

عنصر التراب

بناء - تنظيم - استمرارية

اسمعوا، هو ذا الزارع قد خرج ليزرع. وفيما هو يزرع سقط بعض
على الطريق فجاءت طيور السماء وأكلته.
وسقط آخر على مكان محجر حيث لم تكن له تربة كثيرة.
فتبت حالاً إذ لم يكن له عمق أرض. ولكن لما أشرقت الشمس احترق.
وإذا لم يكن له أصلٌ جفَّ. وسقط آخر في الشوك.
فطلع الشوك وخنقه فلم يعط ثمرًا. وسقط آخر في الأرض الجيدة.
فأعطى ثمرًا يصعد وينمو.

فأتى واحدٌ بثلاثين وآخر بستين وآخر بمئة. (إنجيل مرقس، الإصحاح ٤، ٣-٩)



العنصر الترابي

الانطباع الصوري	سمات مجردة	نمط التوافق السلوكي
سكون	اهمية	هدوء، حمول، وفي لميادنه، ثبات
ثبات	بناء	تنظيم، دقة، وضوح، شعور بالأمان، واقعية، حب للمادة، صلاحية
حدود مستقرة	انعزال	انفراد، موضوعية، معايير ثابتة
استمرارية	متابعة	موثوق به، تقليدي، عتائدي، صبور

لم تكن الكتابة حول عنصر الهواء فيما سبق بتلك السهولة. يكمن سبب ذلك في كون عنصر الهواء عنصرٌ مجردٌ ذو طابعٍ غير ملموس، وبالتالي فمن الصعوبة بمكان وصف سماته ضمن أُطرٍ تعبيريةٍ مُحدّدة. أما هنا، فإن التطرُّق إلى سمات العنصر الترابي من خلال الوصف المُجرّد الذي يأخذ طابعاً صُوريّاً، سهلٌ للغاية. أما الصعوبة فتكمن هنا في كون المزايا والسمات التي يعكسها العنصر الترابي، تبدو للوهلة الأولى وكأنها ضعيفة الترابط بالأطر العامة لأدبيات الإدارة. فيمّ عساها يمكن أن تسهم تلك المزايا المثالية العظيمة للعنصر الترابي (ثبات، موثوقيّة، تنظيم، بناء)، في زمنٍ يتّجه فيه العالم اليوم ليندمج في منظومةٍ واحدة، تتكرّس فيها الفوضى وضعف الشعور بالأمان إلى أبعد الحدود.

لعلّ العنصر الترابي هو ذلك العنصر، من بين العناصر الأربعة جميعها، الذي يبرز في أوضح معالنه. هو عادةً ما يتّخذ أشكالاً ثابتة، تحتاج منا إلى بعض الجهد لتغييرها.

■ فعلى صعيد العمليّات الإدارية، فإن العنصر الترابي يُعتبَر في الواقع تجسيداً خالصاً لعمليّتي البناء والتنظيم. هو يمنح المؤسسة شكلها التنظيمي، ويعمل على تكريس التفعيل الأفضل والأمثل للوظائف التي تمثّلها العناصر الطبيعية الأخرى.

والعنصر الترابي هو العنصر الأكثر استقراراً وثباتاً من بين العناصر الأخرى. وأصل التراب ثابتٌ في جذور الأرض منذ أزل التاريخ، كما لو أنه جزءٌ لا يتجزأ من جسم هذا الكون الرهيب.

■ يُعتبر العنصر الترابي تجسيدا للاستمرارية والثبات، كما أنه يجسّد الكثير مما يمكن أن يتعلّمه المرء في عالم الإدارة. هو يناسب تماما، وإلى أبعد الحدود، عالمنا الذي نعيش فيه اليوم، والذي باتت فيه السرعة أمراً ضرورياً وحاسماً.

لا شك أن التراب - دون عناصر الطبيعة الأخرى - يكون بارداً، صلباً وجافاً.

ولو أردنا إسقاط هذه الحقيقة على نمط السلوك البشري، فإن أول ما يمكن أن يخطر ببالنا على سبيل المثال هنا، ربّما هي الموضوعية والعقلانية، في ظلّ خلوّهما من أية مشاعر متبادلة وعواطف جيّاشة.

وتفاعل عناصر الطبيعة الأخرى مع العنصر الترابي، فإن العنصر الترابي يصير الأرض التي تمنح الغذاء لكلّ من الإنسان والحيوان والنبات.

وهكذا فإن من شأن العنصر الترابي أن يعلمنا كيف يمكننا أن نعمل على تكوين البنى المختلفة ضمن المؤسسات، تلك البنى التي من شأنها هي بدورها أن تعمل على تكريس التعاون المشترك والعمل البنّاء.

وكما نلاحظ، فإن تفاعل العناصر الأخرى مع العنصر الترابي على وجه التحديد مهمٌ للغاية. يستطيع أصحاب الفكر الرياضي توضيح ذلك من خلال رموزٍ عديدة: يرمز العددان (١) و (٢) إلى عنصري الطبيعة، النار والماء. ويرمز العدد (٣) للتفاعل القائم فيما بين سمات كلٍّ من هذين العنصرين، والذي يظهر جلياً في العنصر الهوائي (الذي يُجسّد في الواقع الحالة الغازية البخارية). أما التحوّل من جديد إلى

حالة المادة الصلبة، وهو ما يتمّ الرمز إليه بالعدد (٤)، فهو من ناحية، نتاج الخطوات الأربع معاً، وهو يمثل من ناحية أخرى، بدء وأساس الانطلاق نحو آفاقٍ أخرى وتوجُّهاتٍ جديدة.

ربما يشبه هذا التمازج الفريد فيما بين العناصر الطبيعية الأربعة، حالة شخصٍ جمع بين أنواعٍ أربعةٍ مختلفةٍ من الدراسات الأكاديمية (فلسفة، قانون، طب، لاهوت). سوف أتطرّق هنا بعض الشيء لعنصر الزمن، ودوره في هذا السياق. ربما يأخذ الوصف هنا طابع الكمّ أكثر من طابع النوع. ويحتاج المرء لفهم الحقائق المرتبطة بهذا الوصف، لأنّ يتمتّع من نمط التفكير الشمولي. فهذا من شأنه في النهاية أن يكرّس فهماً شاملاً وإدراكاً حقيقياً لذلك التأثير غير المباشر الذي تُضفيه عناصر الماء والنار والهواء على سمات العنصر الترابي في سياق تفاعلها الفريد معه. سوف نتطرّق في البدء لنمط السلوك المرتبط بالعنصر الترابي.

الأبعاد الثلاثة للعنصر الترابي

١- الإدراك: ينحصر نمط الإدراك في تلك الحقائق والمعلومات القابلة للقياس. ويبدو التراب مضطرباً بعض الشيء، وهو قلماً يرى الجديد، ويميل باستمرار لاعتناق القديم. هو يعمد باستمرار لأن يصيغ العلاقات المترابطة في شكل جداول وقوانين ومُعادلات. وفي الواقع، فإنّ هذا النمط من الإدراك يميل، مع تمعّنه لأدقّ التفاصيل، لأن يفقد إدراكه لجوهر الأشياء من حوله، فهو لم يُعدّ في تفرّسه بكلّ شجرةٍ على حدة، قادراً على رؤية الغابة بمجمّلها.

٢- **المعالجة:** يتضمّن عنصر المعالجة في طابعه الترابي عمليات التحليل والبناء والتخطيط والتنظيم. تظهر قوة النصف الأيسر للدماغ هنا من خلال القدرة على التحليل المنطقي، وعلى إيجاد الترابط السببي فيما بين العلاقات المختلفة، أو ربما على تكوين تلك العلاقات، ولكن مع ضعف الاهتمام بالنظرة الشمولية للأشياء، وبأسبابها الباطنية الكامنة.

٣- **المبادرة:** ربما لا يستطيع أحدٌ تجسيد عنصر المبادرة كما تبدو تماماً لدى العنصر الترابي، كما استطاع ذلك الكاتب العالمي «ميخائيل إنده»، في سياق وصفه لكُنّاس الشوارع «بيبو»، وهو يُفصح لصديقتة الصغيرة «مومو» عن بعض أسرار مهنته:

«إنني أعمل ببطء، ولكن بشكلٍ دؤوبٍ ومستمر، على تكتيس الأزقة والشوارع. إيقاعات أنفاسي تتوافق تماماً مع خطواتي، وحركات مكنستي تتوافق بدورها تماماً مع إيقاعات أنفاسي. ربما أتوقّف مُستريحاً لبرهة، ناظراً خلال ذلك إلى الناس والأشياء من حولي. أعاود بعد استراحتي القصيرة هذه ممارستي للعبتي: لعبة الإيقاعات!

لطالما خطرت ببالي أفكارٌ كثيرةٌ خلال عملي هذا. هي مجرد أفكار، لا تحدّد معالمها أية كلمات تُذكر، تماماً كما هو حالٌ أحدهم حينما يستشوق لثوّه عبيرٍ عطريٍّ معيّنٍ، ثم ينساه تماماً بعد لحظةٍ واحدة، ولا يكاد يتذكّر منه أيّ شيءٍ قطّ.

لقد كان من شأن «بيبو» أن يبوح لصديقتة «مومو» عما يختلج صدره من أفكار، وذلك في ساعات المساء، وبعد انتهائه من عمله. أما «ميمو» فكانت تُتصت إلى «بيبو» جيّداً، الأمر الذي كان يدفعه فجأةً لأن يجد الكلمات المناسبة التي من شأنها أن تعبر تعبيراً تاماً عن حقيقة أفكاره:

«هل تعلمين يا «مومو»: أكون أحياناً في شارعٍ طويلٍ جداً. أقول في نفسي، لا أستطيع إنجاز، فهو طويلٌ للغاية!».
«نظر من حوله قليلاً، ثم أردف قائلاً».

