

تصميم المنظمات العالمية

كارين ورد

الفصل الثاني

تصميم المنظمات العالمية

يتطلّع كثير من المنظّمات، كما بيّنا في المقدمة، التي تعمل في سلسلة من الصناعات، إلى العالمية. وهي تعتبر أن التغيرات في البيئة الخارجية تتطلّب استجابات استراتيجية مختلفة، وغالباً ما تستخدم كلمات مثل المرونة والاستجابة لرغبات الزبائن، والتكيّف والابتكار لوصف مقاصدها الاستراتيجية. وإذا ما ألقينا نظرة أقرب إلى هذه المنظّمات نجدها تبدو مصمّمة بأهداف مختلفة جداً من حيث التفكير: قوة تتجسّد في تعيين مدراء محلّيين، ميزانيات موضوعة على أساس وطني أو إقليمي، تقدم مهني رفيع على مستوى الهرم الوظيفي، وفريق كبار الموظفين يتألّف من الذكور، البيض، المتوسطي العمر الذين يتمتّعون بسجل خدمة طويلة في مجال الصناعة. فلماذا إذن صمّم الكثير من المنظّمات العالمية دون المستوى الأمثل؟

عوائق أمام التصميم العالمي

أنت تعرف أنك تصمّم من أجل الاختلاف والتنوّع هو المسألة الدقيقة التي ينبغي أن تميّزها عند تصميم المنظّمات العالمية. فأنت تتطلّع إلى إيجاد تعقيد وأزمات داخل منظّمتك. وهذا يسير في اتجاه معاكس للمعتقدات

الأساسية للطبيعة البشرية. ويكشف لنا هذا الفصل عن هذه العوائق الماثلة في وجه التصميم التنظيمي الفعال لهذه المنظّمات العالمية ويوصي ببعض الخطى الأساس لتجاوز تلك الصعوبات.

ثمة أربع صعوبات رئيسة تبدو أنّها تحول بين قادة المشروعات والتصميم الأمثل للمنظّمات العالمية:

مصيدة (دعه ساذجاً وغيباً)

اطلب من عدد من المدراء أن يصفوا منظمتهم لك فتراهم يخرجون قبل كل شيء من أدراجهم خريطة ذات رسوم وخطوط تصف تلك المنظمة. مصورات المنظمة هذه تتكرّر في التقارير السنوية المرفوعة إلى حاملي الأسهم وإلى اجتماعات العاملين. وإذا ما تطلّب الأمر أي تغيير تنظيمي نتيجة لمتغيرات البيئة الخارجية فإن الاستجابة الأولية تكون عادة تعديل الجداول والسطور وربما إعادة عنونة الجداول.

وهذه الرغبة في تبسيط ووصف عالم معقد على صفحة واحدة من الورق هي إحدى تحديات تصميم منظمة عالمية. ويجادل كبار المدراء غالباً بأن التبسيط هو لصالح الموظفين، بحيث يستطيعون أن يفهموا بوضوح أين يتوافقون مع منظمة أوسع. ولكن هل هذا ما يريده المستخدمون حقاً؟ عندما تتحدّث إليهم عن تجربتهم مع منظمتهم تحصل على صورة أغنى وأكثر حيوية واكتمالاً عن التناقضات وصراعات القوى المتأصلة في صلب العمل. إنهم يعيشون في هذا العالم كل يوم، ويتعاملون مع الزبائن والمزودين، ويعرفون أن الوضع لا يمكن أن يلخص في صفحة واحدة من الورق.

إذا كانت هذه الرغبة في التبسيط ليست موجهة إلى المستخدمين فلن هي موجهة إذن؟ إنها في كثير من الحالات موجهة لمدراء أنفسهم. فبعضهم يود أن يشعر بالسيطرة على وحدة العمل التي هم مسؤولون عنها وقادرون على

وضعها بعبارات قليلة ضمن جداول وسطور توفر ذلك المستوى من الراحة، حتى لو كان الواقع مختلفاً بدرجة ما.

بعض المسؤولين الآخرين يشعرون بإحساس الإنجاز من خلال حجم الوحدة التي يديرونها - وقدرتهم على نقل هذا الاستعداد إلى مدراء آخرين يُعتبر بمثابة تعزيز مهم لمركزهم وتقديرهم لأنفسهم. فمن خلال رؤيتهم لأنفسهم بأنهم في قمة هرم المنظمة ما يغذي شعورهم بالأهمية. ومن سوء الحظ أن هذا الطموح يمكن أن يؤدي إلى بناء تصاميم غير ناجحة وغير منتجة للمنظمة من أجل أن يرضوا أنانية المدراء فحسب.

يمكن أن يؤدي نقص الخبرة وسط إدارة منظمة ما إلى تصميم ذي طبقات أفقية وعمودية لا لزوم لها، وإلى عقلية «المستودع» والمنظمة المثقلة الرأس. كما أن نقص خبرتهم يمكن أن تقودهم إلى أن يرغبوا في تصميم منظماتهم ضمن إطار «قطع صغيرة سهلة الإدارة» بحيث لا تصبح إدارتها معقدة بالنسبة لهم؛ أي أن تصبح كما علق أحد كبار المدراء «أريد أن أكون قادراً على إحاطتها بذراعي».

لا يعتبر أي من هذه الأسباب حجة قوية من أجل اكتساب تصاميم تنظيمية دون المثالية. ومع هذا فإن التصاميم دون المثالية في كثير من المنظمات العالمية ليست موضع اعتراض، لأن العاملين فيها أنفسهم ممن ينبغي الاعتراض عليهم لديهم مصلحة كبيرة في وجود الوضع القائم.

مبدأ أساس: صمِّم المنظمة بحيث تجعلها أكثر

فعالية، ولا لتجعلها أسهل إدارة

الانضمام إلى النادي

العامل الثاني الذي يساهم في التصميم دون المثالي هو رغبتنا أن نكون مع أناس يشبهوننا. فالمدراء يميلون أولاً إلى أن يوظفوا ويشجعوا أناساً من

أمثالهم، إنها طبيعة بشرية إذا لم نقم بجهد واع كي نتجنبها، فنحن معروضون إلى أن نفضل من يشبهوننا ونرفض أولئك الذين يختلفون عنا (هيريتون وبيميرتون، 1995 ص 9).

وما لم تتوفر ترتيبات معينة داخل المنظمة تحول دون حدوث ذلك فإنها سرعان ما سيدخلها أنماط مشابهة من الأفراد من ذوي النظرة المشابهة إلى الحياة. فنظرة هذا «النادي» إلى العالم تصبح بالغة الشيوع بحيث تكتسب المنظمة النقاط السوداء. فإذا كانت البيئة في تلك الصناعة مستقرة نسبياً، بدون داخلين جدد يحدّدون أطر كيفية أداء العمل، فقد لا يخلق هذا مشكلة. ولكن كم من الصناعات العاملة في إطار عالمي ينطبق عليها هذا الوصف؟

إن المصاعب الراهنة لشركة ماركس وسبينسر Marks & Spencer لهي مثال تقليدي على الخطر الذي يواجهه النادي ذو شروط الانضمام المحصورة. فقد أضحت قوته التي كان يُشاد بها في الماضي كمثال يُحتذى للإدارة الفعّالة ذات الثقافة المشتركة القوية المبنية على النوعية الجيدة نقطة ضعف نظراً لتغيّر طبيعة تجارة التجزئة. لقد كان يعتقد عن قناعة راسخة أن طريقته ناجحة إلى درجة لم تجعله يرى علامات الإنذار، حتى الساعة ما قبل الأخيرة. وما يزال بعض المعلقين يتساءل ما إذا كان المضمون الحقيقي لورطته قد جرى الاعتراف به ضمناً بصورة كاملة، أم أن الشركة ما تزال تعتقد بصواب فكرة النادي وترى كل ما عداه خارج الإطار.

يكمن الخطر الأكبر لـ «النادي» في نظرتة إلى غير الأعضاء. فالأعضاء في استحسانهم في أفضل الأحوال أو انصرافهم في أسوأ الأحوال، يعزّزون شعورهم بالانتماء وعدم المساواة مع غيرهم من خلال الحط من شأن من هم «خارج العضوية». بيد أن تجاهل الوافدين الجدد إلى الصناعة بوصفهم عناصر مغايرة غير مريحة أو «محدثي نعمة» - لا يستطيعون الانضمام لأنهم لا يلبّون شروطنا - كان سبب سقوط الكثير من كبار الصناعيين. فهذه النظرة قصيرة المدى جعلت من الصعوبة بمكان مجابهة الوضع القائم أو إجراء تغييرات في

تصميم المنظمة التي لم تعد تحقق مكاسب في عملها. وتصبح المنظمات أسيرة تصاميم تعكس ما فيها بدلاً من أن تهيئها للمستقبل.

مبدأ أساس: انظر إلى متطلبات عملك المستقبلية، وأوسع إلى الاختلاف وقدر معنى التنوع

إذا كنت لا تستطيع تحمّل الحرارة فإخرج من المطبخ

العامل الثالث الذي يؤدي إلى تصميم غير مثالي هو عدم قدرة المنظمة على معالجة نزاع ما بصورة بناءة. فالمنظمات العالمية معقدة بطبيعتها وتلبية حاجات آلاف الزبائن في أسواق متعدّدة ليست بالمهمة السهلة. وغالباً ما يكون لأطراف العمل المختلفة أهداف تنافسية مشروعة تصدر عن الرغبة في تقدير الزبائن في أسواقها المحلية. ويحدث النزاع دوماً حيثما يكون لديك تنوع واسع من أشكال العمل التجاري ومن الفرص ووجهات نظر الزبائن.

غالباً ما تجري أعمال إعادة التصميم وإعادة التنظيم لأن المدراء لا يستطيعون التعايش مع التوترات والأزمات التي تصاحب العمل في عالم متشابك. وهم يعتقدون عن سذاجة أنهم بتعزيزهم أو تحريكهم للخطوط الصلبة أو المنقطة في الشكل التنظيمي فإن النزاع سيختفي بطريقة ما.

