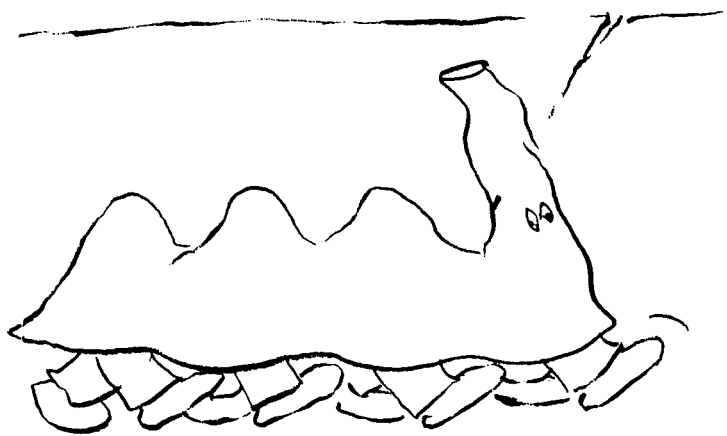


الفصل الأول

من الأزمة الاقتصادية

إلى أزمة في العلاقات الاجتماعية

الآن وقد أصبحنا نفهم بوضوح، يمكننا أن ننطلق



يحتوي تعبير «أزمة اقتصادية» في مضمونه مجموعة من المعاني، يختلف فحواها وفقاً لدقة وثقافة المحللين. وسنحاول في هذا الفصل التمييز بين نوعين من الأزمات: الأزمة الاقتصادية الخارجية للشركة، وأزمة العلاقات الاجتماعية الداخلية الخاصة بأداء العمل في الشركة.

1 - مضمون الأزمة الاقتصادية

غالباً ما يتم تحليل الأزمة الاقتصادية من خلال حالة السوق، والتي تُفسر بندرة الطلبات، وانخفاض القوة الشرائية، نتيجة نقص الأموال أو السيولة لدى المستهلكين، أو تولية الزبائن اهتمامهم نحو مصادر حيوية أخرى، أو نقص في استثمارات الحكومة.. هذا الوضع هو شرح مميز للبيئة، والسوق، والأحوال الاقتصادية التي تتسبب بتقليص الميزانية، وضياع العمليات الشرائية، وبالتالي ضياع العائدات، وانخفاض

الأسعار، وتهريب رؤوس الأموال.. باختصار سلسلة ردود أفعال مترابطة، منطقية، ومعروفة جيداً من قبل الخبراء.

تنتج الأزمة الاقتصادية عن اضطراب في الموازين، والتسارع غير المرئي أو غير المحسوب في التطورات التكنولوجية أو الاجتماعية. كما أنها تنشأ عن فقدان السيطرة على عوامل النمو. وغالباً ما تكون أزمة ثقة، تجر وراءها الحذر، والتقلص، والانغلاق على الذات لدى ممثلي الاقتصاد... ولو كان لأخلاق الإداريين أثر على قراراتهم بالاستثمار، لانعكس ذلك مباشرة على مساعدتهم في مجال «استثمارهم الشخصي» داخل الشركة.

المزج بين الآثار والأسباب

ما هو السبب الحقيقي الذي لم يسمح بعد للمعارف المكتسبة خلال قرنين من الزمان أمضيتهما في دراسة المظاهر الاقتصادية، إن لم يكن بإيجاد حلول لهذه المعضلة، فعلى الأقل باقتراح حوارات قادرة على استغلال الثروات المادية والبشرية في الشركات بشكل مختلف؟ ما هي الأسباب التي تكمن وراء الصعوبات التي تواجهها الشركات في الحفاظ على الحافز والنشاط للذين يتميز بهما حرفيوها الذين يعملون لديها، والذين كان يدفعهم حماس مادي ملموس، و طاقة لا تكاد تنضب، والذين تمكنوا بسببها من تعبئة الإرادة وقدرات الناس المحيطين بهم؟

من الأزمة الاقتصادية إلى أزمة في العلاقات الاجتماعية

من خلال دراستنا للأزمة، ألسنا نمزج بين التأثيرات والأسباب؟ ألا يجدر بنا الوقوف عند مكونات الأزمة بشكل أكثر عمقاً من أجل فهم هذا الوضع؟ ألا يترتب علينا البحث في طريقة استخدام موارد الشركات لكشف أسباب منشئها؟

