

القوة التي تحول صياغة المنظمة في القرن الحادي والعشرين

هل تتغير «قدرات المنظمة» ونحن ندخل القرن الحادي والعشرين؟ من أجل محاولة الإجابة على هذا السؤال من الحكمة أن نطرح الأفكار القليلة التي نملكها، وأن نحاول استنباط التوجهات منها.

تجري إعادة صياغة البيئات الخارجية لجميع المنظمات بعد الوصول إلى حدود الموافقة السهلة على فكرة «الرأسمالية العالمية». فيما كنت أكتب كانت تصل تقارير قاتمة من جميع أنحاء المعمورة عن «الذوبان الاقتصادي» في اليابان، وروسيا، وجنوب شرق آسيا، وأمريكا الجنوبية، عبر معظم وسائل الإعلام. وكان ثمة تنبؤات كثيفة حول انجرار الولايات المتحدة وأوروبا إلى «كساد عظيم» آخر، كما كانت تشاع كثيراً أفكار عن احتمالات نشوء نزعات قومية متطرفة أو حتى حروب.

وراء كثير من هذه الشكوك تكمن أنظمة متميزة، تسيورها العاطفة كما تسيورها صيغة من صيغ العقلانية الاقتصادية. من الناحية الاقتصادية، يمكن إرجاع جذور المشكلات الاقتصادية العالمية مباشرة إلى تخفيض العملة

الصينية (اليوان) عام 1994. فقد أطلق هذا سلسلة من التخفيضات التنافسية في عملات جنوب شرق آسيا رفعت أخيراً إشارات الإنذار عالمياً أمام المستثمرين الدوليين الذين كانوا يصبون الأموال على اقتصاديات متداعية بشكل متزايد. وهذا ما بدأ يثير مشاعرهم بقدر ما يحرك منطقتهم، على الرغم من أن بعض المستثمرين اتجهوا نحو إنكار الواقع وتجاهلوا إشارات التداعي إلى أن أصبحت الأمور على درجة كبيرة من الخطورة. ومع تزايد عصبية المستثمر الداخلي، فإن حكومات كل من اليابان، وروسيا، وبلدان جنوب شرق آسيا، والصين والبرازيل، لم تفعل شيئاً يُذكر من أجل إعادة الطمأنينة. والحق أن كثيراً من هذه الدول تابعت سيرها قُدماً باتجاه خطط أوسع لتطوير الملكية، وبنى تحتية جديدة، وتسهيلات صناعية أكبر.

ينبغي أن نتذكر أن الأزمة الراهنة قد ثارت بسبب أزمة النقد الأجنبي في تايلاند. تلك كانت أساساً مسألة شعور تجاه الثقة بقدرة الحكومة على المحافظة على اقتصادها، وبالتالي معدلات صرف العملة، تحت السيطرة. وتزايدت شكوك المستثمرين المحليين بخطط الحكومة تجاه التايلاندية، وقدرتها على السيطرة. ثم لم يلبث أن تحرك المضاربون بالعملات الأجنبية نحو ما بدأ أكثر فأكثر على أنه الرهان الوحيد. وهذا ما حدث. وأدى إلى قلق عام لدى المستثمرين، ثم إلى حالة من الذعر فيما بعد في المنطقة بشأن «الرأسمالية الصديقة» الهائجة في الهند الصينية، والفيليبين، وماليزيا، والصين، حيث شرعت الحكومات الشيوعية باتخاذ إجراءات شتى إلى مواقع السلطة في الحزب لتملاً جيوبها وجيوب الأقارب والأصدقاء.

مع مغادرة المستثمرين أضحى عدم الثقة والخوف المفاجيء (مشاعر قوية جداً) لدى معظم اقتصادات النمور الآسيوية ظاهرين للعيان. ففي اليابان، التي كانت سابقاً الزعيم الأكبر الثاني للاقتصاد العالمي، ساءت الأمور أكثر بسبب الإساءة المكشوفة للسلطة السياسية، وخاصة قبول الرشاوى من جانب الحزب الحاكم، ومن جانب وزارة المالية، التي كانت

تعتبر المثال الرائد للتكامل والثروة القومية⁽³⁷⁾.

استمر الوضع في الانحدار بعد انكشاف ضعف رئاسة بوريس يلتسين، والتصاعد المتفاجم «لرأسمالية رجال العصابات» في روسيا. هنا قام مدراء المصارف والصناعات الجدد الأقوياء، باتخاذ أسلوب مشابه، وغير قانوني، لوضع اليد على الأسواق الاحتكارية، كما فعل نظرائهم الأمريكيون قبل ما يزيد على مائة سنة خلت. كما ثارت شكوك مشابهة في البرازيل، وبقية دول أمريكا الجنوبية، والآن حتى اقتصاديات دول البحر الأبيض المتوسط الأوروبية بعد الإصدار المتعثر لليورو.

لم يكن معظم قلق المستثمرين هذا قائماً على الأسس الاقتصادية لتلك البلدان، بل كان قائماً على نوعية الحكم الوطني والمؤسساتي - الأنظمة والعمليات والقيم التي كانت توجه الحكومات والشركات. كانت الإدارة المؤسسية تعتمد كلياً على تقويض القضايا العاطفية والأخلاقية المتعلقة بالمسؤولية والثقة والأمانة والشفافية بين المدراء والمالكين. وإذا كانت بعض مستويات الفساد، منذ بضعة قرون، مقبولة في البلدان المذكورة (وغيرها من البلدان) بوصفها الوسيلة المحلية للقيام بالأعمال، فإن السرعة الفورية للاتصالات في أرجاء العالم، ترافقت بالحاجة المتنامية بسرعة إلى مستثمرين محليين، لإيجاد أنظمة مصرفية ومالية أقوى بكثير، وتتمتع بالشفافية والموثوقية بالإضافة إلى أنظمة حقوق مدنية، كان يعني أن بقعة الضوء سوف تتركز على أنظمة الحكم الوطنية والمؤسسية لمثل هذه البلدان.