لا داعي للقول إن وضوح المسؤولية أمر دقيق بالنسبة لتصميم المنظمات بنجاح كما سنناقش فيما بعد. ولكننا نجابه المعتقدات الواسعة الانتشار غالباً والتي تفيد أن النزاع هو قوة سلبية ما داخل المنظمات وأن السياسة التي ترافق غالباً أوضاع النزاع ينبغي تجنبها مهما بلغت التكاليف.

من أجل فهم وجهة نظر مختلفة دعونا ننظر إلى المعنى الأصلي للسياسة: انطلاقاً من فكرة أنه عندما تكون هناك آراء متباينة فعلى المجتمع أن يقدم وسيلة للتوفيق بين هذه الخلافات من خلال التشاور والتفاوض (مورغان، 1997). وهناك أيضاً فكرة أن السمة الأساس في أية ديمقراطية قوية هي وجود معارضة

صريحة وفعّالة. واستناداً إلى هذه الأفكار يستطيع المرء أن يجادل بأن الخلاف مع الفكرة السائدة ومعارضتها داخل المنظمة هما من الخصائص المميزة الأساس للمنظمات السليمة والمتجاوبة. وهذا يصح بشكل خاص بالنسبة للمنظمات العالمية التي توفر بيئاتها الخارجية فيضاً من فرص المنافسة. ومن أجل الاستفادة من فرص العمل التجاري هذه ينبغي أن تجسد التصاميم الفعّالة للمنظمات العالمية لهذا السبب عمليات الحل البناء للاختلاف المشروع في الرأي.

مبدأ أساس: المعضلات متأصلة في المنظمات

العالمية

ينبغي أن تعمل كالساعة

العامل الرابع الذي يساهم في التصميم دون المثالي هو الطريقة التي ينظر من خلالها كثير من المدراء إلى المنظمات. فمع أن النظرة إلى المنظمة على أنها «آلة» تعود إلى نهاية القرن التاسع عشر ما يزال لدى المديرين ميل نحو النظر إلى المنظمات بطريقة تقنية. فالطريقة التي تُصور بها المنظمات غالباً هي أنها سلسلة من الأُطر والخطوط تشبه كثيراً رسماً تخطيطياً لشبكة كهربائية. والافتراض هنا أن إعادة تزويد العناصر بالأسلاك في شكل بديل سيؤدي إلى زيادة الإنتاج.

هذه النظرة السائدة عن المنظمات على أنها آلات اكتسبت مزيداً من الانتشار في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات في إعادة الهندسة وهي مقاربة غلبت عليها لغة الآلة والتكنولوجيا. بيد أن إخفاق حركة إعادة الهندسة في تحقيق عمليّة التحسينات التي كان يُتبعج بها كثيراً قد دفع بعض المدراء إلى الاعتراض على هذه النظرة الآلية إلى المنظمات (بيني ووليامز، 1995 ص 28).

إحدى صعوبات النظر إلى المنظمات من منظور آلي أنه يفترض أن

المنظمة وحدة منطوية على نفسها، منفصمة عن التأثير الخارجي. والتميز الدقيق لتصميم المنظمات العالمية يفيد أن كل شركة لا توجد في فراغ كهذا وأن البيئة التي تعمل فيها الشركة تلعب دوراً رئيساً في قدرتها على النجاح. وهذا ما يطالبنا بأن نرى المنظمات كشبكات مفتوحة أكثر مما هي مغلقة، ومتفاعلة مع بيئاتها. هذه النظرة تدعونا إلى أن نقرب من مجاز حيوي (منظمات كأشخاص أحياء أو شبكات مركبة) ونعارض المجازات الهندسية وذلك كي نفوز ببصيرة نافذة توصلنا إلى كيفية تصميم منظمات عالمية أكثر كفاءة.

إن مبدأ التصميم الأساس بالنسبة للمنظمات العالمية هو مبدأ التنوع الضروري (مورغان، 1997). فإذا ما استطاع المدراء فهم هذه القاعدة الأساس فسوف يمكنهم هذا من رؤية منظماتهم تحت ضوء مختلف. ويؤكد هذا المبدأ أن العمليات الداخلية لأي منظمة ينبغي أن تكون متنوعة كتنوع البيئة التي تعمل ضمنها وأنه «من خلال دمج التنوع المطلوب بالضوابط الداخلية فحسب تستطيع المنظمة أن تتعامل مع تنوع وتحدي بيئتها».

والأكثر من ذلك أن «أية منظمة تعزل نفسها عن التنوع في البيئة تنحو نحو الضمور وتفقد مظهرها وطبيعتها المتميزة». هذا المبدأ يقودنا إلى توقع أن تكون المنظمات العالمية مصممة لمضاعفة تنوعها الداخلي وتعكس التنوع الغني للأسواق والزبائن والمزودين الذين تتفاعل معهم. ومع هذا فإن الواقع، وكما رأينا في بداية هذا الفصل، غالباً ما يرسم صورة مختلفة للغاية.

مبدأ أساس: المنظمات العالمية شبكات مفتوحة

وتتفاعل مع البيئة. فإذا كانت البيئة متنوعة فمن

المطلوب داخلياً استجابة أكبر

تصميم النجاح

تركزت المناقشة حتى الآن على أربعة حواجز أساس تقف في وجه

التصميم الفعّال داخل المنظّمات العالمية. فإذا كانت هذه الحواجز توجّه سلوك المنظمة الجاري، فماذا يستطيع أن يفعل القادة لتغيير الوضع الراهن؟ أولاً، إذا كان القادة يعملون انطلاقاً من فرضية أن المنظّمات ليست شبكات مغلقة، فسيستتجون أنه من أجل أن يكون تصميم المنظمة فعّالاً حقاً فلا بدّ أن يعكس البيئة الخارجية التي يعمل ضمنها. ولما كانت البيئة تتغيّر فإن البنية «الأمثل» سوف تتغيّر. ولهذا نتائج مهمّة بالنسبة لمنظّمات تتوجّه نحو العولمة فيما بيئاتها تزداد تعقيداً.

لنوضح أننا لا نعني بالبنية «الأمثل» البنية «الكاملة». فثمة تكاليف ومنافع لجميع تصاميم المنظّمات. بيد أن هذا لا يعني بدوره أن جميع البنى تعمل جيداً بدرجة متساوية، أو أنها مجرد مسألة أفضلية أو أسلوب. فبعض التصاميم يعمل أفضل من غيره في سياق منظّمة ما. ولسوف تناقش بقية هذا الفصل كيف يستطيع القادة أن يجعلوا تصميم المنظّمات العاملة عالمياً هو الأمثل.

ثمة خمسة مقاييس أساس تحتاجها المنظّمات العالمية كي تستمر في التركيز عندما تصمّم نفسها للعمل بكفاءة عبر العالم:

- تأكد أن «خيارات» التصميم الأساس قد جرى تقييمها واختبارها.
- تأكد أن التصميم الناتج ينسجم مع المقصد الاستراتيجي للمنظمة.
- تعايش براحة مع توترات التصميم متعدّد البؤر.
- أبنٍ منظمة تواجه متطلبات الزبون وذات محاسبة داخلية واضحة معاً.
- صمّم بمرونة كافية كي تمكّن المنظمة من التكيف مع متغيرات في بيئتها في صورة متزامنة.

هذه المقاييس سوف تناقش بمزيد من التفصيل في ما يأتي:

خيارات التصميم الأساس

أوجز لنا فيليب سادلر Sadler، وهو مدير سابق في «أشريدج» وخبرة إدارية معروفة، بوضوح خيارات التصميم الأساس التي تواجه أية منظمة، عالمية كانت أم محلية، في نمودجه 6 - ث / 6C (سادلر، 1998). ولعل هذه تبدو الخيارات الأفضل التي يتعين على المنظمة أن تتخذها في عملية التصميم، واعتماداً على أية خيارات تظهر البنى التنظيمية المختلفة. ومع هذا فإن كلمة «خيار» تبدو لكثير من المنظمات خطأً في التسمية. ويخفق مهندسو المنظمات في ما يبدو في طرح أو الإجابة عن هذه الأسئلة الأساس والبنى الناتجة المدينة للعادة. فما هي هذه الخيارات؟

المراقبة

تتألف المراقبة كما يراها سادلر من عنصرين: مراقبة على تدفق المعلومات داخل المنظمة، ومراقبة على نشاطات المنظمة أو الأشياء الواردة. تحتاج جميع المنظمات، عندما تفكر في تصميمها البيوي، أن تقرّر مقدار المراقبة الضروري لهذه الاحتمالات من أجل نجاح المنظمة.

تتصف هذه المسائل بأنها ذات أهمية خاصة في الشركة ذات الأعمال التجارية المتعددة (غولد وكامبل، 1987، غولد وكامبل وألكساندر، 1994) والاهتمام العالمي الواسع. ويميز غولد وكامبل (1987) على سبيل المثال ثلاثة أنماط «أبوية» جرى تبنيها من قبل مراكز مشتركة كبيرة، قائمة على مستويات مختلفة من المراقبة:

■ أسلوب «التخطيط الاستراتيجي» القائم على مستويات عالية من التأثير من جانب المركز بشأن التخطيط طويل الأجل والرؤية الاستراتيجية، والرصد الأقل شدة للتقارير المالية قصيرة الأجل (مثل شركة شل Shell).

■ أسلوب «المراقبة الاستراتيجية» القائم على مقارنة تخطيط أقل مركزية مع

مسؤوليات تُناط بالأعمال أو الفروع، ولكن مع دور راصد للمركز يقترن مع أهمية متساوية تقع على عاتق المعالم والأهداف (مثل شركة جنرال إلكتريك).

■ أسلوب «المراقبة المالية»، حيث تعتبر الأعمال التجارية الثانوية في مصاف الأعمال المستقلة استراتيجياً ولكنها عرضة إلى مراقبة مالية صارمة ومتابعة (مثل أسلوب هانسون الكلاسيكي).

