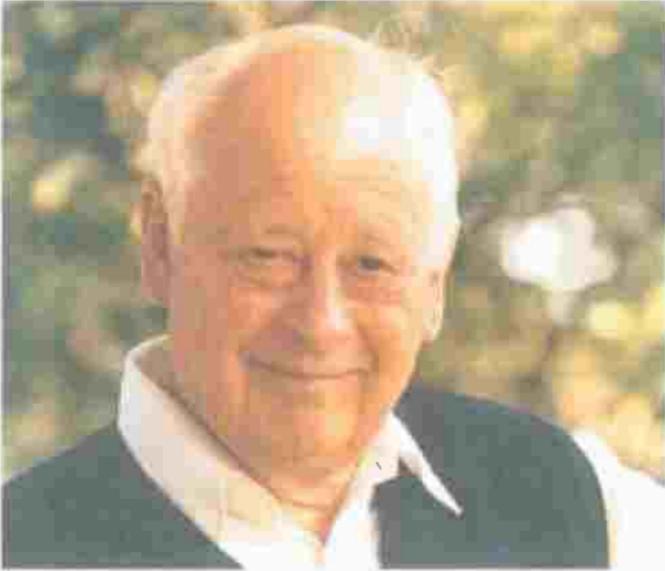


شارلز هاندي



سلسلة عمالقة الأعمال

# شارلز هاندي



تأليف

روبرت هيلر

تعريب

غسان علم الدين

مكتبة العبيكان

Original Title:

**Business Masterminds**

**charles Handy**

Copyright © 2001 by Dorling Kindersley Limited, London.

Text Copyright © 2001 Robert Heller

ISBN 0-7513-2163-X

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition.

Published by: Dorling Kindersley Limited - London

حقوق الطبعة العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع دور لينغ كندرسللي - لندن

© المبيكان 1424هـ - 2004م

الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص. ب. 62807

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1425هـ - 2004م

ISBN 9960 - 40 - 279 - 7

ح م كتبة المبيكان ، 1424هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هتلر ، روبرت

سلسلة عمالقة الأعمال : شارلز هاندي . / روبرت هتلر ؛ غسان علم الدين . -

الرياض ، 1424هـ

136 ص ؛ 14 × 21 سم

ردمك : 7 - 279 - 40 - 9960 ISBN

2- هاندي ، شارلز

1- إدارة الأعمال - تراجم

ب . العنوان

أ . علم الدين ، غسان (مترجم)

1424 / 96

ديوي : 926.58

رقم الإيداع : 1424 / 96

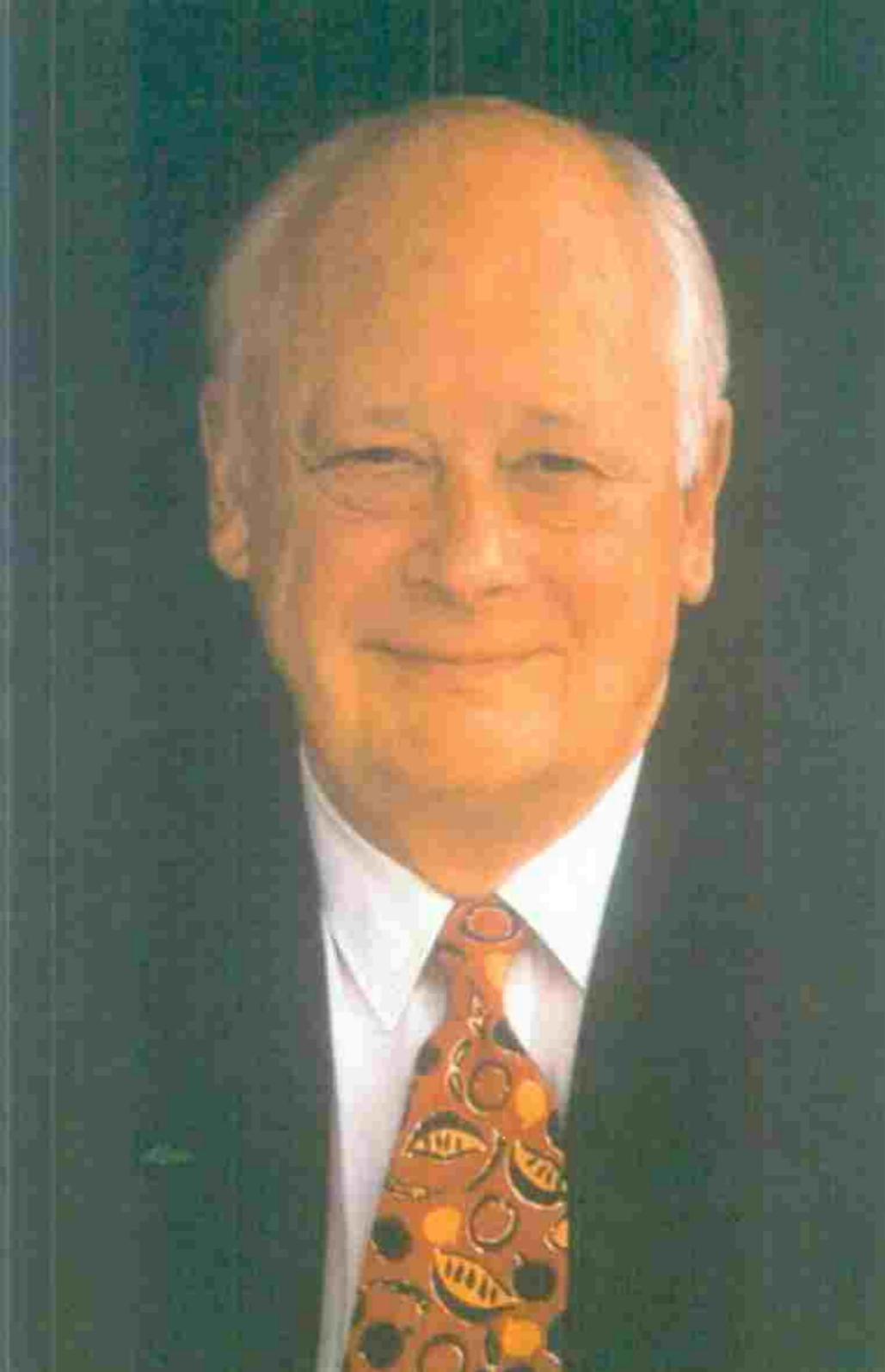
ردمك : 7 - 279 - 40 - 9960

جميع الحقوق محفوظة . ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة ، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية ، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» ، أو التسجيل ، أو التخزين والاسترجاع ، دون إذن خطي من الناشر .

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

## المحتوى

7	تبنى نظام جديد
8	السيرة الذاتية
19	1. تصنيف الثقافات
39	2. موازنة المؤسسة
58	الدرس الأول: تنظيم الثقافة
65	3. العمل في المجتمع الجديد
82	اكتشاف المفارقة
85	4. التعامل مع المفارقات
102	الدرس الثاني: تنظيم المنظمة أو المؤسسة
111	5. الحياة في الكعكة
128	تنظيم نفسك



## تبني نظام جديد

يُعتبر شارلز هاندي عبقرى نظام جديد، ليس في الإدارة فحسب ولكن في المجتمع العريض أيضاً. أما رؤيته العريضة وحياله وصوره فتشرح أسباب الشعبية التي تتمتع بها كتبه. ولقد أصبحت تعابير مثل «الحقبة المهنية» أي Portfolio Career و«الكعكة الداخلية الخارجية» (أي أي The Inside - Out Doughnut) و«مؤسسة شامروك» (أي أي Shamrock Organization) جزءاً من لغة الإدارة الحديثة. وتُظهر هذه التعابير بعض التطورات الرئيسية التي تغيّر الطرق التي تعمل من خلالها المؤسسات والناس. ومما لا شك فيه فإن النظرة الثاقبة والعملية لهاندي ومعرفته بما يجري في المؤسسات تعزز من توقعاته حول كيفية وأسباب قيامها بالتغيير. فمسألة تغيير الأساليب والطرق لدى هاندي ليست قضية من الضروري أن تكون بديهية ومحسومة فحسب، بل هي في المقام الأول مسألة تنبع من قناعته وترتكز على مواقفه وفلسفته الأخلاقية في نظره إلى الأمور. لا يجادل هاندي (كما فعل ذات مرة) في أن الحلول المثالية ممكنة، ولكنه يعلمنا أنه يتوجب على المؤسسات والناس، تعلّم التعايش بوفاق مع عدم الاستمرارية؛ وعدم الثبات والتناقضات. ولا بد من القول إن توقعاته حول تراجع المؤسسة التقليدية، والوظائف التقليدية، والحياة العملية التقليدية قد تحققت على نحو كبير للغاية.

Robert Heller

## السيرة الذاتية

وُلد شارلز هاندي في سنة 1932 في بلدة كيلدار Kildare في إيرلندا الشمالية لعائلة تخدم في الكنيسة، وكان والده رئيس الشماس في البلدة. وبالرغم من أن مهنته تمحورت على نحو كبير حول الإدارة التجارية، فقد لعبت التربية والمعتقدات الدينية دورها المؤثر على هاندي، حيث نجد ذلك واضحاً في توجهاته الخلقية عند الكتابة عن الإدارة والمؤسسات.

وتجدر الإشارة إلى أن الأعمال التي نال بسببها هاندي شهرته العالمية لم تتركز بوجه خاص على مهنة ناجحة في عالم التجارة. لقد عبّر الأطلنطي إلى بوسطن بعد تخرجه من كلية أوريل Oriel في أوكسفورد بدرجة امتياز للدراسة في كلية الإدارة التابعة لمؤسسة ماساشوسيتس Masachusets التكنولوجية. وبعد عودته من الولايات المتحدة عمل لدى مؤسستين عولميتين كبيرتين هما: «شل Shell الملكية الهولندية» (في قسمي التسويق وشؤون الموظفين) و«المؤسسة الأنغلو - الأميركية للمناجم» (كخبير اقتصادي). لكن العالم الأكاديمي جذبته فانضم إلى مدرسة التجارة الجديدة في لندن سنة 1967 وأصبح بروفيسوراً في سنة 1972 وبقي في منصبه حتى سنة 1994.