«هنا، أجد نفسي مضطراً فجأةً لأن أُسرِع بعض الشيء. وكلّما أنجز مساحةً معيَّنة، أعاود النظر إلى الشارع بمُجمّله، فأجد نفسي وكأنني لم أنجز شيئاً على الإطلاق! هنا أعاود الإسراع في العمل من جديد، ويمزج من مشاعر الخوف والقلق، أصلُ خلالها إلى ذروة التعب والإرهاق. أقول لك يا ميمو، ليست هذه هي الطريقة الصحيحة والسليمة في العمل!».

أطرق «بيبو» مُفكراً، ثم تابع قائلاً:

«اعلمي يا مومو، لا ينبغي على المرء أن ينظر إلى الشارع كلّ من البداية. على المرء أن يفكّر لتوّه في الخطوة التالية فحسب، في الإيقاع التالي لتتفّسه، في الحركة التالية لمكنته».

سكت «بيبو» للحظاتٍ قليلة، قبل أن يتابع قائلاً:

«هذا مهمٌ جداً يا مومو، فلو فعل المرء ذلك، لما شعر بالضجر من عمله، ولأنجز عمله على أكمل وجه، وعلى أفضل ما يُرام. ينبغي أن تسير الأمور تماماً على هذا الوجه».

هنا توقف «بيبو» عن الكلام لفترةٍ أطول، ثم تابع حديثه قائلاً:

«وفجأةً يجد المرء نفسه -شيئاً فشيئاً- قد أنجز العمل بأكمله. يكاد المرء هنا لا يدري فعلاً، كيف وصل إلى النهاية - فضلاً عن كونه قد أنجز عمله بأكمله دون أن تتابه في ذلك أدنى مشاعر التعب والإرهاق.

حرَّك «بيبو» رأسه قليلاً، ثم ختم كلامه بقوله: «هذا مهمٌ جداً يا مومو».

من نمط «المؤسسة الآلة»...

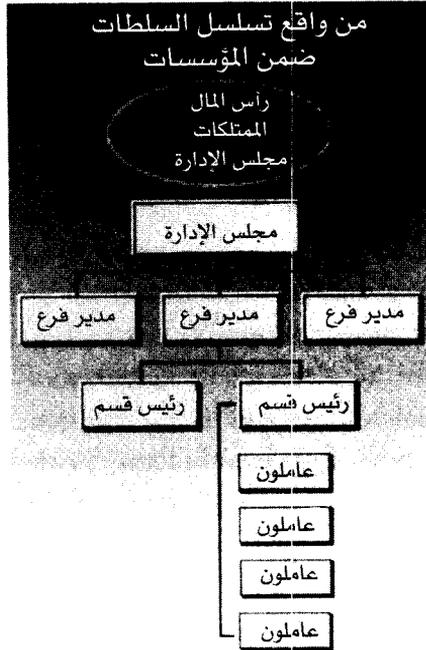
تعمل آيات إنجيل مرقس التي سبق التطرُّق إليها في مطلع هذا الفصل، على توضيح حقيقة اختلاف نمط نمو البذرة، باختلاف نوعية الأرض التي تُبَدَّرُ فيها. وحينما ننظر إلى العنصر الترابي كرمزٍ لبناء المؤسسات، فإن من شأن هذا العنصر أن يوضِّح لنا تلك الدواعي والأسباب التي من شأنها أن تدفع عنصر إثارة الحماسة (النار)، وعنصر التعاون المشترك (الماء)، وعنصر المعرفة (الهواء)، تؤتي ثمارها الإيجابية أضعافاً مضاعفة، أو ربما لا تؤتي أية ثمارٍ إيجابية على الإطلاق: ربما كان أحد تلك الأسباب والدواعي، تنازلاً قائماً بين الأفراد للوصول إلى المراكز العليا، أو ربما التعلُّق الشديد بالأصول والقواعد البيروقراطية.

ليس من شأن ذلك أن يعني عدم السعي لبلوغ المراكز العليا، أو عدم التمسك بالقواعد والأصول. لا شك أن هذه القواعد والأصول تتبدل بتبدل الظروف السائدة المحيطة، والتي هي مُتبدلة بطبيعتها باستمرار مع مرور الزمن. وتنبثق هذه القواعد والأصول في كلِّ عصرٍ وكلِّ زمان من الهياكل الاجتماعية والفكرية والثقافية، المُرتبطة بذلك العصر أو ذاك الزمان.

لقد كان الحال، فيما مضى وحتى الآن، أن التطور التكنولوجي يتبعه بالضرورة تطورٌ على صعيد التنظيم ضمن المؤسسات. لقد كان من شأن هذا التطور التكنولوجي أن يرافقه باستمرار طرح الكثير من الكتب والمؤلفات في الأسواق، والتي تتناول هذا التطور في جوانبه العديدة والمختلفة. لقد اعتاد صانعو التكنولوجيا أن يواكبوا باستمرار آخر المُستجدات ضمن آخر ما يتم إصداره من كتبٍ ومنشوراتٍ مختلفة. حتى إن الخبراء الأكاديميين في مجالات الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس، يعمدون باستمرار إلى تجديد معارفهم، من خلال التواصل المُستمر مع آخر ما يتوصل إليه العلم من تقنياتٍ حديثة ومتطورة.

ويترك هذا التطور بفروعه كافةً، بصماته وآثاره على الهياكل والبنى الاجتماعية المختلفة. لقد أكّدت هذه الحقيقة، ما تضمّنته بنود وفقرات دستور عام ١٧٧٦ في بروسيا القيصرية. ثمة رجالاتٍ في ذلك الحين، كانوا أصحاب آراءٍ متجددة وأفكارٍ إبداعية، أمثال فريدريك الأكبر، وآدم سميث، وفريدريك تايلور، وهنري فورد، وبيتر سيغر، وغيرهم.

لا شك أن رجالاً كهؤلاء، يحدّدون من خلال أفكارهم الإبداعية المختلفة، وعلى نحوٍ غير مباشر، ما يمكن أن يؤوّل إليه النمط التنظيمي ضمن المؤسسات. هذا الواقع تؤيّد الأحداث التاريخية على مرّ الأزمنة والعصور. ثمة أمرٌ هنا لا ينبغي تجاوزه، وهو أن المسار الإبداعي الجديد الآخذ في الانتشار تدريجياً، والذي هبط من فضاء أفكار أولئك المُفكِّرين المُبدعين على نحوٍ غير مسبوق، ربما لا يتناغم ولا ينسجم مع واقع الحال الذي تعيشه تلك المؤسسات. لقد وصف الكاتب «شون هوراز» هذه الحقيقة بقوله: «تتحرك هذه المؤسسات، كالدُمى المتحرّكة بغير خيوطها!». الشكل (٢١)



الشكل (٢١): "كالدُمى المتحرّكة بغير خيوطها"

ثمة أسبابٌ ودواعٍ خفيةٌ تعمل على تأكيد وترسيخ هذه الحقيقة. ثمة روابط عديدة تربط السلطات الإدارية المختلفة فيما بينها. وتظهر من خلال هذه الروابط نمط تبعية كلٍّ من هذه السلطات للأخرى. هنا يستطيع المرء أن يرى الكبار والصغار على حدٍ سواء. لطالما انكشف الستار في هذا السياق عن الكثير من الوجوه، من خلال إطلاق شتى أنواع الأقوال والعبارات الفاضحة.

هذه الصورة تتوافق تماماً مع نمط التفكير الإنساني، حيث ينطبق التشبيه التالي: حينما يبادر الإداريون في المناصب العليا بتحريك خيوط الدُمى، فلا بدَّ وأن تتحرك هذه الدُمى (في المراكز الأدنى). لقد كرَّس فريدريك تايلور نفسه، كرائد لعلم الإدارة الحديث، وكمهندس متخصص في هذا المجال، لوضع الأطر والنظريات العلمية التي من شأنها أن تجعل من العاملين في المؤسسات دُمى آلية متحركة، تتسم بأعلى قدرٍ ممكنٍ من الكفاءة المهنية والتخصصية. لقد أكَّد تايلور حينذاك، وبكلِّ حزمٍ، للعاملين معه: «المطلوب منكم هو العمل وليس التفكير»!

لقد علَّق المفكّر الإداري العالمي «غاريت مورغان» على آراء تايلور بقوله: «ربما تكون نظريات تايلور مثالية على صعيد آليات السير المستمر لحركة الإنتاج، ولكنها أبداً ليست كذلك على صعيد التطوير، فالمؤسسات تتحوّل -وفق مبادئ تايلور- مع مرور الوقت إلى مجرد آلاتٍ ليس إلا».

إن نمط «المؤسسات كآلات»، يُمكن في الواقع أن يكون صحيحاً وناجحاً في نمط المؤسسة التالية:

- مؤسسة تحمل أعمالها طابعاً روتينياً ثابتاً،
- وتخضع أعمالها للرقابة الدائمة والمستمرّة،
- وتتطلب أعمالها دقّةً شديدةً ومتناهية،
- وأعمالها متكرّرة بطبيعتها باستمرار،
- وتهدف في نهاية المطاف إلى شيءٍ واحدٍ فقط،
- وحيث لا ينبغي أن يسأل العاملون عن مغزى ما يفعلونه!