وبالإضافة إلى ذلك على الشركات ذات الأعمال التجارية المتعددة كهذه أن تأخذ بالاعتبار المدى الذي تحتاج إليه كي تراقب عن كثب سلوك مستخدميها. فعلى سبيل المثال يمكن لإحداها أن تغيّر مستويات المراقبة الفردية المطلوبة من قبل سلسلة فنادق عالمية واستشارة تكنولوجيا المعلومات العالمية. فإذا كانت طبيعة العمل التجاري تتطلب سلوكيات متكررة عالية المراقبة، فإن أنظمة متابعة هذه المراقبة عندئذٍ ينبغي أن تتم عبر المنظمة من المركز المشترك.

الارتباطات

تشير هذه إلى حاجة أية منظمة إلى توفير وحماية أرضية فعالة مشتركة مع المقومات الأساس لبيئتها الخارجية. ويميز سادلر ثلاثة مستويات من التفاعل البيئي:

■ البيئة المباشرة أو بيئة «التعامل التجاري» التي تربط المدخلات والمخرجات، والمؤلفة أساساً من الزبائن والممولين.

■ البيئة الوسيطة أو البيئة «القسرية» والتي تمارس تأثيرات قوية وقصيرة إلى متوسطة المدى على المنظمة، مجموعات الضغط، والنقابات، وهيئات التخطيط ومختلف الوكالات الحكومية.

■ البيئة العامة أو «القرينية» والتي تؤثر تأثيراً قوياً أيضاً في قدرة المنظمة على

تحقيق أهدافها، ولكن مع تأثير أكبر على المدى المتوسط والقصير، وتوجد جملة واسعة من العوامل السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية (سادلر، 1998 ص 39 - 40).

وفي حين أن جميع هذه المستويات مناسبة للمنظمة العالمية فإن المستوى الأول أو مستوى «التعامل التجاري» على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لتصميم المنظمة. وعلى المنظمات العالمية أن تبني على نحو متزايد صلات أوثق مع كل من الزبائن العالميين والمزودين العالميين (هينيسي، 2001). هذه الضغوط ستؤدي إلى تصاميم تنظيمية مختلفة، بما في ذلك على سبيل المثال، نقله نحو وحدات العمل التجاري التي تواجه الزبون والعمليّات أو التحالفات المتكاملة مع المزودين (بودني، 2001).

الإبداع

الخيار الأساس الثالث هو مدى الإبداع والابتكار المطلوب في مجال نجاح المنظمة. جميع المنظمات بالطبع تتطلب مستوى معيناً من الإبداع ولكن المسألة هنا هي إلى أي مدى يكون الإبداع الداخلي حاسماً بالنسبة للنجاح وبالتالي يحتاج إلى بُنى تشجع هذا السلوك. وكما يلاحظ سادلر هذا الهدف هو «القصد الأول لتصميم المنظمة في جميع المنظمات التي تتوفر لديها مهمة إبداعية. . والإبداعية ذات أهمية أولى بالنسبة لمنظمات الأعمال التجارية، والتي تحتاج من أجل أن تنافس إلى توليد مستوى رفيع من الابتكار الإنتاجي أو التي تحتاج إلى التكيف مع المتغيرات الجوهرية والطارئة في ظروف السوق» (1998 - ص 18).

المنظمات التي تطلب هذه المنافسة غالباً ما تكون ذات بُنى غير مركزية مع وحدات أعمال مستقلة ذاتياً وبُنَى داخلية مسطحة ذات سلطة هرمية محدودة. وهي تميل أيضاً إلى تطوير ثقافات تدعم الابتكار. والسمات

المشتركة لهذه الثقافات القدرة على احتمال المخاطر، ومستويات عالية من الثقة ومستويات متدنية من المراقبة، والاتصالات المفتوحة، والتركيز على إدارة المعلومات، و«حرية الفشل».

الالتزام

اختيار أساسي آخر يتعلّق بمستوى الالتزام من جانب أعضاء المنظمة يرى أن معتقدات المنظمة أمر ضروري من أجل تشغيل ناجح. إن جميع المنظمات بالطبع، خلا المنظمات القسرية الخالصة منها، تحتاج إلى مستوى معين من الالتزام من جانب الموظفين والمستخدمين. ولكن على المنظمات أن تفكر في أي مستوى من الالتزام تريد، ثم تقرّر بعد ذلك كيف يمكن تحقيق ذلك المستوى عن طريق عمليّات التصميم في المنظمة.

وكما يشير سادلر (1998) ثمة أشياء كثيرة تستطيع المنظمات القيام بها من أجل زيادة مستويات الالتزام، ليست جميعها ذات طابع بنيوي. وتشمل القائمة:

- تصميم دقيق للعمل (تدوير العمل، توسيع العمل، إغناء العمل ومجموعة العمل المستقلّة ذاتياً).
- ابتكار آليات مكافأة (بما في ذلك الدفع على الأداء، والمشاركة في الأرباح، وخيارات الأسهم... إلخ).
- ثقافات ذات وضع منفرد وإزالة وضع السلطات الهرمية و«المتغرسية».
- خلق «الإحساس بالرسالة» (كامبل وديفاين ويونغ، 1993).

التنسيق

يمكن أن ينظر إلى التنسيق على أنه نقيض الاتصالات، من حيث إنه يهتم بالاتصالات الداخلية ضمن المنظمة أكثر مما يهتم بالاتصالات الخارجية. ثمة

حاجة في جميع المنظمات المركبة إلى تنسيق داخلي وتعاون بين الدوائر والأقسام والأعمال التجارية إذا كانت جميع الأهداف الاستراتيجية المشتركة يراد تحقيقها. فالمسألة بالنسبة للمنظمات العالمية الكبيرة هي مسألة درجة. إلى أي مدى تتطلب الأقسام ووحدات العمل التعاون أو إلى أي حد مستعدة هي إلى العمل على نحو مستقل ذاتياً أو حتى تتنافس مباشرة؟

يحدّد كل من غولد وكامبل وألكساندر (1994) في دراستهم عن خلق القيمة الأبوية صيغتين متناقضتين، بالإضافة إلى أشياء أخرى، تضيئان مسألة التصميم الأساس هذه. الصيغة الأولى هي ما أسموه «تأثير الوقوف وحيداً». هنا يكون لدى الأصل المشترك عدد من الأعمال التجارية التي يمكن إدارتها بصورة مستقلة تماماً. وهكذا يكون دور الأصل محدوداً إلى درجة أنه يستطيع أن يضيف قيمة إلى استراتيجية أو أداء الأعمال التجارية الفردية على أساس كل حالة بمفردها. وكما لاحظ غولد وكامبل وألكساندر «يمارس جميع الأصول (الآباء) تأثيراً منفرداً مهماً في أعمالها التجارية. وسوف تنغمس في قبول ومراقبة تأدية أهداف أساسية، والمصادقة على نفقات رأس مال كبيرة، وانتقاء أو تبديل وحدات إدارة العمل. هذه النشاطات في حد ذاتها هي بمثابة ممارسات لنفوذ واسع على الأعمال التجارية. ولكن بعض الأصول يذهب أبعد من ذلك، بممارسة للتأثير في مجال أوسع من القضايا، مثل استراتيجيات سوق إنتاجية، وقرارات التسعير وتطوير الموارد البشرية». (1994 - ص78). بيد أن هذا الأسلوب يخلق تناقضاً خاصاً به. إذ كيف يستطيع مدراء في إطار أصل مشترك، من خلال نسبة ضئيلة من أوقاتهم وفي قطاع لا يعملون فيه باستمرار، أن يحسنوا قرارات اتخذها مدراء متفرغون يكرسون كامل أوقاتهم لأداء المهمة؟.

وتتضمن الصيغة المناقضة أصلاً مع عدد من الأعمال التجارية التي إما أن تكون ببساطة متصلة بشكل وثيق في مجال مساحة العمل أو متصلة على نحو متأصل بمعنى الإمداد الشامل أو سلسلة القيمة. هنا يكون من الحكمة أن يتبنى

الأصل تأثير «الربط». وكما يشير غولد وكامبل وألكساندر، فإن «كثيراً من الأصول يسعى إلى خلق قيمة عن طريق تعزيز الروابط القائمة بين وحدات العمل المختلفة التابعة لها. ومن خلال عمليّات وُبنى اتخاذ القرار المشتركة، ومن خلال السياسات والإرشادات، وتحويل آليات التسعير، والضغط الشخصي فإنها تشجّع، أو تفوض، العلاقات بين وحدات العمل لديها وهو ما لا يحدث إذا كانت الأعمال التجارية شركات مستقلة. بهذه الطريقة فإنها تهدف إلى إيجاد قيمة عن طريق جعل «الكل» يساوي أكثر من «مجموع الأجزاء». (1994 ص 79 - 80).

المنافسة

تشير «ث» الأخيرة إلى مستوى المنافسة الذي تحتاجه المنظمة من أجل أن تنجح. ومن الواضح وجود رابط ظاهر هنا يربط الاستراتيجية المشتركة بكاملها. والاستراتيجيات المختلفة تحتاج إلى «حزَم» مختلفة من المنافسات وسوف نتأمل هذا بتفصيل أكبر في الفصل المقبل.

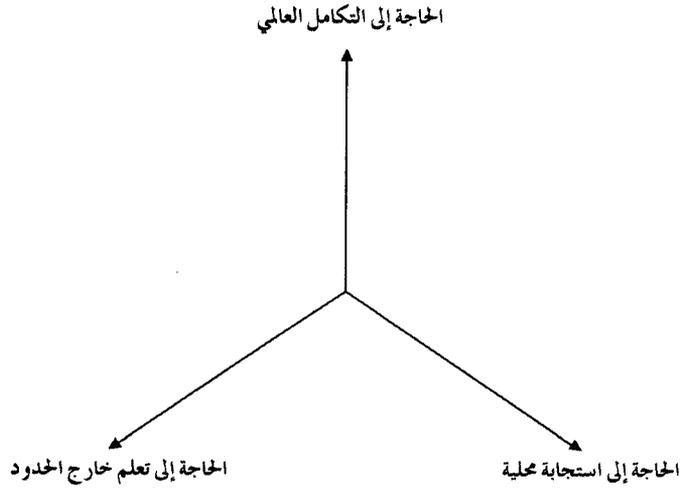
رسم الطريق إلى الهدف الاستراتيجي

لما كان تصميم المنظمة مسألة خيار استراتيجي وأن أي تصميم بعينه له خسائره ومكاسبه، فإن أحد العناصر المرشدة الأساس التي ينبغي أن تؤخذ بالحسبان هو الهدف الاستراتيجي لمنظمتك. ويمكن أن يفسّر الهدف الاستراتيجي على انعكاس لكيفية استجابة المنظمة لتحديات قائمة في بيئتها بخلق مزية تنافسية مستمرة ومتفردة (مونكريف Moncrieff، 1998). ولتصوير هذا دعونا نكشف عن نظرة مبسّطة إلى الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات العالمية.

