

## الحكومة اللامركزية:

### من التسلسل الهرمي إلى المشاركة والعمل الجماعي

لا شيء يمكن أن يحل محل الذكاء الخاص لدى العامل عن مكان عمله. فمهما تكن براعة الرئيس أو عظمة القائد، فإنه سيفشل على نحو تعيس في استغلال إمكانيات موظفيه، إذا كان يعمل ضدهم بدلاً من العمل معهم.

- رهنالد كونتينو، نائب المفوض السابق في إدارة الصحة العامة بمدينة نيويورك.

قبل خمسين عاماً كانت المؤسسات المركزية ضرورات لا يمكن الاستغناء عنها؛ فقد كانت تقانات المعلومات بدائية، وكان الاتصال بين المواقع المختلفة بطيئاً، وكانت القوى العاملة العامة قليلة الثقافة نسبياً. فلم يكن لدينا خيار سوى تجميع كل موظفي الصحة العامة لدينا في مستشفى واحد، وكل موظفي الأشغال العامة معاً في منظمة واحدة، وكل موظفي تنظيم المصارف في مؤسسة ضخمة واحدة أو اثنتين؛ كي تتمكن من جمع المعلومات وتوزيع الأوامر بكفاءة. وكان أمام المعلومات زمن طويل لتتدفق في سلسلة القيادة الهرمية، وللأوامر كي تتدفق عائداً إلى الأسفل.

أما اليوم فإن المعلومات لا نهاية لها عملياً، والاتصال بين المواقع النائية المتباعدة آتياً يتم على الفور، وكثير من الموظفين العامين جيدو الثقافة، والظروف تتغير بسرعة تغشي البصر. وليس هناك وقت لانتظار صعود المعلومات عبر سلسلة القيادة الهرمية، ونزول الأوامر إلى الأسفل. وتأمل حالة مدير المدرسة الذي يكتشف أن الطلاب يلبسون سماعات هاتمية صغيرة؛ ليقبوا على اتصال برؤسائهم في تجارة المخدرات. ففي النظام المركزي، يطلب المدير من مجلس المدرسة أن يعلن تعليمات حول هذه السماعات. وعند حلول وقت نزول هذا القرار إلى الأسفل، بعد ستة أشهر، يكون الطلاب قد حملوا هواتف نقالة إن لم تكن مسدسات.

في عالم اليوم، فإن الأشياء تعمل بطريقة أفضل إذا كان المشتغلون في المنظمات العامة كالمدراس، ومشروعات الإسكان العامة، والحدائق، وبرامج التدريب لديهم السلطة لاتخاذ كثير من قراراتهم بأنفسهم.

وفي عصر المعلومات، فإن «الضغط لاتخاذ القرارات على نحو متسارع ينصب بقسوة على التعقيد المتزايد، وجهل البيئة التي يجب اتخاذ القرارات بشأنها»؛ كما كتب ألفين توفلر في كتاب ديمقراطية التوقع السابق. والنتيجة هي «حمولة زائدة ساحقة من القرارات، وباختصار صدمة سياسية في المستقبل». وقد وصف توفلر استجابتين ممكنتين:

إحدهما هي محاولة زيادة قوة المركز الحكومي، بإضافة مزيد ومزيد من الساسة، والموظفين المكتبيين البيروقراطيين، والخبراء، وأجهزة الحاسوب، على أمل يئس باستباق التعقيد المتسارع؛ وأما الطريقة الثانية، فهي الشروع في خفض حمولة القرارات باقتسامها مع مزيد من الناس، بالسماح لمزيد من القرارات بأن تتخذ «في المستوى الأدنى في الأسفل»، أو في المحيط على الهامش، بدلاً من تركيزها على المركز الواقع أصلاً تحت الضغط والأخذ عمله في الاختلال.

فالقادة التقليديون يمدون أيديهم على نحو غريزي إلى البديل الأول. فعندما تنفجر أزمة نقدية، فإنهم يعززون الوكالات ويمركزون الضبط والسيطرة، وعندما تفشل الوفورات والقروض، فإنهم يوجدون وكالة كبرى في واشنطن. وعندما يتصاعد الاتجار بالمخدرات يعينون إمبراطوراً وطنياً لمكافحةها. ولكن هذه الغريزة تؤدي إلى الفشل على نحو متزايد. فالضوابط المركزية والوكالات المعززة تولد تبذيراً أكثر لا أقل. فاتحاد شركات القرار يتساقط متخلفاً أبعد فأبعد وراء تعقيد السوق. ويتفرج إمبراطور المخدرات عبثاً وعلى نحو عقيم في حين تنفجر حروب الرصاص بين عصابات المخدرات في مدينة بعد مدينة.

أما القادة الرياديون المغامرون، فيمدون أيديهم على نحو غريزي إلى النهج اللامركزي. فينقلون قرارات كثيرة إلى المحيط الهامشي - كما وصفناه آنفاً - وإلى أيدي الزبائن، والمجتمعات، والمنظمات غير الحكومية؟ ويدفعون بالآخرين عند المستوى الأدنى في الأسفل بواسطة هدم السلسلة الهرمية وإعطاء سلطة لموظفيهم.

والمؤسسات اللامركزية لها عدد من المزايا:

فأولاً: هي مرنة أكثر جداً من المؤسسات المركزية؛ فهي قادرة على الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة ولحاجات الزبائن: إن دوغ روس، المدير السابق لإدارة ميتشيفان التجارية يقدم إثباتاً كاملاً لذلك. فقد أخبرنا «بأن الطريقة الوحيدة التي نستطيع بها خدمة أعمالنا التجارية في سوق سريعة التغير، هي لا مركزية السلطة. فأنا لا أقدر أن أعرف عن برامجنا بقدر ما يعرف جماعتنا الذين في الميدان، الذين يتعاملون يوماً بعد يوم مع الأعمال التجارية. فإذا كان يجب أن تأتي القرارات إلي صاعدة عبر السلسلة الهرمية، ثم يجب أن تعود نازلة إلى الأسفل، فإننا لن نستطيع أن نستجيب بالسرعة الكافية لحاجات زبائننا».

وثانياً: إن المؤسسات اللامركزية أكثر فاعلية من المؤسسات المركزية: إن عمال الخطوط الأمامية هم أقرب الناس إلى معظم المشكلات والفرص: فهم يعرفون ما الذي يحدث بالفعل، ساعة بعد ساعة، ويوماً بعد يوم. وكثيراً ما يستطيعون صياغة أحسن الحلول إذا كانوا يتمتعون بدعم الذين يشغلون المنظمة. وهذا يعطي المنظمات التشاركية ميزة هائلة. وهذا أمر يشرحه جيداً رونالد كونتينو، الذي استخدم الإدارة التشاركية لتحويل مكتب تجهيزات المكائن التابع لإدارة الصحة العامة بمدينة نيويورك: «على أساس التجربة المثبتة، أعد أن العاملين في مكتب تجهيزات المكائن هم أثنى مواردنا، فلديهم قدرة على تحسين المنظمة بوصفها كياناً وحل مشكلاتها أكثر من عشرات المختصين الإداريين، ولديهم أفكار عميقة عما ينبغي القيام به في مكان العمل. فالعامل المسلح ببرامج إشراك الموظفين التي أدخلناها هناك لديه ميزة متفوقة: فهذا هو مكان عمله بالذات».

وثالثاً: إن المؤسسات اللامركزية أكثر تجديداً كثيراً من المؤسسات المركزية: فهذا ما اكتشفه خبراء السياسة في مدرسة كيندي لدراسة الحكومة بجامعة هارفارد، في عملهم المختص بمنح التجديد التي تقدمها مؤسسة فورد. وهم يشهدون أن أكبر مفاجأة أدهشتهم هي اكتشافهم أن التجديد لا يحدث عادة؛ لأن شخصاً ما عند القمة لديه مسودة خطة جيدة، بل إنه كثيراً ما يحدث؛ لأن الأفكار الجيدة تتصاعد كفقاعات من الموظفين الذين يقومون بالعمل الحقيقي ويتعاملون مع الزبائن.

ورابعاً: إن المؤسسات اللامركزية تولد روحاً معنوية أعلى، والتزاماً أكثر، وإنتاجية أكبر: عندما يعهد المديرون للموظفين بقرارات مهمة، فإنهم يشيرون بذلك إلى احترامهم لأولئك الموظفين. ولهذا أهمية خاصة في المنظمات التي لديها عمال ذوو معرفة. فإذا كان لنا أن نستغل المهارات والالتزام لدى المختصين بالتنمية، والمعلمين، وضباط حماية البيئة، فإننا لا نستطيع أن نعاملهم كأنهم عمال صناعيون عند خط تجميع الإنتاج. وهذا شيء تعلمه أرباب العمل من كل نوع؛ فلكي يستفيدوا على نحو فاعل من العمال ذوي المعرفة، يجب أن يعطوهم سلطة اتخاذ القرارات. فالموضات الإدارية تأتي وتذهب، كما يعرف كل الموظفين العامين. ولكن المشاركة ليست موضة؛ إنها حولنا في كل مكان، وفي كل صناعة من الناحية العملية.

لقد قام هارلان كليفلاند، العميد السابق لمعهد همفري بجامعة مينيسوتا، بتأليف كتاب أسر عن الإدارة في اقتصاد المعرفة عنوانه الموظف التنفيذي ذو المعرفة، قال فيه: «في الأيام القديمة، عندما كان عدد قليل من الناس فقط ذوي ثقافة جيدة و«على اطلاع»، كانت قيادة غير العارفين من المحتمل تنظيمها في هيكل عامودي من القيادة والسيطرة. أما قيادة العارفين فإنها مختلفة. فهي لا تنتج العمل الضروري إلا إذا مورست بالإقناع، عن طريق استشارة الذين سيتعين عليهم القيام بشيء يجعل القرار يعمل بنجاح». وبعبارة أخرى، فإن السلطة يتم تفويضها إلى الأعلى بطريقة متزايدة. فتراكيب الزمالة المتساوية وليست تراكيب القيادة تصبح هي الأساس الطبيعي للتنظيم. وبدلاً من الأمر والسيطرة، يصبح التفويض والتشبيك هما الأسلوبان الإلزاميان للقيام بالأشياء. وقد أطلق كليفلاند على ذلك اسم «غسق التسلسل الهرمي». [أي اقترابه من الغروب].

وبينما هجمت بقية المجتمع باندفاع رأسي للابتعاد عن التسلسل الهرمي -سواء عن طريق الحركات الطلابية في الستينيات، أو حركة النساء التي بدأت في أثناء السبعينيات، أم الحركة الريادية المغامرة في الثمانينيات- فإن معظم الحكومات ظلت متمسكة بالزماد بإحكام. فلم تتغير رسالتها إلى الموظفين: أطيعوا الأوامر. لا تستخدموا رؤوسكم. لا تفكروا في أنفسكم. لا تقوموا بعمل مستقل. وإذا حدث خطأ في شيء ما، فإن ذلك ليس مسؤوليتكم بالضبط، فتجاهلوه. وإذا كنتم مضطرين اضطراراً مطلقاً إلى اتخاذ قرار بأنفسكم، فاخاروا السلامة. ولا تقوموا بأي مخاطرة على الإطلاق.