والحقُّ أقول، ولو بشيءٍ من التفريط والمبالغة: إن ما ترسمه وتفرضه دوماً مُتطلّبات مواصفات الجودة العالميّة «الإيزو» (ISO)، من اتّباعٍ دقيقٍ ومُحدّدٍ لمواصفاتٍ ثابتة، يتلاءم تماماً مع متطلّبات «المدرسة التaylorية»، لا بل هو يبدو في نظري المحطّة الأخيرة في هذه المدرسة! لقد كان من شأن المعنيين في هذا الأمر، أن سلّموا «حقيبة الجودة العالميّة» هذه إلى «السادة البيروقراطيين، وهؤلاء بدورهم عملوا على تسليم محتويات هذه الحقيبة إلى «الآلات البشرية» في شكل إرشادات وقواعد عمل صارمة وثابتة ومُحدّدة! لقد اشماز الكاتب «توم بيترز» في كتابه «الإدارة في زمن الفوضى»، وهو من الكتب لأكثر رواجاً في العالم، من هذا الواقع، واصفاً إياه ساخرأ، بأنه بات من المُمكن للصناعة اليوم أن تعمل على تصنيع «أطواق نجاة مائية مصنوعة من الإسمنت، مطابقة لمواصفات الجودة العالميّة!».

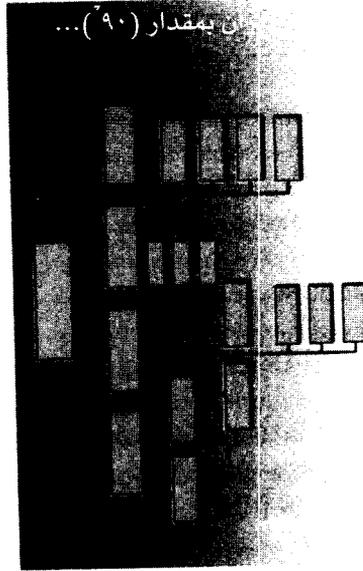
لا أنكرُ بالتأكيد، أن ثمة مؤسساتٍ لا يُمكن التخلّي فيها عن اتّباع قواعد نمطية ومُنظّمة في عملها، حتى أن نجاح بعض هذه المؤسسات مرهونٌ في الواقع باتّباع هذه القواعد الصارمة: هي مؤسسات في الواقع، يكتنف العمل بداخلها درجة عالية نسبياً من المخاطر المتنوّعة، مثل غرف العناية الفائقة أو غرف العمليات في المستشفيات، أبراج المراقبة في المطارات، ورشات الصيانة الميكانيكية... إلخ.

غير أن المُضحك فعلاً، هو ما نراه باستمرار من تطبيق صارمٍ لقواعد ومبادئ عمل كثيرة وتفصيلية مُملّة، لا تُغفلُ شاردةً ولا واردةً إلّا أحصتها، وحدّدت لها إطاراً ضيقاً يسجنها، وذلك ضمن الكثير من المؤسسات، التي يتطلّب العمل فيها بالذات، درجة عالية من المرونة والأريحية: إنه حقاً لأمرٌ مُضحكٌ ومُبكٍ في آنٍ معاً!

حينما يطلب منك أحد العاملين معك أن تُحدّد له طبيعة المهام المنوطة بعمله في المؤسسة، فلا تعمد هنا لأن تعطيه أجوبةً مُباشرةً ومُحدّدة. دعه يكتشف من تلقاء نفسه، خلال الأيام الأولى من مباشرته للعمل في الشركة، طبيعة الأعمال والأشياء التي من شأنها أن تجلب للمؤسسة أكبر قدرٍ مُمكنٍ من المنافع. إن دليل تميّزه هنا، إنما يكمن في مدى مقدّرتَه على تفعيل قدراته ومواهبه، وبالتالي مدى مقدّرتَه في المُساهمة الفعّالة بتحقيق أهداف الشركة.

... إلى نمط «المؤسسة الهادفة»

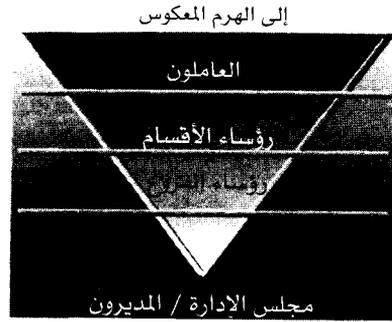
لقد عمدت مؤسسات كثيرة في العالم إلى قلب صورة النمط التنظيمي الشائع لها، وذلك لعدم استحسان الناس على وجه العموم، والعاملين على الخصوص، للصورة السابقة التي كانت تضع المديرين ورؤساء الأقسام في الأعلى، وسائر العاملين في الأسفل. ويظهر الشكل (٢٢)، البنى الأساسية للشركة في نمطها الأفقي الجديد، بدلاً من النمط العمودي التقليدي القديم.



الشكل (٢٢): دوران بمقدار (٩٠)....

إن لهذه الصورة في الواقع بعداً رمزيًّا جميلًا. إن تصنيف العاملين في درجات أعلى نسبياً ضمن سلم التسلسل الإداري، مرهونٌ في الواقع بتقدم الحضارات في المجتمعات المختلفة.

أما الخطوة القادمة التي تلي ذلك فهي: دوران إضافي بمقدار (٩٠) أخرى. هذا يؤدي بنا إلى الشكل المعكوس للهرم (كما يُسمّى في المراجع المتخصصة)، أي إلى مقلوب الشكل التنظيمي المؤلف للمؤسسة



الشكل (٢٣): نمط تنظيمي غير مستقر نسبياً (الشكل ٢٣). ربما يثير هذا الشكل بعض المخاوف. ربما هي مجرد الصورة التي تثير بعض الخوف. إن هرماً كهذا الهرم يتسم حتماً بشيء من عدم الاستقرار. ترى هل من مدير يرضى بنمط تنظيمي غير مستقر في مؤسسته كهذا النمط؟

ربما يبدو الأمر طريفاً بعض الشيء. إن من شأن الصور أن تعمل على تنمية الإدراك الفردي، وخصوصاً تلك الصور التي تحوي في ثناياها أنظمة متكاملة، ولكن غير مرئية. هل يمكنك على سبيل المثال أن تتخيل عالم ما بعد الموت وما وراء الحياة، في آخر الزمان، وقد بدا فيه عالم النعيم المقيم في الأسفل، وعالم الجحيم الرهيب في الأعلى؟ إن إدراكنا لماهية الأشياء لا تمنحنا في الواقع هنا سوى صورة نمطية واحدة: إن آلية نمو أي شيء تبدأ من الأسفل إلى الأعلى. (نعم، أعلم في الواقع أن بعض النباتات من فصيلة الطفيليات تنمو على غير هذا النحو - غير أن مجرد وجود هذا الشواذ في آلية النمو الطبيعية، يجب أن يعني بالنسبة لنا، أن الحقيقة التي تعكس النمط التنظيمي المؤلف في المؤسسات ليست بالضرورة واحدة).

لقد رأى «فريتيوف كابرا»، حينما دعا إلى تبديل وجهات النظر المألوفة على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، أن مجموع التوتُّرات على هذين الصعيدين، لا يعمدو كونه: «... مُجرَّد أزمة إدراكٍ ليس إلَّا». هي في الواقع نتاج محاولاتنا لفرض صورةٍ مألوفةٍ، محفورةٍ في أذهاننا،..... على واقعٍ لا يُمكن أن يتناسب معها أبداً. إننا نحيا اليوم في عالمٍ مُعقَّدٍ، تتداخل فيه شتَّى أنواع الظواهر البيولوجية والبيئية والاجتماعية والنفسية. إننا في أمسِّ الحاجة اليوم، وأكثر من أيِّ وقتٍ مضى، إلى نمطٍ من الإدراك البيئي الشمولي المُتعدِّد الجوانب».

لعلَّ الشجرة، كما تبدو في الشكل (٢١)، خيرُ تشبيهٍ يُمكن استعراضه في هذا السياق، فيما لو أردنا فعلاً إسقاط مفهوم الإدراك البيئي الشمولي، على النمط التنظيمي في جسم المؤسسة.



الشكل (٢٤): آلية نمو «طبيعية» للمؤسسة

ليس من شأن شجرة مُعيَّنة أن تنمو في أيِّ مناخٍ وأيَّة تربة. إن البيئة التي تنمو فيها الشجرة هي التي تُحدِّد شكل هذه الشجرة وحجمها. هذا يدلُّنا لماذا تبدو بعض الأنماط التنظيمية المُحدثة، دخيلةً وغريبةً على بعض المجتمعات. إن تدريب البائعين على فنون وأساليب غريبة وغير مألوفة في البيع والإدارة، ربَّما ينعكس سلباً على الهدف المرجو والمنشود من عملية التدريب هذه.

ثمَّة نمطٌ تنظيميٌّ أساسيٌّ يمكن إسقاطه على البنى المؤسسية: شجرة تمتدُّ جذورها في قاع البيئة التي تترعع فيها. هذه الجذور تعكس في الواقع رأس مال المؤسسة وممتلكاتها، فضلاً عن الأفكار والمبادئ التي نشأت عليها. هذه الجذور يُمكن «تغذيتها» برؤوس أموال جديدة، وبأفكار جديدة. لا شكَّ أن هذا الجزء من الشجرة غير مرئيٍّ بالنسبة إلى العالم الخارجي، وهو يُشكِّل في الحقيقة الكوادر المرتبطة بالشركة بشكلٍ غير مباشرٍ من خلال السوق.

تتكاتف الجذور، في سياق عملية نموها، لتؤلِّف الجذع الذي يحمل هذه الشجرة ويحميها. هذه العملية تعكس وظيفة الكوادر القيادية ضمن المؤسسة (مجلس الإدارة، المديرين): هؤلاء يعملون جاهدين لأن تنمو «شجرة» المؤسسة وتقوى جذورها، وتأخذ مع مرور الوقت الشكل المرغوب والمنشود الذي ستؤول إليه.