ويقول: إنه وجد عمله مع شل مثيراً للانفعال، لكنه - رغم ذلك - بقي لفترة عشرة أعوام يعمل في بلده وفي الخارج كمدير للتسويق. ورغم أن تجاربه في شركة النفط كانت مخيبة للآمال

فإنها قدمت له الكثير من المواد لكتاباته اللاحقة. وبالنسبة إلى عمله في الشركة الأنغلو - أميركية الذي استمر لمدة عام تقريباً، فقد أدى إلى توليد طحين أقل لما سيصبح لاحقاً مطحنة عالية الإنتاج.

بدأ هاندي كتاباته في سنة 1976 بنشر كتاب له بعنوان: «فهم المؤسسات»، وعند صدور كتابه «وراء اليقين» Beyond Certainty في سنة كان قد كتب عشرة كتب.

كان كتابه الأول بمثابة سرد وصفي في أغلبه، ومع ذلك فقد احتوى على بعض الأفكار الأصلية التي قام بتطويرها في كتابه «آلهة الإدارة» Gods of management، الذي صدر في سنة 1978. كان عنوان هذا الكتاب مبهماً وضمينياً، مثلما هو الحال مع عناوين كتب أخرى له مثل «المعطف الواقي من المطر الفارغ» (1994) أي The empty raincoat و«في انتظار أن يتحرك الجبل» (1995) أي Waiting for the mountain to move. عناوين هذه الكتب تجبر القارئ على التكهن بمحتوياتها. مهما يكن فإن المحتوى لم يكن مبهماً، حتى بالرغم من الخلط بين نظرية الإدارة والحكايات الحقيقية من واقع الحياة والبصيرة الاجتماعية، والملاحظات والاستنتاجات الخلقية. لقد كان الخلط جذاباً جداً للقراء الأميركيين والأوروبيين، علماً أن معظم كتب هاندي ما زالت تطبع وتوزع. وبسبب اهتمامه المشترك في الإدارة التجارية والدينية، فقد كان هاندي الخيار الطبيعي لوظيفة الوصي على «بيت سانت جورج» في قصر ويندسور Windsor. كان الهدف الرئيسي من هذا

المركز الخاص بالدراسات والمؤتمرات، الذي تولى شؤونه بدءاً من سنة 1977 حتى سنة 1981، هو تضييق الفجوة بين الله وحب المال من خلال التركيز على الأخلاقيات والقيم الاجتماعية. ويقدم هاندي أيضاً برامج إذاعية منتظمة تحت عنوان «فكرة اليوم»، بالإضافة إلى مشاركته في برامج أخرى مثل برنامج «توداي» Today الذي بثته هيئة الإذاعة البريطانية بي. بي. سي، والتي يعالج فيها الشؤون الدينية والفلسفية. كما أنه نشر مجموعة من هذه الأفكار في كتاب خاص.

وبالنسبة لآرائه حول الإدارة فهي متجذرة بقوة في المنطق والتجربة (تجاربه وتجارب الآخرين) والدراسة. في سنة 1987 طلب منه إجراء فحص شامل للتطوير الإداري في الولايات المتحدة واليابان وبريطانيا وأوروبا. وقد أضافت هذه الدراسة ثقلًا كبيراً على مخزونه من المعلومات، التي ظهرت بوضوح في كتابه «فهم المؤسسات». وكذلك فإن عمله كمدير تنفيذي وأكاديمي قد تأثر جداً بعمله كمستشار لعدد من المؤسسات المختلفة، ومعظمها لا تتوخى الربح، لأنها تعمل في المجالات التعليمية والصحية والحكومية والحقل التطوعي.

ومع تطوير هاندي لأفكاره حول طبيعة ومسلكية المؤسسات فإن جميع هذه المؤثرات المختلفة الآنفة الذكر لعبت دورها إلى جانب الأفكار الأصلية حول الحياة الإنسانية واحتياجاتها. وخلافاً للعديد من الكتاب حول الإدارة، فقد أظهر اهتماماً حقيقياً بصحة المجتمع والفرد. يوازي هذا الاهتمام عنده اهتمامه العميق في

تحسين فعالية المصلحة التجارية . وبما أنه يعتبر نفسه فرداً ملتزماً ، فليس من المدهش أن يحبذ أو يُوصف بـ «الكاتب والمعلم والمذيع المستقل» .

## هاندي يمارس ما يبشر به

هاندي لا يولّد الأفكار ، فهو يعيشها . لقد استخدم حياته الشخصية كقاعدة اختبار لأفكاره وتوقعاته حول الطرق الجديدة لتنظيم توازن مقبول من العمل والترفيه ، علماً أن زوجته اليزابيث عملت كشریک كامل في المصلحة . لقد تزوجا في سنة 1962 ، ولهما ابن وابنة . ويتنقّل هاندي وزوجته باستمرار بين ثلاثة منازل في : لندن ، ونورفولك Norfolk ، وجيانتي Gianti في توسكاني Tuscany ، ويعيشان حياة منظمة على نحو كبير للغاية ، تتيح لهما الاهتمام بأعمالهما : تعمل ليز كرّسامة فوتوغرافية بينما يسعى هاندي دائماً إلى ضمان حصولها على الوقت الكافي لعملها .

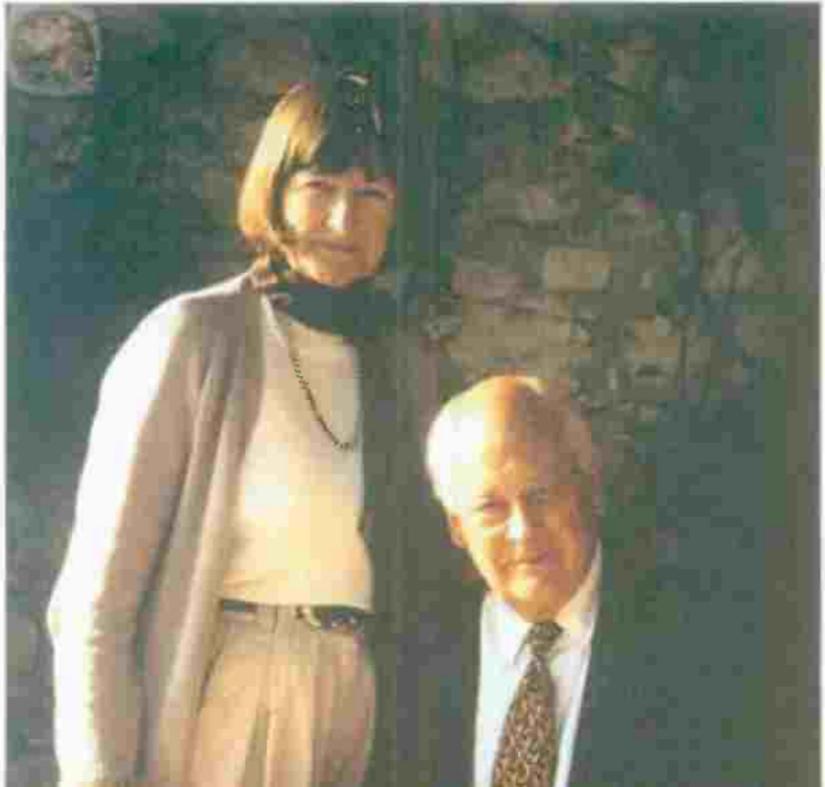
يتماشى عمل هاندي مع نمط «مهنة الحقيبة» (أي Portfolio career) ، وهي الظاهرة المتنامية ، التي كان هو أول من وضعها . ويُعامل وظائفه المختلفة كما يعامل المرء أسهمه في حقيبة ما . ويسعى إلى جعل العائد أكثر ما يكون إلى الكمال ، وليس فقط من ناحية الجوائز المالية ولكن أيضاً من ناحية الرضى الشخصي والمساهمة في المجتمع . وفي هذا المجال فإن هاندي يمارس ما يبشر به . إذ أنه يقول : «كنت أكتب كتباً أقول فيها إنه يتوجب على الناس أن يكونوا قد استفادوا بأكبر قدر يستطيعونه من المؤسسات

حين يبلغون سن الخمسين». ويضيف في حديث أدلى به إلى صحيفة «نيويورك تايمز»، «... ثم اكتشفت أنني في التاسعة والأربعين وفي مؤسسة».

ترك هاندي «منزل سانت جورج» وبدأ العمل في تعبئة حقيبة الوظيفة - الذاتية، وقد شمل ذلك من سنة 1986 وحتى سنة 1988، فتقلد رئاسة الجمعية الملكية لتشجيع الفنون والصناعة والتجارة. قم بدأ يتفادى المؤسسات عندما أخذت حياته تأخذ شكل S أو ما

#### شراكة عملية

يعيش شارلز واليزابيث هاندي، كما يقول هاندي، «حياة حقيقية». حيث يوازن بين مهارتهما وأوقاتها لتحقيق الأفضل في مهنتيهما المستقلتين.



يُعرف في «قوس سيغمويد» أي Sigmoid curve . يعتقد هاندي أن قوس سيغمويد هو أساسي لجميع أشكال الحياة الإنسانية بما فيها المؤسسات . وحتى زواجه خضع لاختبار هذه النظرية . ويعتقد أن الزواج ينهار لأن الأزواج ينتظرون حتى نقطة «ب» B على أرجوحة القوس في مسيرتها الهابطة قبل أن يتحركوا:

«غالباً ما يتمسك الأزواج بعاداتهم واتفاقياتهم القديمة لأجل طويل جداً. . . ثم يجدون شركاء آخرين . على الجانب الآخر، أحياناً وعلى سبيل المداعبة أرغب في القول إنني الآن في زواجي الثاني - ولكن مع الشريكة ذاتها، وهذا ما يجعل الأمر أقل تكلفة. . . وفي كل الأحوال فإنني لا أنفي كم كان صعباً علينا المحافظة على أفضل الأشياء في ماضينا، وفي الوقت ذاته، تجربة ما هو جديد» .

لقد جاءت نتائج تجاربهما لتشكّل نمطاً من أروع أنماط الحياة . يقول هاندي : «لقد قَسَمنا أدوارنا ثم قَسَمنا أوقاتنا بطريقة منظمة جداً» . وكما يقول ابنه سكوت Scott «ينفق والديّ في كل سنة مئة يوم في العمل ، ومئة يوم في الكتابة ، ومئة يوم في الأعمال الخيرية وخمسة وستين يوماً في قضاء الإجازات . . . وأعتقد أن والديّ تقرّر كيف يقضيا الأشهر الستة من السنة، بينما يقرّر والدي كيفية قضاء الأشهر الستة الأخرى - وأعتقد أنهما افترقا لمدة تسعة أيام فقط منذ زواجهما» .