هل نجد الحل خارج الشركة، وضمن آليات الاقتصاد الجماعي أو على العكس، في التصرفات وردود الأفعال الداخلية لدى المؤسسات؟ وبعبارة أخرى: هل من الأنسب التأثير على المحيط أم على العوامل الداخلية؟

إن الأزمة الاقتصادية ليست سوى تضافر مظاهر غير منطقية⁽¹⁾، غير متوقعة، تعرّض للخطر مجموعة آليات داخلية وخارجية على حدّ سواء. وتشابك مكوناتها يجب أن يدفعنا إلى توخي الحذر بالنسبة إلى الحلول القابلة للتطبيق.

هل يجب البحث عن وسائل خارقة قابلة للتطبيق في هذه الحالة أو تلك؟ أو على العكس، تطوير كفاءات تكون أكثر وعياً في مواجهة الأزمة؟

يبدو هذا الحل الأخير أكثر ملاءمة، كما سنوضحه ضمن فقرات لاحقة.

(1) يرجى الاطلاع على «الرسالة المفتوحة الموجهة إلى المرشدين الاقتصاديين الذين يعتقدون أننا معتوهون» للمؤلف برنارد مارييس، للنشر ألبان ميشيل، سنة 1999.

لا نستطيع الاكتفاء بالقول إن العالم في تطور مستمر، بل إن تطوره يتسارع، وأهم مميزات هذا التطور هو عدم ثباته. فالأمور تتغير من يوم إلى يوم، كل شيء يتحرك، وكل شيء يتحوّل، وكل شيء يتغيّر.

أليست الأزمة شيئاً مختلفاً عن كوننا عاجزين عن الانخراط والتغلب على هذه الدوامة المستمرة والطبيعية والضرورية لأي تغيير؟

كذلك يبدو الأمر أكثر حكمة في تنمية القدرة على التعلّم والفهم لدى أطفالنا، بدلاً من حشو أدمغتهم بالمعلومات، دون إتاحة الفرصة لهم للتفكير أو لاستيعاب هذه المعلومات. والأمر مشابه في مؤسساتنا: نحن بحاجة لأشخاص قادرين على حسن التصرف في مواجهة التطورات، أكثر من قدرتهم على تطبيق قواعد جاهزة.

فقدان قابلية التكيف والحيوية داخل الشركات

تندرج ملاحظتنا حول الأزمة الاقتصادية ضمن إطار تطور قابلية الشركة للتأقلم مع سياق الخطر المتصاعد، وذلك بالاستناد إلى طاقات الموظفين الموجودين فيها.

إن تحليلنا للأمور يتجه نحو التيار العملي الناشط، نحاول من خلاله تطوير السلوك والمواقف لدى الأفراد العاملين، من

من الأزمة الاقتصادية إلى أزمة في العلاقات الاجتماعية

أجل تشجيع ردود أفعالهم في مواجهة الضربات القاسية، وعمليات التسريح الممكنة، والشكوك... حيث أن حيوية الشركات تنبثق من خلال ردود الأفعال هذه⁽¹⁾.

لذا يمكننا الخوض في الطريقة التي يعمل من خلالها الأفراد مع بعضهم، وفي أسلوب تعاملهم مع بعض، وفي عوامل سلوك جديد مختلف، أكثر إبداعاً وأكثر تأقلاً.

وبالفعل لا يوجد شيء أكثر تعقيداً وإرباكاً من التكهّنات والتوقعات لتصرف الأفراد داخل البنية الواحدة، حيث تكون بعيدة كل البعد عن أي موضوعية، ولا عقلانية. فطريقة تعبير الأفراد عامة لا تتناسب والقوانين الإحصائية، أو تنبؤات أفضل المحللين الكبار المغرمين بلغة الأرقام والمهتمين بالسيطرة عليها. فالسلوكيات لا تزال، على المستوى الحالي للمدارك الإنسانية، صعبة التطويع وصعبة التكهّن (حتى لو تمحورت الدراسات في أبحاثها حول هذا الهدف). والسلوك يمثل مجالاً يتقدم فيه التحليل الذاتي على التحليل العقلاني من أجل إغنائه وإكماله.