ستتمو من ذلك الجذع أغصانٌ، وهذه الأغصان ستتفرَّع إلى فروعٍ صغيرة تنبت منها الأوراق. هؤلاء يمثلون في الشركة مدراء الفروع ورؤساء الأقسام والعاملون. هؤلاء في أقصى درجة الأهمية بالنسبة للمؤسسة، فهم المُكوِّلون أولاً وآخرأً بأن تعطي «شجرة المؤسسة» هذه ثمارها المرجوة.

إن تدرُّج المراتب في تنظيمه المُتسلسل يعكس في الواقع الكيان التنظيمي المُعقَّد في جسم المؤسسة ككلّ. ويرتبط هذا التدرُّج ارتباطاً مباشراً بمفهوم السلطة، غير أن السلطة ليست هدفه، وإنما هي في الواقع مشكلته. إن إلغاء هذا التدرُّج في المراتب لهُوَ وهَمٌّ لا يُوْتِي أيُّ ثمار، وإنكاره لا يحلُّ مشكلة السلطة، وإنما يستبدلها بمشكلة أُخرى هي الفوضى الإدارية.

مفهوم «المشاركة الإدارية»

لقد اقترن مفهوم تدرُّج المراتب القياديّة منذ قِدَم العصور والأزمنة بمفهومَي المعرفة والفضيلة. لقد تدرُّج الناس منذ قِدَم الزمان في مراكزهم الاجتماعية والقياديّة، تبعاً لمستويات المعرفة والفضيلة التي تمتّعوا بها. هذا يُقابله في الشجرة التي نحن بصدها مفهوم «الشمول» في اقترانه بمدى الأهميّة. فالجذع، في شموله للفروع التي يتفرّع إليها، لهُوَ أهُمُّ بالتأكيد من هذه الفروع، والفروع بدورها، في شمولها واحتضانها للأغصان، لهُي أهُمُّ بالتأكيد من تلك الأغصان.

إن التدرُّج في المراتب يعكس في الواقع خضوعاً لنمطٍ من السيادة الروحيّة وسيادة المعرفة. هو في مفهومه السليم لا يعكس أبداً ذلك النمط من الخضوع القسري لسيادة مُستبدّة. هي في الواقع سيادةً عقلانيّة، مصدرها القيم الروحيّة، فضلاً عن الأعراف الدنيويّة، التي تستمدُّ قوتها أولاً وأخراً من الأعراف السماويّة.

هذا النمط من التدرُّج في المراتب، الذي يستمدُّ قوَّته من جوهر المعرفة، ومن القِيَم الروحيَّة والسماوية، نراه بوضوح تام في أوساط السلطات الكنسيَّة. لعلَّنا نستطيع هنا أن نكتشف بسهولة، كيف يُمكن أن ينسحب هذا النمط من السلطة الروحيَّة إلى عالم الاجتماع والسياسة، ليتحوَّل تدريجياً إلى نوعٍ من التسلُّط المادِّي والاجتماعي.

ثمة مستويات أربعة من المراتب في الكنيسة الكاثوليكية. أما في سائر المؤسسات الأخرى، فيُمكن أن يصل هذا الرقم إلى ضعفيِّه، أو ربما إلى ثلاثة أضعافه. يمكن التكهُّن هنا أن أربعة مستويات إدارية ربما تكون كافية تماماً لمؤسسة تحوي في داخلها ١٤٠٠٠ عاملاً.

لا شكَّ أن ثمة أهميةً كبرى تكتسبها المعلومات في زمننا هذا، زمن المعلومات. غير أن ما نلاحظه اليوم باستمرار في واقع التسلسل الإداري لا يدعم بالضرورة تلك الأهمية. ثمة عوائق عديدة تعترض وصول المعلومات في مرورها عبر المستويات الإدارية الوسطى.

ولنعدُّ من جديد إلى نموذجنا الإداري، نموذج الشجرة: تنمو الثمار على الأغصان، بمعنى: ينتج العاملون المنتجات، ثم يجري بعد ذلك تداول هذه المنتجات في الأسواق. إن أخبار نجاح أو فشل تداول تلك المنتجات في الأسواق ستتناقلها فروع الشجرة، التي ستقلها بدورها إلى الجذع، ومن هنا سيجري تداول هذه الأخبار عبر الجذور.

ي
ر
يه
أن

المص
طرية
وف
مُستم

وقتٍ ما
ربما علو
لقد ن
لقد ازداد
بموضوع م

ويستمر تدفق المعلومات عبر هذا التيار المتواصل. إن أي تشويش أو اضطراب يطرأ على هذا التيار، ينعكس سلباً على جودة الثمار (المنتجات). ثمة فروع في الشجرة، تحتاج بالتأكيد إلى قطعها أو استئصالها. سوف تنمو عوضاً عنها بالتأكيد فروع جديدة.

إن لغة الرموز التصويرية في معرض هذا الوصف تكاد لا تتفدُ أبداً. لقد كان من شأن هذه الاستعارات والتشبيهات أن تحثَّ المشاركين في ندواتي التعليميّة على الإبداع وتقديم الجديد. هي شجرة مليئة في الواقع بشتّى ما تقدّمه الطبيعة الساحرة من ألوان الإبداع المختلفة، بدءاً من تكوّن الجذور، مروراً بآليات نمو الجذع والفروع والأغصان، وانتهاءً بتكوّن الثمار. لا شك أن ثمة مخاطر ومصاعب وعوائق متنوّعة تكتنف عمليّة النمو برمتها. وتعمل هذه اللغة التصويرية على دعم استراتيجيات العمل المختلفة، بما فيها آليات حلّ المعضلات ومعالجة المشاكل.

لا يخفى على أحد، أن هذا النموذج يُشكّل تنظيمًا عضويًا وحيويًا قائمًا بذاته. إنّه عبارة عن دورة مستمرة ومتكرّرة تتميز بما يلي:

- المواد اللازمة (الغذاء الضروري والمناخ الملائم).
- المعالجة الداخلية (آليات التواصل والاتّصال، معالجة المواد الخام).
- الناتج النهائي (المحاصيل والثمار).
- تطوير آليات العمل (في ظل استمرار تحسين شروط المناخ الملائم للعمل).

إن هذا النظام العضوي، لهُوَ قَادِرٌ عَلَى ذلك الجسم المؤسّساتي الذي يَتَّسِمُ بالاستقرار والاستمرار والثبات، وهو الأمر الذي يقودنا إلى موضوعٍ آخر من المواضيع المرتبطة بسمات العنصر الترابي:

التوسُّع والاستمرار

ثُمَّةٌ شَكْلٌ فَرِيدٌ من أشكال الشمولية يَتَّسِمُ به العنصر الترابي، أكثر من أيِّ من العناصر الثلاثة الأخرى. وفي هذا السياق، يقول الكاتب العالمي «جيمي بيغاي» في إحدى مقالاته: «حينما نسلب التراب شيئاً ما، فإنه ينبغي علينا أن نعيده إليه. ثُمَّةٌ صلة خفية في الواقع تربطنا بالتراب. إن ما يُمكن أن نمنحه للتراب، ليس بالضرورة أن يكون أمراً مادياً - وإنما يمكن أن يكون شيئاً معنوياً، مثل مشاعر الحب والحنين والولاء».

إن ما يمكن أن يدلَّ على صحَّة عملنا، إنما هو نمط تعاملنا مع المصادر الطبيعية. إنه نمط تعاملنا مع البيئة التي تُحيطُ بنا، من حيث طريقة استخدامنا واستهلاكنا للمواد الخام.

وفي الحقيقة، فإن الاقتصاد والبيئة لا يمكن أن يبقيا في تنافسٍ مُستمر. ثُمَّةٌ استراتيجيات سليمة للتنافس مطلوبة اليوم أكثر من أيِّ وقتٍ مضى. ربما يبدو الأمر هنا مُجرَّد مسألة تحايلٍ على البيئة، أو ربما على دُعاة حماية البيئة.

لقد تناول المعنيون هذه المسألة في الثمانينات من القرن الماضي. لقد ازداد الوعي البيئي على مستوى العالم مع مرور الزمن، فيما يتعلَّق بموضوع مدى تأثير المنتجات المُستهلكة على البيئة المحيطة. وتوسَّع

المؤسسات الصناعية في عالمنا اليوم للتحرُّك باستمرار في هذا الاتجاه. وتسعى المصانع اليوم إلى معالجة مُخلفاتها الصناعية بأفضل وأحدث طرق وأساليب ووسائل الحماية البيئية.

لقد قام التفكير الصناعي البحت فيما مضى على فكرة كون المُخلفات الصناعية يتمّ التخلص منها ومُعالجتها على نحوٍ آليٍّ وعفويٍّ، تُسهّم فيه إلى حدٍّ كبير الظواهر الطبيعية والعوامل الجوية.

لقد ازداد نشاط المؤسسات الصناعية ومؤسسات حماية البيئة في التسعينات من القرن الماضي، فيما يختصّ موضوع البيئة والوعي البيئي على صعيد العالم أجمع. كما لوحظ في الآونة الأخيرة ظهور أنماطٍ فريدة من التفاعل الإيجابي فيما بين البيئة والاقتصاد، وذلك على صعيد المؤسسات والحكومات على حدٍّ سواء.

ثمّة إجراءات صارمة اتّخذتها العديد من حكومات العالم مؤخراً، تقضي بتحويل تكاليف الإضرار الصناعي بالبيئة، من تكاليف اجتماعية تتحمّلها المجتمعات، إلى تكاليف خاصة تتحمّلها الشركات والمؤسسات الصناعية. لقد بات موضوع إدارة البيئة اليوم، موضوعاً مؤسستياً أكثر ممّا هو موضوعٌ سياسي.