أعد بارتليت وغوشال (1995) الشكل 2 - 1. وكانا يحاولان استكشاف الأسباب التي تجعل المنظمات تقرّر عولمة عمليّاتها. وقد حدّد بحثهما أن ثمة

ثلاثة عوامل أولية خارجية مرشدة تقود المنظمات إلى الشروع بالعمل خارج أسواقها الوطنية. وكان العامل الأول - التكامل العالمي - هو سعي المنظمات إلى اقتصاد وفر الحجم، وخاصة في اختيار المصادر والشراء والتصنيع. فالشركات التي أوجدت تسهيلات من أجل الحصول على مصادر أرخص من المواد الخام والعمالة المحلية، عادت عليها فيما بعد بمزايا تنافسية على سائر المنتجين الآخرين.

الشكل 2 - 1 الخيارات الاستراتيجية للمنظمات العالمية



المصدر : رسم من كتاب «الإدارة خارج الحدود» (طبعة ثانية) لبارتليت وغوشال نشر من قبل «دار راندوم لكتب الأعمال التجارية». وقد استخدم بإذن من دار راندوم المحدودة.

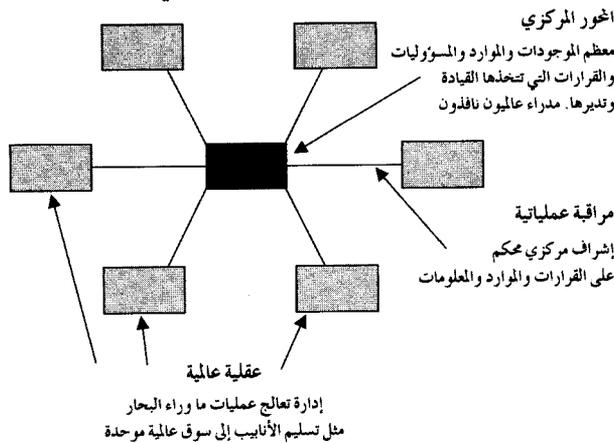
والمحور الثاني - الاستجابة المحلية - هو مرشد أساس للمنظمات عندما يكون المنتج أو الخدمة المقدمة من قبلها يعتمدان اعتماداً كبيراً على أذواق وأفضليات المستهلكين المحليين، أو حيثما يحتاج التزويد بالنشاط إلى الاقتصار مادياً على المستهلك (من حيث السرعة أو المسافة). والمحور الثالث - التعلم خارج الحدود - قد أصبح أكثر أهمية نظراً لأن التكنولوجيا، وخاصة الإنترنت، قد أوجدت صناعة تستند إلى المعرفة. ويؤكد بارتليت وغوشال أن الشركات

تستطيع أن تكتسب ميزة تنافسية عن طريق رفع ممارستها الداخلية الفضلى ونقل التعلم إلى أجزاء أخرى من منظماتها التي تواجه تحديات تنافسية مماثلة. ويتغير التصميم الأمثل للمنظمة اعتماداً على أي من هذه المحاور الاستراتيجية الثلاثة ستختار التركيز عليه.

التكامل العالمي

إذا كان مرشدك الاستراتيجي الأول هو تسليم مُنتجك أو خدمتك المنتجين للكلفة أو المقيسين إلى جميع الأسواق العالمية التي اخترتها، فأنت تحتاج إلى تصميم منظمك بحيث تنقل اقتصادات وفر الحجم وفعالية الكلفة والمعايير المتكررة بغض النظر عن الموقع. ولن تكون مهتماً بالمغلاة في الإبداع أو الابتكار في الأسواق المحلية نظراً لأن هدفك هو تحويل قيمة المال بشكل ثابت. والمنظمات التي تبنت هذه البؤرة الاستراتيجية يمكن أن تشمل منتجي الكومبيوترات الشخصية PC ومنتجي المشروبات الخفيفة، وشركات النفط والغاز. ويبين لنا الشكل 2 - 2 بعض ملامح التصميم الأساس لمنظمة مُصممة للتكامل العالمي.

الشكل 2 - 2 مصمّم للتكامل العالمي



المصدر : إعداد بارتليت وغوشال

في هذا التصميم تُنَاط السلطة في المنظمّة بالقيادات المركزية بالدرجة الأولى. فالوظائف الأساس مثل المالية وتكنولوجيا المعلومات IT والموارد البشرية هي وظائف المكتب الرئيس الذي يضع الاستراتيجية ويرسم السياسة مركزياً ثم يُسقطهما على العمليّات الإقليمية للتنفيذ. والهدف الاستراتيجي (بما في ذلك استراتيجية المنتج أو العلامة التجارية) يمكن أن يتقرّر مركزياً مع احتمال أن يتعرّز بمهمة استراتيجية مشتركة. ويحتمل أن يكون هناك مدراء علامة تجارية عالمية، ومدراء محاسبة أساسيون وغيرهم ممن يمارسون نفوذاً كبيراً إذا نشب خلاف بين أولوية عالمية ومتطلبات محلية للزبائن. وتكون مبادئ المفتاح الأساس هنا هي المعايير (التوحيد القياسي) والتخطيط.

الاستجابة المحلية

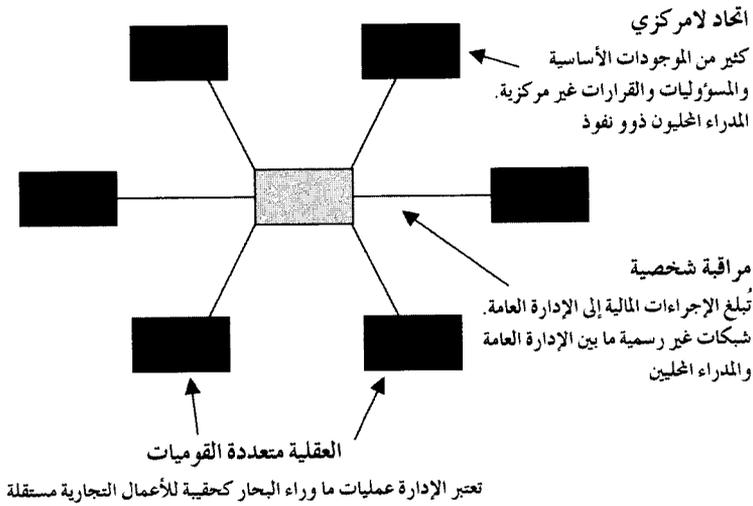
إذا كنت تعمل في صناعة حيث متطلبات الزبائن متغيرة الخصائص، فقد يكون دافعك الاستراتيجي الأول هو أن تفضّل وتكيّف عرضك. وقد كانت الصناعة الغذائية وشركات التأمين وبنوك التجزئة تعمل في إطار هذه البؤرة.

ستعمل على تشجيع الإبداع والاستجابة. وتحتاج الإدارة ذات الصلاحية والقوة إلى أن تكون قريبة من الزبون لاتخاذ الحلول المرنة والملائمة في وقتها. فهدفك إيصال ما يتطلبه السوق المحلي ولن يكون من دواعي قلقك أن يؤدي هذا إلى الازدواجية. وهذا يتطلب تصميماً عالمياً مختلفاً على نحو واضح كما هو مبين في الشكل 2 - 3.

في هذا الشكل، ونظراً لأن الدافع الاستراتيجي الأساس في هذا التصميم هو الاستجابة المحلية، لن يكون من دواعي الدهشة أن تكون سلطة القرار قريبة من السوق والزبائن والمزودين. وسيكون لدى مدراء القطر أو المدراء العامين المحليين استقلال ذاتي كبير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة تجاه متطلباتهم المحلية بدون العودة إلى مركز القيادة العامة أو إلى أقسام أخرى

للمنظمة . وستكون كل عملية محلية بمثابة مركز ربح مع إجراءات مراقبة أساسية حتى ولو كانت مالية . وطالما أن المدراء المحليين يسلمون الحسابات فإنهم يتمتعون بحرية استراتيجية نسبية للعمل . ومن المحتمل أن يكون لكل عملية محلية ماليتها الخاصة بها، ووظائف تكنولوجيا المعلومات IT والموارد البشرية HR التي تضع السياسة وتنفذها بما يتوافق مع متطلبات العمل المحلي والقانون .