إن الاستعداد الذي تتخذه شركة ما لمواجهة الأزمة ينبثق من التجدد والقدرة على التأقلم مع التطور أو حتى استباق الخلل.

(1) تمّ اختيارنا لهذه العبارة دون غيرها، نظراً لأنها تشكّل أحد الشرطين الأساسيين لاستمرار الشركة. راجعوا بهذا الصدد فصل الإدارة الوظيفية المتعددة.

فمن أجل الاستجابة للظروف الجديدة، ليس هناك أية حاجة لتخطيط طويل الأمد أو لنظريات معقدة.

إن التجدد ينتج عن قدرة الشركة على الإصغاء إلى زبائنها والعاملين لديها، وكونها على دراية بالتطورات المحيطة، وهي بذلك تبرهن عن قدرتها على توقعها والتنبؤ بها. وهذا ما يستدعي جهوزية كبيرة من قبل جميع الموظفين بالشركة، والاستخدام الأمثل للطاقات التي يمكن تعبئتها لهذا الهدف.

2 - عندما تفقد الشركة قدراتها على العمل

إن أصل كلمة «شركة» ينحدر من «شارك في عمل» والذي يعني «عمل معاً». فأحد جذور كلمة «شركة» هي «شارك»، أي عمل وجازف وقام بعملية اختيار في الأسواق التي تطرح فرصاً وإمكانيات عمل، وذلك عن طريق تطوير المنتجات والخدمات بهدف خلق ثروات جديدة. وبصورة عامة كلما كانت المجازفات أكبر، كلما زادت أهمية الثروات المالية التي تنشأ عنها. وتشكل هذه المعادلة محركاً للحياة الاقتصادية.

ولكن لا يمكن للثروة أن تقتصر على حجمها التسويقي أو المالي. فالشركة تخلق أنواعاً كثيرة منها: اقتصادية (منتجات أو خدمات) مالية (أموال أو فائض قيمة) اجتماعية (وظائف، عمل)

من الأزمة الاقتصادية إلى أزمة في العلاقات الاجتماعية

إنسانية (ازدهار، تطور شخصي) تكنولوجية أو فكرية (كفاءات أو معارف جماعية).

إن اعتبار تكوين الشركة من الناحية المالية فحسب، ينتج عن تعريف محدّد لأهدافها والذي يفسر، بشكل جزئي، المشاكل التي تصادفها.

هذه النظرة لها تأثير كبير على سلوك الإداريين. فالأخذ بعين الاعتبار عملية خلق الثروات الشاملة، يعني الرد بشكل مباشر على طموحات وحاجات الموظفين الموجودين داخل الشركة. كما أنه يعطي المجال للإداريين لتحديد مجال عمل أوسع من أجل استيعاب الشركة وإدارتها.

أما الجذر الثاني لكلمة «شارك» فهو يعود إلى مفهوم «معاً»، إذ لا وجود لشركة دون عمل جماعي. فالشركة تطور عملاً جماعياً في الداخل وفي الخارج: مع زبائنها، ومورديها، ومتعهدين آخرين، مع الجماعات، وأيضاً مع مجموع مساعديها... ألا يشكل نجاحها ثمرة قدرتها على تطوير علاقات منسجمة وفعالة بين الأشخاص المعنيين؟ وهنا يكتمل معنى كلمة «الترابطية».

إن عملية تكوين العلاقة بين الأشخاص مع بعضهم، وبين الأشخاص والأشياء، وبين الأشخاص والمشروع (أهدافه وطموحاته) تأتي في مقدمة أولويات الشركة. والمطلوب هنا

تطوير القدرة على التصرف بشكل مجدٍ، بمهارة، وخفة، وليونة، ونشاط، وعملية، وواقعية، في السوق الاقتصادي، تبعاً للأهداف المشتركة التي يشارك فيها، إذا لم نقل الجميع، فعلى الأقل الغالبية العظمى من الموظفين.