ويضيف هاندي قائلاً: «بعدما نقسم أدارنا العملية وأوقاتنا وأماكننا فإننا نقوم بتخصيص بعض الأوقات لأصناف مختلفة من العمل» - أي أنه يقبل فقط المهمات العامة خلال أشهر الشتاء، بينما تأخذ زوجته مهام التصوير منذ آذار وحتى تشرين الأول. وقد علقت صحيفة «نيويورك تايمز» بالقول إن: «هاندي يبدو وكأنه يتحدث عن مشروع إداري جديد وليس عن الزواج». ولكن الزواج هو في الواقع ترتيب عملي. تقوم ليز هاندي «بمرافقة زوجها في الرحلات، وتنظم له مواعيده، وتجيب على مكالماته الهاتفية، وتتفاوض على عقود عمله وتقرر من الذي يستحق أن يراه».

وهاندي يبدو مقتنعاً بأنه يتوجب على الناس الآخرين تعلم «فن الإدارة الذاتية». نحن جميعاً نترك المؤسسات في وقت مبكر، وعلى الأرجح أننا سوف نكون لنحو ثلاثين سنة لوحدنا. لذا أعتقد أنه بدءاً من سن الخمسين وما فوق يتوجب على كل رجل وكل امرأة تعلم إدارة حياته.

وكما هو معروف فإن مهارات الإدارة الذاتية لهاندي لا تشمل على زيادة رصيده المالي. ولكن عندما تولت زوجته هذا الأمر فإن أحوالهما المالية تحسنت على نحو كبير للغاية، مع العلم أنه في سنة 1997 كان هاندي قانعاً بدخل سنوي مقداره 50 ألف جنيه استرليني لسائر أيام حياته. هذا المبلغ يمثل رسوم محاضرتين أو ثلاث محاضرات يلقيها عمالقة ليسوا أكثر شهرة على الصعيد الدولي من هاندي. لكن ربح أموال أقل يعطي هاندي مزيداً من الوقت لاهتماماته غير العملية: فهو يهوى الذهاب إلى المسرح والطهي والسفر. ويؤكد أن نمط حياته «هو صفقة لمن هم في

الخمسينيات من أعمارهم، وللذين هم أكبر سنّاً أيضاً»، ولكن يجب أن يتم التخطيط والتعامل مع نمط الحياة مثلما يتم التعامل بجدية مع الوظيفة.

## فيلسوف اجتماعي

ولكن مهما يتحدث هاندي عن وظيفة الحقيقية، فإن لديه في الواقع وظيفة مركزية واحدة: فيلسوف اجتماعي يتبنى وجهة نظر عريضة استثنائية للمجتمع، ويعتنق الإدارة التجارية مثل اعتناقه الديانة، وهو رجل المؤسسات بالإضافة إلى كونه مواطناً عادياً. وفي الوقت الذي يسترسل فيه في الفلسفة في كتبه ومحاضراته وبرامجه الإذاعية ومقالاته، فإن أفكاره وحياته تشكّلان وحدة كاملة غير مجزأة. والأكثر من ذلك أن فلسفته ونمط حياته لا ينبعان من حججه فحسب، بل أيضاً من شخصيته.

فعلى سبيل المثال، فإن مواقفه المناهضة للسلطوية تعكس حقيقة أنه نفسه غير سلطوي. يقول سكوت هاندي حول هذه المسألة: «لقد سمحت والدتي لوالدي أن يكون الملك الفيلسوف من خلال إتاحة المجال له بأن يكون مدير شؤون الموظفين... هناك شيء خبيث في والدي يتمثل في السماح لنفسه بحرية ألا يكون سلطوياً إلى هذا الحد». ويضيف سكوت قائلاً: «ومع ذلك فإن هذا الرفض يكون شخصية سلطوية لدى الذكور تعني أنه «يتوجّب عليّ أن أقرّر لنفسي». ولا بد أن هذه الأشياء ترضي هاندي على نحو كبير للغاية لأن حرية الاختيار والتصرف على ضوء تلك الحرية يشكّلان العمود الفقري لتعاليمه.

## فهم الإدارة

في منتصف السبعينيات، وبعد ست سنوات من عمله كمصلح للإدارة، جلس شارلز هاندي ليكتب أول كتاب له عنوانه: «فهم المؤسسات» Under standing organisations، لقد غطى هذا الكتاب فجوة حقيقية في السوق لحظة صدوره.

في كتابة الكتاب كان هناك برنامجان فقط للدراسات الخاصة بالمدراء، أما الآن فهناك أكثر من مئتي برنامج». وباستطاعة هاندي أن يدعي لنفسه قسطاً كبيراً من هذه الثورة التعليمية. لقد عالج كتابه بشكل منهجي، النظريات المختلفة للمؤسسة والإدارة التي طوّرها كتّاب آخرون، وفحص تطبيق هذه النظريات وأبلغ القراء عن المواقع التي ليستطيعون عبرها مواصلة دراساتهم. وبطبيعة الحال، فإن أفكاره اخترقت الكتاب الذي هو كتاب دراسي في المقام الأول، بالرغم من أنه كُتب بوضوح وتدفق غير اعتياديين. والحقيقة أن الكتاب لم يكن بياناً لأهداف هاندي.

ومهما يكن الأمر، فإن كتاب «فهم المؤسسات» الذي نُشر سنة 1976، أرسى القواعد للأعمال الأصلية اللاحقة، والتي تعتبر تقييداً لمعظم الكتابات التي ظهرت في حقبة الازدهار التي شهدها القطاع التعليمي للإدارة.

وجد هاندي المكتبات «مكدّسة بالكتب من أحجام وتوعيات مختلفة موجهة كلها إلى المدير التنفيذي، علماً أنها كانت مليئة بالعلاجات الحديثة، أو أساليب التحايل». فرأى أن الطبيب الساحر ليس بديلاً جيداً للحجة التقليدية». ويعتقد أيضاً أنه مهما تعلّم المدراء في المدارس فإن مدرسة

يقول هاندي: «كانت هناك بعض الكتب القليلة حول الإدارة أو المؤسسات، ولم يكن هناك كتاباً واحداً من هذه المواضيع في بريطانيا». والأهم من ذلك أنه لم يكتب كتابه للأكاديميين ولكن للمدراء الممارسين - أي الأشخاص الذين كانوا يعتقدون في تلك الأوقات أن وظائفهم تتمحور فقط حول الحجة والقدرة الطبيعية.

ولقد تم تعريف هذه الفجوة على لسان هاندي نفسه عندما قال إن هناك ثلاث وظائف في بريطانيا لا تتطلب المؤهلات، بالرغم من أنها على قدرٍ عظيم من الأهمية: الأب أو الأم والسياسي والمدير. وفي وقت لاحق قال: «لقد عانى المجتمع كثيراً عندما كانت مدرسة التجارب الصعبة المدرسة الوحيدة للمدراء». ولم يشأ أن يشرّ أو يعلم «الإدارة العلمية» (أي Scientific management)، وما ينطوي عليها من دراسة الاستراتيجية والهيكلية والأنظمة. فقد كان يريد أن يشجع القادة على «فهم احتياجات وحوافز أولئك الذين يقودونهم، ليس في مؤسسات جامدة، ولكن في مجتمعات حيّة وإنسانية ومفعمة بالحياة».

ومع دخولنا الألفية الجديدة تطورت الأمور إلى حد كبير، حيث أن الانتقادات الأولية التي صدرت عن هاندي لم تعد قائمة. وكما يقول هو نفسه: «عندما بدأت

«إذا كان بوسعنا أن نفهم  
الطرق التي تشجع الفرد على  
المزيد من الإنتاج (أي حفزه)،  
فبوسعنا التأثير عليهم من  
خلال تغيير عناصر عملية  
الحفز المذكورة».

من كتاب «فهم المؤسسات».

التجربة وحدها هي التي تستطيع تعليمهم  
القدر الأكبر من علومهم. وفي سنة 1948  
أكد بثقة بالغة أنه لهذا السبب لا يزال «من  
المهم جداً لكل شخص مهتم بالمؤسسات  
وكيفية جعلها تعمل بشكل أفضل أن يقرأ  
هذا الكتاب».

يصف هاندي كتابه بـ «الكتاب  
الدليل»، ويقول عنه إنه «مزخرف  
بالأمثلة والحكايات عن تجاربي  
الشخصية وتجارب الآخرين». ويؤكد  
أن الزخرفة تسلط الأضواء على أهمية  
اقتران النظرية بالواقع. ولكنه أراد أيضاً  
أن يجعل من كتابه «كتاباً مقروءاً وممتعاً  
أحياناً». وبهذه الطريقة فإن الكتاب لم  
يكشف فقط عن المجالات التي ساهم  
فيها هاندي، ولكن أيضاً كشف أسلوبه  
المميز، اللافت، والقادر على الوصول  
إلى القارئ.





# 1

## تصنيف الثقافات

- كيف تبدو معظم المؤسسات العالمية الكبيرة وكأنها بنيت مثل معبد إغريقي قديم.
- فهم كيفية عمل المؤسسات.
- العلاجات الأربعة التي تكافح ضغوط العمل.
- ثماني طرق تستطيع من خلالها المجموعات الإدارية أن تخطئ.
- ممانلة ثقافة المؤسسة مع هيكليتها.
- التفريق بين الأنواع الأربعة للثقافات: النفوذ، الدور، المهمة والفرد.
- لماذا الأجابة المختارة لمعظم المؤسسات لن تنفع في المستقبل.
- الأنماط المتغيرة للعمل والمؤسسات.

لقد تطورت جميع نظريات شارلز هاندي التي حطمت التقاليد، وكشفت الطريق الجديد في كتابه الأول «فهم المؤسسات» الصادر في سنة 1976. لم يكن الكتاب يشكّل تحدياً أو كتاباً هرطوقياً، بل كان عملاً علمياً لم يلاحظ فيه الفكر الراديكالي الحر الذي اتصف به هاندي بعد عدة سنوات من صدور كتابه الأول. وبدا الأمر وكأن هاندي كان بحاجة إلى الغوص في تقاليد المؤسسات وكتابات عمالقة الإدارة الآخرين قبل التوصل إلى النتيجة التي تُظهر أن المؤسسات ومنظمتها الحاليين لا يوفون الأمور حقها.