الشكل 2 - 3 مصمّم للاستجابة المحلية



المصدر : إعداد بارثليت وغوشال

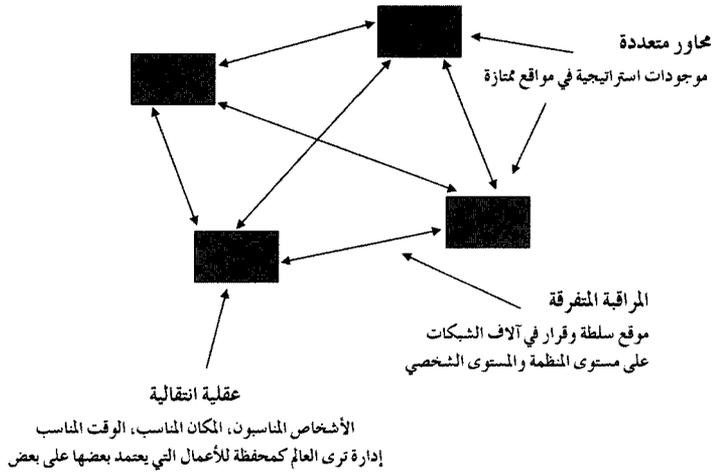
التعلم عبر الحدود

تجد المنظمات على نحو متزايد أن تحقيق التكامل العالمي أو الاستجابة المحلية لا يعطيها ميزة تنافسية كبيرة وأنها تحتاج إلى رفع قدرتها على نقل المعرفة العلمية والتعلم إلى منظماتها . ففي صناعة الإعلان على سبيل المثال تستطيع بعض الفرق المبدعة الآن تقديم استجابة على مدار الساعة عن طريق تعيين فرق تصميم في كل منطقة زمنية وتحرير مذكرات موجزة من مصمّم انتهى دوامه إلى مصمّم آخر قد دخل مكتبه توأ . وعلى نحو مشابه فإن التعلم من مُنتج

ما نجاح ينطلق في سوق ما يمكن أن يزيد التغلغل التجاري في سوق أخرى عن طريق الاعتماد على النجاح السابق وتجنب الأخطاء المكلفة .

ومسألة التصميم الدقيقة بالنسبة إلى منظمة ذات أولوية استراتيجية كهذه هي أن تضمن القدرة على جذب المواهب والموارد وتستخدمها في فرص رئيسة بغض النظر عن الموقع كما هو مبين في الشكل 2 - 4 .

الشكل 2 - 4 مصمم للتعلّم خارج الحدود



المصدر : إعداد بارتليت وغوشال .

التصميم التنظيمي في الشكل 2 - 4 يوفر المرونة القصوى إذا ما نُفذ بصورة فعّالة ، ويسمح للمنظمة أن تجتذب الخبرة والمعرفة المناسبة بغض النظر عن الموقع . فعلى سبيل المثال يمكن لبعض جوانب البحث والتطوير أن يجري في الهند والصين للاستفادة من المستويات الرفيعة من التعليم والمترافقة مع المستويات المنخفضة من تكاليف العمل ، في حين يمكن أن تجري جوانب أخرى من التصنيع في بولنده أو هنغاريا أو جمهورية التشيك . والمستخدمون يرتبطون بالمنظمة الأوسع بدلاً من أن يرتبطوا بجزء منها والسلطة تتوزع في جميع أطراف المنظمة . وتميل السلطة إلى التوضّع في شبكات غير رسمية أكثر

مما تتوضع في بُنى رسمية، وبذا يمكن للمنظمة أن تُتاح لها عمليات تعزز الارتباط والقيَم والمعتقدات المشتركة.

هذه المناهج المختلفة في تصميم منظمة عالمية ملخصة في الشكل 2 - 5. فهو يبيّن الخيارات الأساس التي ينبغي على المدراء أن يأخذوها في اعتبارهم عندما يحاولون توجيه منظماتهم نحو أداء هدفها الاستراتيجي. ومن الواضح أنه إذا كانت منطمتك قد صممت تاريخياً بمجموعة واحدة من الدوافع الاستراتيجية، كالتكامل العالمي مثلاً، فلن يكون من دواعي الدهشة أن تواجه صعوبة في تنفيذ توجه استراتيجي جديد إذا أقيمت التصميم القائم على حاله.

الشكل 2 - 5 الخصائص المميزة للمنظمة

تعلم خارج الحدود	تكامل عالمي	استجابة محلية	خصائص المنظمة
متفرق ويعتمد بعضه على بعضه الآخر ومتخصص	مركزي وعالمي النطاق	لامركزية ومكتفية في إطار الوطن الواحد	ترتيب الموجودات والطاقات
إسهامات متغايرة من جانب وحدات وطنية إلى عمليات عالمية متكاملة	تنفيذ استراتيجيات الشركة الأم	استشعار الفرص المحلية واستغلالها	دور العمليات ما وراء البحار
معرفة متطورة ومشاركة عالمياً	معرفة متطورة ومكتسبة داخل المركز	معرفة متطورة ومكتسبة داخل كل وحدة	تطوير ونشر المعرفة

هذا بالضرورة تصوير مبسّط للمعضلات التي تواجه معظم المنظمات العالمية، ولكنها تصلح لتبيّن أن الخطوات الأولى للقادة الذين يريدون تصميم منظمات مُثلى أن عليهم أن يتعرفوا إلى التفاعل ما بين المنظمة وبيئتها، وأن

يكونوا قادرين على أن يبينوا استجابة استراتيجية واضحة لتلك التحديات وإعداد تصميم المنظمة للقيام بذلك .

العالم الواقعي بالطبع ليس بهذا التبسيط وفي الحقيقة أن هناك منظمات قليلة ذات تركيز استراتيجي واحد على الأعمال التجارية كافة . وكما ذكرنا سابقاً فإن الأقسام المختلفة للمنظمة قد تكون لها أولويات مشروعة ولكنها أولويات استراتيجية تنافسية . والقضايا الدقيقة ينبغي أن تكون قادرة على أن تبين الهدف الاستراتيجي ، ولذا أن تحدد ما هو التصميم التنظيمي الملائم للقسم المعين من الأعمال ، وأن تفكر ملياً في كيفية تصميم السطوح المشتركة بين الأقسام المختلفة . وكما أوضحنا سابقاً لا توجد بُنى تنظيمية «كاملة» وسيكون هناك دوماً خيارات وتوترات داخل التصميم المركبة .

التوترات داخل التصميم متعدد البؤر

جاء في المناقشة التي جرت في بداية الفصل أن كثيراً جداً من المدراء ينفرون من التعقيدات القائمة في إدارة منظمة عالمية . وتحتاج المنظمة إلى تطوير مهارات لحل النزاعات ، بحيث تستطيع البدء بالتعامل مع التوترات التي لا بدّ منها بطريقة بناءة . وكثيراً جداً من المنظمات وقعت في مصيدة ثقافة «الملامة» ، حيث تُهدر طاقة متزايدة في البحث عن العدو في الداخل بدلاً من التركيز على ما تقوم به المنافسة .

بعض المدراء لا يرتاح للتعامل مع الالتباس ووجهات النظر المعارضة ويحاول تصميم منظمات تتجنب النزاع . وهذه النظرة إلى العالم ، في السياق الكوني ، شديدة السداجة وهي تعني ضمناً أن المنظمة لا تستفيد من بعض فرص العمل الواعدة لديها لمجرد أنها تتعارض مع وجهة النظر السائدة داخل المنظمة .

من أجل جعل نزاع حقيقي قابلاً للحل يحتاج القادة إلى التركيز على

مستويين: المستوى المتبادل بين الأفراد ومستوى المنظمة. كثيراً من المدراء لم تتح لهم الفرصة كي يتأملوا في استراتيجياتهم الشخصية لحل الخلافات وأن يعكسوا فعالية هذه الاستراتيجيات في سياق متعدد الوظائف ومتعدد الثقافات. ومع هذا فإن هؤلاء المدراء هم نماذج دور لمنظمة أوسع وسلوكهم يجسد ثقافة المنظمة واستجابتها لحل نزاع (شايين، 1992، ص 231).

إسأل نفسك ما هي استجابتك إزاء أزمة من أزمات المنظمة. وكيف تتصرف عندما يقوم أحد موظفيك أو زميل لك بارتكاب خطأ؟ ماذا يحدث عندما يكون لدى أقسام مختلفة من المنظمة وجهات نظر مختلفة حول كيفية التحرك قديماً؟ وهل تُكشف الخلافات علناً وتناقش أم أنها تُدفن، وتُخفى إلى أن تنفجر؟ هل هناك شعور مشترك بالمسؤولية لحل القضية أم اندفاع نحو البحث عن أقرب كبش فداء لوضع الملامة عليه؟

ما هو أسلوبك المفضل لحل نزاع؟

■ هل أنت منافس أم متعاون؟

■ هل تتجنب الوضع أم تواجهه؟

تنمية وعي أكبر بأسلوبك وأفضليتك سوف تمكّنك من تنمية مهارات أفضل في معالجة مدى أوسع من أوضاع الخلاف بنجاح. كما تمكّنك من تأسيس عمليات حلول فعّالة أكثر داخل نسيج منطمتك.

ومن أجل أن تكون قادراً، على مستوى المنظمة، على الاستجابة بكفاءة لخلاف ناشب في منظمة عالمية فإنك تحتاج إلى أن تكون قادراً على حصر التوتر ما بين المنافسة السليمة والتعاون. فاحتدام المنافسة يجعل المنظمة تهدر وقتاً ثميناً وموارد ثمينة على الخلاف الداخلي الذي لا يضيف أية فائدة للمستهلك. كما أن الكثير من التعاون (مع منظمات أخرى) يجعل المنظمة راضية عن نفسها ومعرضة للخطر. هذا يعني خلق منظمة يكون فيها الخلاف

مشروعاً وحيث يكون الجدل والحوار من سمات التصميم . ثم تصبح بعد ذلك جزءاً متمماً لطريقة أداء الأعمال .

في كثير من المنظمات تمسك وظيفة ما أو جنسية ما تقليدياً بسلطة ومركز أكبر من غيرها (كاني دافيسون وورد، 1999) وهذا له تأثير قوي في قدرة المنظمة على حل مشكلة الأولويات المتنافسة . ففي أسوأ الأحوال يؤدي هذا بالمنظمة إلى رفض فرص عمل لأنها لا تتناسب مع الافتراضات السائدة .

فعلى سبيل المثال :

كان المهندسون والمصممون الألمان، في شركة فولكسفاغن، الشركة العالمية لإنتاج السيارات، من العاملين في الإنتاج يمسون تاريخياً بزمام المراكز الرئيسة للشركة في جميع أنحاء العالم . وكان منظورهم في قيادة الإنتاج يجعل من الصعب أحياناً بالنسبة للوظائف الأخرى أن يكون لها صوت قوي في المنظمة، وهو الأمر الذي قد يؤدي بالمنظمة إلى أن تفقد العلامات المبكرة التي تغيرها الصناعة أو تغفل عن فرص تسويقية معينة .