إن إحدى الصعوبات التي تواجهها الشركات اليوم تكمن في فقدانها القدرة على التعبئة السريعة. فمع وجود الأنظمة الصارمة، والتي تمّ تسخيرها لتناسب مصلحة المناصب، ومع وجود أنشطة مجزأة إلى ملكيات صغيرة، ليس لها هدف معيّن، إنما ينحصر اهتمامها بالأموال المالية... يشق على الشركات نشر التعبئة الداخلية ومواكبة تطور البيئة المحيطة، وتنقصها الحيوية لمواجهة التحديات والمجازفات التي تفرضها عليها المنافسة الدولية.

إن حملات التخصيص أو التحرير التي أصابت الأسواق والتي كانت حتى الآن محمية (كالهواتف...) تحت لواء الخدمة العامة المقدّسة، هذه الحملات نجحت في زعزعة يقين وقناعة الآلاف من الموظفين. فتعلقهم بمفهوم الخدمة العامة يمكن أن يفسّر على أنه رفض في تبني المنطق المزدوج الذي يشمل النجاح والفشل، هذا المنطق الذي ينحصر تقييمه بعبارات مالية.

من الأزمة الاقتصادية إلى أزمة في العلاقات الاجتماعية

3 - أسباب الأزمة الترابطية

هنالك ثلاثة أسباب هامة يمكن أن تفسّر أزمة العلاقات الاجتماعية السائدة في كثير من الشركات:

- تركيز التصرفات حول منطق واستراتيجيات الحروب: كل شيء أو لا شيء، دفاع أو هجوم.

- الصعوبة في تطوير علاقات إبداعية بناءة، مع احترام الفردية والكمون لدى الأفراد، سواء كانوا موظفين تنفيذيين أو إداريين.

- عدم وجود مشروع مشترك يساعد على تعبئة الطاقات الفردية في خدمة طموح أو هدف توافقي.

منطق الحرب الاقتصادية

السبب الأول لأزمة العلاقات الاجتماعية يتعلّق إذاً بمنطق الحرب الاقتصادية التي نحن مقتنعون أننا محصورون داخلها.

فالطاقة التي يتمتع بها كل شريك في الشركة، مهما كانت مكانته أو منصبه، يتم تسخيرها، بشكل جزئي أو كلي، وفقاً للظروف، لمواجهة الصراع والضغطات العامة، والتي لم يهتم بها أحد نتيجة التطبيقات الداخلية غير الآبهة بحجم العلاقات الإنسانية داخل الشركة. ومن هنا فالطاقة التي يملكها كل فرد،

لا تُسخر لعلاقات صحيحة ومنتجة، وإنما للدفاع عن النفس ضد الأذى وهجمات الآخرين، أو من أجل استباق النزاع بهجوم وقائي. هناك طاقات لا بأس بها يتم استهلاكها للدفاع عن مساحات وسلطات وظيفية، ولتشجيع مناوشات ما بين الموظفين، وعرقلة مناصب مرغوبة.

هذه الحالة تترافق وتستمر مع منطق الصراع، بعيداً عن العوامل الفردية المرتبطة بالخبرة والمكتسبات وتاريخ كل فرد، والتي تجعل منه إنساناً شبه حساس، وقابل للتجريح. إن مبدأ الشركة التي تعيش حرباً اقتصادية ينعكس على نشاطها الداخلي وعلى علاقة موظفيها فيما بينهم.

إذا كنا نرى الحقيقة الراهنة ونصفها بعبارات الحرب الاقتصادية، فلا شيء يمنعنا من تخيل حالة سلام اقتصادي، يمكن لأية شركة أن تجد لها مكاناً فيه. فالعالم واسع، وحاجات الإنسان المطلوب إشباعها لا تنتهي، ويمكن استخدام كل طاقة لاقتلاع الأعشاب اليابسة من أراضٍ لم يسبق حرثها، بدلاً من الاقتتال على بعض الفدانات المزروعة.

يمكن التفكير بحالة سلام اقتصادي مع قواعد وأخلاق يمكن لها أن تغير تصرفات الإداريين، وبالنتيجة التأثير على سلوك مساعديهم.