وهذه الرسالة مدمرة على نحو هائل؛ فهي على مدى عشرات السنين جعلت الموظفين العامين جبناء، وتركتهم مطيعين، سلبيين، يشعرون بالمرارة. وهم قد يتذمرون في المنظمات التقليدية ذات التسلسل الهرمي، ولكنهم لا يكادون يتصورون في خيالهم أن يستولوا على السيطرة بأيديهم.

والجمود الناجم عن ذلك يحمل كلفة باهظة الضخامة؛ إذ يقول جيفورد بينشوت الثالث: «عند مشاهدة هذا الضياع، قد يدعو بعضهم إلى مزيد من الضوابط المركزية. ولكن الضياع لا ينجم عن الضوابط غير الكافية؛ إنه ينجم عن إبعاد معنى الضبط وحقيقته عن الناس الوحيديين ذوي القرب الكافي من المشكلة، بحيث يمكنهم أن يفعلوا شيئاً حيالها». (التوكيد مضاف إلى هذا النص).

ولإعادة السيطرة إلى العاملين في الأسفل، في الميدان الفعلي الذي تتصل فيه العجلات المطاطية بالأرض، فإن القادة الرياديين المغامرين يتبعون تشكيلة متنوعة من الخطط الإستراتيجية؛ فيستخدمون الإدارة التشاركية، لنزع الصفة المركزية عن عملية اتخاذ القرارات؛ ويشجعون عمل الفريق للتغلب على العوائق الجامدة التي تفصل الناس في المؤسسات ذات التسلسل الهرمي؛ ويصنعون «أبطالاً» مؤسسيين لحماية العاملين ضمن المؤسسة الذين يستخدمون سلطتهم الجديدة للابتكار؛ ويستثمرون في موظفيهم لضمان امتلاكهم المهارات والروح المعنوية لتحقيق أقصى استفادة من سلطتهم الجديدة. ثم إن القادة الرياديين المغامرين ينزعون الصفة المركزية عن السلطة بين المنظمات الحكومية - فيدفعون بالقرار إلى الأسفل، من واشنطن إلى الولايات، ومن حكومات الولايات إلى الحكومات المحلية. وسوف نناقش كل واحدة من هذه الإستراتيجيات الخمس في مكان لاحق من هذا الفصل.

وبالطبع، فإن الحكومات التي تريد أن تكون مسؤولة أمام مواطنيها لا تتخلى عن موظفيها وتتركهم أحراراً. فالناخبون يطالبون بشيء من المساءلة. ومن هنا فإن المنظمات التي تنزع الصفة المركزية عن السلطة، تجد أيضاً أن عليها أن توضح مهماتها على نحو مفصل وجلي، وأن توجد ثقافات داخلية حول قيمها الجوهرية الأساسية، وأن تقيس النتائج. فالمسؤولية عن

المدخلات تخلي مكانها للمسؤولية عن المخرجات والمحصلات، والثقافات السلطوية تخلي مكانها للثقافات «الفضفاضة - المحكمة» من النوع الذي وصفه بيترز ووترمان في كتابهما البحث عن الامتياز، حيث إن القيم والمهام المشتركة تحل محل القواعد والتنظيمات في دور الصمغ اللاصق الذي يبقى الموظفين يتحركون في الاتجاه ذاته.

### العالم بحسب رأي كريتش

لعل أشد الأمثلة التي شاهدناها إبرازاً للامركزية على نحو صارخ قد حدث في أكبر بيرقراطيات أمريكا وأشدّها مركزية، وهي وزارة الدفاع. وبحسب رأي المؤرخ العسكري مارتن فون كريفيد، فإن الجيوش الناجحة لها دائماً سلطة لا مركزية. ولكن في أثناء ستينيات القرن العشرين، فقد العسكريون الأمريكيون رؤية هذا الدرس. فوزير الدفاع روبرت ماكنمارا، الذي جاء إلى البنتاغون من على دفة شركة فورد للسيارات في العصر الصناعي، كان متعصباً متحمساً للأنظمة المركزية، وأسيراً لفكرة الكفاءة؛ عبر السيطرة المركزية وتخطيط الأنظمة. فكان شبانه شديداً البراعة يصطنعون تحليلات لفائدة الكلفة وتعليمات تنظيمية جديدة مما يستطیع أن يتابعه القادة الميدانيون. وكانت السلطة منجذبة إلى الأعلى، وشعر الذين في الميدان أن قدرتهم على اتخاذ القرارات أخذت تتسرب بعيداً عن أيديهم.

ومع غوص العسكريين في مستنقع فيتنام، اشتد الحافز لتعزيز السيطرة المركزية. وفي آخر الأمر فرض الرئيس جونسون سيطرته الشخصية على الحرب؛ فأخذ يأمر بجولات القصف بالقنابل والحملات الميدانية من البيت الأبيض. وعكف أتباعه في البنتاغون (مبنى وزارة الدفاع خماسي الشكل في واشنطن) يعكفون على الصور الجوية ويحددون الأهداف من على بعد عشرة آلاف ميل. وكان الجنرالات في مقر القيادة في فيتنام يصدرن أوامرهم للقوات عن طريق الراديو؛ فدفع العسكريون الأمريكيون الثمن.

ولحسن الحظ، فقد تعلم قادتنا من الهزيمة؛ فعندما طردوا العراق من الكويت استخدموا نهجاً مختلفاً جداً في عام 1991. وأكد الرئيس بوش [الأب] أنه لن يكرر أخطاء حرب فيتنام، فأعطى الجنرال نورمان شوارزكوف مهمتين فقط، هما طرد العراق من الكويت، وتدمير القوة

القتالية للحرس الجمهوري العراقي. وأخبر العسكريين بما يريد عمله، ولكنه ترك لهم أن يقرروا أفضل طريقة للقيام به. واتخذ اللواء شوارزكوف الموقف نفسه مع قادته الميدانيين.

وكان أحد المسؤولين عن هذا التحول الفلسفي هو اللواء و. ل. (بيل) كريتش - وهو رجل يبقى أسطورة ضمن القوة الجوية الأمريكية، حتى وهو متقاعد. ففي عام 1978 تولى كريتش قيادة السيطرة الجوية التكتيكية، وهي عملية تنطوي على 40 مليار دولار، و115 ألف رجل، و3800 طائرة. وفي يوم ما كان ما يقرب من نصف الطائرات عاجزاً عن الإقلاع بسبب مشكلات ميكانيكية. وكان عدد طلعات التدريب التي يقوم بها طياروها قد انخفض بنسبة 7.8 بالمائة سنوياً مدة عشرة أعوام تقريباً، وكان الطيارون الذين يشعرون أنهم بحاجة إلى 25 ساعة طيران شهرياً للمحافظة على جاهزيتهم القتالية، يحصلون على 15 ساعة أو أقل. وفي كل مئة ألف ساعة طيران، كانت سبع طائرات تتحطم؛ وكثيرٌ منها بسبب أخطاء في الصيانة. وكان الطيارون، والميكانيكيون، والفنيون يتركون السيطرة الجوية التكتيكية بالجملة، وقد أفضى كريتش بالقول فيما بعد: «كان السلك العسكري الأمريكي آخذاً في التفتت والتشتت. فكان الأمر أسوأ مما تظن».

وكان كريتش قد عمل في مكتب وزير الدفاع في أثناء منتصف الستينيات. وقد رأى شدة تحمس ماكنمارا للمركزية وتوحيد المقاييس؛ فقرر أن هذا التحمس العاطفي كان أكبر مشكلات السيطرة الجوية التكتيكية. فكانت القوة الجوية تستخدم نهج «حجم واحد يناسب الجميع»؛ كما قال في خطاب له عام 1983. «فقد تم إيجاد منظمة صيانة وحيدة كان المفروض فيها أن تناسب منظمات متباينة، من [سيطرة النقل الجوي العسكري] التي تقوم بأعمال الصيانة على الطريق، إلى [السيطرة الجوية الإستراتيجية] التي تعمل من قواعدها التشغيلية للإنذار... إلى [السيطرة الجوية التكتيكية] التي تشرطائراتها بحجم الأسراب في جميع أنحاء العالم... والجميع يقومون بالصيانة بالطريقة نفسها تماماً».

وبالإضافة إلى ذلك، فقد كان كل شيء مركزياً: الصيانة، وقطع الغيار، والجدولة والتوقيت «فكانت السيطرة في القمة العليا». فكان يجب أن تمر كل مكاملة للتصليح عن طريق ورشة الصيانة المركزية المسماة «السيطرة الوظيفية»، وهذه عملية تجعل الصيانة

شديدة البطء تتحرك زحفاً. وذكر تقرير في مجلة Inc أن نقل قطعة لطائرة ف15 عبر نظام الإمداد «كان يتطلب إدخال 243 فقرة في 13 استمارة يعمل فيها 22 شخصاً على مدى 16 ساعة لكل منهم؛ من أجل الإدارة والحفاظ على السجلات».

فقرر كريت أن العلاج هو تطبيق اللامركزية على نحو جذري. ففي أثناء أيام السيطرة المركزية كانت القوة الجوية تضع الميكانيكيين والطائرات في بركة تجميع مركزية، فتفصلهم عن الأسراب؛ الفرق المكونة من 24 طياراً، لكل منها اسمها الخاص، ورمزها، وولاءاتها الشديدة التي دخلت القمص الشعبية الأمريكية في أثناء الحرب العالمية الثانية. فقلب كريت هذا التوجه رأساً على عقب؛ فعين ميكانيكيين للأسراب، وأعطى كل ميكانيكي قبعة سربه ورقعته، سواء أكان اسم السرب «القراصنة» أم «الصقور السوداء». وعين طائرات للأسراب تدهن عليها شارة السرب المميزة -وهي الشارة نفسها التي صار يرتديها الطيارون والميكانيكيون الآن- على ذيل كل طائرة. (بل إنه دهن اسم ميكانيكي الرصاص إلى جانب اسم الطيار على أنف الطائرة). ونزع الصفة المركزية عن عملية الإمداد، بحيث صارت قطع الغيار متوافرة ومتاحة على خطوط الطيران تماماً، وترك لقادة الأسراب أن يخططوا جداول طلعاتهم بأنفسهم.

وأعطى كريت اهتماماً سخياً لموظفيه العاملين في التصليح والإمداد، فحسّن أماكن سكنهم، واستثمر الأموال في تدريبهم، وأخذ يمضي وقته معهم يعطيهم الإرشاد والتوجيه. وأمر بتغطية كل بناية في السيطرة الجوية التكتيكية بكسوة جديدة من الدهان، واستثمر أموالاً للحصول على السجاد، والأثاث، والتكنات الجديدة بموجب النظرية القائلة: إنه «إذا كان منظر التجهيزات والمعدات رثاً ومزرياً، فإن ذلك يؤثر في اعتزازك بمنظمتك وعلى أدائك... فإما أن يكون لديك مناخ من الاحتراف المهني، أو مناخ من التدهور والتعفن».