في منظمة «مدينة لندن للخدمات المالية» كان أعضاء مجلس الإدارة من الخبراء في شؤون التأمين فقط باستمرار . وهذا ما قاد المنظمة إلى اكتساب ثقافة البعد عن المخاطرة، والتي أعاق استجابة المنظمة للمتغيرات البعيدة المنال داخل صناعتها .

يحتاج المدراء في المنظمات، حيث الفرق في السلطة والمركز ضمن الوظيفة الواحدة أو القومية الواحدة واسع للغاية، إلى أن يصمموا المنظمة بكفاءة لإتاحة الفرصة أمام آراء «الأقلية» لأن يكون لها صوت مشروع، إذا ما أرادوا أن يستفيدوا من الفرص المتنوعة في السوق العالمية . فعلى سبيل المثال :

في منظمة سويدية للاستشارات كان المؤتمر الاستراتيجي الذي يعقد كل سنتين ويحضره 100 من كبار المدراء العالميين، يصمم دوماً ويُرتَّب من قِبَل مجموعة قيادية لا تتضمن أي مدير سويدي. ولهذه المجموعة الكلمة الأخيرة حول مضمون المؤتمر وتصميمه كي يحقق التوازن في مواجهة مجلس الإدارة الذي يسيطر عليه السويديون.

في منظمة هندسية تدير دوماً فرق المشروعات الوظيفية المتقاطعة فئة من غير المهندسين (ذات مهارات قيادية مناسبة). ويتولَّى رئيس هذه الفئة مسؤولية الميزانية ومخصصات موارد المشروع، وهذا ما يساعد على تحقيق توازن القوى بين سائر أقسام المنظمة.

في محاولة أقل خطورة ووزناً جرى استبعاد وجهة النظر المهيمنة داخل منظمة صيدلانية عن طريق تمثيل مدراء غير تنفيذيين في منتدى الإدارة العليا الرئيسة. وقد اختير هؤلاء المدراء بشكل خاص من بين الأشخاص الذين يتصفون بالصراحة ويفتقرون إلى المعرفة والخبرة في الشؤون الصيدلانية.

وأخيراً، إن إحدى الطرق الناجعة جداً لحل مشكلة هذه الأولويات المتنافسة هي إلقاء نظرة خارجية واستخدام مطالب السوق والزيون حكماً أخيراً. فلقد كانت النقاشات التي ساهم فيها الزبائن بصورة جوهرية واحدة من بين بعض أقوى الحوارات الاستراتيجية التي تستبعد فعلاً الرؤية المهيمنة داخل المنظمة.

تأسيس منظمة يديرها الزبائن

مع تعاظم خطى بيئة العمل التجاري وتزايد تعقيد الفرص يصبح البقاء قريباً من زبائنك حيشما كانوا في العالم، له المقام الأول. وهذا يصعب تحقيقه إلا إذا كانت السلطة كلها في المنظمة تتجمع داخل القيادة أو كان جانب كبير

جداً من المنظمة مصمماً بكفاءة عالمية أساساً (تريسي وويرسيما - Treacy and Wiersema، 1995، ص: 47). وأنت تحتاج أن تحدّد أية أقسام من سلسلة الأهمية ينبغي أن تستجيب محلياً لاحتياجات الزبون وأن تدفع بمسؤولية الميزانية واتخاذ القرار إلى مراكز التفاعل المشتركة الرئيسة. إذ لا شيء يغيظ الزبون أكثر من شخص تتعامل معه ويُحيل باستمرار استفساراتك وشكاواك إلى مدير أعلى أو إلى مكتب رئيس للحصول على جواب أو حل.

بيد أن تصميم منظمتك على أساس الاتصال المباشر بالزبون لا يعني أنك تستطيع أن تتهرّب من عملية اتخاذ القرار أو تتجنّب جعل اتخاذ القرارات والمسؤولية عن القضايا الأساس داخل نطاق المنظمة. فالمدرء يستخدمون تصميم منظمتهم على نحو متزايد مبرراً لسوء أدائهم، ويتحجّجون به لأنّه لا يوجد أحد في هذه المنظومة متأكداً من هو المسؤول وعن ماذا.

أحد أساليب بناء المسؤولية داخل تصميم منظمة ما هو أن تجري المراجعة المعروفة باسم RACI (المسؤول والمُحاسب يحتاج إلى استشارة وتعليمات). وهذا يحتاج إلى جدول لتحديد من هو المسؤول والمُحاسب عن مهمة بعينها داخل المنظمة. وهو يتضمن أن جميع النشاطات والقرارات الأساس المتخذة أثناء العمل قد أُعيد تصميمها والكشف عن موقع المسؤولية عن كل واحد منها. انظر كمثال إلى الشكل 2 - 6.

الشكل 2 - 6 مراجعة RACI [المسؤول والمحاسب يحتاج إلى استشارة وتعليمات]

مدير إنتاج	مدير قطري	منسق التسويق والمبيعات الإقليمي	مدير التسويق العالمي	أمثلة على المهمات التي تنفذ في أحد أقسام شركة عالمية
C	C	R	A	حدد الميزانية التسويقية للأقسام الإقليمية
R	R	A	I	عيّن واستغل فرص العمل الجديدة
R	A	C	I	وظّف ودرّب كوادرن جديدة
A	I	C	I	حدّد نفقات الإعلان عن مُنتج جديد أطلقته

القضايا الدقيقة عند إجراء هذه المراجعة هي الآتية:

- أدخل جميع اللاعبين الأساسيين في المراجعة. فهم أفضل من يفهم العمل والأكثر قدرة على أن يحدّدوا بدقّة جميع القرارات والنشاطات الرئيسة المطلوبة لإدارة العمل. وهذه المراجعة تمكّنهم أيضاً من المساهمة في اتخاذ القرار.
- ينبغي أن يكون هناك محاسب واحد عن تنفيذ جميع النشاطات، حتى لو كانت المسؤولية عن التنفيذ يشترك أو يفوض فيها آخرون. والقاعدة البسيطة أن المحاسبة لا يمكن أن يفوض بها آخر في حين يمكن ذلك بالنسبة للمسؤولية. وإذا كان لا يوجد أحد يرغب في تولي المحاسبة فاسأل ما إذا كان النشاط ضرورياً.
- الفرق الجوهرية بين أن تُستشار وبين أن تُعلّم هو التوقيت في اتخاذ القرار. ينبغي أن تستشار في المسألة قبل أن يتخذ القرار النهائي، وتُعلّم به بعد الحدث. وعندما تُعلّم به فليس لك الحق في أن تحاول بالتالي إعاقة.

مرة أخرى نقول إن ضم الزبائن والمزودين إلى هذه العملية هو طريقة فعّالة لتحديد النقاط المظلمة التي يحتمل أن تكون موجودة داخل المنظمة.

المسألة الأخيرة التي تؤخذ بالاعتبار هي أن حاجات الزبائن والفرص في السوق العالمية ليست جامدة. ومن بين أكبر التحديات في وجه تصميم منظمة إيجاد التوازن ما بين الحاجة الإنسانية الأساسية إلى بعض الاستقرار والاستمرارية وحاجة المنظمة إلى التكيف مع بيئتها المتغيرة. فإذا كنت تعيد دوماً تنظيم تحول متطلبات السوق الخارجية، فسوف تخسر المصادقية وسط موظفيك، كما هو مبين في الشكل 2 - 7.

بيد أن الحد الأقصى المعاكس هو أكثر انتشاراً. فكثير من المنظمات العالمية ذات بُنى بعيدة جداً عن حاجات زبائنهم بحيث يصبح الموظفون فيها غير قادرين على تقديم أداء رفيع المستوى لأنهم يصرفون الكثير من الوقت في اجتياز العقبات الداخلية.

توفير المرونة داخل المنظمة

تعتمد قدرة التطور لدى أي نظام على قابلية الحركة نحو أشكال أكثر تعقيداً من التنوع والتكامل، والتنوع الأكبر في النظام يسهل قدرته على التعامل مع التحديات والفرص التي تفرضها البيئة (مورغان، 1997).



الشكل 2 - 7 كاريكاتور مأخوذ من «كتيب دوغبيرت للإدارة»، سكوت آدمز، حق النشر 1995،

يوناييتد فيتشر سينديكييت NYC. نقل بإذن من «يوناييتد ميديا». جميع الحقوق محفوظة.

أحد الحلول هو أن توفر المرونة داخل تصميم منطمتك عن طريق تشجيع تعلم التجريب والعمل عبر المنظمة. ويصوّر لنا المثال الآتي كيف كانت وظيفة الموارد البشرية HR قادرة على تحرير تعلم قيم حول فوائد ومساوى نظام مختار إلى بقية أقسام المنظمة

متلازمة نواة آرك

كان لدى المنظمة سوقان محليتان مهمتان: السوق الأمريكية والسوق البريطانية. وقررت إدارة الموارد البشرية أن تطلق عدداً من فرق العمل لاستكشاف قضايا السياسة الدولية للموارد البشرية HR. ونظراً لحجم فريق العمل البريطاني والأمريكي كان ينبغي أن يترأس الفريقين عضو فريق بريطاني أو أمريكي. ومن أجل تشكيل عمل جماعي جرت الموافقة على تعيين رئيسين مشتركين؛ أي أن كل فريق عمل سترأسه عضو أمريكي وعضو بريطاني. وبعد ستة أشهر من العمل تحت إمرة رئيسين وجدت مراجعة لفريقي العمل أن هذا الترتيب لم يكن صالحاً. فقد أدى إلى نزاع متزايد وازدواجية الموارد ومسؤولية غير واضحة رغم أن الرئيسين كانا من الأكفاء.

وعندما اقترحت المنظمة إقامة فرق محاسبة عالمية أساسية بعد نحو سنة بوجود مدراء مشتركين من التسويق والمبيعات كانت خبرة فرق العمل العالمية HR مصحوبة بمدراء كبار مناسبين كي يساعدها في التفكير في مضاعفات هذه القرارات. وساعدهم ذلك على الاعتراف بأن اقتراح المديرين المشتركين كان علامة فقدان ضمني للثقة بين الوظيفتين. وهذا ما مكن موظفي HR من العمل في المبيعات والتسويق في هذه القضية عندما تشكّلت الفرق العالمية، مما حال دون الصعوبات بعد أن بدأت الفرق تعمل معاً.