أما الخطوة الأهمّ اليوم، وفي السنوات الأولى من القرن الجديد، فهي: العمل على تكريس وتحضير البيئة، لكي تكون دوماً في خدمة الاقتصاد. إن الأفكار الإبداعية التي من شأنها أن تتناول هذا الشأن، مطلوبةٌ اليوم أكثر من أيّ وقتٍ مضى. إن التطوُّر على الصعيدين

الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن ضرورة التلاؤم والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة، تشكّل أسساً وبديهيات نتعلّمها باستمرار من جوهر العنصر الترابي.

وُسْهمُ البُنَى والعمليّات البيولوجيّة باستمرار في ضبط وتنظيم آليّة النمو هذه. إن السير في اتّجاه المدنيّات الحديثة، يقتضي في الواقع فهماً حقيقياً وإدراكاً واعياً لجوهر الأحياء الطبيعيّة من حولنا، وكذلك لجوهر التفاعل العضوي القائم فيما بين البيئّة والطبيعة.

إبداع + مجازفة = مشروع

لم يكن من شأن المؤسسات في الماضي أن تهتمّ كثيراً بالإبداع والابتكار، فقد كان همّها الوحيد ينحصر في تحقيق أكبر قدرٍ ممكنٍ من المكاسب الماديّة. لقد كانت المكاسب المعنوية بالنسبة لتلك المؤسسات أمراً ثانوياً. وخلافاً لذلك، تُشكّل المؤسسة الحديثة اليوم نظاماً عضويّاً وحيويّاً قائماً بذاته، يقوم على أساس التطوير الدائم والتجديد المستمر.

وتتمو النُظُم الطبيعيّة من خلال تكوين البنى المختلفة المستقلّة اقتصادياً، ومن خلال تفاعلها مع شبكات النُظُم المركزيّة. ليس من ثمة ضماناتٍ مُسبقّة، تعمل على تحديد معالم هذا النمو بشكلٍ مُبكرٍ. إن آلية التطوير تسلك طريقها من خلال المُجازفة، وبتّباع أساليب البحث المختلفة، التي تقوم على أساس التجربة والخطأ.

إن ما يشكّل أهميّةً كبرى وحاسمة في عمليّة التطوير والإبداع، إنما هي القدرة على التخطيط السليم والتنظيم المتكامل. وتعمل الكوادر الخبيرة المُتمرسّة على دعم مسيرة التطور هذه. ليست محطات الفشل

المرحليّة بالأمر المُشين في هذا الصدد، وإنما هي محطاتٍ ينبغي الوقوف عندها لاكتساب المزيد من المِران والخبرة، وإلمعان النظر في الحلول المُحتَمَلة لبعض الأمور المُستعصية والمُعضلات الشائكة.

ثمةُ أُحدوثةٍ قصيرةٍ وطريفةٍ، تؤيّد هذه الحقيقة بشكلٍ قاطعٍ وجازمٍ: استدعى المدير العامُ مُنسّقَ عمليّات الإنتاج في الشركة إلى مكتبه، بعدما أقدمَ هذا الأخير على إلحاق خسارةٍ مادّيّةٍ بالشركة، قُدّرتُ بحوالي خمسين ألفَ ماركٍ ألمانيٍّ، بسبب حدوثِ خطأٍ ما. وحال دخوله مكتبَ المدير العامِ، بادر مُنسّقُ الإنتاج المدير العام بقوله: «أعرف أنك سوف تبادر إلى طردي من الشركة، ولكن...» - وهنا قاطعَ المدير العامُ مُحدّثه قائلاً: «تقول أطرديك؟! وذلك بعدما أنفقت الشركة خمسين ألفاً من الماركات في تأهيلك وتطويرك؟! اجلس الآن، وحدثني بهدوءٍ عمّا حصل تماماً، لكي نتعلّم جميعاً من هذا الخطأ!».!

إن أول ما تطلبه الأسواق اليوم من الشركات، إنما هو ابتكار المُنتجات الجديدة، والعمل المستمر على تطوير المُنتجات الحالية. إن الوجه الآخر لعملة الإبداع والابتكار هو المُجازفة. ومن ناحيةٍ أُخرى، نجد أن جمهور المُلأك وحملة الأسهم يطالبُ إدارة المؤسسة باستمرار، بتخفيض حجم المخاطر إلى حدودها الدنيا. وهنا، فإن الوجه الآخر لعملة الأمان هو الجمود. وهكذا نجد إدارات اليوم على الأغلب، تسير في ركب الحداثة مُتطلّعةً إلى الأمام، وهي في الوقت نفسه تتطلّع باستمرار إلى الوراء، مُتأرجحةً في ذلك بين جمودٍ عدم المُجازفة من ناحية، ومخاطر المُجازفة من ناحيةٍ أُخرى!.

ثمّة اقتراحٌ للخروج من هذا المأزق - ودون تقديم أية ضماناتٍ بالطبع، ولكن مع قَدْرٍ كبيرٍ من احتمال النجاح - يتمثّل في الواقع في اتّباع طريق المحاولة والخطأ، حيث يُمكن ذلك دون أية ضغوط، وحيث يُفسّح المجال لذلك من خلال ما تتيحه الأسواق من فُرصٍ وإمكانيّات.

وتشكّل المشاريع على اختلاف أنواعها حقولاً للبحث والتطوير والإبداع. وحينما تتكلّل المشاريع الأولى بالنجاح الباهر، مُتخطيةً سائر الحواجز والعقبات، فإن مسيرة التطوير والإبداع سوف تصبح على الأغلب عمليةً آليّةً وتلقائيّةً.

كما يُمكن، من خلال تلك المشاريع، العمل على تجريب أنماطٍ حديثة ومُبتكرة من التعاون المُشترك. لا شك أن المُجازفة تشكّل هنا أحياناً ضرورةً حتميّة. وحينما تلوح بوادر فشل المساعي الرامية إلى التحديث، فلا مناص هنا من ضرورة عدم الاستمرار في تلك المساعي، وذلك لغرض تجنّب الازدياد المُحتمل في حجم الخسائر التي تكبّدها المشروع حتى الآن. يمكن البحث هنا من جديد عن بدائل أُخرى مُحتَملة للإبداع والتطوير.

إن إدراك حقيقة ما تحمله معها المشاريع من فوائد على المدى البعيد، ضروريٌّ حتماً. ينبغي في هذا السياق إدراك القواعد الأساسية التي من شأنها أن تحول دون حدوث نزاعات حادة فيما بين أطراف التعامل.

لقد باتت المراجع التي تتناول إدارة المشاريع كثيرة نسبياً، وكذلك الأمر بالنسبة للدورات التعليميّة والندوات والبرامج التثقيفيّة التي تتناول هذا الشأن. ليس المطلوب اليوم إتقان مهارات العمل

والرقابة والتخطيط فحَسَب، وإنما المطلوب كذلك الأمر العمل على إتقان مهارات قيادة وتوجيه فرق العمل بالشكل الأفضل والأمثل. ويكمن أحد أهم أسباب فشل المشاريع التنموية، في ضعف المهارات القيادية والإبداعية، فضلاً عن ضعف مهارات التواصل والاتصال مع الآخرين.

إن فهم جوهر ما يحمله المشروع من معانٍ على صعيد العلاقات المتشابكة والمتشعبة، مهمٌ للغاية. ولكي نكون في مأمن، سنسعى لصياغة تعريفٍ دقيقٍ لحقيقة مفهوم «المشروع»:

المشروع هو:

- تخطيط وإنجاز
- هدف واضح ومُحدّد (أو إطار عام يحدّد معالم الهدف)،
- بفترة مُحدّدة زمنياً (ثمة زمنٌ إذن لإنجاز الهدف المرسوم)،
- ويربط المؤسسة المنفّذة له، مع الجهات المعنية الأخرى بعلاقات اقتصادية متشابكة.
- خارج نطاق الأعمال الدورية الروتينية
- وحيث تجري أعمال التنفيذ في معظمها خارج المؤسسة.

يستطيع مدير المشروع أن يعمل على تنفيذ المشروع بأفضل ما يمكن، حينما يتحقق تماماً من تفاعل العناصر الأساسية الأربعة على نحوٍ متناغمٍ ومتكاملٍ:

■ العنصر الناري، بإثارته لمشاعر الحماسة، وللرغبة في العمل الهادف والبناء.

■ العنصر المائي، بتقديره واحترامه لآراء الآخرين وأفكارهم، وبتوطيده لأواصر العلاقات المتبادلة فيما بينه وبينهم.

■ العنصر الهوائي من خلال تقديره لأهمية العمل الإبداعي، وأهمية العمل المشترك مع الآخرين.

■ العنصر الترابي، في التزامه بالمبادئ والقرارات الأساسية، وكذلك بالعقود والاتفاقات التي تم إبرامها.

ويستطيع مدير المشروع تحقيق ذلك كله، حينما يراعي هذه المزايا والسمات الأساسية، في اختياره للعاملين الذين سيقومون بتنفيذ خطة المشروع.

وتعود مسألة اختيار العاملين القائمين على تنفيذ هذا المشروع إلى إدارة الشركة. لا شك أن مدى أهمية المشروع بالنسبة للشركة، من شأنها أن تُحدّد نمط العاملين الذين سيقومون بتنفيذ المشروع. يُمكن لهؤلاء أن يكونوا من العاملين الأساسيين في الشركة، كما يُمكن أن يكونوا من خارج نطاق المؤسسة، فيما لو اضطرت إدارة الشركة للاستعانة ببعض الخبرات الخارجية المتميزة.

ويحصل أحياناً أن ينضمّ بعض الخبراء من خارج الشركة، ممّن هم قائمون على تنفيذ المشروع، إلى الكوادر الأساسية العاملة في الشركة، وذلك بعد تنفيذ المشروع. يحصل ذلك على وجه

الخصوص، حينما تستمرّ الشركة المنفّذة للمشروع، بعد تنفيذ هذا المشروع، بالقيام بسائر المهام والأعمال المرتبطة بالمشروع. هنا لا تجد الشركة أحياناً أفضل من الإبقاء على بعض المتميّزين والمُحنّكين من الخبراء الخارجيين، الذين شاركوا في أعمال التنفيذ منذ بدء المشروع في هذا التنفيذ.