وأخذ ينشر النتائج، ويعتق المنافسة، وسمح للأسراب والقواعد بالتركيز على مهماتها. فوضعت السيطرة الجوية التكتيكية أهدافاً واضحة قابلة للقياس لكل فريق، وشجع كريت القواعد على وضع خرائط الصيانة والإمدادات وأداء الطلعات على الجدران. وكثيراً ما كانوا يضعون أكثر الإحصاءات حيوية على لوحات كبيرة في الخارج أمام كل وحدة، من أجل التنافس حتى يراها الجميع. وبدأت السيطرة الجوية توزع ميداليات وتقيم حفلات

مكافآت سنوية لتكريم أفضل الأسراب. وأوضح كريتش ذلك بقوله: «لقد أكدنا بالفعل على التنافس، وأدخلنا وأثبتنا أهدافاً ومقاييس جديدة، ولكننا في الوقت نفسه أعطينا الوحدة سيطرة على إيقاع خطواتها وجداولها الزمنية بنفسها؛ لكي تحقق الأهداف المرسومة لها عند نهاية العالم».

وبحسب ما جاء في مجلة **Inc**: «ولم يمضِ وقت طويل حتى أخذت تمور روح رفاقية قوية بين الطيارين ورؤساء أطقمهم. وسرعان ما أخذ أحد الأسراب يعمل وقتاً إضافياً ليتغلب على السربين الآخرين في الوحدة في كل شيء، من أداء الطيارين إلى نوعية الصيانة».

والنتائج تتحدث عن نفسها:

● فعندما غادر كريتش السيطرة الجوية التكتيكية كانت 85 بالمئة من طائراتها مصنفة على أنها قادرة على القيام بمهمة، في حين كانت الطائرات المصنف كذلك 58 بالمئة فقط عندما وصل كريتش إلى المكان؛ وهكذا فقد نقل السيطرة الجوية التكتيكية من الأسوأ إلى الأفضل بين كل القيادات الجوية.

● وكانت المقاتلات النفاثة تحقق معدلاً قدره 29 ساعة طيران في الشهر، في حين لم تكن قبل كريتش تحقق سوى 17 ساعة.

● وصارت السيطرة الجوية التكتيكية قادرة على القيام بضعف عدد الطلعات التي كانت تقوم بها عندما وصل إليها كريتش.

● ثم إن الوقت الذي يمر بين طلب قطعة غيار وإيصالها قد انخفض من 90 دقيقة إلى 11 دقيقة.

● وانخفض معدل تحطم الطائرات من واحدة في كل 13 ألف ساعة طيران إلى واحدة في كل 50 ألف ساعة طيران.

● وتضاعف تقريباً معدل إعادة تجنيد الميكانيكيين بعد تمضية مدة عملهم الأولى.

وقد حققت السيطرة الجوية التكتيكية هذا كله من دون أموال جديدة، ومن دون مزيد من الناس، وبقوة عاملة خبرتها أقل من خبرة القوة العاملة التي كانت موجودة

عبر سنوات الهبوط والتراجع. وسأل كريتش: «ما هو الشيء الأساسي؟ إننا نعتقد أنه التنظيم، ونعتقد أنه اللامركزية، ونعتقد أنه إنزال السلطة إلى أدنى المستويات، ونعتقد أنها المسؤولية الملائمة لمنح تلك السلطة، ونعتقد أنها روح القيادة الجديدة على مستويات كثيرة - فهذا كله هو ما يجعل الأشياء تحدث».

وقال كريتش لمجلة Inc: «في كل منظمة، هناك كثير من الناس الذين ينتظرون منك أن تعطيهم بعض المسؤولية، وشيئاً من الإحساس بالملكية، وشيئاً يستطيعون أن يفتخروا به على نحو شخصي. وإنه لمن المدهش أنك ما إن تتخذ تلك الخطوات الأولى حتى تتفتح فجأة ألف وردة، وتطلق المنظمة مقلعة بطرق لم يكن أحد يستطيع أن يتنبأ بها».

وأضاف: إن المديرين التقليديين يفترضون أنهم إذا نزعوا الصفة المركزية عن السلطة وجعلوها لا مركزية فإنهم سيفقدون السيطرة. ولكن العكس هو الصحيح.

فعندما تركت السيطرة الجوية التكتيكية كانت لي سيطرة عليها أكثر من أسلافي، وقد أوجدت قادة ومساعدين على كل تلك المستويات المتنوعة. فمن دون تلك الشبكة تحتك فإنك قائد بالاسم فقط.

فليس من الصعب جداً تشغيل منظمة كبيرة. إن عليك فقط أن تفكر على نطاق صغير في كيفية تحقيق أهدافك؛ فهناك حد صغير جداً لحجم القيادة التي تستطيع أن تمارسها على القمة العليا نفسها. فأنت لا تستطيع أن تدير دقائق الأشياء التفصيلية الصغيرة؛ لأن ذلك يسخط الناس؛ فالأشياء يحققها الأفراد، والمجموعات المكونة من شخصين أو خمسة أو عشرين، ولكن ليس مجموعات من 115 ألفاً.

وقد تقاعد اللواء كريتش عام 1984، ولكن فلسفته انتشرت. وبينما كان لا يزال في السيطرة الجوية التكتيكية، قامت القيادات في أوروبا والمحيط الهادي بتبني كثير من أفكاره. وقد خلفه في السيطرة الجوية التكتيكية تلميذه اللواء لاري د. ويلتش، فنقل نهجه إلى السيطرة الجوية الإستراتيجية، ثم انتهى به الأمر رئيساً لهيئة أركان القوة الجوية. وفي عام 1991 تولى شخص كان تحت رعاية ويلتش آخر قيادة مركزية في القوة الجوية، وهي

قيادة النقل العسكري الجوي، وبدأ ينشر فيها سيرة كريتش. أما في الجيش، فإن برنامج مجموعات الامتياز التابع للواء فونو مصمم على غرار ما فعله كريتش في قاعدة لانغلي الجوية، التي هي واجهة العرض للسيطرة الجوية التكتيكية.

وكان لكريتش أثر فاعل في نجاح مبادرة بوب ستون الخاصة بالمنشآت النموذجية. ويقول ستون: «إن شيئاً مضحكاً قد حدث، فقد كنت أطلع حفنة من الجنرالات على بعض الأمور، فقالوا جميعاً بلهجة عصبية متوترة: هل أطلعت كريتش على هذا؟ فقلت: لا. فقال اثنان منهم: إننا مهتمون برؤية ما سيكون عليه رد فعله». وما إن جاء كريتش حتى تبعه 40 أمراً آخرين.

### نزع مركزية المنظمات العامة

#### عن طريق الإدارة التشاركية

في السنوات الست التي أمضاها كريتش في السيطرة الجوية التكتيكية ضاعف إنتاجها عملياً. وقد فعل ذلك ببساطة بإدراكه للطبيعة البشرية: فالناس يعملون بجدية أكثر، ويستثمرون المزيد من طاقتهم المبدعة عندما تكون لهم السيطرة على عملهم بأنفسهم. فالأعمال التجارية الصناعية التي تعتنق الإدارة التشاركية تقول: «إنها تزيد إنتاجيتها بطريقة نموذجية بمقدار 30% إلى 40%. وأحياناً تكون الزيادة أعلى من ذلك كثيراً». ويقول بنشوت: «إن الالتزام الزائد من الشخص الذي لديه محرك ذاتي لا يحدث فرقاً في الإنتاجية قدره 10% أو 20% فقط، بل إن الشخص المنهمك في عمله المختار يستطيع أن يحقق في أشهر ما قد يعجز العكوف الروتيني على مهمة أن يحققه في سنوات».

إن الإدارة التشاركية تزدهر في المنظمات العامة الريادية المغامرة، من المناطق المدرسية إلى إدارات الشرطة. وتأمل في إدارة الصحة العامة بمدينة نيويورك، وهي منظمة ضخمة واسعة الامتداد تجمع النفايات وتكنس الشوارع في مدينة من سبعة ملايين نسمة. ففي عام 1978 عندما استؤجر رونالد كوتينو لإدارة مكتب مونتر للتجهيزات التابع للإدارة المذكورة، كان خراباً. فقد كان يعمل فيها أكثر من 1300 من الميكانيكيين، والمختصين باللحم، والكهربائيين، والحدادين، والمختصين بالآلات، وكان ذلك المكتب مسؤولاً عن

صيانة كل سيارات إدارة الصحة العامة. ومع ذلك، فإنه لم يكن يستطيع أن يبقى إلا نصف سيارات القمامة وكانسات الشوارع البالغ عددها 6500 شغالة في أي وقت من الأوقات.

فاستدرج كونتينو آراء موظفيه عن طريق لجنة عمل على أعلى مستوى وسلسلة من لجان العمل والإدارة. وفي ثلاثة أعوام كان 85 بالمئة من شاحنات القمامة قد عادت إلى العمل. ووفرت التجديدات الإدارية أكثر من 16 مليون دولار. ويقول كونتينو: «لقد صار ذلك ممكناً بسبب إيجاد بيئة يعرف كل فرد فيها أنه ممثل في عملية صنع القرار، وأن لديه خط اتصال مباشر إلى القمة؛ كي يسمعها اهتماماته ورغباته. فالتغييرات في الإجراءات لم يعد ينظر إليها على أنها أوامر متولدة من نخبة بعيدة، بل على أنها نتاج عمل فريق ورغبة جماعية في رؤية العمل يتحسن».

وما إن عادت الإدارة إلى الوقوف على أرضية صلبة حتى شرع كونتينو يعطي السيطرة اليومية على العمليات إلى الموظفين المناوبين في وردياتهم. فوضع شخصاً مختصاً بالآلات مسؤولاً عن قسم المشروعات الخاصة الجديد الذي أنشأه، الذي يتعامل مع كل طلبات المعدات والتجهيزات الجديدة. وجعل ميكانيكيي السيارات يساعدون في كتابة كل مواصفات الطلبات الجديدة، ويجربون كل المعدات الجديدة عند وصولها أول مرة، ويعملون في الوحدات التي تتفاوض على الضمانات وتنفيذها. وأوجد مجموعة بحث وتنمية مؤلفة كلها من ميكانيكيي السيارات نفذت 50 تحسناً في التصاميم على الأقل، ورخصت العديد منها لشركات خاصة، فكسبت عائدات للمدينة. بل إن فريقاً من الموظفين قد طور عربة نفايات جديدة هي مركبة ضخمة بشعة كانت تنقل القمامة من رصيف ميناء إلى مدفن تحت الأرض. وهم يطلقون عليها اسم «طفلتنا».