هذه الأنظمة تُثبت إلى حد كبير أنها غير ملائمة وتتطلب حلولاً دولية سريعة لمشكلات ثقافية ومشكلات قائمة تتعلق بالأنظمة ذات بُعد عميق. وهذا لا يمكن أن يتحقق على المدى القصير، على الرغم من المطالب غير الواقعية لسلسلة من المنظمات الدولية مثل منظمة التعاون الأوروبي للتنمية OECD، وصندوق النقد الدولي IMF، والبنك الدولي، ومجموعة الدول

السبع الكبرى G7، ولكن نتائج مثل هذه المطالب الدولية المتزايدة سيكون له تأثير كبير في تصميم منظماتنا الوطنية والمشاركة، الخاصة منها والعامّة. نحن سنواجه عملية إعادة تفكير واسعة في هدف وطبيعة منظماتنا بوصفها مؤسّسات اجتماعية إذا كنا نريد أن نواكب الأمور. أما ماذا يعني هذا بالنسبة لقدراتها التنظيمية فمسألة مفتوحة للنقاش.

تغيير المنظمات

العودة إلى مستوى المنظمات بعد هذه الجولة العالمية الواسعة tour de horizon قد يبدو أمراً غير مثير، ولكنني أعتقد أن بعض إعادة التفكير هذه جارٍ من قبل على المستويات الدولية والوطنية، ومستوى المؤسّسات. وهذه المؤسّسة، الخاصة والعامّة، قد تطرح بطرق ما خططاً عملية - تعليمية رائدة تشير إلى متغيرات ثقافية ومجتمعية ومؤسّسائية أوسع.

كما نستطيع أن نتيين من خلال أمثلة «سفينسكا هاندلزبانكين» وABB في الفصل السابق، ومن تصميم بناء الإدارة العامة الجديد في ووترسايد Waterside لشركة BA (الطيران البريطانية) الذي صمم كشارع ريفي كي يكسر العادات والأفكار الثابتة القديمة للشركة، ومن المتغيرات في ثقافة الشركات: BMW-Rover، وجاغوار، ويونيبارت Unipart، حيث العمال ومجموعات العمل التي تدير نفسها تتمتع بمرونة أكبر في إجراءات العمل وترتيباته، فإن ثمة مقاربات جذرية باتت تُستخدم لتكوين «في تنظيمية» أكثر فعالية من أجل القرن الجديد. كما تجري مناقشات واسعة في كثير من أجزاء العالم، في القطاعين العام والخاص، حول الأشكال المحتملة لما بعد منظمات صيغة M. لقد كانت هدية القرن العشرين التنظيمية للحضارة هي البيروقراطية الحديثة، فما هي الهوية المكافئة للقرن الحادي والعشرين؟

هل سنرى منظمات تتطوّر بحيث يكون أفرادها وعواطفهم مهيمن بالنسبة لها؟ هل سنرى توازناً واعياً ومستمراً لإنجاز المهمات مع عمليات

اجتماعية فعالة؟ أعتقد أننا سنشهد ذلك. هناك على الأقل ثلاث قوى متميزة تعمل لتحقيق هذا:

- ضغوط على مسؤولية المالكين والشركة.
- ضغوط ذات طبيعة أخلاقية ومعنوية على المنظمات وداخلها.
- ضغوط لتحسين الأرباح من خلال التعليم.

ضغوط على مسؤولية المالكين والشركة

إن طبيعة امتلاك شركات كبيرة تتغير. فالقوة العالمية المتنامية للشركات متعددة الجنسيات التي تمارس على الدول ذات السيادة في الاقتصاد العالمي تثير الاهتمام، وخاصة في تلك الدول الضعيفة، حيث تستطيع الشركات الغنية أن تمارس نفوذاً مفرطاً. لقد بدأنا نفهم أننا تركنا الشركات ذات المسؤولية القانونية المحدودة زمناً طويلاً أن تفعل ما تريد. يشير بوب مونكس Monks في كتابه «عندليب الإمبراطور: إعادة بناء تكامل المؤسسة» إلى أن آدم سميث يتساءل في «ثروة الأمم» (إنجيل الرأسمالية الحديثة) عن إيجاد شركات محاصصة ذات مسؤولية محدودة بشخصياتها القانونية الذاتية. ورأى أن هذه الصيغة المؤسسية القانونية الجديدة ضرورية كي تسمح بتوسع سريع للمؤسسة، ولكن هذا سيعطي أيضاً للشركات:

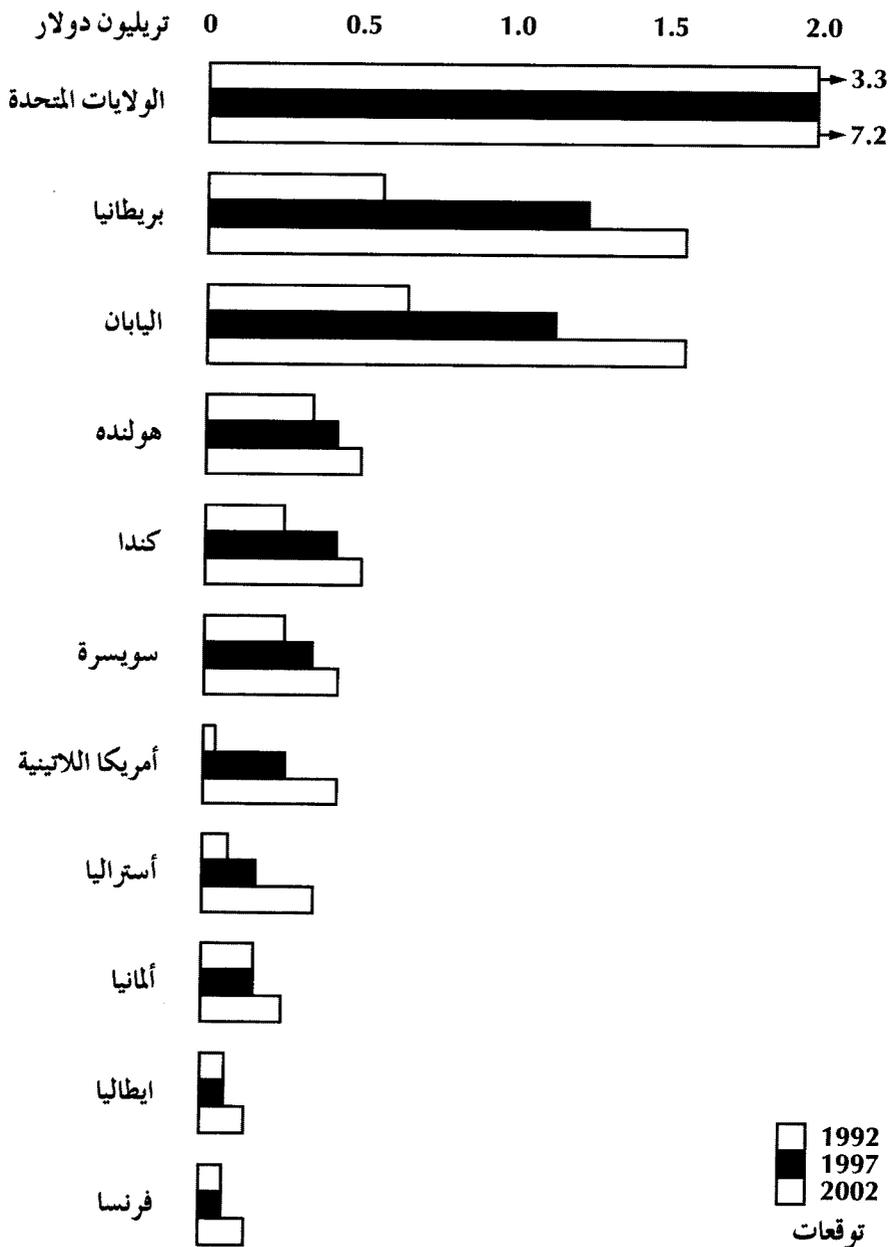
- حجماً غير محدود.
- حياة غير محدودة.
- رخصة غير محدودة.
- سلطة غير محدودة.

وتنبأ بأن هذا سيكون له تأثير كارثي في النهاية على المجتمعات والأمم مع تنامي الشركات. ومن دواعي الإثارة أنني وجدت قلقاً مماثلاً في يوميات أبراهام لينكولن، المؤرخة في 21 تشرين الثاني/ نوفمبر 1864، وهو يتأمل في نتائج «الحرب الأهلية» على الأمة:

قد نهنيء أنفسنا بأن هذه الحرب الوحشية قد اقتربت من نهايتها. لقد كلفت مقداراً هائلاً من الثروات والدماء... لقد كانت حقاً ساعة الامتحان للجمهورية، ولكنني أرى في المستقبل القريب أزمة تقترب تفقدني رباطة جأشي وتسبب لي الرعدة خوفاً على سلامة بلادي. فبنتيجة الحرب تضخمت شركات، ويتبع ذلك عصر من الفساد، وقوة المال في هذه البلاد ستحاول إطالة هيمنتها بالعمل على الإضرار بالناس حتى تتجمع الثروة في أيدي قليلة وتدمر الجمهورية. أشعر بهذه اللحظة بقلق أكبر على سلامة بلادي أكثر من أي وقت مضى، حتى في معمرات الحرب. أتمنى من الله أن تكون شكوكي لا أساس لها.

في وقت كان فيه حوالي 50% من أغنى منظمات العالم هي الآن شركات أكثر من الدول، يمكن للمرء أن يرحب بوجهة نظره. قيم وأهداف ورؤية وسياسات من ستتع؟ من ستسود ثقافته؟ المثال المباشر هو الجدل المهم حول شركة مونسانتو الأمريكية وتحركاتها للسيطرة على الإنتاج العالمي للمبيدات الحشرية من خلال الهندسة الجينية، أو تعديلها. وهذا يتجاهل مخاوف كثير من الحكومات الصغيرة الاقتصادية والبيئية، وخاصة ما يتعلّق بالتأثيرات بعيدة الأمد على الأنظمة البيئية لإنتاج أنواع جديدة من النبات. مونسانتو تؤكد لنا أن كل شيء على ما يرام، ولكن لا تتوفر دراسات طويلة الأجل تؤكد ذلك. نحن ببساطة لا نعرف. عواطف الناس السلبية تستثار بسبب الافتقار إلى الثقة في نزوع الشركة الكبيرة إلى القيام بالشيء الصحيح بالنسبة لحملة الأسهم⁽³⁸⁾. وبواعث القلق عند أبراهام لينكولن ما تزال قائمة. بالإضافة إلى ذلك فإن الاستخدام المتكرر لصفة «علمي» في البيانات الصحفية في محاولة لإخماد الجدل تثير من المخاوف أكثر مما تثير من الطمأنينة.

أستطيع أن أستبين علامات التباطؤ في عملية إعادة التفكير في الجو والتي ستحول طبيعة منظماتنا، وخاصة أعمالنا التجارية بوصفها مؤسّسات.