ليس من ثمة شكّ، أن الاستعانة بالخبرات الخارجية في تنفيذ المشاريع، من شأنه أن يُغني الشركة بالكثير من المعلومات المتعلقة بآليات سير العمل (Know how)، الأمر الذي من شأنه أن يُكسب هذه الشركة المنفّذة للمشروع خبراتٍ عريقة في عالم المشاريع والأعمال.

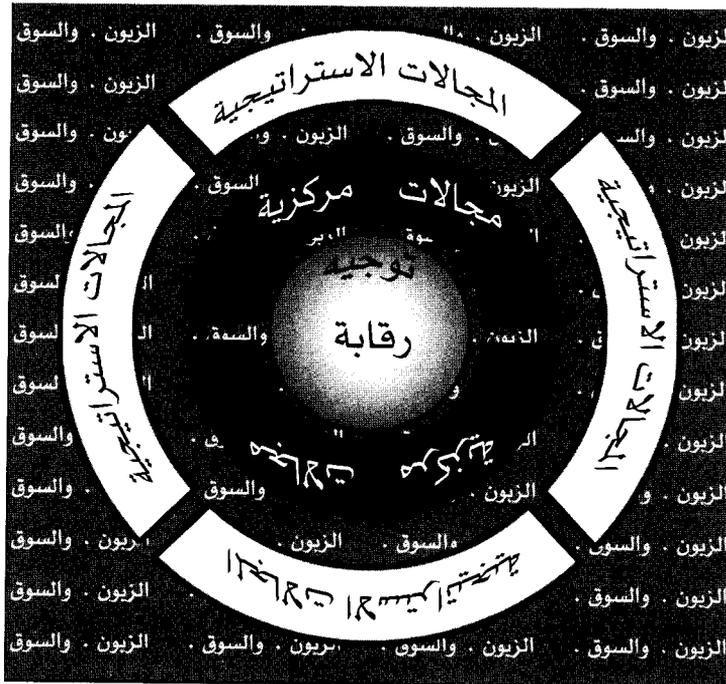
ثمة عوائق وعقبات تواجه الشركة أحياناً فيما يتعلّق بإدارة المشروع، وذلك بعد تنفيذ هذا للمشروع. ثمة صعوباتٍ إدارية تبرز هنا على الأغلب، مُرتبطة بمسألة التوفيق فيما بين الإدارة على صعيد سير العمل العادي ضمن الشركة من ناحية، وإدارة المشروع من ناحية أخرى. وفي حال اختيار أشخاصٍ من داخل الشركة للقيام بأعمال هذا المشروع الجديد، فكثيراً هنا ما لا يتم اختيار أولئك الأكثر كفاءةً، وإنما أولئك الأدنى كفاءةً.

وفي الواقع، فإن هذا النمط من الإدارة المتشابكة ينبغي أن يتّسم بقدرٍ عالٍ نسبياً من المرونة في العمل، ومن وضوح الرؤيا، وذلك لغرض اتّخاذ القرارات السليمة وطرح الحلول المناسبة لشتّى المشاكل المستعصية.

من نموذج الشجرة إلى نموذج الدائرة

ينبغي أن لا تخلو عملية إدارة المشروع من الأفكار الجديدة والإبداعية. غير أن ذلك لا يعني ضرورة أن تتحوّل كل فكرة جديدة إلى مشروع جديد. إن تبادل الآراء والأفكار والمعلومات مع الآخرين، هامٌّ وضروريٌّ في هذه المرحلة بالذات. إن نمط تشبيه المؤسسة بالشجرة، يُشكّل في الواقع بحدّ ذاته، حافزاً لقبول الآخر، وللإستماع إلى الرأي الآخر.

وفيما لو بدأ نموذج الشجرة أقرب إلى الخيال، منه إلى الواقع، فإن نموذج الدائرة نموذجاً حياً يعكس واقع المؤسسة تماماً. (أنظر الشكل ٢٥).



الشكل (٢٥)

ثمة إطارٌ عام يكتنف الدائرة من جميع الجهات، وهو يُمثّل السوق في جوهره ومحتواه، يليه على الفور طبقة سطحية خارجية تُحيطُ بالدائرة. هذه الطبقة السطحية للدائرة تعكس في مضمونها المجالات الاستراتيجية، التي من شأنها الإسهام في جلب الأرباح للمؤسسة. يمكن للناظر في هذا الرسم أن يقرأ بعض معالم العلاقة المتبادلة فيما بين الشركة والزبون. ثمة علاقة أُخرى تظهر كذلك الأمر بوضوح فيما بين المورد والشركة. ويُشكّل هذا الرسم في الواقع نمطاً نموذجياً، نظراً لكونه يعكس واقع التنافس القائم الذي تُظهره العلاقات المختلفة المتبادلة.

لا شك أن مدى استقلالية المجالات الحيوية المختلفة التي تعكسها هذه الدائرة، مرتبطة أولاً وآخرًا بمدى كفاءة الإدارات المُشرفة على هذه المجالات. إن تلك المؤسسات التي لا تعمل على تخطيط عمليات إعداد وتأهيل كوادر قيادية، على قدر عالٍ من الكفاءة، من خلال تدريب تلك الكوادر على الكثير من المهارات الإدارية الخاصة (مهارات التواصل والاتصال، إعداد فرق العمل، معالجة النزاعات، تفويض السلطات... إلخ)، سوف تتخلف بالتأكيد عن ركب التطوير الإداري الهادف والفعال.

إن نموذج الدائرة لا يرمز هنا للشمول فقط، وإنما كذلك لقصر المسافات، أي في هذا السياق، بلوغ الأهداف بأقصر الطرق الممكنة. ويعكس مركز الدائرة وظيفتي التوجيه والرقابة. يمكن أن تتم ممارسة هاتين الوظيفتين بأشكال عديدة ومتنوعة. ويتم في مركز الدائرة

الإسهام الهادف والمباشر في رسم آليات تخطيط نمط المنافسة التي سوف تخوضها الشركة في السوق. كما يُسهِم مركز الدائرة بشكلٍ فعّال في تخطيط آليات ترويج سائر المنتجات، وذلك من خلال رسم سياسة واضحة المعالم تتعلّق بجودة المنتجات من ناحية، وبأساليب الدعاية والإعلان التي سوف يتمّ اتباعها.

إن مركز الدائرة يُمثّل في جوهره، الإدارة العليا للشركة. ترسم الإدارة العليا الإطار العام لسياسات الإنتاج والبيع والتسويق، التي سوف تتبّعها الشركة في السوق، وذلك بناءً على التوصيات التي أقرّها مجلس الإدارة وأصحاب المملّكية في الشركة.

وفيما كان يعكس نموذج الشجرة ذلك التأثير الكبير للعاملين على سير العمل في الشركة من ناحية، وعلى قرارات الإدارة العليا من ناحيةٍ أُخرى، نجد في نموذجنا هنا، نموذج الدائرة، التأثير الهائل الذي تبثّه النواة في الدائرة، وذلك من خلال الأدوات المباشرة للرقابة والتوجيه، التي تملكها الإدارة العليا في الشركة.

ويُسهِم كلٌّ من نموذج الدائرة ونموذج الشجرة في رسم صورة واضحة المعالم لطبيعة العلاقات المتشابهة، التي تتبادلها الشركة مع الجهات الخارجية. إن ما يدهشني باستمرار، إنما هو واقع الكثير من المؤسسات حينما تتحدّث باستمرار عن الزبون كمحورٍ تدور حوله سياسات الشركة وأهدافها، في الوقت الذي نجد فيه سياسات الشركة وأهدافها، لا تولي الزبون ذلك الاهتمام الفعلي والكبير الذي تزعمه على الإطلاق.

لا شك أن أهميَّة الجودة على صعيد الإنتاج من ناحية، وعلى صعيد الإدارة من ناحية أُخرى، تزداد شيئاً فشيئاً مع مرور الزمن. وبتزايد أهميَّة الجودة مع مرور الوقت، تزداد الحاجة إلى الكفاءات والمؤهلات الإدارية والفنيَّة، بما فيها المهارات القيادية، وذلك على كافة الأصعدة.

إن إدراك المعاني الرمزية التي تحملها معها هذه الصُور التي تعكس جوهر الواقع الإداري ضمن المؤسسات، يحتاج في الحقيقة أول ما يحتاج إلى إعادة تنشيط خلايا النصف الأيمن من الدماغ. ربما تجلب ممارسة الهوايات التي تعمل على تنشيط الخيال الذهني، كهواية الرسم على سبيل المثال، فوائد جمة في هذا الصدد.

وفي الواقع، فإنه من غير المُمكن تغيير جوهر الأفكار والأنماط السلوكية، دون أن يؤثّر هذا التغيير على التعابير اللغويَّة والمفاهيم اللفظيَّة. ثمَّة حاجةٌ مُلحةٌ للارتقاء بنمط الفكر الخيالي والتجريدي من حولنا، نظراً لأن هذا النمط من التفكير يعمل أولاً وآخراً على تنشيط الفكر الإبداعي. إن إدراك جوهر الاقتصاد البيئي يُشكّل اليوم ضرورةً مُلحةً، أكثر من أيِّ وقت مضى. هذا يحتاج أولاً إلى إدراك حقيقيٍّ لجوهر العناصر الطبيعيَّة الأربعة، ثمَّ العمل على تنشيط وتفعيل هذا الإدراك. وتؤكد هذه الحقيقة العبارة التالية للحكيم الصيني «كونفوشيوس»: «حينما لا تكون العبارات صحيحة، فإن القول لا يُطابق المعنى. وحينما لا يُطابق القول المعنى، فلا يُمكن أن ينجح أيُّ عمل».