ووصل هذا التمرين الموسوعي إلى ذروته لدى تطوير نظرية قوية غير علمية حول دور ثقافات المؤسسة والصدام بين الأشكال المختلفة. ولكن الكتاب بدأ مختلفاً، حيث كان هاندي يأمل في اكتشاف «القوانين التي تتحكم بمسلكية الناس والمؤسسات، حيث تكون غير قابلة للتغيير وأكيدة كما هو الحال بالنسبة لقوانين العلوم الفيزيائية». واكتشف هاندي «لدهشته وخوفه» أن لا علاقة لهذا الموضوع بالتوقعات الأكيدة.

واكتشف أن الكثير من المتغيرات تعتمد على حالة معينة واحدة في المؤسسة. ثم وجد أن «القدرة المتأصلة للإنسان تتيح له تجاوز الكثير من الأشياء التي تؤثر على مسلكيته». ومع ذلك فإن فهم المؤسسات ممكن للأسباب التالية:

- \* إن أغلب التغيرات تبقى ثابتة في معظم الأوقات.
- \* إن أكثرية الأفراد لا يستطيعون تجاوز العوامل المؤثرة في معظم الأحيان.

\* إن معظم الترجمات تبقى متطابقة مع المستقبل مثلما كانت متطابقة مع الماضي .

\* تميل التوقعات إلى التحسن عندما تتحوّل الدراسة من أفراد إلى مجموعات .

يصف هاندي في الكتاب على الأقل سبع مدارس للفكر التنظيمي بدءاً بـ «الإدارة العلمية» التي جاء بها المهندس فريدريك وينسلو تايلور Winslow (1856 - 1915)، وهو أحد أتباع طائفة الكويكرز Quakers. ثم كانت هناك المدرسة التي نظرت إلى المؤسسات من ناحية العلاقات الإنسانية، وخمس مدارس أخرى ركّزت تباعاً على البيروقراطية والنفوذ، والتكنولوجيا، والأنظمة والمؤسسات. ولم تكن هذه المدارس «مخطئة كلياً» في تفكيرها،

### فريدريك تايلور

كان تايلور وراء استلهام هاندي مدرسة «الإدارة العلمية» في الثمانينيات من القرن التاسع عشر. كانت المدرسة تعتبر راديكالية في زمانها، وقد وصفت كيف يجب أن تكون إدارة المصالح التجارية ورفعت لواء التخطيط للمستقبل.



كما أنها لم تكن «مُحِقَّة كلياً» أيضاً. لذا خرج هاندي لإجراء تصنيف يشبه الأنطولوجيا Anthology الشخصية، ويكون مفيداً إذا ما استخدمه المدراء الممارسون.

## نظرة على الحوافز

كان تحقيق مثل هذه الأنطولوجيا العملية أصعب من المتوقع. فعلى سبيل المثال، عندما يبدأ هاندي في النظر إلى الحوافز، يصبح الكتاب كثيفاً بدون تلبية رغبة هاندي بأن «تكشف لي نظريات الحوافز السبب الرئيسي لحياتي وسبب وجودي Raison d'être. وعضواً عن ذلك، فقد عاملني المنظرون كآلة نصف مدركة تتجاوب مع عدد مختلف من الدوافع بطريقة متوقعة نوعاً ما. ويعترف هاندي بأن هذا الوصف ينطبق على كثيرين من زملائه في العمل «ولكنه لا ينطبق عليّ، علماً أنني بكيت».

لقد كانت الحوافز مفيدة حقاً في فهم «مسلكية معظم الأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار هوياتهم الحقيقية» ولكن كيف تُخلق هذه الهوية؟ وجد هاندي عوامل عدة نستطيع اعتبارها جواباً على هذا السؤال «وليس عاملاً واحداً فقط». والعوامل المختلفة هي:

\* النظرة الذاتية للفرد.

\* دور المرء في المؤسسة.

\* العقد النفساني بين الفرد والآخرين في المؤسسة.

\* نظرة المرء إلى الوضع.

وجد هاندي أن هذا التحليل للحوافز غير كامل، ولم يكن راضياً عنه. وتبيّن له أنه «يتوجب علينا الذهاب بعيداً كي نفهم

مسلوكيات الناس في المؤسسات». أما النظر إلى الأدوار التي يلعبها الناس داخل المؤسسات والتفاعل بين تلك الأدوار فقد ثبت أنها حقل أكثر خصوصية. ومن خلال تحركه الدقيق عبر الأدبيات التي تتعامل مع هذا الموضوع، يُظهر هاندي كيف أن مشاكل الدور، مثل عدم الوضوح والصدام، والجُمْل الزائد عن الحد، أو الجُمْل الناقص عن الحد أمور تنتج التوتر الفردي والهبوط في المعنويات وسوء الاتصالات.

وبالنسبة لضغوط الدور Role stress، فهي متأصلة في المؤسسات، وقد تكون صحيحة أو غير صحيحة. وشعر هاندي أن نظرية الدور Role theory تقدم طريقة واحدة من طرق النظر إلى الضغوط، وإلى الأفراد الواقعين تحت الضغط، وإلى الأوضاع المسببة لها. وقد اقترح العلاجات الأربعة التالية:

- \* تقسيم الأدوار بشكل ملائم، خاصة بين العمل والعائلة (أي، عدم إشراك الزوجة في عمل زوجها، أو العكس).
- \* التحضير للانتقال إلى دور جديد (اعط مزيداً من الاهتمام لطرق كيفية تعلّم دور جديد).
- \* تشجيع الخروج إلى مهنة ثانية بعيداً عن الجُمْل الناقص عن الحد للمدير التنفيذي.
- \* تذكّر أن الكثير من المشاكل الموجودة في المؤسسات قد ظهرت من ضغوط الدور أو عدم فهم الدور، أو الجُمْل الناقص عن الحد، أو سوء الاتصالات بسبب التوقعات الخاطئة للدور.

## الدور القيادي

بلا أدنى شك فإن الدور الأقل حملاً للأثقال، والأكثر أهمية في آن واحد هو دور «القائد». وفي أعمال هاندي اللاحقة نجد أن القيادة تحقق (ما هو مناسب بما فيه الكفاية) من دور متقدم في كلا المعنيين. ولكن في السبعينيات نجد هاندي يتحدث بلهجة «تكافؤ الضدين» فيقول «القيادة كموضوع تستمد حياتها وتستمر ضمن مناخات خاصة بها». وبعد عقدين من الزمن، يعود الموضوع إلى الساحة، لكن المفكرين لم يتوصلوا في ذلك الوقت إلى تعريف مقبول، يكون أفضل من تعريف هاندي في كتابه «فهم المؤسسات». فقد كتب الأخير في كتابه المذكور يقول: «إن دور القائد معقد وملئ بالغموض، وعدم التكافؤ والصدام».

يبدو هذا الكلام غير مشجع. لكنه خصص جزءاً لمتطلبات القيادة علماً أن محتوياته ليست ديناميكية إلى حد كبير. فعلى سبيل المثال، يجب أن يكون القائد «على استعداد لتحديد مستويات عالية باعتدال لنفسه ولزملائه في العمل، وعليه إعطاء واستلام التقارير حول الأداء». واعتماداً على هذا الفكر «الأعرج»، اقترب هاندي من خطر الاستنتاج أنه لجميع الأهداف والمقاصد لا يمكن تعليم القيادة لأنها نزوع يعتمد على سلوك ذي أصالة «على الرغم من أن الفرد والمؤسسة بوسعهما البناء على ما هو موجود لديهما».

إن هذا الأمر حقيقي لجميع أنواع التطور الإنساني، وليس

للقيادة فحسب . وكان النهج المؤقت لهاندي حول هذا الموضوع يعني أنه لم يناقش إلى حد كبير الدور المهم للفرد المهيمن والمتمثل في ممارسة نفوذه وصلاحياته . ورأى أن الكاريزما تكمن في المنصب أكثر من الشخص نفسه ، وأن النفوذ يكمن في المنصب ، وهذه الحقيقة جعلت دقة النفوذ تميل لصالح السلطوية .

ولاحظ أيضاً أن «الإدارة المشاركة تعني ضمناً مصادر نفوذ ذات خبرة والتأثير بالإقناع Internalization والرد الذاتي - أي من خلال القدرات الذاتية - وهذا عظيم إذا كان الأمر كذلك» . ولكن عموماً فإن الأمر لم يكن على هذا النحو : فاحتمال حدوث هذا الأمر وسط «النشاط المتواصل للحياة التنظيمية» كان احتمالاً ضئيلاً للغاية . وعلاوة على ذلك ، كان إعطاء المزيد من السيطرة للتابعين مصدر نفوذ «لم يكن متطابقاً بوضوح مع أشكال المؤسسات الكبيرة ، التي بدأت تظهر للعيان ، ولا مع متطلبات مهمة معظم الأدوار الإدارية في مؤسسات اليوم أو الغد» . ووفقاً لكتابات هاندي اللاحقة فإن عبارة «أو الغد» تبدو عبارة متشائمة بشكل جامع . وكان هاندي غير سعيد أيضاً بالنسبة لما يخص آمال المجموعات الإدارية . فمع هذه المجموعات فإن كثيراً من الأشياء قد تكون كلها خاطئة :

\* المهمة غير مناسبة .

\* القيود مستحيلة .

\* القيادة للمجموعة سيئة .

\* افتقار المجموعة إلى المناهج الكفوءة .

\* المجموعة لديها الأشخاص غير المناسبين .

\* المجموعة لديها أشخاص كثر .

\* المجموعة لديها نفوذ قليل جداً .

\* المجموعة لا تعقد اجتماعات نظامية كثيرة للغاية .

ووجد هاندي أنه إذا كان جزءاً واحداً من هذه الأجزاء قد خرج عن الخط بشكل سيء فإن النتيجة سوف تكون إما «تفعيل السلطة السلبية أو أنه ستكون هناك مجموعة غير فاعلة ينقصها الاهتمام اللازم وتهدر الناس في الوقت والمكان». والأسوأ من ذلك أن «فُرص حصول هذا الأمر عالية جداً. فإذا تم إنفاق 50 في المئة من الوقت الإداري على المجموعات فإن تكلفة الوقت المهذور سوف تبدو عالية جداً ناهيك عن الضرر اللاحق بسبب استخدام السلطة السلبية».