ويأتي هذا في القطاع الخاص بالدرجة الأولى من خلال الطبيعة المتغيرة لملكية الشركات، ومن خلال الاهتمام النشط بأن هؤلاء المالكين الجدد يهتمون بأداء المنظمات وانسجامها. إن النظر إلى أرقام اعتمادات التقاعد في تراكم رأس المال السوق عبر الاقتصادات الرائدة، والقوة المتصاعدة لهذه الاعتمادات التقاعدية وشركات التأمين وحدها شيء مرعب.

الصناديق التي تتعامل بالسندات والأوراق التجارية باسم مالكيها المتقاعدين هي الآن موضع مراجعة دقيقة، وواسعة النطاق أكثر من أي وقت مضى. وهذا ما يؤثر على نحو متزايد في الشركات أيضاً. ويطلب «نشاط حملة الأسهم» شفافية أوسع نطاقاً بكثير في الشؤون المالية وإجراءات مجالس الإدارة.

ويمكن أن نجد تأثير نشاط حملة الأسهم في السلوك الانتقادي المعلن البناء لمدرء الصناديق في مؤسّسات مثل كالبيرز Calpers وهيرمس/لينز وPIRC (مستشارو بحوث الاستثمار والتقاعد) تجاه الشركات الكبيرة التي يملكون فيها أسهماً أو سندات. ويهتم نشاط حملة الأسهم بشكل خاص بالأداء المالي وقضايا الإدارة المؤسّسائية مثل تشكيل مجلس الإدارة، وأداء هذه المجالس، ولكن اهتمامهم امتد الآن إلى قضايا مثل مشكلات تلوث البيئة. وقضايا سلامة العمال وصحتهم، وانتهاك حقوق الإنسان. وهم يطرحون مثل هذه القضايا بنشاط في الاجتماعات السنوية لمجالس الإدارة والاجتماعات الاستثنائية العامة، ويجمعون أصواتاً تُفوضهم في قضاياهم. ومن خلال اجتذاب الأصوات المُفوّضة من حاملي الأسهم الآخرين الذين يساندون تحليلهم لأداء الشركات يحصلون على قوة يُعتدّ بها في التعامل مع رئيس الشركة ومدرائها الإداريين. ويرى نشاط حملة الأسهم أن نشاطهم ينبغي ألا يقتصر على شراء الأسهم وبيعها كي يسجلوا هامشياً موافقتهم أو عدم موافقتهم على أداء الشركة. إنهم هنا لتغيير اتجاه دفة الأمور، وسوف يستخدمون إجراءات مراجعة دقيقة لأداء مجلس الإدارة وتأييد استمرار بقائه.

وهم يهتمون كثيراً بمظاهر «المقدرة التنظيمية» ومعاييرها.

إن قوة أصحاب الصناديق التقاعدية جزء من فهم هذه الحقيقة. فالصناديق التقاعدية أنشئت برعاية المدراء باسم المشاركين في التقاعد. وقد كان المتقاعدون في الماضي سلبيين جداً، ولكن الأجيال الجديدة منهم تفرض إرادتها في السوقين المحلية والدولية. وهم يضغطون على مدراء صناديقهم كي يكونوا أكثر دقة تجاه أداء مجلس الإدارة والأداء المالي، ويدعون باستمرار بصوت عالٍ إلى استثمارات أخلاقية وقِيم للمسؤولية والاستقامة والشفافية تتجلى في سلوك مجلس الإدارة - إلى اهتمام كثير من المدراء والمدراء العامين بشكل مُرضٍ. ثمة سلطة جديدة تتنامى لدى الأفراد وهي لن تتلاشى. وليس من قبيل الصدفة أن الصناديق الرائدة مثل صناديق «كالبيرس» و«هيرميس» و«ريل بين» هي صناديق قطاع عام تركز على احتياجات المتقاعدين أكثر مما تركز على احتياجات أصحاب الأسهم.

2 - ضغوط ذات طبيعة معنوية وأخلاقية

تشير مثل هذه السلطة لدى المتقاعدين متحالفة، سلطة مجموعات الضغط ذات المصالح الفردية، والمترابطة مع مجموعات حملة الأسهم الناشطة، المزيد من المسائل الأخلاقية المتعلقة بالاستثمارات في الشركات وأداء تلك الشركات. ومن الملاحظ أن شركات من مثل ICI و PB لا تنشر فقط التقرير والحسابات القانونية السنوية، بل تنشر كذلك كشف حساب بيئي، وفي بعض الشركات أوضاع السلامة والصحة في العمل، وحتى كشف حساب عن الملكية الفكرية. وإن التحالفات المتمتعة بحرية نسبية ما بين سلطة مجموعات الضغط ذات المصالح الشخصية وسلطة المتقاعدين يمكن أن تحدث مداخلات فعالة جداً في الممارسات الاستثمارية، وتطور الأعمال التجارية الجديدة والإجراءات المؤسسية للشركة. والمفاوضات الإيجابية الأخيرة ما بين مجلس إدارة PIRC وشل هي دليل في هذا الصدد. فالنتائج

الناجحة غطت الإدارة المؤسسية، والتلوث البيئي وقضايا حقوق الإنسان. وسيصبح الاستثمار الأخلاقي مسألة أكثر أهمية بكثير في القرن الحادي والعشرين، كما سيساعد على تكوين قاعدة قيم مختلفة في كثير من المنظمات نظراً لأن ترابط متقبلي الودائع قد أصبح أكثر تعقيداً. ويضم هؤلاء:

- حملة الأسهم.
- الزبائن.
- الموظفين.
- الممولين.
- المشرعين والمُنظمين.
- الجماعات المحلية.