وقد اعتنقت ماديسون بولاية ويسكونسين الإدارة التشاركية كجزء من محاولتها إدارة النوعية الكلية. (وان أحد مبادئ ديمينغ الأساسية هو إشراك الموظفين في صنع القرارات). وقد قام أول فريق للنوعية في ماديسون، في قسم معدات السيارات، بتوفير 700 ألف دولار سنوياً بإيجاد برنامج صيانة وقائية وخفض معدل وقت إراحة السيارات من تسعة أيام إلى ثلاثة. ودرس فريق آخر للموظفين مشكلات في النفايات الصلبة، إذ كان وقت الانتظار

عند معمل استعادة الطاقة يؤخر سائقي الشاحنات كل مساء. وكانت الإدارة تخطط لإنفاق مليون دولار لمضاعفة حجم أرضية المقلب الذي تفرغ فيه الشاحنات حمولتها. ولكن عند رسم خريطة تدفق المرور، استنتج الموظفون ببساطة أنه إذا انطلق السائقون على الجانب الشرقي مبكرين ساعة من الوقت، فإن أزمة المرور في أوائل المساء سوف تختفي.

ويقول توم موسغالر، منسق إدارة النوعية الكلية للمدينة: «كنا سنضطر إلى المساومة حتى تتجمد جهنم كلها للحصول على ذلك. ولكن لأن الموظفين هم الذين تقدموا بالاقتراح، فهو ملكهم».

بل لقد أظهرت ماديسون كيف تستطيع إدارات الشرطة أن تستعمل الإدارة التشاركية. ففي صيف عام 1986 دعا رئيس الشرطة ديفيد كوبر إلى مؤتمر لمناقشة فكرة مختبر ميداني تستطيع إدارة الشرطة أن تختبر فيه أفكاراً جديدة. فحضر أكثر من خمسين من أعضاء الإدارة. فاختاروا فريقاً من عشرة أعضاء درّبه موسغالر على إدارة النوعية.

وبعد مناقشات حادة، أوصى الفريق بإقامة منطقة شرطة تجريبية فيها 38 عضواً ولها صلاحية على منطقة يقطنها 30 ألف نسمة. فقابلوا كل موظفي الإدارة ليستكشفوا اهتماماتهم، ثم دمجهم في الهيكل الإداري للمنطقة الجديدة. وكانت الخطوة الثورية هي الآتية: فقد انتخب الموظفون رئيسهم ونوابه بأنفسهم، ونظموا ورديات دوامهم وجداولهم الزمنية بأنفسهم كذلك، وصمموا بناية منطقتهم بأنفسهم وأقاموها.

واستطلعت منطقة الشرطة التجريبية أيضاً آراء زبائنها وتبنت ضبطاً للأمن يوجهه المجتمع (انظر الفصل الثاني). وللمساعدة على تنفيذ النهج الاجتماعي أخذ رجال الشرطة السرية، والضباط، ومراقبو العدادات، والمشتغلون بالوظائف الكتابية يعقدون اجتماعاتهم في فرق؛ فازداد التعاون بينهم على نحو مفاجئ وكبير.

ويقول موسغالر: «كانوا راضين في العادة»:

وكان الشيء العظيم هو ما حدث لمراقبي العدادات؛ فلم نكن قد استخدمناهم من قبل ألّبتة عيوناً وأذاناً لقوة الشرطة. بل كانوا هناك يكتبون بطاقات. ولكنهم

يرون الأشياء كل يوم. وهم الآن يعرفون ما الذي يبحث عنه رجال الشرطة السرية، وهكذا فإنهم يستطيعون المساعدة، وهم أفضل مصدر معلومات لدينا، وهم يشعرون أنه تم تمكينهم.

إن منطقة الشرطة التجريبية اليوم منظمة متحمسة لها دوافع. فقد تناقست الغيابات وطلبات التعويض تناقصاً حاداً. ففي استطلاع لآراء الموظفين أجري في سنتها الثانية، أبلغ أكثر من ثمانين بالمئة عن رضاً عن عملهم أعلى من رضاهم عن مهمتهم السابقة. وعبر أكثر من ستين بالمئة عن اعتقادهم أنهم صاروا أكثر فاعلية في حل أفعال الجرائم. وكانت أعلى خمسة أسباب أعطوها لاختيار العمل في المنطقة هي أنها «أكثر دعماً لأسلوب الإدارة»، وأنها «تركيب أقل جموداً»، وفيها «مدخلات أكبر لصنع القرارات»، و«استقلال أكثر»، و«جو فريقي جماعي». وكان سرور الإدارة بالنتائج كبيراً إلى درجة أنها أنشأت ثلاث مناطق لا مركزية أخرى في عام 1991 لتغطية باقي المدينة. ويقول كوبر: «أعتقد أننا تعلمنا أن الفريق العامل الفاعل يتكون من 30 إلى 40 شخصاً».

بل إن الإدارة التشاركية أخذت في الانتشار في التعليم العام أيضاً. فمن الناحية التقليدية، كانت أنظمة المدارس العامة عرضة لانتقاد رهيب (فقبل نزع الصفة المركزية عنها، كان في شيكاغو نصف مليون من طلبة المدارس العامة وثلاثة آلاف إداري؛ وكان في نظام مدارس شيكاغو الكاثوليكية ربع مليون طالب، وستة وثلاثون إدارياً فقط). ومع ذلك، فقد أثبتت دراسة بعد أخرى أن المدارس التي يتمتع مديروها ومدرسوها بسلطة مهمة هي أكثر نجاحاً من تلك التي تتخذ القرارات المهمة فيها إدارة مركزية. وهكذا بدأت مئات المناطق المدرسية تمارس ما يسميه المربون إدارة الموقع - أي دفع «سلطة صنع القرارات إلى الأسفل بأكثر قدر ممكن حتى تصل إلى مستوى المدرسة»؛ كما وصف ذلك بيل كلينتون، حاكم أركنساس؛ «لإعطاء المديرين سلطة أكبر، [و] إعطاء المدرسين سلطة أكبر».

أما مقاطعة ديد، بولاية فلوريدا، التي تشمل ميامي، فقد أعطت السلطة على امتداد معظم مدارسها لفرق من المديرين، والمدرسين، والآباء أحياناً. ففي مقاطعة ديد، وفي روتشستر، بولاية نيويورك، لكل مدرسة ميزانية توجهها مهمتها. وفي السنة الأولى من

الإصلاح في شيكاغو، حولت الولاية 40 مليون دولار من الإدارة المركزية إلى المدارس، وألغت 640 منصباً إدارياً، وأحالت المدارس إلى مجلس منتخب من الآباء والأمهات، والمدرسين، وأعضاء المجتمع.

### التعاون لإدارة العمل

يعتقد كثير من المديرين العامين أن الاتحادات هي أكبر عقبة تقف في طريق الحكومة الريادية المغامرة. والاتحادات تقاوم بالتأكيد التغييرات التي تهدد وظائف أعضائها، كما هو من شأن أي منظمة عقلانية أن تفعل. ولكن معظم المديرين الرياديين المغامرين يقولون لنا إن الاتحادات لم تكن هي عقبتهم الأساسية. فهم يعتقدون أن القضية الحقيقية هي نوعية الإدارة. ويقول جون كليفلاند، الذي كان يدير مصلحة تحديث ولاية ميتشيغان: «إن مشكلات إدارة العمل هي ببساطة عَرَض من أعراض الإدارة السيئة. فالقضية في جميع المنظمات هي نوعية المديرين على مستوى القمة. ومن الناحية التقليدية، في البيئة السياسية، فإن المعيّنين على القمة لا يملكون خبرة إدارية. فهم لا يبقون في المكان مدة طويلة، ولا يولون الإدارة اهتماماً كبيراً».

وعندما أجرت مؤسسة كوبر وليبراند الاستشارية استطلاعها عن الريادة المغامرة العامة، وجدت أن الموظفين التنفيذيين في الحكومات المحلية يقولون: «إن التعليمات التنظيمية الحكومية والمعارضة المؤسسية والمعارضة السياسية هي أعظم العقبات المعيقة لتحسين الإنتاجية». أما معارضة المنظمات العمالية، فكان ترتيبها الرابع من بين ستة خيارات.

ويقول روب مكغراه، العامل في الاتحاد الأمريكي لموظفي الولايات، والمقاطعات والبلديات: «إن عامة الناس متشوقون إلى المساعدة في إجراء التغييرات». فهم يفهمون مدى رداءة العمل الذي تقوم به كثير من المؤسسات العامة. وإذا كان التغيير يعني خسارة في الرواتب والأجور أو التخلي عن المساومة الجماعية، فإنهم لا يهتمون به. «ولكن إذا كانت المسألة هي الفرص الجديدة، فإن شعبنا متعطش للفرص الجديدة».

إن اتحادات القطاع العام هي في الموقع نفسه الذي كان فيه نظراؤها من القطاع الخاص عندما أدت المنافسة الأجنبية إلى تمزيق عدد كبير من الصناعات الأمريكية. فهم يستطيعون أن يقاوموا التغيير - ويتخرجوا على صناعتهم وهي تبدأ في الاضمحلال. أو يستطيعون أن يعملوا مع الإدارة لإعادة تركيب منظماتهم واستعادة ثقة زبائنهم - جمهور دافعي الضرائب.

وعندما تولى رون كوتينيو أمر مكتب تجهيزات المحركات بمدينة نيويورك، كانت العلاقات بين الإدارة والعمل كارثية. وهكذا قرر أن حركته الأولى يجب أن تكون لجنة على مستوى القمة؛ كي يثبت للقوة العاملة أنه مستعد لاقتسام السلطة معها. فطلب من الاتحاديين المحليين العشرين الممثلين لعماله أن يرشحوا أعضاء لتلك اللجنة. ويستذكر كوتينيو: «قلت لهم: أعطوني الشخص الذي يصرخ دائماً في قاعة اتحادكم على مدى حقارة الأشياء وكيف يجب تغييرها. فذلك هو الشخص الذي أريده».

وقد أعفى أعضاء اللجنة العمالية من واجباتهم الأخرى؛ فتنفروا للعمل بدوام كامل على تحسين المنظمة؛ وأخذوا يزورون مواقع العمل، ويسألون أعضاءهم عن كيفية تحسين وظائفهم، ويعودون باقتراحات رسمية منهم، ويجتمعون كل أسبوع مع كوتينيو وأكبر مديره. وفي عام ونصف العام وفرت أفكارهم مليوني دولار تقريباً. وعندما أدرك الموظفون أن ممثليهم لهم سلطة حقيقية، بدؤوا يتقدمون بمزيد من الاقتراحات. وبعد أن كسب كوتينيو ثقتهم، أُلّف لجان عمل وإدارة في جميع أنحاء المنظمة؛ فساعدت تلك اللجان على تطوير «مركز الأرباح»، وعلى إجراء «عقود داخلة» بموجب المبادرات الموصوفة في الفصل الثالث، مما وفر ملايين إضافية من الدولارات.

إن هناك اتحادات كثيرة مستعدة لمثل هذا النوع من الشراكة؛ فالاتحاد الأمريكي لموظفي الولايات والمقاطعات والبلديات يتفاوض الآن على إدخال لجان عمل وإدارة في كثير من عقودهم. وفي روتشستر ومقاطعة ديد، أصبح اتحاد المعلمين الأمريكي شريكاً كاملاً في محاولات التغيير الكاسحة في مجال التعليم. وفي ماديسون صارت الاتحادات حلفاء مهمين لعملية إدارة النوعية الكلية.