وعلى ضوء هذا الاندفاع للعمل الجماعي، الذي يؤمن به هاندي فإن الفقرة الواردة أعلاه تبدو غريبة بعض الشيء. ولكن وجهة نظره المتشائمة حول كيف يجب أن تعمل المؤسسات لم تستبدل بعد بتفاؤل أكبر حول كيف بإمكان المؤسسات أن تعمل. بدأ هاندي عبور هذا الخط عندما وصل إلى السؤال حول ثقافة الشركة. ووجد بشكل صحيح أن ثقافة المؤسسات تختلف عن بعضها البعض وأنها تتأثر بعوامل مختلفة، هي بدورها تؤثر على تعددية الهيكليات والأنظمة.

ويعتقد أن الكثير من العلل التنظيمية تنبع من عدم التماثل القائم بين الهيكلية (أي البنية) والثقافة. وهذه النظرة الثاقبة في هذا

الجزء من كتاب «فهم المؤسسات» أدّى بهاندي إلى أن يصبح «إرشادياً»، حسب تعبيره. لقد عالج قضيتين جوهريتين تتعلقان بالتفريق والدمج. فكل مؤسسة بحاجة إلى أن تشمل على ثقافات مختلفة من أجل التعامل بصبر مع أنواع النشاطات المختلفة: الروتين والإبداع والأزمة (ما هو غير متوقع) والسياسة. ويقول هاندي إنه يجب «عدم السماح لثقافة واحدة بالهيمنة على المؤسسة»، ولكن يجب على الثقافات أن تعمل سوية.

### أربعة أنواع من الثقافات

يستنتج هاندي أنه من أجل نجاح التفريق Differentiation «يجب أن يكون هناك اندماجاً». ويحدّد هاندي سبع «وسائل اندماجية» تتراوح بين الإشراف الإداري المباشر وبين جمع جميع الفروقات في معدة واحدة. ولكن ثبت أن هذه القضايا هي أقل أهمية في فكر هاندي عما كان عليه الحال سابقاً. وفي كتبه اللاحقة ركز على قضايا أخرى، ظهر بعضها ظهوراً عفويّاً في كتاب «فهم المؤسسات». ولقد غطّى أحد الأجزاء القصيرة، الذي لا يتجاوز عدد صفحاته الإثنتي عشرة صفحة (وهو الجزء الأكثر ابتكاراً في الكتاب الطويل) أربعة أنواع مختلفة من ثقافات المؤسسة:

\* ثقافة النفوذ power.

\* ثقافة الدور role.

\* ثقافة المهمة task.

\* ثقافة الفرد individual.

توجد «ثقافة النفوذ» عادة في بعض الشركات التجارية الصغيرة، وخاصة في شركات بارونات القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة، وفي بعض النقابات العمالية، وأيضاً في بعض شركات المال والعقارات والتجارة بالمفرق. هذه الثقافة تدور حول شخص واحد سلطوي.

وبالنسبة لثقافة الدور، فإنها تلصق عادة بالبيروقراطية وتجري مقارنة بنيتها بمعبد إغريقي قديم، حيث تمثل أعمدة المعبد أعمالها وخصوصياتها. هذه الأعمدة القوية تمثل قسم المالية، وقسم الشراء، وقسم الإنتاج، إلخ. أما التفاعل وعمل كل عمود فإنه تجري السيطرة عليه بالوسائل التالية:

- \* مناهج للأدوار، مثل أوصاف الوظيفة وتعريف السلطة.
- \* مناهج للاتصالات مثل سلسلة نسخ المذكرات المطلوبة.
- \* أنظمة حل النزاعات.

أما بالنسبة لثقافة المهمة فإنه يُنظر إليها كشبكة وليس كمعبد، حيث أن التركيز بأسره في هذه الثقافة يعتمد على إنجاز الوظيفة. تسعى هذه الثقافة إلى «توحيد الموارد المناسبة والأشخاص اللازمين في المستوى المطلوب للمؤسسة، وتركهم يؤدون الوظيفة». وقد يكون أعضاء فريق العمل المختارين أفراداً جاءوا من الثقافة الرابعة، أي من ثقافة الأفراد. وإذا كانت هناك بنية أو مؤسسة منفصلة لهذه المجموعة الأخيرة، فهي كما يلاحظ هاندي، «مجموعة لخدمة ومساعدة الفرد داخلها».

لقد وجد هاندي مع هذه الثقافات الأربع بذور شعاره الأول الكبير، الإبداعي. ويؤكد هذا الشعار بعد تطويره الكامل أن ثقافات المؤسسات مهمة لأدائها، وأن الثقافة المهيمنة في المؤسسات التقليدية على وشك التغيير بشكل دراماتيكي في وجه الضغوط التي لا يمكن مقاومتها. يرى هاندي أن «الثقافة» تعني أنه كما هو الحال للقبائل والعائلات فإن «للمؤسسات طرقاً خاصة تجعل الأشياء تسير سيراً حسناً، ولها أيضاً طرق لا تجدي نفعاً».

وقد وصف هاندي أربعة أنماط ثقافية أساسية في طرق العمل هذه، ومائل، بشكل مؤقت، بينها وبين الآلهة الإغريقية: زيوس (النفوذ)؛ أبوللو (الدور)؛ أثينا (المهمة) وديونيسوس Dionysus (الفرد). أخذ هذا المجاز مركز الصدارة في كتابه «آلهة الإدارة» Gods of management الصادر في سنة 1978. وعلى غرار العناوين الغامضة لكتبه الأخرى فقد كان لهذا العنوان أثراً قوياً ومعنى أساسياً.

بعد الانتهاء من كتابة كتابه «فهم المؤسسات» اقتنع هاندي بأن مثل هذا الفهم مستحيل بدون الإدراك الكامل لهذه الثقافات المختلفة الأربع. وعلاوة على ذلك، فالثقافة لم تكن نتاجاً مقصوداً للإدارة «العلمية». والواقع أن الإدارة التنظيمية كانت «عملية إبداعية وسياسية مدينة للتقاليد والثقافة السائدة في ذلك المكان وذلك الزمان. وهنا يأتي دور الآلهة».

## سلطوية أبولو

قام هاندي في كتابه «آلهة الإدارة» Gods of management بتوسيع تعريفاته للأنماط الأربعة الأساسية للثقافة. فالمنظمة أو المؤسسة التي تتبع زيوس القوي وأبي الآلهة، لديها ثقافة قوية، وبالتالي لديها الشخصية الأبوية، أي الزعيم الذي هو مصدر - وتتبع منه - جميع السلطات.

وهذه الثقافة تختلف عن ثقافة أبولو، إله المنطق، لأن هذه «الثقافة تعمل بالمنطق والعقلانية». ويبدو واضحاً أن أتباع أبولو يخضعون لإله النظام والأدوار والقوانين، وهم - أيضاً - يصنعون السلطة في النظام. ووجد هاندي أن نموذجهم - أي ثقافة الدور - تسيطر تقريباً على معظم المؤسسات الكبيرة في العالم.

وأما أثينا، الآلهة المحاربة، فمن الأفضل أن تترأس دور المهمة (الوظيفة). ويلاحظ أن الناس داخل مؤسسات أثينا قد تم تحضيرهم للمهمات وليس للإدارة، وهم من القادرين على حل المشاكل. وهؤلاء يأتون سوية من أجل إنجاز مهمة معينة، وفي طريقهم يضعون الأنظمة ثم ينصرفون لحل المشكلة التالية، بعد أن يكونوا قد أنهوا مهمتهم الأولى، أو بعد أن يكونوا قد تخلوا عنها.

من السهل الربط بين سرد هاندي عن آلهة مثل أبولو، وبين مؤسسات حقيقية مثل شركة النفط العالمية شل (كان هاندي أحد موظفيها السابقين). وكذلك الأمر بالنسبة للشركات التي يتسلط

عليها صاحب عمل واحد، حيث يتم الربط بينها وبين زيوس وشركات الإعلانات التي يتم ربطها بالآلهة أئينا.

وبالنسبة لديونيسوس Dionysus «إله الفرد والوجودي الأول»، فالقضية أصعب قليلاً لأن خصائصه - النبيذ والغناء - تبدو للوهلة الأولى وكأن لا علاقة لها بالمؤسسات وإنما بالنوادي الليلية. اكتشف هاندي هذه الصعوبة. ففي كتاب حول المؤسسات اكتشف شكلاً من أشكال الثقافة المؤسساتية غير الموجودة، والتي لا يمكن أن توجد - على الأقل - ليس بنفس طريقة الثقافات الأخرى. بالرغم من أساليبهم المختلفة جداً فإن زيوس وأبولو وأئينا يرأسون مؤسسات تشرف بدورها على أعضائها. في رؤية هاندي الديونيسوسية (نسبة إلى ديونيسوس) فإن المؤسسة تخضع لسيطرة الأفراد الذين صاروا أعضاء لأنهم اختاروا أن يكونوا كذلك. ويلاحظ أن هذه الثقافة تبعث الرجفة داخل المؤسسات العادية، في قلوب المدراء العاديين، بسبب الافتقار إلى السيطرة المنتدبة». وفي كل الأحوال فإنه من النادر أن يرتجف المدراء لأنهم لن يقابلوا ديونيسوس Dionysus. وكتب هاندي يقول: «لا يتوقع المرء أن يجد الكثير من المؤسسات في المجالين التجاري

---

«إن أفضل طريقة لإدارة مصنع شكولاتة لن تكون الطريقة الصحيحة لإدارة شركة هندسية، أو مدرسة ابتدائية، أو موقع بناء. فهناك حاجة إلى ثقافات وآلهة مختلفة للمهام المختلفة.

آلهة الإدارة

والصناعي التي يُكتب في ميثاقها أهدافاً تفوق حجم موظفيها، أو تبقى حية بعد رحيلهم».

ولكن شمول اللامؤسسة الديونيسوسية مهم جداً لنظرية هاندي المتعلقة بالمؤسسات التي يدعوها بـ «نظرية اللياقة الثقافية».

وهذا يعني أن البحث المهم هو أن تكون الثقافة المناسبة في المكان المناسب، وللهدف المناسب؛ وهو ما يبدو حياً وبدوياً وبدون تملق، حتى أن هاندي يصفها بنظرية «التعريف المتدني التي تقترح عوضاً عن تقديم الوصفات». في الواقع فإن هاندي مضى ليطور فكرة الآلهة الأربعة باتجاه نهاية وضعية مميزة. ويشعر أن الشكل المؤسساتي السائد يُنتج الثقافة الخاطئة في المكان الخاطئ وللهدف الخاطئ.