تقدم «الجمعية الملكية للفنون» في تقريرها عن «شركة الغد»⁽³⁹⁾ قراءة مثيرة جداً للاهتمام في هذا المجال حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. كما يشير احتمال ظهور عمليات ديمقراطية أكثر في منظمات القطاعين العام والخاص في المستقبل. والديمقراطية موجودة بصورة ضعيفة في المنظمات الخاصة من خلال تصويت حملة الأسهم. وقد اتسعت على مستوى عملي عن طريق تطور البنى التنظيمية الفدرالية، وتخفيض عدد المدراء ونمو مجموعات العمل ذات الإدارة الذاتية. إلى أي مدى ستتطور الديمقراطية في المنظمات على مدى العقد القادم؟ هل سيعطى على سبيل المثال بعض أشكال حاملي الأسهم أية سلطة للتصويت؟ إذا كنا جادين في تطوير مواطنة مؤسسية جيدة، فإن مفهوم الديمقراطية لا بد أن يتطور.

فيما تتصاعد هذه الضغوط الخارجية من أجل إعادة صياغة السلطة في المنظمات، ثمة قوى داخلية أيضاً كثيرة تعمل على إيجاد التغيير. ومن بينها قضية إلى أية حدود سيكون المدراء مسؤولين في منظمة القرن الحادي والعشرين. القانون في معظم البلدان واضح بسيط - إنها مجالس المالكيين

وحملة الأسهم. ولكن لما كانت فكرة حامل الأسهم تتطور فسيكون ثمة مسؤولية متزايدة، يساندها القانون، تجاه متسلمي الرهان، رغم أن معظمهم لا يملكون الشركة مباشرة. وهذا ما سيجعل الحياة أكثر تعقيداً بالنسبة للمدراء والمدراء العامين، ولكنه سيكون أيضاً بداية قبول أوسع لفكرة المنظمة كمجمع لنظام تعليمي متكيف.

ويتوافق مع هذه المسؤولية المتزايدة المفهوم القانوني، الذي يزداد قبولاً في كثير من البلدان، بأن جميع المدراء متساوون في مجلس الإدارة. وهذا ما يعارض فكرتين راسختين. الأولى، أن الرؤساء والمدراء العامين فقط يتمتعون بسلطة إدارية حقيقية، وبذا يكون هم وحدهم المسؤولون. والثانية، وجود تمييز ما بين المدراء الإداريين والمدراء غير الإداريين. وهذا التمييز غير موجود في معظم التشريعات. وإذا كانت فكرة أن جميع المدراء متساوون يدعمها التطبيق الدقيق للقانون، عندئذ سوف نشاهد اندماجاً وبناء للكفاءة أفضل داخل مجالس الإدارة، مما سيكون له تأثير على قبول وقياس كفاءات المنظمة. وهذا ما سيجعل المنظمات، بدوره، مكاناً أفضل للعمل بالنسبة لكل فرد.

حازت قِيم المسؤولية، والاستقامة، والشفافية الإدارية في المملكة المتحدة أهمية أكبر بتأسيس أنظمة تسجيل وتفويض للمدراء، مثل معهد المدراء الذي يمنح «إجازة مدير». إذ من المحتمل أن تطلب البورصة، أو الحكومة، أوراق اعتماد وتسجيل للمدراء الجدد لدى الشركات والقطاع العام. وستصبح الإدارة اختصاصاً منتظماً في مثل هذه المنظمات التي يؤمل أن تساعد في وضع نهاية للرأسمالية الشللية التي ما تزال بعض آثارها موجودة في قمة الكثير جداً من المنظمات.

من المؤكد أن بعض التفكير الحالي الذي يغلب عليه التشويش والغموض في ما يتعلق بتعيين المدراء الذين يمثلون أطرافاً أخرى سيصبح

موضع الاهتمام في كثير من البلدان ثم يجري توضيحها وتفسيرها. وفي الوقت الحاضر يفترض غالباً أن جماعات مثل حملة الأسهم، والنقابات، والمجموعات الفتوية، وجماعات الضغط والحكومات تستطيع أن تُعيّن، من خلال إجراءات ضرورية، أفراداً يمثّلون قيمها وآراءها في مجلس الإدارة ويتخذون القرارات باسمها. وهذا غير وارد في كثير من التشريعات القانونية، إذ ما إن يُعين شخص ما مديراً حتى تصبح الأولوية لديه هي المجموعة التي يمثلها، بل الشركة نفسها بوصفها وحدة قانونية متكاملة. وإذا ما تضاربت القيم والمصالح التي يمثلها مع مطالب الشركة فسيكون ذلك درساً مفيداً. ومع تشدّد الحاكم في فرض القانون الذي يقضي بأن الواجب الأول هو تجاه شركة بوصفها وحدة قانونية مستقلة، سيكون من المفيد أن نرى أثر ذلك وتطبيقه، على سبيل المثال، على كثير من مجالس الإدارة «ذات الدرجتين» في القارة الأوروبية، وعلى فكرة سن تشريع للمدراء العاملين في مجالس الإدارة. وسيكون لهذا تأثير كبير في إدارة «قدرات المنظّمة»، والوضوح التنظيمي.

3 - ضغوط لتحسين الأرباح من خلال التعليم

الجدل ما بين أصحاب الأسهم وأصحاب الحصص عقيم. العمل البارع الأساس أن نتعلم كيف نجمع بينهما. إذ تتطلب التحولات الكبيرة داخل قوى المنظمة القيام بذلك والتأكيد أيضاً على أهمية مناخ التعلّم و«مؤشرات الأداء» لدى المجموعة، والتي سيكون لها أثر إيجابي في الاستمرار والبقاء طويلاً وفي تحقيق الأرباح.