غالباً ما تتواجد في المنظمة أقسام أكثر مهارة في التعامل مع حالات الالتباس وتستطيع أن تجرّب باستعداد أكبر خيارات تصميم بديلة. فهي تستطيع أن تعمل كنماذج وظيفية لبقية المنظمة وأن تلقي الضوء على أية فوائد أو أضرار محتملة قبل تنفيذ التصميم على نطاق واسع.

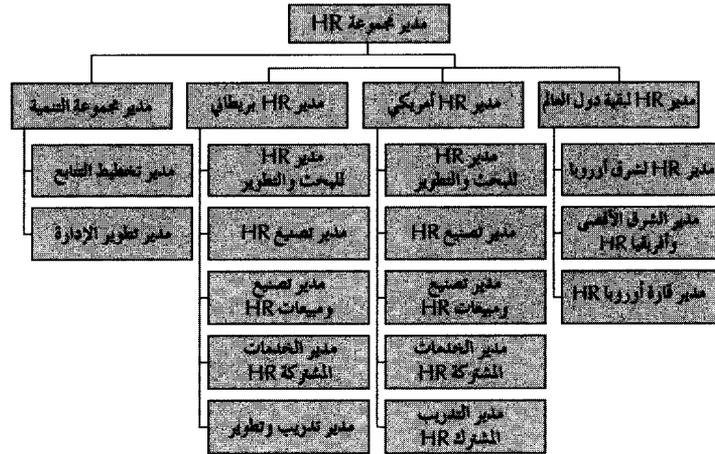
وأفضل طريقة لتصوير كيفية تطبيق ذلك عملياً هي استخدام حالة دراسة

لمنظمة موارد بشرية HR استخدمت تصميماً تجريبياً كمختبر تعليمي . ومع انتقال المنظمة من العمل محلياً إلى العمل عالمياً تكيّفت مع التصميم التنظيمي . وعندما تطوّرت إلى المستوى التالي من التعقيد راجعت المكاسب والخسارات ومرّرت التعلّم إلى المنظمة الأوسع .

الانتقال من المحلي إلى العالمي

عملت المنظمة خارج إطار السوق المحلية ما يزيد على قرن، ولكنها ظلّت تعمل على أساس إقليمي . وتضمنت نواقل حركة العولمة في الصناعة الحاجة إلى عملية تطوير للمنتج عالية الكفاءة والحاجة إلى قدرة لجعل المنتجات تتناسب مع الأفضليات المحلية من حيث كفاءة الكلفة . وكان لهذه النواقل التأثير الأكبر أهمية على وظيفة البحث والتطوير R & D ولهذا تقرّر إيجاد منظمة عالمية واحدة للبحث والتطوير، حيث مواقع القيادة والقاعدة عالمية مما يخلق بؤرة واحدة لاتخاذ القرار .

والموارد البشرية HR كشأن باقي أقسام المنظمة قد نُظمت سابقاً على أساس إقليمي كما هو مبين في الشكل 2 - 8 .



الشكل 2 - 8 تصميم المنظمة الإقليمية

وكما يُصوّر الجدول فإن كل إدارة للموارد البشرية قد قدمت الدعم لجميع أقسام المنظمة: البحث والتطوير R & D، والتصنيع، والمبيعات، والتسويق، والخدمات المشتركة (تكنولوجيا المعلومات، والمالية وغيرها) على أساس وطني بحت. والقسم الوحيد لمنظمة الموارد البشرية الذي كان له إحالة عالمية هو فريق صغير كان ينقل المعلومات إلى مدير مجموعة الموارد البشرية وكان لديه مسؤولية الإدارة والتطوير المهني لكادر من كبار المدراء عالمياً. وهكذا شغلت المنظمة بنية HR تقليدية من أجل منظمة عالمية.

ولما كان قسم واحد من المنظمة (قسم الأبحاث والتطوير) قد قرّر أن ينظم نفسه عالمياً، فإنه لم يعد من الملائم لمنظمة الموارد البشرية أن يعاد تنظيمها بالكامل. ولكن بات من الواضح على وجه السرعة أن البنية القائمة لم تكن على درجة كافية من المرونة بحيث تلبّي متطلبات تغيير العمل. لقد جربت إدارة الموارد البشرية ومدراء المستوى العالمي عدة خيارات على مدى 12 - 18 شهراً، كما هو مبين أدناه.

الحالة 1: احتفظ بتصميم المنظمة القائم وأعد تدريب الموظفين

سمحت هذه الحالة لإدارة الموارد البشرية التي دعمت منظمة البحث والتطوير قبل العولمة كي تستمر في عملها مع زبائنها الذين عُينوا فيما بعد مدراء عالميين.

المساوي	المحاسن
الطاقم الموجود من الموظفين لم يحصل على مهارات مناسبة للعمل بكفاءة في السياق العالمي.	تقديم صف من المدراء مع الاستمرار في الدعم عندما يواجهون تحديات أخرى كثيرة.
قدم موظفو الموارد البشرية HR المحليون نصيحة متناقضة إلى مدراء عالميين حول السياسات والممارسات.	تقديم فرصة للتطوير الشخصي لموظفي الموارد البشرية الأساسيين.

المحاسن	المساوئ
عرف الموظفون كيف يديرون الأنظمة غير الرسمية للوصول إلى الموارد.	عدم وجود ميزانيات أو موارد مخصصة لتقديم أية مبادرات «عالمية».
حد منخفض من المخاطرة - لا حاجة لمجابهة قواعد السلطة القائمة في المنظمة.	لا وجود لسلطة لمواجهة الاستفسارات حول السياسة «العالمية».
البساطة - لا حاجة إلى مورد إضافي أو إعادة تجميع موارد.	متلازمة «نواه أرك» - كل مدير عالمي عليه أن يتعامل مع اثنين أو أكثر من موظفي الموارد البشرية HR من أجل أية قضية كانت تؤثر على موظفيها دولياً.

كان هذا الخيار الاستجابة الأولية للمنظمة نظراً لأنها تمثل أقل مقدار من التغيير وذات نسبة ضئيلة من المخاطرة. ولم يكن من الواضح لأي كان ما هو تأثير إعادة تصميم المنظمة في مجال البحث والتطوير وبدا من السابق لأوانه إجراء تبدلات جوهرية تدعم الإدارات مبدئياً. ولكن في غضون أسابيع كانت ثمة استجابة من المدراء العالميين الجدد بأن هذه المقاربة لا تزودهم بالدعم الذي يطلبونه. وجرى تطوير استجابة أخرى.

الحالة 2: أوجد فرقاً عالمية للموارد البشرية بمثابة فرق رائدة

كانت التجربة الثانية إيجاد فرق لمشروع عالمي للموارد البشرية HR تتعامل مع قضايا محددة وتنقل الأفراد من ذوي المهارات الملائمة إلى قيادة هذه الفرق على أساس وقت إضافي.

المحاسن	المساوئ
موارد مكثفة في مناطق الحاجة العظمى .	قلة من الأفراد يتحملون أعباء باهظة في العمل ويتنقلون كثيراً، وذلك على حساب صحتهم وحياتهم العائلية .
السماح للموارد البشرية بالرد بمرونة على المتطلبات المتغيرة .	من الصعوبة بمكان بالنسبة لفرق المشروع القيام بواجباتها طالما أن الميزانيات واتخاذ القرار على المستوى الأعلى ما تزال تُدار إقليمياً .
مخاطر ضئيلة - وهذا ما يسمح للبنى الإقليمية للموارد البشرية (وبالتالي قواعد السلطة) أن تبقى سليمة .	فرصة ضئيلة لنقل التعلّم من فرق المشروع هذه إلى منظّمة HR أوسع .
تقديم أفراد ذوي مهارات مناسبة مع فرص لتطوير مهني .	الطبيعة المؤقتة لفرق المشروع كانت تعني أنها لم تعط الأولوية .
	الأدوار القيادية الجزئية أدت إلى غموض الدور وتحمله بالأعباء .

كان النجاح الأكبر لهذه المرحلة من التجربة القدرة على تركيز موارد HR في مناطق الحاجة القصوى . وكان من السهل نسبياً تحقيق «نجاحات سريعة» . فعلى سبيل المثال، لم يستطع مدراء ذوو مسؤوليات عالمية جديدة أن يفهموا الشروط والنصوص الأساسية وممارسات الاستخدام القانونية في بعض البلدان التي عملوا فيها . واستطاع أحد فرق HR العالمية أن يضع كتيباً وسلسلة من الملخصات في غضون فترة زمنية وجيزة للغاية لتجاوز تلك الصعوبات بطريقة جيدة .

والفشل الأكبر لهذا الخيار أنه ترك سلطة اتخاذ القرار ووضع الميزانية لمستويات إقليمية ومحلية .

وكان هذا يعني أن أية متغيرات عالمية مهمة لا بد من إجرائها كانت تعتمد على قدرة فريق HR العالمي على التأثير في دائرة من حاملي الأسهم .

وهذا ما كان يستغرق وقتاً طويلاً، وكان المدراء يطالبون بأن تقدم المسؤولية العليا HR بعض الحلول الشاملة الأخرى للمشكلات التي كانوا يعانونها. وكانوا حريصين على جعل المنظمة العالمية الجديدة ناجحة وكانوا يؤيدون أن تحظى HR بالموارد من أجل سير الأمور. وكان من الواضح أيضاً أن التأثير العولمي للبحث والتطوير كان بعيد المدى وأنه سيتخذ مضامين طويلة الأجل للأعمال التجارية الأوسع. والحق أن هذا لو نجح في البحث والتطوير R & D، لكان التصنيع قميناً بأن يتبعهما في غضون 18 شهراً المقبلة.