ويعتقد أنه بالإمكان تصحيح المؤسسات من خلال سماحها بنظرية ديونيسوس في مكاتبها وأماكن العمل الأخرى - شاءت أم لم تشأ المؤسسات. ويقول هاندي بشكل واضح عن النتائج: «في هذه الثقافة الوجودية الرابعة فإن المؤسسة موجودة لمساعدة الفرد على تحقيق هدفه، ليس في الطريقة العادية وإنما بطريقة معاكسة».

«ليس هناك ثقافة أو خليط من الثقافات السيئة أو الخاطئة بحد ذاتها، بل هناك فقط ثقافات أو خليط ثقافات غير ملائم ذي ظروف غير ملائمة».

من كتاب «آلهة الإدارة»

ولا يفكر فقط بالحاجة للسماح لبعض الأفراد من أصحاب الكفاءات النسبية بأن يكونوا أحراراً لأن بدعة ديونيسوس تتعاضم ولم تعد متعلقة بالكفاءة الفردية».

قد تكون الإدارة بطريقة ما بحاجة إلى خلق تضارب في التعابير: مؤسسة ديونيسوسية أو منظمة أو غير منظمة. وهاندي حريص على تفادي أن يعرفه الناس على أنه «عبقري لهذا الحلم»، ومع ذلك فهناك قضية مرفوع لواؤها في كتاب «آلهة الإدارة». وكما احتج لوثر على الكنيسة الكاثوليكية، نجد أن هاندي يحتج على ما يراه فشل المتعاضم للمؤسسات التقليدية.

«... إن الطريق المختار للفعالية عبر التركيز والتخصص، والتي نجم عنها مؤسسة مؤلفة من طبقات عدة وهيكلية قد وصل إلى نقطة مسدودة».

### نقيض اقتصاديات السلم Diseconomies of scale

في أحد شروحاته عن فشل المؤسسة التقليدية يتحدث هاندي عن شيء مألوف: «السلم» يعني الضخامة، و«السلم» يخلق التكاليف والاقتصاديات معاً؛ هذا بالرغم من أن الاقتصاديات في الظروف العادية تتفوق على التكاليف. وكما يعرف الجميع فإن المؤسسات الكبيرة هي أقل مرونة، وهو الأمر الذي يوازن القوى المتمثلة بمدىها الأوسع، وإن لم يكن كلياً. ولكن هاندي لا يعتمد على الاقتصاديات المؤسسية لتبرير موقفه ضد الضخامة: «الأهم من ذلك، إن الضخامة تسير ضد الخيارات الثقافية لمعظم الناس

الذين تحتاج إليهم لكي تنجح في عملها». هل كانت هذه الأمور واسعة الانتشار حقاً (بين معظم الناس) من حيث الاشتياق الثقافي؟ على ما يبدو، كان هاندي يؤكد على أن «معظم» الناس هم أثينيون أو ديونيسوسيون بالاختيار. ومع ذلك فقد كتب يقول «البناء الأبولي (نسبة إلى أبولو) الذي يشرف عليه أثينيون أو ديونيسوسيون سوف يكون كارثة باهظة التكاليف». بغض النظر عما إذا كان هذا القول صحيحاً أم غير صحيح فإن الحجة تعتمد على الرؤية غير المدعومة وغير المبرهنة للخيارات الإنسانية التي يتحدث عنها هاندي. وتشرح هذه الخيارات (التي يسردها بشكل نبوءة مأساوية) «كيف أن الأجوبة الاختيارية لمعظم المؤسسات لن تنجح في عملها لأنها جميعها تسعى إلى اكتشاف الطرق لاستمرارية الهيمنة الأبولية». هل حقاً يحبذ معظم الناس العمل في مجموعات مرنة، أو كأفراد يحفزون أنفسهم بأنفسهم وغير مقيدين؟ نجد هنا أن هاندي يبين بوضوح الرفض الشائع للمثقف (الذي يكون عمله دائماً تقريباً أثيني أو ديونيسياني (Dionysiani) لقبول الفكرة القائلة إن عمال الإنتاج الواسع النطاق والموظفين وعمال المتاجر، وحتى مدراء الدرجة المتوسطة، بإمكانهم الاستمتاع بعملهم. ومع زيادة الاهتمام بالفكر مقابل العمل فإن هذا التحول الفكري صار له معنى مهماً أكثر من ذي قبل. ولكن القواعد والأدوار والنظام - وهي خصائص الأبولي - ليست بأي شكل من الأشكال معادية للروح الإنسانية، وللتقدم الإنساني.

## أنماط العمل المتغيرة

ومع ذلك، فهذا لا يعني منع هاندي من القول إن عهد أبولو قد ولى إلى غير رجعة، ولو بطريقة مهذبة. وتقرح «فصول كتابه» أو بالأحرى توقعاته بأن «مؤسسات التوظيف التي تتمحور حول الأعمال أو الكتب» سوف تتراجع لتحل محلها «مؤسسة فيدرالية أكثر توزيعاً وأكثر تعاقدية».

ويرى هاندي أن هناك نتائج طيبة بما فيها:

\* المزيد من المصالح التجارية الصغيرة، وخاصة في مجال الخدمات.

\* المزيد من وظائف الدوام الجزئي في جميع المؤسسات.

\* المزيد من الفرص للمزيد من الناس لكي يدمجوا الوظائف مع اهتمامات أخرى في حياتهم.

\* المزيد من العمل قرب الأمكنة التي يعيش فيها الناس.

واعتقد هاندي أن المجتمعات قد تصبح أكثر كمالاً لو أنها توقفت عن أن تكون مجرد مضاجع للنوم. ورأى أيضاً أن العمل المرن المبني حول وظائف عدة قد يصبح شيئاً اعتيادياً، بدلاً من أن يكون شواذاً عن القاعدة. وبتعبير أخرى فإن حياة كل إنسان في المستقبل سوف تكون شبيهة بحياة هاندي الآن. وقد يعتقد هاندي أن هذا الشيء مرغوب فيه لكن البديل المحتمل ليس أيضاً مرغوباً فيه. فقد أعرب عن خشيته من أن يجري استبدال الانقسام

القديم بين العمال، وأصحاب الأعمال، أو الإدارات بانقسام جديد بين «المهنيين والموظفين البارزين، الذين يتمتعون بمزايا إضافية وأمان وظيفي، وبين الطبقة الثانية من العمال المؤقتين وأصحاب الوظائف الذاتية، وموظفي الدوام الجزئي، الذين قد يكونوا أحراراً، لكنهم فقراء».

لقد مرّت جميع التوقعات الحذرة الواردة آنفاً بدرجات متفاوتة. ولكن تبقى الحقيقة الصعبة وهي أن الاقتصاديات المصالحية والوطنية ما زالت واقعة تحت سيطرة مؤسسات كبيرة جداً، من النوع الذي حكم عليها هاندي بالموت البطيء. نمت الكثير من هذه المؤسسات لتصبح أكبر (في كل شيء باستثناء عدد الموظفين). وخلافاً للديناميكيات، فإن هذه المؤسسات تأقلمت مع الظروف المتغيرة. لكن هاندي لا يقدم زمناً محدداً لاختفائها. وقد كان كل ما فعله أنه طرح قضية عادلة للتخلي عن أبولو، وهو موضوع المرحلة الثانية من عنوانه الكبير.

### أفكار للعمل

- \* نَظِّمْ مصلحتك التجارية لتلائم ظروفها الواقعية في الحياة، وليس لتلائم بعض النماذج المثالية.
- \* تذكّر أن الكثير من مشاكل المؤسسات تنبع من المصاعب التي يواجهها الناس مع أدوارهم.

\* تأكد من أن تكون لديك الثقافة الصحيحة في المكان الصحيح والهدف الصحيح.

\* لا تدع «الأبوليين» بأدوارهم، وقواعدهم المحددة، يسيطرون على المؤسسة.

\* اعتمد بشكل أكبر على «الأثنيين» أعضاء فريق العمل الذين يعالجون مشاريع معينة.

\* افسح المجال أمام الأفراد «الديونيسوسيين» من أصحاب الكفاءات الذين «يقومون بالأعمال الخاصة بهم».

\* قم بتوفير المزيد من الفرص للأشخاص للعمل، بدوام جزئي وقرب منازلهم.



# 2

## موازنة المؤسسة

- نمو النزعة الفردية في المؤسسات
- كيف ومتى يعود الناس إلى الثقافة التي يفضلونها على غيرها
- النواحي الإدارية الثلاث المهمة جداً - التفكير والتعلم، والتأثير والتغيير، والحفز والمكافأة. السماح لكل جزء من المؤسسة بتطوير طريقه المتعلقة بالتنسيق والسيطرة • اضمحلال المجتمع التوظيفي، خطر التخريب من قبل الخطف التنظيمي • ما هي الصعوبة في إدارة المؤسسات الضخمة ولماذا عليها أن تتغير.

يبدو عنوان الكتاب الثاني لهاندي «آلهة الإدارة» مفصلاً بعض الشيء لو أنه استخدم «إله الإدارة» عنواناً للكتاب للتمكن من إعطاء صورة أدق لما أراد تصويره لنا. فمؤسسات زيوس تصعد وتهبط مع دورة الحياة الجسدية للمؤسس، أو الأب، وعليها أن تكون أبولية (نسبة إلى أبولو) على نحو أقوى من أجل الاستمرار في الوجود. أما بالنسبة للمؤسسات الأثينية الصرفة فهي قليلة وبعيدة (علماً أن بوسع فرق العمل أداء عملها بامتياز، داخل المؤسسات البيروقراطية الكبيرة. ومن جهة أخرى فمن الصعب العثور في أي مكان على المنظمات (أو اللامنظمات) الديونيسوسية، وأبولو هو الإله الحقيقي للإدارة.

تمتلك رواية هاندي حول ابتكارات الآلهة العظام الفهم العميق وبعده النظر. لكن الانتقادات الصادرة عنه تتأثر بشكل قوي بتجربته للثقافة الديونيسوسية: أي الجامعة، حيث المهنيين Professionals فيها يحظون بامتيازات عديدة لا يتمتع بها المدراء، وهي كالتالي:

- \* الضمان الوظيفي.
- \* جدول تصاعدي للمعاشات متفق عليه.
- \* جدول مناطق مخصصة أو دوائر نفوذ.
- \* ضمان الاستقلالية.
- \* اختيار الترقية (عادة) من قبل مجموعات من النظراء المتساوين في الدرجات.
- \* نفوذ بدون عراقيل في أماكن العمل الخاصة بهم.