في الشركات الخاصة ما تزال السلطة الرسمية من قبل المساهمين إلى المدراء. كيف سيتعامل المدراء مع هذه السلطة من أجل زيادة الأرباح، يعيدنا ثانية لا إلى مجرد التركيز على تخفيض كلفة الإنتاج فقط، بل يعيدنا كذلك إلى الجدوى الكبيرة للتعلّم من جميع التصرفات السابقة. وهذا يعني

الابتعاد عن المقاربات التي يهيمن عليها الطابع المالي، وإيجاد مقاربة، بدلاً من ذلك، تجمع ما بين الاعتماد على الأرقام والالتزام بالقيّم؛ والقيّم هي الإيمان بالعمل.

من الضروري لتحقيق هذا أن نصمّم منظمات تعترف وتستخدم سلطة المنظمة غير الرسمية. وهذا يتضمن تغيير المواقف الفكرية بحيث يُكافئ كل فرد على سعيه إلى التحسين المستمر لسير العمل ونوعية الإنتاج ضمن المنظمة المتكاملة. ولتحقيق هذا ينبغي إعادة التفكير في كثير من المفاهيم القديمة النابعة من البنى التراتبية الهرمية.

المعلومات والتعلّم

التركيز على العمليات العاطفية - الاجتماعية داخل المنظمة غير الرسمية يحزّر ويطلق كثيراً من المعلومات في أنظمة المؤسسة التعليمية، مما يقلّل من اختزان بعض المدراء، من الدرجة المتوسطة غالباً، للمعلومات، واستخدام المبالغة أو التجسيم الانتقائي أو إضعاف الرسائل من أجل الحصول على سلطة محورية. المراجعة الدقيقة واجتماعات المناقشة والحوار، وأعمال جماعات التعلّم المدهشة والوسائل السمعية - البصرية والشبكات (الرسمية وغير الرسمية) يتيح تدفق ثروة من المعلومات على المنظمة بحيث تتناقص بشدة القدرة على احتباس المعلومات (من جانب بعض المدراء)، في حين تتزايد فرص اختيار المعلومات الملائمة إلى حد كبير. قد يكون لهذا تأثير سلبي على المدى القصير ويؤدي إلى تراكم المعلومات، إلا إذا تم التصرف بحساسية وتعقل. فالأفراد لا يستطيعون بسهولة قراءة واستيعاب أعداد وافرة من الرسائل الوافدة، فضلاً عن التفاعل معها. فهم عندما يحاولون ذلك يطول يوم عملهم ويُرهبون، وقد يصابون باعتلال الصحة. على أن الفوائد الإيجابية والسلبية لفعالية المعلومات تظل سمة بارزة من سمات «القدرة التنظيمية» في المستقبل.

سيصبح تعلم كيف نتعلم كفاءة أسمى، بحيث سيكون الأفراد قادرين على طرح أسئلة أكثر تميزاً حول الجبال الحقيقية من المعلومات.

الاتصالات ما بين المنظمات

مثالاً هاندلز بانكين وABB هما على درجة من الأهمية لأنهما يقومان على فكرة توليد الثقة والمحافظة عليها بوصفها زيت التشحيم بين مجموعات العمل. بتقاسم المعلومات بصورة منفتحة تستطيع أن تتوصل إلى مراجعات نقدية أكثر كفاءة ضمن المنظمة الواحدة وما بين المنظمات ضمن الشركة بسرعة أكبر، باستخدام سلطة كل من المنظمات الرسمية وغير الرسمية. فدرجة تعلمها أقرب إلى درجة التغير الخارجي. أعتقد أنه يجدر بنا أن نعيد قراءة بيان السياسة والقيم لبيروسي بارنيثيك Parnevik حول تأسيس «قدرة تنظيمية» في شركة ABB: «الأفراد يتفاعلون مع الثقة المتبادلة والاحترام لاستبعاد موقف نحن/ وهم... ولكي يبقوا مرنين ومنفتحين وكرماء». وهذا بيان مهم جداً عن القيم وهو ما أنصح به أية منظمة. يحكم هذا الرمز السلوكي القائم على القيم في شركة ABB كيف يُشجع الأفراد عن وعي على تنمية شبكة شخصية وعملية قوية، مع إطار قوي من القيم مبني على الثقة والأمانة والاحترام.

تعزز هذه الأفكار الحاجة إلى أنظمة تُمكن من استمرار الحوار داخل المنظمة. وهو حوار داخلي، من خلال مراجعة دقيقة للآليات، وخارجي من خلال الارتباطات مع أصحاب الحصص الرئيسيين، معاً. وفي المنظمات الخاصة يحتاج الموظفون الذين يستقبلون الزبائن إلى تعزيز حوارهم مع زبائنهم ومعرفة حاجاتهم المتغيرة، كما يحتاج موظفو العمليات والمشتريات إلى أن يكونوا على صلة وثيقة مع مموليهم، فيما يحتاج المدراء إلى أن يكونوا أكثر قرباً من المستثمرين، والمُشرّعين، والجماعات المحلية والزبائن. كما يحتاج كل فرد إلى التفكير في حماية البيئة والصحة والسلامة

في ميدان العمل. وإن أنظمة تعلّم كيفية القيام بنقد مستمر، وتطوير التعليم في المنظمة هما من مسؤولية المدراء بوصفهم يديرون الأعمال المركزية للمنظمة - أي «دماغ المؤسسة».

عمليات التعليم التطويرية هذه متشابهة في مؤسسات القطاع العام. وهنا نجد أن جعل ثقافة المنظمة ثقافة استجابة وتعليم مهمة أصعب مما يجري في القطاع الخاص، ولكن من الممكن تنفيذها. والحق أنها يجب أن تنفذ. وكلما كان القطاع الحكومي فعالاً وذا كفاءة، انخفضت الضرائب، وبذا كلما كانت أرباح القطاع الخاص أعلى فإنه يستطيع أن يدفع ضرائب أكثر، لأنه يستطيع أن يزيد حجم أرباحه من خلال التكاليف الأقل. وهذه الدورة الفعالة نادراً ما تحققت، إلاّ ربما في هونغ كونغ.