## لا سياسات تسريح

لعل أفضل طريق لتوفير تعاون الاتحادات هي تبني سياسة عدم إجراء تسريجات للعمال والموظفين. وكما لوحظ في الفصل الأول، فإن معظم الحكومات تفقد عشرة بالمئة من موظفيها كل عام. وهكذا فإن الاستنزاف كثيراً ما يوجد مجالاً للمرونة. والحكومات ليست مضطرة إلى أن تضمن للناس الوظائف التي في أيديهم. ولكنها تستطيع أن تضمن وظيفة ما، براتب مشابه؛ وقد فعلت فيساليا ذلك. ثم إن فينكس تضمن الوظائف، ولو أنها لا تضمن على الدوام رواتب مشابهة. ولم تقم المنطقة الرابعة في هارلم الشرقية بتسريح أي مدرسين.

ولا يريد أحد أن يقوم بتجديد يحرمه من وظيفته، ولكن عندما يعرف الموظفون أن لديهم ضماناً لوظائفهم، فإن موقفهم من التجديد يتغير على نحو كبير ومفاجئ، بل إن عدة موظفين في فينكس قد أوصوا بإلغاء مناصبهم. ولأن موظفي فينكس يحق لهم أن يحتفظوا بعشرة بالمئة من توفيرات السنة الأولى التي يولدونها عن طريق برنامج الاقتراحات في المدينة، فإنهم لم ينتقلوا إلى وظائف جديدة فحسب، بل كسبوا علاوات كبيرة في العملية كذلك.

## هدم التسلسل الهرمي التنظيمي

كثيراً ما تأتي أخطر مقاومة لعمل الفريق والإدارة التشاركية من مديرين من المستوى الأوسط، لا من الاتحادات. فإذا كان الموظفون يتخذون القرارات ويحلون المشكلات، فإن المديرين المتوسطين يصبحون زائدين على الحاجة. فهم كثيراً ما يقضون عقبة في طريق العمل؛ لأن غريزتهم هي أن يتدخلوا، ليبرروا وجودهم. وكما عبر عن ذلك بيترز ووترمان، فإن الإدارة المتوسطة تعمل كإسفنجة. فهي توقف الأفكار وهي في طريقها إلى الأسفل، وتوقف الأفكار وهي في طريقها إلى الأعلى.

ومع أنظمة اليوم المحوسبة، فإن المديرين لديهم معلومات كثيرة جداً عند أطراف أصابعهم وفي متناولهم، بحيث يستطيعون أن يشرفوا على أناس أكثر كثيراً مما كانوا يقدرون على فعله ذات يوم. ففسحة سيطرتهم أوسع. فإذا احتفظت المنظمات بكل طبقاتها الإدارية - واستمر جميع المديرين بتأدية أدوارهم التقليدية، فإن سيطرة أكثر من اللازم قد تترسخ. ومن هنا فإن المنظمات التشاركية تجد أن عليها أن تلغي طبقات وتهدم سلسلتها الهرمية. وقد ألقى

ديفيد كوبر طبقة نائب الرئيس بينه وبين قواده، وألغت فينكس وظائف 39 مديراً متوسطاً في سنة واحدة، باستخدام برنامج تقاعد باكر (ووفرت 5.1 ملايين دولار في العملية). وألغت كلية فوكس فالي التقنية منصب نائب رئيس وستة مناصب إدارية متوسطة على مدى السنوات الثلاث الماضية؛ وذلك ببساطة عن طريق عدم تعيين أحد ليحل محل من يتقاعدون.

### منظمة عمل الفريق

لقد وجدنا عمل فريق حيثما كنا نجد منظمات تشاركية. وقد استخدمت ماديسون دوائر نوعية؛ واعتمدت السيطرة الجوية التكتيكية على الأسراب؛ واستخدم مكتب تجهيزات المحركات فرق موظفين من كل الأنواع. ثم إن فيساليا وسانت بول تؤلفان باستمرار فرقاً تجمع بين موظفي إدارات مختلفة لتطوير مشروعات جديدة. أما مدارس هارلم الشرقية فقد كانت تديرها فرق. ولم تكن هذه مصادفة؛ فعندما تدفع المنظمات السلطة إلى أيدي الموظفين، فإنهم يكتشفون بسرعة أنهم بحاجة إلى العمل معاً في فرق؛ لكي يضعوا أيديهم على مشكلات وقرارات كبرى.

وقد وصف بيترز ووترمان سلوكاً مماثلاً في الشركات الريادية، فكتبوا يقولان: «إن المجموعات الصغيرة هي، ببساطة تامة، لبنات بناء الشركات الممتازة:

إن النتف والقطع الصغيرة التي يوجهها العمل تأتي تحت تسميات كثيرة - أبطال، فرق، قوات مهمة خاصة، قياصرة، مراكز مشروعات، مكان لصناعة شيء بسرعة، دوائر نوعية- ولكن فيها شيئاً مشتركاً: فهي لا تظهر على الخرائط الرسمية للمنظمات ونادراً ما تظهر في دليل هاتف الشركات. ولكنها مع ذلك أبرز جزء ظاهر للعيان من القسم الخاص الذي يبقى الشركة مرنة سلسلة.

وقبل 25 عاماً تقريباً أوضح بيتر دركر في الكتاب المعنون: **عصر الانقطاع** لماذا يحتاج العمال ذوو المعرفة إلى منظمات عمل فريق:

إن العمال ذوي المعرفة يحتاجون مع ذلك إلى رئيس... ولكن العمل المعرفي نفسه لا يعرف تسلسلاً هرمياً؛ لأنه ليست هناك معرفة «أعلى» ومعرفة «أدنى». بل إن المعرفة

إما أن تكون ذات صلة بمهمة معينة أو غير ذات صلة بها؛ فالمهمة هي التي تقرر، لا اسم الشخص الذي يكدر فيها، ولا عمره، ولا رتبته، ولا ميزانية اختصاصه. ولذا فإن المعرفة يجب تنظيمها كفريق تقرر المهمة من الذي يقوده، ومتى، ولماذا، وإلى متى.

### تنوعات الإدارة التشاركية وأساليبها

تختلف الإدارة التشاركية في العمق والنوعية، فبعض المحاولات زخرفة واجهات ظاهرية، وبعضها ثورية. فبعض المديرين يريدون ببساطة مزيداً من المدخلات من الموظفين، ولكنهم لا يريدون أن يشاطروهم أحد السلطة. وهناك آخرون ينظرون إلى موظفيهم على أنهم شركاء أصليون يتقاسمون المسؤولية عن جميع جوانب إنتاجية المنظمة ونوعية الحياة العملية. وكلما أوغلت المنظمة في هذا الطريق أكثر، كان المرود أكبر. وهناك عدد يكاد يكون غير محدد من الوسائل التي يستطيعون استخدامها على الطريق:

**دوائر النوعية:** وهي فرق طوعية مؤقتة تستخدم طرق ديمينغ لتحسين عمليات الشغل؛ فيختارون مشكلة أو عملية لتحسين معالجتها، ثم يقيسون النتائج، ويحللون البيانات، ويحددون الأسباب الكامنة، ويصممون الحلول وينفذونها، ويفحصون النتائج، فيحسنون حلولهم ويكررون المحاولة. وبلغة إدارة النوعية الكلية، «فإنهم يخططون، ويعملون، ويفحصون، ويتصرفون».

**ولجنة إدارة العمل:** تعطي المديرين وممثلي العمال منبراً دائماً لمناقشة اهتماماتهم. فإدارة الأشغال العامة في فينكس مثلاً تستخدم دوائر النوعية لمهاجمة مشكلات محددة، ولكن لديها أيضاً لجنة للإدارة والعمل لإبقاء خطوط اتصال دائمة مفتوحة على القضايا الواسعة.

**وبرامج تطوير الموظفين:** تساعد الموظفين على تنمية مواهبهم وقدراتهم عن طريق جلسات التدريب، والورشات، وما إلى ذلك. والمنظمات التي تقدم مثل هذه الفرص وتتابعها بالتشجيع من الداخل تولد ولاءً والتزاماً هائلين. ففي إحدى المراحل في فيساليا، حيث يدير الموظفون البرنامج برمته، كان مدير الموظفين ومدير معالجة المخاطر ضابطي شرطة سابقين. وكان مدير المطار أمين سر سابق.

واستطلاعات المواقف: تعطي القادة مزيداً من المعلومات عن مشاعر موظفيهم أكثر من أي أسلوب عملي آخر. فإن فينكس وكنية فالي فوكس التقنية تستطلعان آراء موظفيهما كل عام، وعندما كشف استطلاع لآراء الموظفين في إدارة شرطة ماديسون سخطاً على طريقة منح الترفيعات، طلب رئيس الشرطة من فريق من الضباط أن يوجدوا طريقة جديدة كلياً.

ومديرو تقويم الموظفين: وهذه أداة قوية، بالرغم من أنها ليست واسعة الاستعمال حتى الآن. فقد طور المشرفون في إدارة شرطة ماديسون فحصاً بأربع طرق يسهل استدراج تغذية راجعة من موظفيهم، ونظرائهم، ورؤسائهم، وأنفسهم.

وسياسات الاختراع: تساعد الموظفين على تسجيل براءات الاختراع وتطوير منتجات جديدة أو عمليات ببتكرونها. وفيساليا تخصص المال لضمان البراءة، ثم تساعد على التطوير، أو تترك الموظفين يعالجون التطوير، أو تساعد الموظف على إعطاء رخصة لشركة خاصة لاستعمال الاختراع. فولاية أوريغون تملك، مع أحد موظفيها، أول براءة اختراع لتقسيم المسالك المرتفعة على الطرق العامة.

وأبطال التجديد: يشجعون فرق الموظفين على التجديد. ويرعون جهودهم ويحتضنوها عندما يقومون بالتجديد. فبرنامج «السعي لتحقيق الامتياز في الأداء» في مينيسوتا موصوف في ص 272-275 من النص الإنكليزي لهذا الكتاب. ثم إن هاواي وولاية واشنطن لديهما برامج مماثلة. ففي برنامج حوافز عمل الفريق بواشنطن، فإن فرق الموظفين الراغبين في إجراء تغييرات في إيصال الخدمات، وخفض التكاليف أو زيادة العائدات يتقدمون بطلب لمجلس الإنتاجية. وعندما يتم التحقق من منجزاتهم، فإنهم يتقاسمون 25 بالمئة من المكاسب المالية، وقد وفر البرنامج للولاية 50 مليون دولار في سنواته السبع الأولى.

وبرامج المكافآت: تستخدم لتكريم محققي الإنجازات العالية في كل منظمة ريادية مغامرة قابلتها عملياً. وكانت جائزة «غرو» في مصلحة خدمات الغابات الوطنية هي أكثر الجوائز التي شاهدناها في التركيز على الناحية التشاركية: ففي كل عام يستطيع كل موظف أن يعطي موظفاً آخر جائزة على أدائه المتميز. ومن المناسب أن هذه الجائزة مسماة على اسم مبتكرها تايلر غرو المتخصص بتقانة الغابات.