الحالة 3: ازرع فرقاً عالمية دائمة داخل بنية HR

كانت الحالة الثالثة من التجربة إيجاد فريق مركزي صغير ذي أدوار عالمية وتعيين موظفين من ذوي المهارات الملائمة لهذه الأدوار على أساس دوام كامل.

أعطيت الفرق العالمية المخصصة وصاية واضحة من قبل المنظمة وزوّدت بمساندة مالية كافية لإنجاز الأهداف الموضوعية. وكانوا قادرين على جلب خبرات من خارج المنظمة لتمكينهم من الحصول على دورات تعليمية سريعة. وتم الشروع بعدد من المشروعات الأساس وإنجازها، والإحاطة باختيار وتطوير ومكافأة فرق دولية. وعلى مدى 12 شهراً حققت طاقة المنظمة على العمل بكفاءة عبر العالم نجاحاً طيباً.

ولما أصبحت المنظمة أكثر تطوراً في الطريق الذي سلكته عبر الحدود ازداد الطلب على المساندة من جانب HR بصورة منطقية، وخاصة عندما بدأت تقدم مساعدين ومدرّبين لفرق البحث والتطوير R & D العالمية المُحدثة. وبات من الواضح أن المهارات التي طوّرها أعضاء فريق الموارد البشرية الجوهرية HR بحاجة إلى أن تُنقل إلى نطاق أوسع من السكّان. هذا النطاق الأوسع احتاج إلى أن يتجاوز وظيفة HR إذا كانت المنظمة متجهة إلى تطوير طاقة مستمرة للعمل على النطاق العالمي بكفاءة.

المحاسن	المساوئ
تزويد المنظمة العالمية بمورد مخصص .	خلق «نخبة» جعلت بعض الموظفين يشعرون أنهم مبعدون عن أية مبادرة استراتيجية أساسية .
مكنت الموظفين المعيّنين حديثاً من التركيز على تطوير مداخلات مخصصة للمدراء العالميين وفرقهم .	ركّزت التعلم التنظيمي في قلة من الأفراد الذين سرعان ما أصبحوا «غورو»(*) عالميين» .
إيجاد مسار مهني جديد لموظفي HR	لم تقدّم مرونة كافية لتلبية المتغيرات في طلبات الزبون .

الحالة 4: إيجاد شبكة عالمية تعمل بدوام جزئي لتعزيز الفرق المركزية

كانت المرحلة الأخيرة من التجربة إحداث شبكة من المدربين والمساعدين للعمل جنباً إلى جنب، مع الفريق المركزي ذي الدوام الكامل، وذلك بدوام جزئي وفقاً لتغير حاجات المنظمة. وأُنيط باثنين من أعضاء الفريق المركزي مسؤولية تنسيق وتطوير هذه الشبكة بالإضافة إلى المشروعات الأخرى التي كانوا يعملون بها. وجاء الأعضاء الأساسيون في الشبكة من «الموارد البشرية» HR وشكّلوا فرقاً للتدريب التكنولوجي داخل العمل، وهذه سرعان ما نمت لتضم أعضاء فريق عالمي في العمل والذين كانوا حريصين على تمرير ما تعلموه إلى آخرين داخل المنظمة .

المحاسن	المساوئ
انخراط مدراء بارزين وخبراء خارجيين بالإضافة إلى موظفي الموارد البشرية HR	الفوضى - يحتاج الأمر إلى بعض التنسيق إذا كان يُراد التأكد من الفوائد التي تجنيها المنظمة .
تنمية قاعدة أوسع من القدرة «العالمية» داخل المنظمة .	بعض الأفراد كانوا غير مرتاحين إزاء مستوى الالتباس في الدور

(*) غورو هو المرشد الروحي عند الهندوس - المعرّب .

المحاسن	المساوي
توفير المرونة لمواجهة الحاجات المتغيرة للأعمال بدون حاجة إلى زيادة شاملة في عدد الأفراد.	هذه الأدوار كثيراً ما تعترض قواعد السلطة القائمة، ولهذا يحتاج الأفراد إلى مهارات لحل فَعَالٍ للنزاعات من أجل جعل الأمور تسير.

بعد أن جربت المنظمة الخيارات التي ناقشناها فإن الحل الذي ثبت نجاح فاعليته هو وجود فريق عالمي مركزي يعمل بدوام كامل ولديه مسؤولية الميزانية لتقديم حلول إلى المنظمة العالمية بغض النظر عن الموقع. وهذا الفريق مزود بموظفين من ذوي الكفاءات المناسبة، بغض النظر عن مواقعهم السابقة في الهرم التراتبي للبنى الإقليمية. وكان هذا الفريق يتمتع بمسؤولية العمل مع مدراء رفيعي المستوى لوضع استراتيجية «الموارد البشرية» وتحديد ماهية الموارد المطلوبة لتقديم الأولويات الاستراتيجية المتفق عليه. ولتنفيذ هذه الاستراتيجية كان هذا الفريق يعمل بالتعاون مع شبكة من الموظفين المحليين الذين عملوا مع منظمة البحث والتطوير R & D كمدربين ومساعدين على أساس وقت الحاجة. وهذا ما وقرّ حداثاً أعلى من المرونة بكلفة إضافية بسيطة، في حين زاد التدريب في المنظمة. هذه الحالة الدراسية هي مجرد تعبير واحد عن كيفية استطاعة المنظمات تحقيق مرونة في خيارات تصميمها وتشجيع جو من التجريب المناسب.

استنتاجات

كشفت هذا الفصل بعض عوائق تصميم منظمات عالمية ذات كفاءة وحدد بعض المبادئ الأساس كي يأخذها القادة بالاعتبار:

- صمّم المنظمة بحيث تكون أكثر كفاءة وليس أسهل إدارة.
- أوسع إلى اختلاف وتنوع القيمة.
- المعضلات متأصلة داخل المنظمات العالمية.

■ المنظّمات العالمية هي شبكات مفتوحة ومتصلة بيئاتها .

ثم جرت مناقشة كيف يمكن وضع مبادئ التصميم هذه موضع التنفيذ العملي ، والمهارات التي يحتاج إليها رؤساء المنظّمات العالمية عند تنفيذ التصاميم الفعّالة :

■ ضمان توافق التصميم مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة .

■ التعايش بشكل مريح مع التوترات التي يخلقها تصميم متعدّد نقاط التركيز .

■ بناء منظّمة تلبي حاجات الزبون وتتمتع بمسؤوليات داخلية واضحة في الوقت نفسه .

■ التصميم الجيد مع المرونة الكافية لتمكين المنظمة من التكيف مع متغيرات بيئتها زمنياً .

وأخيراً، بعد قراءة هذا الفصل سوف تلمس الحاجة إلى إعادة تصميم قسم من منظّمتك ، وإليك هنا بعض الأفكار كي تشق طريقك :

1 - تصميم منظّمة هو خيار استراتيجي . لا يوجد بنيان «كامل» . عليك أن تستكشف البدائل وتقدر أي تصميم يلائم عملك التجاري على نحو أفضل .

2 - حيثما يلبي التصميم الراهن على نحو واسع حاجات استراتيجية العمل المستقبلية وخطته، فمن الأفضل أن تحتفظ بالتصميم القائم وتلتفت إلى وسائل أخرى لتحسين الأداء، مثل إعادة ترتيب عمليّات المكافأة لانتهاج سلوك مختلف، أو إعادة تركيز سلوك القيادة على أولويات استراتيجية أساسية .

3 - حيثما لا تتوفر مواكبة جيدة ما بين التصميم الراهن وحاجات العمل المستقبلية، فسيكون من المطلوب إعادة تصميم أوسع . صمّم البناء «الأمثل» (على الورق) أولاً، ثم حدّد كيف تحتاج إلى تعديل ذلك التصميم، آخذاً بالاعتبار الكوابح أو العقبات :

- العقبات قد تتضمن الموهبة الإدارية الموجودة، ومهارات الموظفين الموجودة، وثقافة المنظمة، والمتطلبات المنتظمة.
- عندما توجد عقبات صمّم تكويناً مؤقتاً يجعلك أقرب إلى تكوينك النموذجي.
- وعندما يتحقّق هذا التكوين المؤقت أوجد خطة شاملة لتجاوز هذه العوائق.
- عمليات الموارد البشرية القائمة ينبغي ألا تعتبر عوائق في وجه البنين الأمثل. فهذه يمكن إعادة ترتيبها فيما بعد.
- صمّم التكوين الأفقي أولاً.
- عند تصميمك للتكوين (البنين) العمودي، تأكد من أن كل طبقة تضيف قيمة منفردة. حدّد ما هي هذه القيمة بمعنى الأشكال العامة للقرارات التي تكون الطبقة مسؤولة عنها.

المراجع:

- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1995) *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, Englewood Cliffs, NJ: Irwin.
- Binney, G. and Williams, C. (1995) *Leaning into the Future*, London: Nicholas Brealey.
- Campbell, A., Devine, M. and Young, D. (1993) *A Sense of Mission*, London: FT/Pitman.
- Canney Davison, S. and Ward, K. (1999) *Leading International Teams*, London: McGraw-Hill.
- Goold, M. and Campbell, A. (1987) *Strategies and Styles*, Oxford: Basil Blackwell.
- Goold, M., Campbell, A. and Alexander, M. (1994) *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, Chichester: John Wiley.
- Hennessy, H. D. (2001) 'Managing global customers', in Kirkbride, P. S. (ed.), *Globalization: The External Pressures*, Chichester: John Wiley.
- Herriot, P. and Pemberton, C. (1995) *Competitive Advantage through Diversity: Organizational Learning from Difference*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Moncrieff, J. (1998) 'Making a difference', *Directions: The Ashridge Journal*, November 3-9.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organizations*, Beverly Hills, CA: Sage.

- Pudney, R. (2001) 'Managing global partnerships and alliances', in Kirkbride, P. S. (ed.), *Globalization: The External Pressures*, Chichester: John Wiley.
- Sadler, P. (1998) *Designing Organizations: The Foundation for Excellence*, 3rd edn, London: Kogan Page.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Treacy, M. and Wiersema, F. (1995) *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, London: HarperCollins.