ما يزال معظم البلدان يميل إلى تبني أسلوباً ضحلاً مدعوماً بقوة بالميزانيات السنوية، ولا يضمن بأي شكل من الأشكال تحليل الجودة العالية بشكل صحيح. وهذا قد يتحقّق بالنظر إلى النظام الأوسع الذي تخدمه الإدارة العامة، والمبالغ المستثمرة على تطوير كفاءة الموظفين المستخدمين، وقاعدة الخبرة لدى المنظمة وبعد ذلك أية تخفيضات مقترحة. وهذه حسابات معقّدة، ولكن إذا ما توفرت مقاييس «قدرات المنظمة» عندئذ يمكن تنفيذها وقبولها. وهذا لن يرضي دائماً الوزير الذي لا ينظر إلاّ بمنظار ميزانية السنة الواحدة، ولكنه يستحق التنفيذ من أجل التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، لذلك البلد.

تقويم الأفراد

لما كان كل من القطاعين الخاص والعام يتعد عن الاستخدام الواسع للموظفين غير المهرة أو أنصاف المهرة، متجهاً نحو عمال ذوي معرفة بالإدارة الذاتية، فإن الأشكال الأخيرة من عدم المهارة وتخفيض الحجم وبالتالي تراجع الكفاءة التنظيمية تبدو مخالفة للعقل.

في بعض المنظمات التي تفكر بعمق في شؤون بنيتها وعملياتها وارتباطاتها العاطفية مع الموظفين فإن هذه الأشكال تُقلب على رؤوسها. إن انتقاء الموظفين وتدريبهم ثم تركهم يغوصون أو يعومون في الآليات المتغيرة للمنظمة ليس بالطريقة الفعالة لمواكبة التغير البيئي السريع. فالعمال ذوو الخبرة هم استثمار، وينبغي أن يعاملوا مالياً وعاطفياً على هذا الأساس. و«القدرات التنظيمية» ذات المكافآت الشخصية والمالية، ووضوح المسؤولية الشخصية، ومؤشرات الأداء الشخصي والجماعي هي ذات أهمية كبيرة هنا.

لا شك أن الأفراد، من ناحية الكلفة فقط، يكلفون كثيراً، ولكنهم ليسوا مجرد تكلفة. إنهم أيضاً مصدر قوة يمكن أن تكون تعليماً جديداً، وملكية فكرية ومهارات، لزيادة قاعدة القوة وعائدات حاملي الأسهم. وتتجلى مصادر القوة البليدة وغير الحيوية في بيان الميزانية، ويمكن أن نحافظ عليها ونطورها، ولكن هذا لا يتحقق إلا عندما نتعلم كيف نفعل ذلك من خلال الاستثمار في الأفراد. ومعظم الميزانيات تفتقر إلى بنود خاصة للقيام بذلك.

ينبغي أن يحدث هذا كي نحول دون هروب العاملين ذوي الخبرة والانضمام إلى جهات عمل أخرى. أن يتم الولاء والثقة تحتاج إلى تنشئة جدية، وكثير ما يفتقر إلى الصبر أو المهارات للقيام بذلك.

من دواعي السخرية أنه حتى المهارات يمكن أن تكون ذات قيمة بالنسبة لمنظمة حديثة. والمثال الجيد على ذلك هو فيروس الألفية، أو مشكلة Y2K. لا أحد يعرف الرقم الدقيق لأجهزة الكمبيوتر التي باتت بحاجة إلى إعادة برمجة، ولكن هناك مئات الملايين في العالم، من الخدمات المالية الكبرى المرتبطة بالأطر الرئيسية إلى الصفائح المطوقة بإحكام في المنتجات المنزلية. معظم أجهزة الكمبيوتر القديمة مبرمجة على نظام كوبول COBOL، وهو نظام يُفترض أنه بات قديماً ومُنسقاً، وقد

اضطرت شركات الكومبيوتر إلى دفع مبالغ هائلة لاستدعاء مبرمجي COBOL، بعد أن تقاعدوا، للقيام بهذا العمل بسرعة كبيرة. وقد سُرَّ كثير من كبار السن ممن تتراوح أعمارهم بين الخمسين والسبعين بزيادة الدخل التي جاءتهم فوق دخلهم التقاعدي، واعتذر كثير من الشركات على أنها لم تطرح الأسئلة البسيطة التي تتعلق بمبيعاتها من أنظمة الكومبيوتر.

لذا إذا كنا نريد أن نأخذ كذبة المنظمات الكبرى على محمل الجد (عمالنا هم ذخرننا الأكبر) وأن نجعلها حقيقة فإننا نحتاج إلى أن نقدم لهؤلاء العمال التقدير المالي والمعنوي. ومع دخولنا القرن الحادي والعشرين ثمة أشكال قليلة للانتقاء والتوظيف، وبناء الكفاءة والتنمية الشخصية من أجل التوظيف حيث تؤخذ هذه الأفكار على محمل الجد. ويعود إليكم إقرار فحوى التقرير الذي يرفع إلى المدراء والذي يتضمن سلسلة البنود التالية، والتي تتعلّق بالتوجهات، والربح والخسارة، والميزانية.