\* الإغفاء من الأنظمة المسلكية العادية المتعلقة بالعمل .

وكذلك فإن الطرد والأموال والميزات والعقاب أمور ليست في يدي الزعيم الرمزي للأكاديميين . وفي هذه البيئة فإن القيادة تعمل فقط من خلال الإجماع ، وليس من خلال إسناد السلطات إلى هذا أو ذلك . ويقول هاندي «إن هذه الثقافة تثير الرعب في أي مؤسسة عادية أو في أي مدير عادي بسبب عدم وجود سلطة منتدبة» . وعلى أي حال ، فإن هاندي يبالغ هنا في مدى الجدية التي يتمتع بها الأكاديميون وفي مدى النفوذ السلطوي للمدراء التجاريين .

### سلسلة كبيرة من الوظائف

يخضع الأكاديميون - وعادة ما يمقتون هذا الخضوع - لجميع أنواع القيود ، بينما لا يستطيع المدراء في نهاية الأمر القيام بأعمالهم بشكل ناجح وفعل من دون موافقة أولئك الذين يشرفون عليهم (أي التابعين لهم) . وتعتمد درجة الحرية للمدراء والتابعين لهم على الظروف المتغيرة بشكل كبير للغاية وأيضاً على العلاقات . ويعترف هاندي بنفسه أن الآلهة الإغريقية لا تحكم أبداً بمفردها . ويتساءل : «لماذا يجب أن تكون هذه الآلهة المختلفة جداً الثلاث في نفس المؤسسة؟» . ويرد على السؤال بالقول : «المؤسسات هي سلسلة كبيرة من الوظائف التي يتوجب إنجازها» . ويقسم هذه المهمات إلى ثلاثة أنواع : الحالة المستقرة (الثابتة) ، التطور و«النَّجْمَة» (أي Asterisk) .

النوع الأول من المهمات مبرمج ومتوقع، وهو مناسب للأنظمة Systems والروتين والقواعد والمناهج Procedures. هذا هو قطاع أبولو، وقد يمثل 80 في المئة من جميع الأعمال. أما النوع الثاني فيستدعي إيجاد الحلول للحالات والمشاكل: هذا هو ميدان أثينا والأثينيين. أما بالنسبة للنوع الثالث، أي «المنجمية» فهو ميدان «التدخل الشخصي» الذي يُنسب إلى زيوس وديونيسيوس. ويعتبر المنجميون «الاستثناء، أي في الحالات التي تفشل فيها الأنظمة، حيث معالجة الحالات الطارئة تحدث بالموهبة وإجاز العمل يتم بسرعة، وعلى نحو أفضل من التحليل المنطقي، أو الابتكار في حل المشاكل». والواقع أن تكهنات هاندي تبدو مثيرة للحيرة. فعلى سبيل المثال، لماذا لا يمكن تحقيق الابتكار في حل المشاكل بسرعة، ومن خلال الموهبة؟ أما جواب هاندي فهو مسألة فيها نظر أيضاً:

«بإمكاننا القول إن هناك إدارة لمؤسسة ما عندما تكون هذه النشاطات متصلة ببعضها بطريقة ملائمة، وعندما يكون لديها هدف واحد... لذلك، «فعلى المدير أن يعتقد في داخله الثقافات الأربع المذكورة سابقاً».

إذا كان الأمر على هذا النحو فإن أهمية الثقافات تصبح غير واضحة. إذا كان يجب على المؤسسات امتلاك جميع هذه الثقافات (فلن تكون لديها «إدارات»)، فمعنى ذلك أن شعار الآلهة الأربعة سوف يتعرض للتشكيك فيه. ولكن هاندي يتجاوز هذا السؤال الصعب بالقول إن «الالتقاء الفوري لجميع الآلهة في

شخص واحد صعب جداً على معم الناس». ولذلك فإن الناس يعودون إلى الثقافة التي يفضلونها على سواها، خاصة عندما يكون المرء متعباً، أو واقعاً تحت الضغوط (هذا الشرط أو لنقل المؤهل يبدو غريباً بعض الشيء). وهكذا، فبدلاً من أن تقيّد المؤسسات الفرائز الطبيعية للناس العاملين فيها - وهذه هي النظرة السائدة عموماً بين الناس - فإن الناس هم الذين يقيّدون المؤسسة.

وعلاوة على ذلك، يقول هاندي إنه في الوقت الذي تجد فيه المؤسسات أنها بحاجة إلى أكثر من إله، نجد أن الأفراد يؤمنون بإله واحد، أي أن لكل فرد إلهاً خاصاً به وهذا يعني أن لكل فرد نهجه المختلف إزاء «النواحي المهمة» الثلاث للإرادة، وهي:

\* التفكير والتعلم.

\* التأثير والتغيير.

\* الحفز والمكافأة.

ويرى أن الخيارات الفردية تشرح الأسباب التي تجعل المؤسسات تبدو على ما هي عليه الآن. وعلى ضوء ذلك، فإذا كان أبولو يهيمن على معظم المؤسسات، فهذا يعني أن العاملين في المؤسسات يجب أن تكون الغالبية العظمى منهم من أتباع أبولو - ليس بالقوة ولكن بشكل طبيعي. ولم ينجح هاندي في حل هذا التناقض.

## أدمغة يسارية لأتباع أبولو

يعتبر الأبولويون من مفكري الأدمغة اليسارية، بمعنى أنهم: منطقيون، وينظرون إلى الأمور بشكل متتابع، ولديهم نزعة التحليل. الأبوليون يتعلمون من خلال اكتساب المزيد من المعلومات والمهارات عبر التدريب، وهم يؤثرون من خلال ممارسة السلطة التي أعطيت إليهم من النظام. وفي ظل هذه الثقافة، فإن التغيير يأتي فقط بواسطة تغيير الأدوار والمسؤوليات، أو تغيير شبكة الأنظمة والمناهج بأكملها.

وعندما يتعلق الأمر بالحفز والمكافأة، نجد مرة أخرى أن الأبوليين هم من الناس الذين يهون التنظيم حتى الصميم. ونجدهم أيضاً من الراغبين في تأمين توظيف منظم طويل الأجل، والباحثين عن مزايا إضافية، خاصة بمعاش التقاعد، والمهتمين بالمكانة الاجتماعية. وفي الواقع فإن هاندي لا يذكر المعاشات التصاعدية، والإكراميات، ولكن لا بد لهذه الأمور من أن تكون جزءاً من الصورة أيضاً. ببساطة فإن مثل هذه الخيارات تقدر سلسلة كاملة من التصرفات، التي يرفضها أعضاء الثقافتين الآخرين للمؤسسات التي يذكرها هاندي. وهكذا فإن «أحد أتباع زيوس سوف يغطاظ تحت نظام أبولوي وسوف ينسى الوثوق بغريزته أو بشبكته». وبالنسبة لأتباع أثينا فإنهم سينظرون إلى أتباع أبولو على أنهم نافعون ولكن يثيرون الضجر. أما بالنسبة لأتباع ديونيسوس، فهم طبعاً يعيشون في كوكب آخر: «حيث أنهم يرغبون في أن يكونوا أفراداً لا تنطبق عليهم التعميمات»، ولكن

«ليس هذا التعميم بحد ذاته». (بمعنى آخر، إنهم لا يحبّذون أن يكونوا جزءاً من التعميمات).

وفي الواقع، فإن هاندي يعترف أنه من الصعب، وربما من الخطأ تصنيف أتباع ديونيسيوس كطبقة مستقلة. لكنه يلاحظ أيضاً أن «النمو الفردي في المؤسسات أصبح الآن معضلة مركزية في المجتمع... ولذلك فإنه يجب محاولة تجاوز المصاعب». وتعتبر هذه «المحاولة» مهمة لدعم فكرة هاندي المركزية، القائلة إن «المؤسسة الصحية والسعيدة هي التي تستخدم الوسائل الصحيحة وتكهنات النفوذ في ثقافة معينة». ومن أجل خدمة أهداف وطروحات هاندي لا بد من شمول الديونيسيوسيين ضمن طبقة خاصة بهم.

### التعايش الثقافي

وفقاً لهذه النظرية، يجب على الثقافات الأربع أن تتعايش، وبإمكانها أن تفعل ذلك من أجل خلق مؤسسة ناجحة بالكامل. أما من الناحية العملية فإن الصراع عميق الجذور، بينما سوف تسعى

---

«تعتبر الفروقات مهمة وجيدة للصحة التنظيمية. التوحيد، أي اتباع إله واحد، لا بد من أن يكون نهجاً تتبعه معظم المؤسسات. ولكن اختيار وخلق الآلهة يجب ألا يحدث بشكل عشوائي، لأن الإله الخطأ في المكان الخطأ يعني الألم وانعدام الكفاءة».

من كتاب «آلهة الإدارة».

الثقافة المسيطرة إلى استخدام موقعها لحل القضية على النحو الذي يناسبها. ويقول هاندي في كتابه «آلهة الإدارة» إن «أتباع زيوس يتجاهلون استخدام طرق وأنظمة أتباع أبولو، إلا إذا كان استخدامهما يناسبهم». ويتابع هاندي قائلاً «هذا هو مثال واحد عما سيحدث إذا كان خليط الثقافات خاطئاً، أو غير متوازن بشكل سيء أو عندما لا يجري تغيير هذا الخليط عندما تكون هناك حاجة إلى التغيير». والنتيجة كما يراها هاندي «عدم الفعالية» (أي سرطان المؤسسات).

وبالنسبة لتفادي سرطان المؤسسات أو الشفاء منه فإن ذلك يعتمد على إيجاد الخليط الصحيح الذي يأخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسة وعمرها، وأنماط العمل والعاملين فيها. وكلما زاد حجم المؤسسة زاد عدد أتباع أبولو فيها. ويقول هاندي إنه «كلما ارتفع معدل التغيير، كلما زاد تأثير أثينا». وكلما زاد تدفق العمل مقروناً بالحاجة لانسح ذلك العمل، نجد أن هناك نفوذاً لأتباع أبولو. ومع ذلك فإن تصميمات هاندي بحاجة إلى التحقق منها، علماً أنه يعترف شخصياً بأن الناس لا تنطبق عليهم الخطة الواردة أعلاه «بشكل كامل» وذلك «لأن ميول «قوى الشعب» مختلفة جداً بحيث لا يمكن تلخيصها».