في عام 1972 أو ضح عالم النفس الاجتماعي روجر هاريسون لماذا تعتمد المنظمات الريادية المغامرة على الفرق اعتماداً ثقيلاً إلى هذا الحد. فقسّم المنظمات إلى أربعة أنماط أساسية، هي:

- المنظمات التي توجهها السلطة، وهي تشمل كثيراً من الأعمال التجارية التقليدية، وهي استبدادية متسلطة وذات تسلسل هرمي.
- المنظمات التي يوجهها الدور، مثل البيروقراطيات الحكومية التقليدية، وهي منظمة بقواعد موضوعة بعناية وحرص، وإجراءات، وتسلسل هرمي.
- المنظمات التي توجهها مهمة ما، مثل الأعمال التجارية الموجهة نحو التكنولوجيا، وهي مرنة وسلسة جداً، وتوجهها النتائج.
- والمنظمات ذات التوجه الشخصي، مثل المجموعات الاجتماعية، وهي موجودة ببساطة لتلبية حاجات أعضائها.

إن من الواضح أن المنظمات الريادية المغامرة تقع ضمن فئة المنظمات التي توجهها المهمة. فهذه المنظمات تعمل كل ما هو ضروري لتحقيق نتائج؛ كما يوضح ذلك هاريسون. فهي بطريقة نموذجية تغير تركيبها وإجراءاتها كلما تغيرت مهماتها. وهي تعمل باستمرار على تأليف فرق عمل ومجموعات لتحقيق المهمات. وقد كتب هاريسون: «إن هذه الأنظمة المؤقتة يمكن تفعيلها بسرعة، وتجهيزها بالمزيج الضروري من المهارات والقدرات، ثم حلها مرة أخرى عند انقضاء الحاجة. وإن استخدامها يعطي ما هو بالنتيجة تركيب منظمات متنوع باستمرار». ونتيجة لذلك، فإن أعظم نقطة قوة في المنظمات التي توجهها المهمة هي التعامل مع البيئات المعقدة والمتغيرة». وعلى عكس ذلك، فإن المنظمات التي توجهها السلطة أو الدور تجد صعوبة ومتاعب في التعامل مع التغيير؛ لأنها «تربط السيطرة مع منصب في المنظمة. ولا يُقدّم أي واحدة من هاتين الفئتين من المنظمات على تعيين سريع وعقلاني للأشخاص المناسبين في مواقع النفوذ».

وتقسّم المنظمات المركزية الهرمية التسلسل نفسها أيضاً إلى الطبقات وإطارات كثيرة. ويبدأ الناس بالانتماء إلى وحدتهم وحمل مواصفاتها، وإلى موقع عملهم. ويصبح الاتصال

صعباً عبر الوحدات وبين الطبقات. وهذا يفسر سبب كثرة استخدام المنظمات التجديدية للفرق؛ بحسب رأي روزايبث موس كانتر.

فقد كتبت كانتر في كتابها سادة التغيير: «إن المجموعة الرئيسية من عقبات الطريق تنجم عن الانقسام إلى شرائح. فالتركيب المقسم بدقة إلى إدارات وطبقات ومستويات يحيط بكل منها سياج طويل، وتتقيد اتصالاتها الداخلية والخارجية، وتكون في الواقع محروسة بعناية». حتى عندما ينجح أحد التجديدات، فإنه نادراً ما ينتشر؛ لأن التواصل بين الإدارات متوقف عند أدنى الحدود ولأن الأسيجة شديدة الارتفاع.

وعلى عكس ذلك، فإن المنظمات التجديدية تغذي الاتصال المستمر، وهكذا تتدفق المعلومات عبر مراتبها بسرعة. وللقيام بذلك، فإن تلك المنظمات تؤلف فرقاً جديدة وتراكيب جديدة بطريقة منتظمة، بحيث يتصل كل واحد بأخر تقريباً. وتقول كانتر: «إن امتيازات الوظائف في المنظمات التجديدية واسعة وعريضة؛ وتخصيصات العمل غامضة، وغير روتينية، ويوجهها التغيير. «ومناطق الوظائف متداخلة متقاطعة فيما بينها؛ ويملك الموظفون استقلالاً ذاتياً كافياً للانطلاق في العمل بمجموعات كبيرة دون انتظار موافقة المستوى الأعلى».

وقد أثبتت ماديسون حجة كانتر هذه على نحو كامل. فعندما قام رئيس البلدية سنسبرينر بإدخال إدارة النوعية الكلية، اكتشف بسرعة أن الجدران العالية بين الإدارات هي من بين أكبر العوائق للنوعية والتجديد. فأول فريق نوعي عنده، في قسم تجهيزات المحركات، عزل سياسة المدينة لشراء أرخص القطع (ومن ثم أسوأها نوعية) بوصفها أحد الأسباب الكامنة وراء مشكلات صيانة السيارات. فقرر سنسبرينر والفريق أن ينظروا إن كان بوسعهم تغيير السياسة؛ فقاموا أولاً بزيارة مشتري القطع، الذي اتفق معهم أن السياسة كانت غير حكيمة، ولكنه وجّه اللوم إلى الشراء المركزي. وهكذا قاموا بزيارة الشراء المركزي، الذي اتفق معهم موظفوه مرة أخرى، ولكنهم قالوا: إن مراقب حسابات المدينة لم يكن يسمح لهم بتغيير السياسة. وأخيراً زاروا محامي المدينة. فماذا قال لهم؟ قال: «بالطبع يمكنكم تغيير السياسة... والواقع أنني افترضت أنكم كنتم تفعلون ذلك على طول الخط».

ويقول سنسبرينر: «كان ذلك اكتشافاً مدهشاً».

وبالإضافة إلى القدرة على التجديد، وتحقيق المهام، والاستجابة بسرعة للبيئات المتغيرة، فإن منظمات عمل الفريق تعرض سلسلة من نقاط القوة الأخرى:

- إن الفرق المؤلفة فيما بين الإدارات تجعل وجهات نظر مختلفة تؤثر في المشكلات أو الفرص، من أقسام مختلفة من المنظمة. أما الناس في الإدارات المنعزلة، فلا يرون سوى الأعراض المحلية للمشكلة. في حين تستطيع الفرق أن ترى المشكلة الكلية.
- إن أعضاء الفريق الذين تواجههم منظورات مختلفة يبدؤون بالتفكير «خارج إطار» إدارتهم نفسها، وعندما يرجعون بتلك العادة إلى مكاتبهم، فإنهم كثيراً ما يحملون بطرق أفضل لإنجاز أهدافهم.
- إن الفرق تهدم الجدران بين مجالات العمل، وتغذي التعاون وترعاه فيما بين الإدارات. ويقول جورج بريتون، نائب مدير المدينة فينكس: «إن القضايا لم تعد تتناسب على نحو محكم الأنافة مع خطوط الإدارات والمنظمات، التي لا تدرك أنها ستتحمل كثيراً من الإحباط والاستجابات غير الكافية نسبياً للأوقات المتغيرة».
- إن الفرق تبني شبكات دائمة في جميع أنحاء المنظمة؛ لأن كل شخص يتعرف إلى الناس الذين يفكرون مثله في إدارات أخرى، ثم إن الأفكار والمعلومات تتدفق بسرعة أكبر، ويصبح العمل أسهل. وللقيام بعمل أي شيء مهم ضمن منظمة كبيرة، يحتاج كل ريادي مغامر إلى شبكة غير رسمية من الحلفاء.
- إن الفرق تفرض على الموظفين الارتفاع إلى مستويات ومقاييس عالية، فهي تعمل كآلية لضبط جودة النوعية مقبولة أكثر من التقويم والأوامر النازلة من الأعلى. ففي هارلم الشرقية، حيث تقوم فرق صغيرة من المعلمين بإدارة معظم المدارس، فإن المعلمين غير المؤدين عملهم «يتساقطون على جانب الطريق من تلقاء أنفسهم، بسبب ضغط نظرائهم عليهم ضمن مجموعتهم التي يتمتع أعضاؤها بصلاحيات متساوية»؛ كما يقول جون فالكو. «فإذا كانت لديك فتاحة واحدة متعمنة في مجموعة، فإنها تؤثر في التفاحات الأخرى. فهم يمارسون الضغط. فأولئك المعلمون يرون أنفسهم؛ ثم يأتون

إلّي ليقول واحدهم: «أنا لا أستطيع العمل هنا». وكثير منهم يختارون الذهاب إلى مكان آخر، أو ترك النظام».

### صنع أبطال مؤسسيين للتجديد من القاع إلى الأعلى

لكي تنجح المنظمات التشاركية، يجب عليها أن لا تمكّن الموظفين والفرق فحسب، بل وأن تحميهم كذلك. فليس المديرين كلهم يرغبون في أن يخوض موظفوههم بالتدخل في القرارات. فقد فشلت كثير من محاولات إقامة الإدارة التشاركية في أوائل الثمانينيات في الحقيقة؛ لأن المديرين لم يدعموها. ففي ماديسون امتنع المديرين عن دعم الإدارة النوعية في سنواتها الباكراة الأولى، إلى درجة أن كل عضو من أعضاء فريق النوعية استقال عند نقطة معينة.

ثم إن الإدارة التشاركية فيها مخاطر. فهي تشجع الموظفين على تقاسم المعلومات ومجابهة القضايا الكامنة. ففي قاعة البلدية (حيث تنعدم السرية والخصوصية) أو مبنى برلمان الولاية، حيث يبحث المرسلون باستمرار عن النزاعات والتسريبات، فإن ذلك يجلب شعبية علنية سلبية. وبحسب رأي روبرت كريم، الذي يدير اتحاد شركات بوسطن الإدارية، المؤسسة الاستشارية بين القطاعين العام والخاص التي أوجدتها المدينة لمساعدة إداراتها، فإن «الحذر من هذه المخاطرة هو أحد المخاوف الكبرى التي تبعد المديرين العاميين» عن المحاولات والجهود التشاركية.

ولقد قام رودى بيربيتش، حاكم مينيسوتا من عام 1976 إلى عام 1979، ومن عام 1983 إلى عام 1991، بإيجاد حل مثير للاهتمام، وهو نوع من «البطل» المؤسسي مصمم لتمكين الرياديين المغامرين وحمايتهم ضمن أعماق البيروقراطية. وأطلق على هذا الحل اسم «الكفاح لتحقيق الامتياز في الأداء»، فكان فاعلاً على نحو كافٍ للفوز بأول جوائز التجديد من مؤسسة فورد.

ولهذا الحل تاريخ مثير للاهتمام. ففي أول حقب حكم بيربيتش، تعلّم مدى سخط موظفي الولاية على الأوامر العليا النازلة إليهم من القمة. ولخفض الإنفاق، كان قد أسس لجنة لمعالجة سوء إدارة النفقات. فكانت شحيحة جداً تحاسب الموظفين على كل فلس بأسوأ

طريقة: فتمنعهم من شراء خزائن للملفات، وتطفئ نصف الأضواء المشتعلة فوق رؤوسهم، وتحظر إدخال مكنة صنع القهوة إلى مكاتب الولاية. حتى يومنا هذا، يتذكر الموظفون في مينيسوتا اليوم الذي صادر فيه الحاكم أدواتهم لصنع القهوة. وفي عام 1978 انتقموا منه في يوم الانتخابات، فسقط بيربيتش في هزيمة غير متوقعة.