اتجاهات استخدام الأفراد المرفوعة لمراجعة المدراء الدقيقة

أعمار الموظفين

تنوع الموظفين

فترة الخدمة في الشركة

فترة الخدمة في الدائرة

فترة الخدمة في العمل الحالي

مستوى الكفاءة في العمل

المؤهلات

التقويمات المنجزة بشكل مُرضٍ

مستويات إرضاء الزبائن

مستويات التعاون مع مجموعات العمل

الأفعال الخاصة بالتنمية الشخصية

معدل أيام الغياب

معدل أيام المرض

معدل التوظيف المؤقت

يمكن أن تنطبق هذه بسهولة على جميع الموظفين والمدراء والمدراء
العامين. وفي حساب الربح والخسارة نجد:

معدل الأجور/ العائد

معدل الأرباح/ العائد

الإنتاجية/ للمستخدم (بالجنيه الإسترليني)

تكاليف الاختيار

تكاليف التوظيف والضم، وبناء الكفاءة

تكاليف التغيب المتطاوول عن العمل

تكاليف المرض

تكاليف التوظيف المؤقت

وتكيف هذه كي تتناسب مع معدلات تطوير EFMD المقترحة في
الفصل الأول.

ونستطيع أن نلاحظ في بيان الميزانية:

مصادر قوة:

أفراد

لاعبين أساسيين

استثمار في التعليم
استثمار في المؤهلات
استثمار في التطوير الشخصي
مستويات المطاوعة في الصحة والأمان في العمل
حقوق الملكية الفكرية:
براءات الاختراع
حقوق النشر
التصاميم المسجلة
العلامات التجارية
علامات الخدمات
الأسرار التجارية
شهرة المحل التجاري
العلامات التجارية (الماركات).

هل هذه هي الكيفية التي سنقيس بها ونحل معضلة تحقيق المهمات الصعبة من خلال أنظمة رقيقة؟ وهل نستطيع أن نضمن «قدرات منظمنا» بحيث يكون للعاملين وللمشاعر اعتبارها؟ هل سنكون قادرين على التخلص من ثقافة إلقاء اللوم⁽⁴⁰⁾، وأن نطور منظماتنا بوصفها أنظمة تعليمية مستمرة؟ أعتقد ذلك. وبدلاً من ترداد شكوى هنري فورد «عندما استأجر زوجاً من الأيدي أحصل دوماً على إنسان أيضاً»، نستطيع أن نبتهج بحقيقة أننا «عندما نستأجر زوجاً من الأيدي نستأجر أيضاً عقلاً حراً». وهذا حقاً قيمة مضافة إلى «قدرات المنظمة» وإشاعة لديمقراطية نوعية في منظمة من المنظمات.

الملاحظات

1. *Financial Times*, 2 January 1999
2. *Angle of Repose*, Wallace Stegner, Penguin Books, New York, 1971
3. *Concise Oxford Dictionary*
4. *Beyond World Class*, Clive Morton, Macmillan Business, London, 1998
5. London School of Economics, and Sheffield University, 1991–2001 study, London 1999
6. *EFMD Review* 9813, Brussels
7. *Brand Warriors*, Fiona Gilmore, HarperCollinsBusiness, London 1997
8. *Corporate Amnesia*, Arnold Kransdorff, Butterworth Heinemann, Oxford, 1998
9. *Knowledge Assets*, Max Boisot, Oxford University Press, Oxford, 1998
10. *Obedience to Authority*, Stanley Milgram, Pinter & Martin 1964
11. *Dilbert*, Scott Adams, HarperBusiness, New York, 1997
12. *The New Office*, Francis Duffy, Conran Octopus, London 1997
13. *Financial Times*, 10 July 1996
14. *The Theory of Social and Economic Organization*, Max Weber, Berlin, 1924
15. *Moments of Truth*, Jan Carlzon, Ballinger, Cambridge, Mass., 1987
16. *The Fish Rots from the Head: The Crisis in Our Boardrooms*, Bob Garratt, HarperCollinsBusiness, London. 1996

17. *Culture and Organizations: The Software of the Mind*, Geert Hofstede, HarperCollinsBusiness, 1994
18. *Co-opetition*, A. Brandenberger & B. Nalebuff, HarperCollins, London, 1997
19. *The Learning Organization*, Bob Garratt, HarperCollinsBusiness, London, 1987 – this book is being completely revised and will be republished in 2000 by HarperCollins
20. *The Strategy Safari*, Henry Mintzberg, Joe Lampel, Bruce Anisbrand, Jossey-Babs Inc, 1998
21. *Fashionable Nonsense: Postmodern Intellectuals' Abuse of Science*, Alan Sokal, Jean Bricmont, Picades Press, 1996
22. *The Emperor's Nightingale: Restoring the Integrity of the Corporation*, Robert A. G. Monks, Capstone, Oxford, 1998
23. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Henry Mintzberg, Free Press, New York, 1994
24. *The Games People Play*, Eric Berne, Andre Deutsch, London, 1996
25. *Work and the Nature of Man*, Frederick Herzberg, World Publishing, New York, 1996
26. *Emotional Intelligence*, Daniel Goleman, Bloomsbury, London, 1996
27. *The Economist*, 8 July 1998
28. *Managerial Attitudes and Performance*, L. W. Porter and E. E. Lawler, Richard D. Irwin, Illinois, 1968
29. *The Importance of Cultures*, Clifford Geertz, Basic Books, New York, 1973
30. *Competing for the Future*, G. Hamel and C. K. Prahalad, *Harvard Business Review*, Boston, 1994
31. *The ABC of Action Learning*, R. W. Revans, Chartwell Bratt, Lund, 1982
32. *The Fifth Discipline*, Peter Senge, Doubleday, New York, 1991
33. *The Service Profit Chain*, James L. Heskett, W Earl Sasser, & Leonard A Schlesinger, Free Press, 1997
34. European Foundation for Quality Management – Business