جودة الوقت، والإيقاع الزمني

إن العنصر الترابي، مُقارنةً بالعناصر الأربعة الأخرى، هو العنصر الأكثر ديمومةً واستمراراً. إن أهمَّ ما يُمكن أن نتعلَّمه من العنصر الترابي، إنما هو السعي الدؤوب للإبقاء على مسيرة النجاحات المتتالية. هو في جوهره ذلك العنصر الذي يُجسِّد الاستمرارية بكلِّ معانيها. إنها تلك الاستمرارية المُقترنة بحسن إدارة الوقت بالشكل الأمثل والأفضل.

إن العنصر الترابي هو ذلك العنصر الذي يمتلك الحسَّ المُرهف لإدارة أيِّ شيءٍ، وعلى الأخصَّ إدارة الوقت. هو ينظر باستمرار إلى مفهومَي العمل والوقت، كمفهومٍ شموليٍّ واحد، وككُلٍّ واحدٍ ليس بالإمكان تجزئته. إننا، في تعاملنا مع عنصر الزمن، نميل باستمرار لأن نُركِّز على ذلك البُعد الكميِّ للزمن. لقد تعلَّم الإنسان على مرِّ العصور، أن يقيس الزمن، من أجزائه الكبيرة، المُتمثِّلة بالسنوات والشهور والأيام، إلى أجزائه الصغيرة المُتمثِّلة بالساعات والدقائق والثواني. ثمة أجهزةٌ في يومنا هذا تقيس الزمن بأجزائه اللامتناهية في الصِغر، مثل الأجزاء من المائة، أو من الألف من الثانية الواحدة.

إن إدارة الجانب الكميِّ للوقت، يُشكِّلُ بحدِّ ذاته أمراً أساسياً وحيوياً. ثمة مثلٌ شعبيٌّ تداولته، على مرِّ العصور، شعوب الأرض كافةً، وعلى اختلاف ألسنتها، مفاده: «الوقت هو المال». فكَمَا يسعى المرء للحفاظ على المال، كذلك يجب عليه الحفاظ على الوقت. وكَمَا يسعى المرء للاستفادة من المال بشتَّى الأساليب والطرق، كذلك ينبغي عليه الاستفادة من الوقت.

ربما تتضارب على الأغلب، تلك المفاهيم والتعابير اللفظية التي تتناول مسألة جودة الوقت، إلى حدّ تكاد تنطبق معه هنا، مقولة «كونفوشيوس» الشهيرة، السالفة الذكر. وفي الواقع، فإن ثمة توازنٌ ينبغي تحقيقه، فيما بين البُعد الكمي للزمن من ناحية، والبُعد النوعي له، المُتمثل بكيفية إدارته وكيفية التعامل معه. لا يخلو الزمن في الواقع من الإشارات الكثيرة والمتنوعة، التي تدلُّ عليه وتبيّن وجوده. ليست هذه الإشارات سوى تلك الإيقاعات الزمنية الكثيرة والمختلفة الأشكال، المُقترنة في جوهرها بعنصر الزمن.

ولو نظرنا إلى جسم الإنسان لوجدنا أمثلة كثيرة على مثل تلك العمليات الإيقاعية الدورية المُقترنة بالزمن، مثل، إيقاعات التنفّس، وإيقاعات نبضات القلب وضغط الدم والتعرق... إلخ. كذلك نجد في تعاقب الفصول الأربعة، بما فيه تعاقب الشهور، المُرتبط في جوهره بالتزامن الدوري الشهري لظهور القمر الكامل، خير مثالٍ على تلك العمليات الإيقاعية الكبيرة، المُجسّدة للظواهر الكونية. كذلك يُجسّد تعاقب الليل والنهار، المُجسّد في الواقع لتعاقب الشمس والقمر، خير مثالٍ على ذلك النمط من الإيقاعات الدورية لظواهر الكون الطبيعية.

إن العمل بما يعاكس الإيقاعات الدورية للطبيعة، يتطلّب بذل قدراتٍ وجهودٍ هائلة. والإنسان متّصلٌ جوهرياً بتلك الإيقاعات الطبيعية. هو يُحسُّ بها من خلال شتى الأعراض الجسمية والنفسية التي يمرُّ بها.

وللفصول الطبيعية الأربعة كذلك الأمر، إيقاعاتها الدورية المنتظمة. إننا نلمس هذه الحقيقة من خلال المواسم الزراعية المختلفة لشتى ألوان الفواكه والثمار على مدار السنة. كما نلمس ذلك أيضاً من خلال الظروف المناخية والعوامل الجوية المختلفة التي يتميز بها كل فصلٍ من الفصول السنوية الأربعة.

ثمّة إيقاعٌ طبيعيٌّ آخر، تمرُّ به حياة الإنسان، ألا وهو ما يسمّى بـ «إيقاع السبع سنوات». فخلايا الإنسان تمرُّ بمرحلة تجديدٍ جذريٍّ لها كلَّ سبع سنوات. إن اكتمال نموّ الطفل يتمُّ حتى سنِّ السابعة من العمر، بما فيه اكتمال نموّ أسنانه.

وقد عمل الإنسان منذ زمنٍ طويلٍ على تنظيم حياته وسائر أمور معيشتة بما يتناسب والإيقاعات الدورية للزمن والطبيعة. فمراحل العمر المختلفة للإنسان تميل لأن تتوافق بشكلٍ دوريٍّ ومُنْتَظَمٍ مع إيقاعات الطبيعة. فالطفل يبدأ اليوم حياته المدرسية في سنِّ معينٍ. وإن سن البلوغ يبدأ في الرابعة عشرة من العمر. أما فترة المراهقة فتنتهي عموماً مع بلوغ سن الحادية والعشرين.

ويُطلق علماء الفلك على الفترة الزمنية من عُمر الإنسان، التي تقع بين سن الثامنة والعشرين من العمر، والثلاثين من العمر، اسم «ثورة زُحَل»، نظراً لكون الكوكب السيَّار زُحَل، يُكْمِلُ دورة كاملة حول الشمس خلال فترة زمنية، تُقارب هذه الفترة. هذه هي الفترة من العمر، التي يبدأ فيها المرء بطرح تساؤلاتٍ شتّى على نفسه، مُرتبطة بحياته بشكلٍ جوهريٍّ. أمعن النظر في حياتك بعض الشيء: ماذا طرحتَ على نفسك

مؤخراً من تساؤلات؟ ما هي التغييرات والتعديلات التي أجريتها مؤخراً على مسار حياتك؟ لا شك أن لكل فترة من فترات عمر الإنسان متطلباتها، ومن لا يعمل على الوفاء بتلك المتطلبات في أوقاتها المخصصة لها، فسوف تواجه المتطلبات ذاتها في مراحل تالية متقدمة من عمره.

أما بشأن السؤال حول مدى التصديق بمبادئ ونظريات علم الفلك، فهو ما سأجيب عليه من منظورين مختلفين: أولاً: لا ينبغي التصديق بشيء إلا بعد التحقق منه تماماً، وتوافر سائر المعلومات والحقائق بشأنه. ثانياً: ثمة قصة قصيرة في هذا الصدد، تتحدث عن العالم الدانماركي «نيلز بور»، الحاصل على جائزة نوبل للفيزياء:

«لقد لاحظ أصدقاؤه، حينما كانوا يزورونه باستمرار، حدوة حصان معلقة على عتبة منزله. وحينما سألوه عنها، أجاب بمنتهى الثقة: هي تجلب الحظ. تعجب أصدقاؤه منه، وسألوه ثانية: أنت العالم الفذ، تؤمن بأشياء كهذه! أجابهم بور: كلاً، لا أعني ذلك، ولكنني سمعت مراراً أنه حينما لا يؤمن المرء بذلك، فسوف يؤثر ذلك بلا شك على مسار حياته!».

وفي الحقيقة، فسواء اعتقدنا بذلك أم لم نعتقد، فإننا مرتبطون حسياً ومعنوياً بإيقاعات الطبيعة الداخلية والخارجية. وإن توجهاتنا المستقبلية تتناغم مع تلك الإيقاعات بشكل عضوي وتلقائي.

لعلك تقول في نفسك: ربما انحرفنا بعض الشيء عن جوهر موضوع الإدارة والقيادة. حينما تودُّ بالفعل - كمديرٍ أو قياديٍّ - أن تكون قدوةً صالحةً للآخرين في مؤسستك، فنحن هنا في قلب الموضوع

تماماً. كذلك نحن في قلب الموضوع تماماً، حينما تنظر إلى مؤسستك، كجزءٍ لا يتجزأ من منظومة الكون الطبيعيّة. هو في الحقيقة نمط التفكير الشمولي الذي ينبغي أن يتحلّى به القيادي أو المدير.

إن الإلمام بشتّى صنوف المعارف الأخرى المتنوّعة، لهو من السمات التي ينبغي أن تتوافر لدى المدير في عالمنا اليوم. فالتلاؤم مع ظروف الطبيعة، والظروف الاجتماعيّة والاقتصاديّة، بما فيها ظروف البيئّة المحيطة، يُشكّل بحدّ ذاته اليوم مَطْلَباً أساسياً يقع على عاتق العمل القيادي في عالمنا اليوم.