وفي مدة السنوات الأربع اللاحقة، عمل بيربيتش في شركة ضبط البيانات، في مكتبها بالعاصمة النمساوية فيينا. وهناك تعلم شيئاً عن إدارة العمال ذوي المعرفة. فهو يتذكر على نحو خاص الثورة التي واجهت المديرين الأمريكيين عندما أخبروا موظفيهم النمساويين بأنهم لا يستطيعون حفظ الشراب في أجهزة تبريد مكاتبهم.

وعندما أُعيد انتخاب بيربيتش لمنصب الحاكم في عام 1982 كانت مينيسوتا تواجه مرة أخرى مشكلات مالية قاسية. فكان أول حافز غريزي له هو إيجاد مجموعة أعمال تجارية مثل لجنة غريس، التي كانت قد مشطت الحكومة الاتحادية بحثاً عن حالات التبذير، ثم قدمت تقريراً هائلاً ضخماً عملاقاً ظل الغبار يتجمع عليه وهو مهمل على رفوف كثيرة. وكان بيربيتش يخطط لتسمية مجموعته «الكفاح لتحقيق الكفاءة والإنتاجية». وكان من حسن حظه أنه طلب من رئيس شركة دايتون - هيدسون، وليام أندرز، أن يشترك في ترؤس المجموعة.

وكان أندرز يفهم أن الإنتاجية ليست شيئاً يمكن فرضه من الخارج، بل يجب بناؤها من الأسفل. فقال لبير هاتشينسون، نائب الرئيس الذي عينه في المشروع: «إن طريقة الحصول على الإنتاجية هي تمكين الموظفين من عمل ما هو صحيح. فعندما تساعد الناس على تقرير ما هو صحيح - وتعطيهم السلطة لتمكينهم من عمله - فإنك تحصل على نتائج عظيمة، بل تحصل على نتائج تفوق كثيراً أي شيء تقدر على أن تحلم به وأنت في مكتبك الكبير في الطابق العلوي».

فنقل هاتشينسون هذه الرسالة إلى المجموعة العاملة التي كانت قد أسستها ساندر هيل، مفوضة بيربيتش الإدارية، لتصميم مبادرة «الكفاح لتحقيق الامتياز في الأداء». فاقترحوا نهجاً يوجهه الفريق، ويتحرك من الأسفل إلى الأعلى - تحت اسم جديد - ووافق الحاكم على ذلك.

وكان البرنامج بسيطاً. فقد عين بيربيتش مجلساً لإدارة الكفاح لتحقيق الامتياز في الأداء، الذي اشترك مع أندرز في رئاسته. فأخذ هذا المجلس يستدرج المقترحات من الموظفين الذين لديهم أفكار للتجديد. واختار أفضل الأفكار الواعدة فجعلها مشروعات رسمية للكفاح لتحقيق الامتياز في الأداء. واستخدم معايير شبيهة بتلك التي كانت تعتقها الحكومات الريادية المغامرة في جميع أنحاء أمريكا. وكان يجب أن يقوم فريق باقتراح المشروعات، ولم يكن بوسع أعضاء الفريق أن يطالبوا بأموال جديدة البتة. وكان يجب أن تجسد المشروعات واحداً على الأقل من بين ستة مبادئ هي: توجيه الزبائن، والإدارة التشاركية، ولا مركزية السلطة، وقياس الأداء، والشراكات الجديدة، أو آخر مبتكرات التكنولوجيا الحديثة.

فوضعت هذه المبادرة ختم الموافقة على أربعة أشياء: إذ سمحت للناس بالتجديد، وقدمت لهم المساعدة التقنية، وأرغمت رؤساءهم على اليقظة والاستماع، وأعطتهم الحماية عندما انطلقت نيران المدفعية المضادة المحتومة.

وقام أحد أوائل فرق المكافحة لتحقيق الامتياز في الأداء بإقناع إدارة الموارد الطبيعية بتغيير موقفها من زبائنها. ففي أثناء منتصف الثمانينيات، كان استخدام حدائق الولاية الأربع والستين آخذاً في التضاؤل، وكانت مشكلات الميزانية تسبب قضم الحدائق وتآكلها بالتدريج. فقررت مجموعة من الناس ضمن الإدارة أنها تحتاج إلى برنامج تسويق. فتقدمت بطلب لإعطائها مكانة كفاح لتحقيق الامتياز في الأداء وفازت بذلك. فطلبت أولاً من مديري الحدائق أن يكتفوا التفكير فيما يريده زبائنهم؛ وسرعان ما أخذ المديرون يضعون معدات للعب الأطفال في الحدائق، ومجموعة دارات كهربائية في مواقع المعسكرات والمخيمات. ثم أسسوا نادياً لجوازات السفر - وهو نوع من برنامج الارتياح المتكرر لمستخدمي الحدائق؛ لاجتذابهم إلى الحدائق النائية التي لم يكن يرتادها أناس كثيرون. ثم بدؤوا يقبلون الدفع ببطاقات الائتمان، وينشرون الإعلانات، ويشجعون تقديم بطاقات الحدائق كهدايا في عيد الميلاد. فقفزت المبيعات بنسبة 300 بالمئة. ثم جاؤوا بشركة خاصة لتحسين دكاكين هداياهم، فزاد بيع الهدايا بنسبة 50 بالمئة، وأخيراً، أجرؤا استطلاعاً لرأي الزبائن بين 1300 من مرتادي الحدائق.

وفي أثناء السنة الأولى من تنفيذ إستراتيجية التسويق، قفز عدد زوار الحدائق بنسبة 10 بالمئة. فأثارت مثل هذه الأرقام انتباه مديري الإدارة؛ وفي عام 1987 أوجدوا منصب منسق للتسويق واستأجروا قائد فريق من الكفاح لتحقيق الامتياز في الأداء لشغل هذا المنصب. وأقاموا أيضاً مجلس إدارة للتجديدات خاصاً بهم، لإبقاء جو التغيير حياً في الإدارة.

وأدى مشروع آخر للكفاح لتحقيق الامتياز في الأداء في الوكالات التي تصدر إجازات سوق السيارات إلى خفض وقت انتظار عامة الناس إلى النصف. وساعد مشروع آخر إدارة الموارد البشرية على سرعة الانتهاء من معالجة حمل ثقيل متخلف من شكاوى التمييز العنصري المقدمة ضد أصحاب الأملاك، وأرباب العمل، والمصارف. وقد أثبت هذا المشروع دور الكفاح المذكور بوصفه بطلاً للتجديد - وحامياً رسمياً للرياديين المغامرين ضمن الجهاز البيروقراطي. وعندما رفضت مفوضة الإدارة إعطاء موظفيها الوقت المطلوب لتطوير هذا البرنامج الجديد، هدها المدير التنفيذي للكفاح المذكور بإخبار حاكم الولاية أن المشروع قد فشل؛ لأن الإدارة لم تدعمه. وفي اليوم اللاحق لانت المفوضة.

ولقد تعلمت إدارة بيربيتش عدداً من الدروس الثمينة من الكفاح لتحقيق الامتياز في الأداء لخصتها في كتاب عنوانه: إدارة التغيير: دليل لإنتاج التجديد من الداخل. وكان أحد هذه الدروس هو أن التجديد كثيراً ما يأتي من الأسفل صاعداً إلى الأعلى. فقد ذكر الكتاب أن «ثلث مديري مشروعات الكفاح لتحقيق الامتياز في الأداء على الأقل، هم موظفون مهنيون عاديون، وليسوا من الإدارة الوسطى أو العليا. وكان الدرس الآخر هو أن المشروعات التي تديرها فرق تحقق نتائج أفضل كثيراً من نتائج المشروعات التي يديرها أفراد. والدرس الثالث هو أن اللامركزية تتطلب التزاماً صلباً ثابتاً من القمة العليا. فمن دون دعم بيربيتش الكامل ما كان الكفاح المذكور ليعمل بنجاح. ومن المفارقات الساخرة في المؤسسات والأنظمة المركزية -سواء في حكومات الولايات، أم في أنظمة المدارس، أم في البرامج الاتحادية- أن القابعين على القمة كثيراً ما يتعين عليهم أن يغيروا القواعد قبل أن يتمكن الذين في الأسفل أن يجددوا. فالأفكار الجيدة قد تتصاعد من الأسفل كالفقاعات، ولكن هذه الأفكار تتجاهلها الأنظمة المركزية في العادة. فمن أجل تمكين الموظفين من تنفيذ أفكارهم، يجب على صناعات السياسة أن ينزعوا الصفة المركزية عن محل صنع القرار.

إن رؤساء البلديات وحكام الولايات الجدد، الذين كثيراً ما يوجدون لجاناً لاستئصال التبذير وزيادة الإنتاجية، يستطيعون أن يتعلموا أشياء كثيرة هائلة من نجاح الكفاح لتحقيق الامتياز في الأداء، ومن فشل بيربيتش في مدة حكمه الأولى. فالتناقض يثبت واحداً من مبادئنا الأساسية المفضلة: إن محاولات تحسين الإنتاجية في العادة تقوض كلاً من الإنتاجية والروح المعنوية؛ أما محاولات تحسين الروح المعنوية بتمكين الموظفين، فهي في العادة ترفع كلاً من الروح المعنوية، والإنتاجية على حد سواء.

### الاستثمار في الموظف

إن اللامركزية لا يمكنها العمل بنجاح إلا إذا كان القادة مستعدين للاستثمار في موظفيهم. وكما قال اللواء كريتش عن قواته: «إنك لا تستطيع أن تعاملهم بطريقة بشعة تعيسة، وتسكنهم بطريقة بشعة تعيسة، ثم تتوقع منهم عملاً جيد النوعية في المقابل». ولقد وجدنا مراراً وتكراراً أن المنظمات الريادية المغامرة تدفع رواتب جيدة لموظفيها، وتسعى إلى تحسين النوعية المادية لأماكن عملهم. وبالإضافة إلى ذلك، فإنها تستثمر على نحو ثقيل في التدريب.

فلا أحد يريد أن يتولى اتخاذ القرارات المهمة موظفون سيئو التدريب، ومع ذلك فليس هناك حكومات تنفق كثيراً على التدريب. ليست هناك إحصائيات دقيقة، ولكن كل شخص درس الوضع من الناحية العملية يعتقد أن الحكومة تنفق على التدريب أقل كثيراً مما تنفقه الأعمال التجارية.

ففي أثناء الثمانينيات قدرت لجنة بول فولكر الوطنية للخدمات العامة أن الحكومة الاتحادية تنفق نحو واحد بالمائة من جدول الرواتب المدنية، غير البريدية، على التدريب، بالمقارنة بـ 3 بالمائة في شركات فورتشن 500. وفي عام 1990 ذكرت لجنة مراجعة الإدارة التابعة لحاكم ولاية نيو جيرسي، أن الولاية لا تنفق على التدريب أو التنمية سوى 100/6 من 1 بالمائة من جدول رواتبها الإدارية والإشرافية البالغة قيمته 300 مليون دولار [أي 180 ألف دولار فقط]. وإن ويسترن إليكتريك، إحدى كبرى شركات نيو جيرسي، تنفق قدر هذا المبلغ مئة مرة.

