 1970 حساباته السنوية عندما انطلق يؤدي بشكل متفوق المعدل الصناعي كل عام. وظل يفعل ذلك بشكل ثابت منذ عام 1972 حتى أصبح أكبر مصرف في السويد. لقد شجع المدراء، بدلاً من مراقبة ميزانية متقلبة، ثقافة تجمع ما بين النمو القوي والتحسين المستمر. وكان كل فرع يعمل كوحدة عمل مستقلة، ذات اتصالات شفافة، بحيث تستطيع أن تشارك في حسن أدائها وتعليمها المتتابع جميع الفروع الأخرى. وجاءت النتائج مذهلة. فقد انخفض معدل الكلفة/ الدخل بمعدل 45٪ في مقابل 75٪ لدى منافسي المصرف الرئيسيين، في حين تراوح العائد حول حدود 20٪ مما جعل حاملي الأسهم سعداء بالتأكيد.

اتخذت شركة ABB السويدية - السويسرية المختصة بالهندسة الإلكترونية

الثقيلة، وأنظمة النقل الثقيل، وتكنولوجيا المعلومات طريقاً مشابهاً تحت قيادة مديرها الديناميكي بيرسي بارنيفيك Barnevik. فقد قام بتسطيح الهرم التنظيمي، وخفض بشكل كبير عدد موظفي المكتب الرئيسي وسلطاتهم، وأوجد مجموعة من القيم والسلوكيات الأخلاقية داخل المنظمة كلها. وهنا يجيء مفهوم الاتحادات الذي ذكرناه.

وحدات مستقلة مصغرة تضم ما بين 200 - 300 موظف من الذين تدربوا في المنظمة، دون حجم ووحدة العمل الاستراتيجي عادة، بحيث تتفاوض فيما بينها غالباً وتتعاقد معاً لتكسب مشروعات دولية كبيرة. وقد رسمت ثقافة الشركة ضمن بيان يرسم سياستها والتي تتعد كثيراً عن التركيز المعتاد على النقطة الجوهرية: «يتفاعل الأعضاء بثقة متبادلة، ويحترمون ويشقون بعضهم ببعض... لاستبعاد موقف نحن/هم... ولكي يبقوا مرنين، ومنفتحين، وكرماء». وهذا ما يكونُ مناخاً بئاً لتطوير مقاربة لوحة التسجيل المتوازنة. كما يكونُ البيان المناخ العاطفي الذي يشجع إيجاد شبكات قوية، ومنفتحة، ومتراطة ما بين أفرادها في المنظمة، وكذلك جوائز للابتكار والتعلم.

تكامل المنظمة

كثير من الاستراتيجيات التي تتعلق بتكامل المنظمة نجدها في شركات مثل «سفينسكا هانديلزبانكين»، «ABB»، «هيوليت باكارد»، و«يونيبارت» قد جرى التركيز عليها من قبل كريستوفر بارتليت وسمانثرا غوشال في كتابهما «ما وراء صيغة M: نحو نظرية إدارية للشركة»⁽³⁶⁾. تشير صيغة M هنا إلى البنية التقليدية متعددة الأقسام للشركات. ومع تزايد الاضطراب في الأسواق كذلك تزداد الحاجة إلى أن نكون أقرب إلى الزبائن والموظفين، ويضيفان إلى ذلك تعليقات حول التأثير الجوهرية لأنظمة إدارة المعلومات. وبين بارتليت وغوشال أنهما يستطيعان أن يحددا ثلاث عمليات جوهرية تكاملية

لمنظمات المستقبل .

- عملية المقاولات التي يكون فيها عاملو الصف الأول أقرب إلى الاستراتيجيين ومتخذي القرارات الأساسيين ، ساعين دوماً إلى فرص للعمل .
 - عملية التكامل حيث تنقل الإدارة المتوسطة المعلومات عبر المنظمة ، وفيما بين أفرادها والشركاء الخارجيين .
 - عملية التجديد والتي يظهر الموجهون وكبار المدراء من خلالها الطموح والإحساس بالهدف من خلال القيادة ، متحدثين في كثير من الأحيان الوضع القائم .
- أشعر بأن تحليلهما يتوافق جيداً مع فكرة هذا الكتاب . إذا كان علينا أن نوجد منظمات قادرة في القرن الحادي والعشرين ، عندئذٍ ينبغي أن نأخذ فكرة المنظمة كنظام حي ، مترابط ، ومتكامل بصورة أكثر جدية . فبعد كل شيء ، ذلك ما كانت تعنيه الكلمة أصلاً .