من الأزمة الاقتصادية إلى أزمة في العلاقات الاجتماعية

الصعوبة في الاتصال

يعود السبب الثاني في أزمة العلاقات الاجتماعية إلى الصعوبة التي يجدها الموظف في تطوير علاقات حية وإبداعية. وتنشأ هذه الحالة عن عجز في اتصال الفرد مع ذاته، وعدم القدرة على الاتصال، ومعالجة النزاعات التي تنشأ بين الموظفين بشكل ملائم⁽¹⁾.

وبينما الأساس في دراستنا يهتم بالحصول على معارف وعلوم، وتطوير قدرات التفكير والاستنتاج والمنطق، فإن في بعض المؤسسات ذات النزعة التربوية، لا تتم تهيئة الفرد للعيش ضمن جماعات، أو للاتصال بالآخرين، أو لاكتساب وسائل قادرة على إقامة علاقة منسجمة أو حيوية بين شخصين أو أكثر. إننا ما زلنا في العصر الحجري فيما يخص العلاقات الاجتماعية. والأميون في مجال الاتصال مع الآخرين، وفي العلاقات الاجتماعية، منتشرون بكثرة في الشركات، ومن كافة المستويات.

تبدو هذه الحالة غريبة، والأغرب منها أنه تم تأسيس الشركة من المبالغ التي ساهم فيها أفرادها حصراً.

(1) النزاعات التي عاشها أفرادها وقدموها على أنها نزاعات مع الآخرين، ليست سوى نزاعات ذاتية ولا يعرفها أحد أنها كذلك.

وهكذا إذا أردنا إتاحة فرص النجاح، والبقاء، والتطور، والنمو للشركة من أجل استمرارها، وجب علينا تطوير القدرات لمعايشة الآخرين، والاتصال الفعّال معهم، وإيجاد وسائل للحفاظ على علاقات أكثر انسجاماً.

بهذه الطريقة فقط يمكن للإبداع أن ينمو في خدمة الشركة ومهماتها. وبهذا الاتجاه سنتحدث عن العلاقات الإبداعية.

الافتقار إلى وجود مشروع مشجّع

السبب الثالث الذي يفسّر أزمة العلاقات الاجتماعية يكمن في عدم وجود مشروع مشجّع. فمن يستطيع اليوم أن يدّعي أنه متحمّس للمشروع الذي عرضته عليه الشركة دون أن يجري عليه أي تعديل؟ ومن يشعر أن الطموح يحمله على تجاوز أهوائه الخاصة؟

يعود السبب في نجاح الشركات الصاعدة التي وجدت لها مكاناً في الأسواق الاقتصادية إلى هذا السبب. فالموظفون المتّحدون يشعرون بمسؤوليتهم تجاه هذه المهمة، ويحملهم طموحهم بعيداً إلى درجة تذوب فيها مصالحهم الشخصية وأهوائهم الخاصة بشكل كامل في بوتقة مشروع الشركة الذي خطّطوا له (مشروع المشاركة).

من الأزمة الاقتصادية إلى أزمة في العلاقات الاجتماعية

كذلك الأمر بالنسبة لبعض المشاريع الهامة التي يتم طرحها داخل مؤسسات لها وجودها. إن تشكيل فريق مشاريع مستقل، تحت إمرة رئيس يتمتع بشيء من الموهبة، يكفي لتجاوز حالات القلق والصعوبات الفردية، وحالات الحصار والعراقيل الهيكلية. فالعلاقة هنا يجمعها هدف واحد، يوحد بين الموظفين لتجاوز الفردية.

«عندما أستطيع الانخراط في هذا الهدف، يبدو لي حينها أنني قادر على تذليل كافة الصعوبات التي تصادفني، وتجاوز كافة الحاجات الخاصة بي. فحين يغمرنني الشعور بالفوز، أرى الآخرين كأنهم شركاء لي، يدعمونني بشكل كافٍ لتجاوز حدودي الشخصية».

من المؤكد أن نظرية كتلك تستدعي مراعاة بعض المبادئ، منها:

لكي أتجاوز قدراتي، يتحتم عليّ:

* إيجاد نوع من التوافق بين أهوائي وطموحات المشروع.

* المشاركة مع مجموعة، تؤمن كما أؤمن، ببعض القيم والقواعد الحياتية، وأن أكون قادراً على الأخذ والعطاء بنفس المقدار.