ومع الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي يشهد فيه التنافس على نطاق عالمي، الذي صار فيه تحديث المهارات ورفع سويتها باستمرار شرطاً سابقاً للبقاء من الناحية العملية، زادت الأعمال التجارية استثماراتها في التدريب زيادة كبيرة ومفاجئة. وتعلمت الحكومات الريادية المغامرة الدرس نفسه. فكانت فيساليا أول منظمة خارجية ترسل مديريين إلى برنامج هاوليت باكارد للتدريب. وتستثمر ماديسون في التدريب استثماراً ثقيلاً، وتقدم فينكس 25 دورة مختلفة لموظفيها في كل حي محلي. ومثل كثير من الحكومات، فهي تقدم تعويضات عن أجور التعليم للموظفين الذين يأخذون دورات في كلية معتمدة.

بل إن بعض الاتحادات تستثمر في التدريب، فبحسب ما يقول روب مكغراه فإن AFSCME كثيراً ما تقدم أموالاً لجعل الوكالات العامة تقدم تدريباً. ثم إن مجلس المنطقة 37 التابع لـ AFSCME بمدينة نيويورك يدير كليته الخاصة به. ويقول ماكغراه: «إن أعضاءنا متشوقون -على نحو يائس تقريباً- إلى التدريب».

### نزع الصفة المركزية عن النظام الاتحادي

في نظر كثير من قرائنا في عاصمة الأمة، فإن قضية نزع الصفة المركزية مرادفة لقضية الصفة الاتحادية الفيدرالية. ففي أثناء ستينيات القرن العشرين وسبعينياته، في انفجار للنشاط الوطني، أضفينا مركزية مفرطة على كثير من أنشطة الحكومة. وبين عامي 1963 و1980، أوجد الكونغرس 387 برنامجاً جديداً مطلقاً للمنح - وهي صناديق من الأموال الاتحادية مرتبطة بقواعد وتنظيمات اتحادية لدفع أجور خدمات توصلها حكومة الولاية أو الحكومة المحلية. وبحلول عام 1977 كانت هذه الأموال تمثل دولاراً من كل أربعة دولارات تنفقها حكومة الولاية أو الحكومة المحلية. وبالرغم من حدوث تخفيضات قاسية في التمويل، وإقرار بعض كتل من المنح المندمجة، كانت هناك 475 منحة مطلقة لا تزال موجودة في عام 1991. ومع اتساع العجز الاتحادي، كان الكونغرس يلجأ على نحو متزايد إلى أوامر التفويض، وهي في جوهرها برامج مطلقة من دون صناديق التمويل.

وقد مَرَّ كُنَّا المسؤولية لأسباب وجيهة. ففي أثناء العصر الصناعي كان الذين في واشنطن يملكون معلومات وطاقة أكثر من الذين في الحكومات الأصغر في الولايات والمقاطعات

المحلية. وفي أثناء الستينيات، فإن كثيراً من حكومات الولايات والحكومات المحلية كانت غير مستعدة للقيام بكثير مما كان الشعب الأمريكي يرغب في عمله - ولا سيما في مجال العمل الجدي الشاق للدمج العنصري. ولكن بعد ثلاثين عاماً، كانت كثير من حكومات الولايات والحكومات المحلية أكثر فاعلية من الحكومة الاتحادية، بل أكثر تقدمية منها.

وكان قادة الولايات يشكون بمرارة من كثرة التعليمات التنظيمية المفرطة من واشنطن مدة 25 عاماً، في حين يشكي القادة المحليون على نحو متزايد من كثرة التعليمات التنظيمية المفرطة من حكومات الولايات. وقد وعد رونالد ريغان «بنوع جديد من الاتحاد». ولكنه لم يفعل شيئاً أكثر من خفض المساعدة الاتحادية، تاركاً وراءه ما يسميه بعضهم صفة اتحادية من نوع «تدبر أمورك بنفسك». ومن الواضح أنه قد حان وقت فرز الأدوار الاتحادية والمحلية ودور الولايات.

وليس هذا مكان إجراء مناقشة كاملة للحل. فقد كتبت مجلدات كبيرة عن هذا الموضوع. فدعونا نقترح ببساطة قاعدة مختصرة يوضحها المؤتمر الوطني للمجالس التشريعية للولايات، وهي أنه ما لم يكن هناك سبب مهم للتصرف بطريقة أخرى، فإن مسؤولية معالجة المشكلات ينبغي أن يتحملها أدنى مستوى حكومي ممكن.

وتبين استطلاعات الرأي أنه كلما زاد قرب الحكومة من مواطنيها زادت ثقتهم بها. وكلما زاد قربها زاد ميل مسؤوليها إلى الخضوع للمساءلة، وزاد احتمال اصطناعهم الحلول بدلاً من فرضهم برامج تزعم أن حجماً واحداً يناسب الجميع.

فلو تبيننا هذه القاعدة المختصرة فإن الحكومة الاتحادية قد يصبح عدد موظفيها أقل، والخدمات المباشرة التي تقدمها أقل. ولكن دورها في توجيه المجتمع الأمريكي لن يتناقص. بل إنها ستظل في مجالات كثيرة مسؤولة عن تقديم الأموال ووضع إطار عام شامل للسياسة، حتى لو لم تقدم أي خدمات. وهذه تشمل ما يلي:

● مجالات السياسة التي تتجاوز طاقة حكومات الولايات والحكومات المحلية، مثل: التجارة الدولية، وسياسة القضايا الاقتصادية الكبرى، وجزءاً كبيراً من السياسة البيئية والتنظيمية.

● سياسة مكافحة الفقر، التي تتطلب استثماراً يركز بالضبط على المناطق التي تملك أقل الموارد المالية. فلمعادلة قدرة كل منطقة على الاستثمار، يجب على الحكومة الاتحادية أن تتصرف.

● برامج الضمان الاجتماعي، مثل الأمن الاجتماعي وتعويض البطالة؛ فإذا أردنا تساوي الفوائد في جميع أنحاء البلد، فإننا لا نستطيع أن نتوقع من الولايات الغنية والفقيرة أن تتحمل العبء نفسه.

● الاستثمارات باهظة الكلفة إلى درجة أنها تتطلب زيادة كبيرة في الضرائب، مما يمنع الأعمال التجارية من أن تستقر أو تبقى في مدينة أو ولاية ما (ومن الأمثلة الواضحة على ذلك الرعاية الصحية. فسوف تتجنب الولايات مثل هذه المسؤوليات، خشية أن تثبط الاستثمار، إلا إذا تحملت الحكومة الاتحادية جزءاً كبيراً من العبء.

غير أنه حتى في كثير من هذه الحالات يمكن تصميم البرامج، بحيث تتيح مرونة كبيرة على مستوى الولاية أو المستوى المحلي. فيمكن أن تقوم الحكومة الاتحادية بتحديد المهمة والمحصلات التي تريدها، وتترك للحكومات الأدنى حرية تحقيق تلك المحصلات بالطريقة التي تراها مناسبة.

إن ما نحتاج إليه بالفعل هو نموذج جديد من برنامج المنح، مبنيّ حول مبادئ الحكومة الريادية المغامرة. ولحسن الحظ، فإن حكومات الولايات قد تصارعت مع القضية نفسها وخرجت بنماذج تثير الاهتمام والفضول. ففي أثناء الثمانينيات، قام حاكم بنسلفانيا ريتشارد ثورنبرغ ورئيس سياسته والت بلوزيلا بتصميم واحد من أنجح برامج البلاد لتحريض التجديد والريادة في مجال التكنولوجيا؛ وهو يسمى برنامج بن فرانكلين للشراكة. وهو من حيث الجوهر برنامج منح أربع شبكات إقليمية تسمى منح التحدي، للأعمال التجارية الصغيرة، والمنظمات الأكاديمية، وغيرها من المنظمات التي استثمرت في التجديد التكنولوجي.

وفيما يتعلق بأغراضنا، فإن التجديد المهم كان في طريقة تمويل المراكز. ففي كل ربيع، يقدم كل واحد من المراكز الأربعة رزمة من الطلبات للحصول على منح التحدي؛ فيقوم مجلس بن فرانكلين في الولاية بتصنيف كل منحة محتملة بحسب مجموعة من المعايير:

إمكانية التطبيق التجاري للمشروع، وعدد فرص العمل التي سيوجدها، ومقدار استثمار القطاع الخاص، وما إلى ذلك. كما يقوم المجلس بتصنيف مرتبة نتائج كل مركز في الماضي بموجب مقاييس مثل إيجاد الوظائف، ومساهماته للشركات المتحدة، وقدرة الممنوحين على اجتذاب رؤوس الأموال للمشروعات. فالمراكز التي تحصل على متوسط مراتب أعلى تحصل على مزيد من الأموال. وعندئذ يكون بوسعها أن تقسم مخصصاتها بالطريقة التي تشاء.

وأدت صياغة التمويل هذه إلى إرغام المراكز على اعتناق المهمة التي تحددها الولاية -التمية التجارية والتجديدات التكنولوجية- وعلى الدفع نحو النتائج التي تريدها الولاية - استثمار القطاع الخاص وإيجاد الوظائف في بنسلفانيا. ولكن هذه الصياغة تركت للمركز حرية تحديد طريقة الخاصة به بنفسه.

وعند ترجمة هذا النهج إلى المستوى الاتحادي، فإنه يشير إلى منح واسعة للتحدّي في تنوع من مجالات السياسة. فتضع الحكومة الاتحادية المعايير العريضة على أساس عوامل مثل الحاجة، ونوعية البرنامج، والنتائج، أو الالتزام المحلي. ثم تجعل حكومات الولايات أو الحكومات المحلية تتنافس على المنح. وقد قامت منظمات عديدة، تشمل اللجنة الخاصة بالصيغة الاتحادية، والأغراض الوطنية، والتحالف الوطني للجوار المحلي، ومؤسسة التراث، باقتراح آليات توافق هذا الخط. بل لقد ناقش الكونغرس برنامج منحة تنافسية لإستراتيجيات مكافحة المخدرات.

وسيوجد هذا النهج حوافز لحكومات الولايات والحكومات المحلية، ولكنه سيترك في أيديها مهمة تصميم البرامج وتشغيلها. وباستخدام معايير الأداء تستطيع واشنطن أن تمارس ضبط النوعية من دون أن تملي تركيب البرنامج ومحتوياته. وبجعل الحكومات تتنافس على أساس معايير عقلانية، تستطيع واشنطن أن تدفعها نحو إيجاد إستراتيجيات ريادية مغامرة. وبهذه الطريقة يمكن أن تحل منح التحدي محل المنح المطلقة ومنح الكتل؛ لتصبح قلب صيغة اتحادية جديدة حقيقية أصيلة فعلاً.