لقد باتت «نظريّة الأطوار الزمنيّة طويلة المدى» في علم الاقتصاد، سؤالاً تقليدياً يردُّ باستمرار في الامتحانات الجامعيّة لطلبة علم الاقتصاد. لقد كان العالم الروسي «نيكولاي كوندراتيف» رائد هذه النظريّة في العام ١٩٢٦، التي تتناول الأطوار الزمنيّة للرواج الاقتصادي على المدى الطويل. وتكريماً له، أطلق العلماء فيما بعد على تلك المراحل المراحل الدوريّة المنتظمة، التي تمرُّ بها ظاهرتي الرواج والكساد، اسم «أطوار كوندراتيف الدوريّة». لقد تناولت هذه النظريّة الأطوار الزمنيّة للرواج والكساد على مدى فترةٍ تقارب ٤٥ - ٦٠ عاماً. لقد شملت هذه الأطوار في مجملها المراحل التالية:

- مرحلة التحوُّل من طور المجتمع الزراعي إلى طور المجتمع الصناعي (طور كوندراتيف الأول).
- طور بناء البنى التحتيّة الأساسيّة، والإنتاج المتنوّع والمتشعب المدى (طور كوندراتيف الثاني).

■ طور تطوير الصناعات الكهربائية والكيميائية (طور كوندراتيف الثالث).

■ طور الصناعات البتروكيميائية وظهور المفاهيم البيئية من حيث ارتباطها بالصناعة والإنتاج (طور كوندراتيف الرابع).

■ طور المجتمع المعلوماتي (لم يظهر في العالم أجمع إلا منذ السبعينات من القرن العشرين)، الذي ينظر إلى الفرد كمحور أساسي مُحدد للإنتاجية (طور كوندراتيف الخامس).

وبشكل عام، فإن الإنسان في العالم اليوم، يقف وجهاً لوجه في مواجهة طور كوندراتيف الخامس. الأمر لا يعدو كونه هنا مجرد نظرية، أو بالأحرى خارطة للأرض، وليس الأرض بحد ذاتها. ثمّة بعد إضافي خفي لتطور الحضارة الإنسانية، يظهر جلياً في هذا الطور.

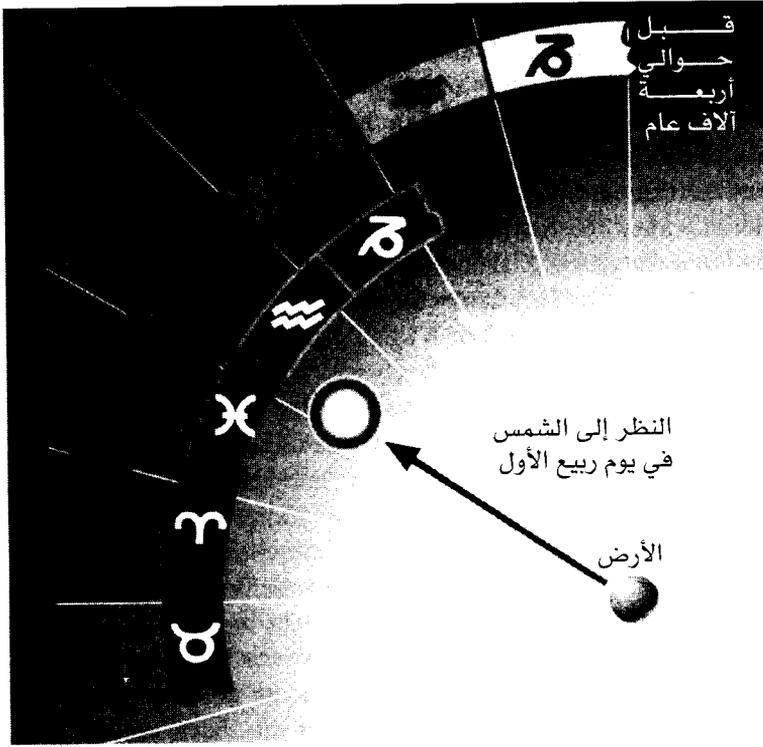
ثمة مقولة في هذا الصدد، للكاتب والروائي المسرحي الإنكليزي

«شكسبير» مفادها: «ثمة مدٌّ وجَزْر يظهران في كل لحظة إزاء كيفية تعامل المرء مع الحدث. غير أن الأذكىء من الناس فقط، يُدركون كيف يكون الإبحار إلى شاطئ الأمان».

إن قيادة الآخرين والإبحار بهم إلى شاطئ الأمان، مسؤولية تقع على عاتق أي قيادي في موقع عمله. وتشكّل المعرفة في يومنا هذا، شرطاً أساسياً لقيادة المؤسسات نحو النجاح. والمعرفة تشكّل اليوم بحد ذاتها منارة الاهتمام إلى ذلك النمط الشمولي المميّز في القيادة.

لعلنا نكتشف في هذا السياق أن ثمة علاقة وطيدة تربط الأطوار الزمنية الكبرى في حياتنا من ناحية، وأبعاد الكون الفلكية من ناحية أخرى. هي علاقة تشبه في جوهرها، وإلى حد كبير، تلك العلاقة الوطيدة التي تربط فيما بين علم الفلك وعلم الفضاء.

ولو أردنا أن نسوق مثلاً في هذا السياق، من وجهة نظر برج الدلو، لوجدنا أن الرؤيا الفلكية تُطابق الآتي: إن مسار الأرض حول الشمس يستغرق من الزمن عاماً كاملاً. وخلال دوران الأرض حول الشمس، فإن الشمس لا تكون ثابتة، وإنما في حركةٍ دوّوبة ودورانٍ مستمرٍ هي الأخرى. إن هذا التمازج من الحركة المستمرة والدوران الإهليلجي لكلٍ من الشمس والأرض على حدٍ سواء، يكون مترافقاً ومُتزامناً عادةً مع ولادة أجسامٍ نجميةٍ مستقرّةٍ نسبياً. ويعبرُ هذا الدوران المتزامن الأبراج الفلكية المعروفة، كبرج الدلو على سبيل المثال، في محطاتٍ زمنيةٍ مختلفة، تتوافق مع الأمزجة وأنماط السلوك البشرية المُقابِلة لها. لقد تمّ، منذ أكثر من أربعة آلاف سنة، تقسيم الأمزجة وأنماط السلوك البشرية على اثني عشر برجاً فلكياً، حيث تزامن دوران الشمس في يوم الربيع الأول، وهو اليوم الأول لبدء السنة الفلكية في برج الحمل. ونظراً لكون هذا البرج يدور مرةً واحدةً حول محوره كل ٢٥٠٠٠ سنة، فإن مركز الشمس يتزحزح في اتجاه عقارب الساعة بمقدار دائرة فلكية كاملة، وذلك كل ٢٠٠٠ سنة تقريباً. ولهذا السبب فقد تزامن برج الحمل، وتوافق في سماته الشخصية، قبل ألفي عام في زمن الربيع مع برج الثور (أنظر الشكل ٢٦).



الشكل (٢٦): نقطة تحول الربيع في برج الدلو

لقد شكّلت هذه الفترة الزمنية الممتدة على مدى ألفي عام حقبة فلكية قائمة بذاتها. لقد تميّزت كلُّ حقبة من تلك الحقبات الزمنية برموزها الدينية والحضارية، وبمقوماتها الفلكية الخاصة بها. لقد اختلفت معالم تلك المقومات والرموز باختلاف الأمم والحضارات. فللحضارات الصينية المتعاقبة على مرّ الزمن، مقوماتها الخاصة بها في هذا السياق، وكذلك الأمر بالنسبة للحضارات الهندية، أو المصرية أو الأوروبية، على سبيل المثال وليس الحصر. لقد حرّر

النبي موسى شعبه من قهر الفراغة فيما مضى، في الشتاء الأخير من برج الحوت، منتقلاً بهم إلى عهدٍ جديدٍ مُفعَمٍ بأزاهير مطلع ربيع برج الحمل.

ويعتبر برج الدلو في الواقع تجسيداُ خالصاً للعنصر الهوائي. هو رمز التحرر من القيود والقواعد البيئية والاقتصادية الصارمة، التي من شأنها أن تحدّ بعض الشيء من الانعتاق الحرّ، والانطلاق في الفضاء الواسع الرحب. هو يرمز كذلك الأمر إلى الانعتاق من قيود المادة وقيود الدنيا، والانطلاق في عالم الروح الأعلى والأسمى.

لعلنا نبدأ اليوم في مطلع القرن الحادي والعشرين حقبةً فلكيةً جديدةً، تُطلُّ علينا من خلالها شتى المفاهيم الجديدة الخاصة بتلك الحقبة، والمنظمة للعالم الجديد، عالم المعرفة والمعلومات. هو في واقع الأمر عهدٌ جديدٌ

يتميز أكثر ما يتميز، بتلك المفاهيم والمصطلحات ذات المعاني الكبيرة التي من شأنها الإسهام بشكلٍ فاعلٍ في إعادة تنظيم عالمنا الجديد، مثل العولمة، والليبرالية، وإدارة المعرفة، وثورة المعلومات.... إلخ.

لا مفرّاً إذن من التسليم والقبول بتلك الحقائق الكبرى المميزة للعالم الجديد. ثمة مقولة شهيرة في هذا السياق للكاتب العالمي «توماس مان» مفادها:

«سواءً شئنا أم أبينا، فإن أفضل ما يمكن لنا أن نختاره في زمننا الحالي، إنما هو العمل وفق ماتفرضه وتقتضيه منظومة العالم الجديد».

لا شك أن نمط التفكير الشمولي يُشكّل اليوم ضرورةً حتميةً لكي نكون قادرين حقاً على تكييف ظروف البيئة المحيطة، وفقاً لما تقتضيه حاجاتنا ورغباتنا. ولكي نكون قادرين على تحقيق ذلك، فإنه ينبغي علينا أولاً أن نقرّ ونقبل بما تفرضه علينا مُتطلّبات بناء عالمنا الجديد. والحق يُقال: هذا هو بعينه تناغمنا وانسجامنا كبشر، مع نبضات وإيقاعات موسيقى الحياة.