* أن أدرك كفاءاتي الخاصة كما يدركها الآخرون.

من أجل هذا، يجب أن يخلق المشروع شروطاً محيطية قياسية، حيث يحصل في بعض الأحيان أن تنجح بعض المشاريع التي تمّ انتقادها، أو كانت ضد التيار، بفضل الميزات الخاصة لمروّجها. فالقادة لا يستطيعون فقط إثارة الجزء الأكثر نبلاً أو الأكثر إبداعاً داخل كل فرد من أفراد فريقهم، بل إنهم قادرون أيضاً، على تجاوز مقاومة بعض الأفراد من ذوي القرارات، وبالتالي التغلب على الصعوبات والعقبات منذ البداية.

وهكذا، كلما طالت فترة المشروع زمنياً، كلما دعت الحاجة إلى تدعيم القواعد التي تحكم الانسجام بين أفراد الفريق وفقاً لما يلي:

- تعريف واضح للمسؤوليات الفردية بالنسبة للأهداف.
 - التعرف على المشاركات الحقيقية التي تسهم بتقديم المشروع.
 - تقاسم الجهود ورؤية نحو التقدّم.
 - القدرة على التأثير الإيجابي وفق طرق التفكير والخيارات.
 - إمكانية تنمية شعور حقيقي بالانتماء إلى المجموعة في أعماق كل فرد.
- تبدو جميع هذه المبادئ بديهية لمن يقتنع أن كل ما هو

من الأزمة الاقتصادية إلى أزمة في العلاقات الاجتماعية

كبير، قد كُبر بتضافر جهود الأفراد في مراحل تصوره وابتكاره وتحقيقه. فشهرة المجموعات تقوم على مشاركة الطاقات الفردية. حيث أن النجاح يعود إلى قوة ونوعية العلاقات أكثر من كونه يعود إلى الذكاء أو المعرفة الفردية التي لو كانت ضرورية، فإنها تبدو غير كافية. فالنجاحات العظيمة هي ثمرة طاقات فردية اجتمعت لهدف مشترك، حرّضت له القوى الإيجابية للأفراد الذين يتغلبون على اهتماماتهم الشخصية الآنية. وهذا صحيح بالنسبة للشخص الرياضي على سبيل المثال، الذي يتجاوز حدود طاقاته، وللمتعضّب الذي ينسى نفسه من أجل القضية، أو للبطل الذي يتغلب على مخاوفه بتصوّف يدهش له هو نفسه. فالصعوبات غالباً ما تتولّد من غياب مشروع واضح ومحرض داخل مؤسسة تجهل كيفية التواصل، وتوطيد العلاقات بين الرجال والنساء الذين يعملون لديها.

هذا ما نطلق عليه تسمية أزمة العلاقات الاجتماعية، فهي تنتج عن الصعوبة التي يجدها الناس في الانخراط في علاقات، وفي الاتصال فيما بينهم وفق ثلاثة مستويات مترابطة: الاتصال الوظيفي، الاتصال المتبادل بين الموظفين واتصال الفرد مع ذاته.

• إن تجاوز هذه الأزمة يفترض لفريق الإداريين القدرة على ربط الموظفين بهدف معيّن، هدف بناء، مشترك ومتقاسم.

• أما بالنسبة للمدير، فيجب عليه أن يكون قادراً على

أقبل على العمل وأنت سعيد

الاتصال مع فريق العمل الذي لديه بشكل إبداعي، بدلاً من إعطائه التعليمات عن طريق الإيعازات والأوامر، وبدلاً من الإساءة إليه باستعمال سلطة يوليه إياها منصبه.

من خلال تفكيرنا، ومع مراعاة الضوء الذي نود تسليطه على تطور الشركات، فإننا نضع في أولويات الأزمة الاقتصادية، عامل العلاقات ونميزه عن غيره من معطيات الأزمة الاقتصادية التي ليس للشركة تأثير حقيقي عليها.

لذلك فإننا نوصي باعتبار السجل المرتبط بالعلاقات داخل الشركة، ومعالجته بنفس الجدية ونفس الاهتمام والحماس التي نعالج فيها المستويات الاقتصادية والتنظيمية الحية.