وبغض النظر عن التوازن الذي يتم تحقيقه فهو لن يستمر إلى الأبد. ويقول هاندي إنه «يجب على المؤسسات أن تتجاوب بشكل دائم مع البيئة وظروفها». نجد هنا أن هاندي يعطي مثلاً عن دورة التطور التقليدية. فعندما تصل المصلحة التجارية إلى

حجم معين فإنه يجب على مؤسسها (زيوس) جلب المدراء المحترفين (أتباع أبولو). ثم هناك حاجة إلى جلب أتباع أثينا لتطوير المصلحة التجارية أكثر فأكثر. ولذلك فإن «الإدارة» - كما تمت الإشارة إليها سابقاً - تعني التنسيق بين جميع الآلهة الثلاثة، وأحياناً بين الآلهة الأربعة، حيث يتم جمعها في إله واحد. وكتب هاندي يقول: «إذا كان هناك عدم تماثل بين مطالب العمل وطرق إدارته فذلك يعني أن النجاح قد ولّد عدم الكفاءة عبر عدم التوازن في الثقافات». أما السؤال الواضح فهو يكمن في تغيير التوازن، «لكن التغيير المطلوب في مثل هذه الحالات من الصعب الإتيان به بشكل مقصود».

ويلاحظ هاندي أنه يجب أن تشعر المؤسسات بـ «الرعب» لكي تلجأ إلى التغيير الكبير، وربما يكون هذا الرعب «الإفلاس الذي لا مفر منه، أو هبوط المبيعات أو إضرابات عمالية كبيرة». وعلى ضوء هذه الأمور فإن الناس الجدد والاتجاهات الجديدة والمجموعات الجديدة تستطيع تغيير الأبراج الثابتة للمؤسسة.

ويتابع هاندي قائلاً «ولكي يكون هذا التغيير فعالاً، فإن الربط بين الثقافات ضروري، بما في ذلك التسامح الثقافي وبناء الجسور وإقامة لغة واحدة». ويعتقد هاندي أنه إذا فشل هذا التغيير فإن الحصيصة ستكون إدارة مختلطة، علماً أن لدى الآلهة طرقاً مختلفة للتنسيق في ما بينها.

ويضيف قائلاً «إذن فإن الخطوة الأولى من أجل تحقيق

الربط الفعال هو السماح لكل جزء من المؤسسة بتطوير طرق التنسيق والمراقبة الخاصة به والملائمة له، وأن يكون هناك تسامح تجاه الاختلافات بين الثقافات، وإلا فإن المرء سوف يجد نفسه قد دخل في «دوامة عدم الثقة»، فيصبح التنسيق المنطقي في نظر البعض تدخلاً سافراً في شؤونهم».

### بناء الجسور

يركز هاندي على أن التسامح الثقافي وحده ليس كافياً، حيث هناك حاجة لبناء جسور متعددة الأشكال. والسؤال الأول الذي يطرح نفسه هو: «كم هو عدد الجسور وأين يجب بناؤها؟». يجيب هاندي قائلاً: «كلما نقص عدد الجسور كلما كان ذلك أفضل». أما السؤال الثاني فهو حول طريقة بناء الجسر، فهل تبني الجسر عبر تشكيل مجموعات (أي وضع كل الأعمال في أيدي مجموعة معينة ذات هدف محدد) من أجل التنسيق أو الحصول على المعلومات بشكل مركزي؟ (هذه هي أكثر أنواع الجسور غلاظة). يبدو واضحاً أن هاندي يعتبر بناء الجسر عملية غير نظيفة، علماً أن روايته حول ما يتعلق ببناء الجسور غير نظيفة بحد ذاتها. ويصل أخيراً إلى القناعة بوجود صراع بين المركزية واللامركزية حيث يستنتج ما يلي:

«إن البحث عن التوازن لا نهاية له، والتأرجح لا مفر منه، ولكن إذا تم تحقيق التوازن مقروناً بالفهم الثقافي، فإن الألم سوف يكون أقل».

وهاندي متشكك بالقدر ذاته حيال الجهود لخلق لغة مشتركة. ويقول في هذا الصدد إنه «بإمكان اللغة أن تكون حاجزاً مثلما هي جسراً». ويلاحظ أن مفردات المؤسسات تتضمن كلمات رنانة، وإحصائيات، وأن هذه المفردات تحدّد كيف يتصرّف الناس: «إن اختيارك للشيء الذي تأخذه في الحسبان، ومقارنتك له بشيء آخر، واختيارك للشخص الذي سوف تسمح له بالنظر إلى ما تريد أن تريه، كلها أمور ذات تأثير واضح على المسلكية». ويرى أن الإشعار الداخلي في مؤسسة تابعة لزيوس يبدو غالباً وكأنه رسالة عائلية؛ علماً أن انتصارات أبولو حافلة بالأحرف الأولى من الكلمات، علماً أن الشخص خارج المؤسسة قد يسيء فهمها، وربما ينطبق ذلك أيضاً على أشخاص داخل المؤسسة ذاتها.

ويعتقد هاندي أن تكاثر هذه الضغوط الفردية هي نتاج متوقع لمجتمع أكثر حرية وأغنى. ويرى أيضاً أن النتيجة النهائية: «سوف تكون أنواعاً جديدة من المؤسسات والهيكلية الجديدة، والطرق الجديدة للربط بين الأفراد والمؤسسات». بكلمات أخرى، نحن أمام «ثورة تنظيمية» لن تؤثر على طريقة إدارة المؤسسات فحسب، بل وعلى الطريقة التي على ضوئها يخطط ويعيش الناس حياتهم. لقد توقع «العقبري» التاريخ لهذه الثورة حين قال إن «سنة 2000 سوف تشهد اضمحلال المجتمع التوظيفي كما عرفناه».

ووفقاً لهاندي فإن السبب الرئيسي لهذه الثورة هي المفارقة الأبولوجية، التي تجسّد «مَيْل أبولو إلى التدمير الذاتي، حيث وكما أن الحجم يخلق الحاجة الداخلية للطرق الأبولوجية فإن الزيادة في تلك الثقافة تؤدي إلى جعل المؤسسة بأكملها أقل تجاوباً مع بيئتها، وأقل قدرة على التغيير، وأكثر ضخامة من ذي قبل، أي أنها تصبح مؤسسة تثير الإعجاب، ولكنها بعيدة عن واقعها، وغالباً ما تكون خارج نطاق السيطرة عليها. أما بالنسبة لعوارض الانهيار الأبولوجي فهي شائعة وتتمثل في عدم إنهاء المهمات، أو أن لا أحد يعرف كيف ومن يصنع القرارات. وبالإمكان النظر إلى هذه المؤسسات على أنها «أماكن تثير النفور» لأنها لا تتحمل الخصوصيات والمثابرة.

ويقول هاندي «بإمكان المرء إعادة تصميم المهمات للسماح لدرجة أكبر من الخصوصيات وإدخال نظام الدوام المرن أو إقامة المجموعة التي تتمتع بالاستقلال الذاتي وإيجاد مجالس العمل، لكن جميع هذه الأمور تبقى مُسكّنات لتخفيف الوجع وتفادي عدم التكافؤ المتأصل بين الإنسان وهذا النوع من العمل».

ويلاحظ أنه في المؤسسات الأبولوجية أن الفرد هو «دور» أكثر مما هو «شخص»، حيث المبادرة تأتي من الأعلى وليس من الداخل، وغالباً ما يُنظر إلى الابتكار على أنه عرقلة للعمل. وهذا الأمر لا يناهض الابتكار فحسب ولكن أيضاً التغييرات الاجتماعية

والتعليمية . ويقول «نحن نرتبي الصغار وفقاً للتقاليد الدنيوية - الفردية والتعبير الشخصي - مع نغمات أثنائية - ، كما نربيهم تبعاً للمجموعات والمشاريع والقيم المشتركة الدنيوية . لذا ، فليس مدهشاً أنهم بعد ذلك يرفضون الثقافة الأبولوجية عندما يبدأون بالالتقاء في أماكن العمل» .

### الخطف التنظيمي

يقول هاندي إن هذا الصدام المتنامي في المجتمع الغربي بين المنطق التنظيمي ومشاعر الفرد يؤدي إلى «الخطف التنظيمي» . يحدث ذلك «عندما تقوم مجموعة عمل أو شخص أو مجموعة عمل فرعية أو دائرة بإيقاف المؤسسة المصممة بشكل منظم فوق العادة عبر حرمانها من العمال أو المهارات أو القدرات» . ولأسباب غير مفهومة يبالغ في مساوئ هذه القوة السلبية: «التصميم التوحيدي لمؤسساتنا ما هو إلا دعوة للخطف وعامل مساعد كبير لتضخم المعاشات . أعطينا ما يسمى بالقوة السلبية بكميات كبيرة لأولئك الأشخاص الذين سوف يستخدمونها أكثر من غيرهم . والثقافة الأبولوجية تأتي مجهزة بهذه القبلة الموقوتة والتي سوف تدمر المعبد بأكمله إذا لم يجر تفكيك غضون 30 سنة قد يكون من غرائب الأمور أن يتحدث المرء عن وجود لقب موظف مثلما هو غريب اليوم أن نتحدث عن وجود خادم» . فالتكنولوجيات الجديدة بحاجة إلى أتباع ديونيسيوس وأثينا قبل

الأبولويين، وهذا يعني قيام مؤسسات أكثر مرونة يتقاضى فيها الموظفون البارزون رسوماً بدلاً من المعاشات. حتى بالنسبة للمجموعات المحترفة فإن التوظيف سوف يكون فقط مرحلة من مراحل حياتهم ليست أطول كثيراً من المرحلة التعليمية. وسوف يصبح التقاعد المبكر أمراً شائعاً في أوساط كبار المدراء والاختصاصيين.

وأما الموظفين المتوسطي الأعمار الذين فقدوا وظائفهم فسوف يدخلون عالماً من التوظيف لأجل قصير، حيث سيصبحون شبهاء بشخصيات زيوس وديونيسيوس وأثينيين (من العاملين في الاقتصاد الأسود - أي قبض أجور من دون دفع الضريبة). ويضيف هاندي قائلاً: «إذا شئنا أم أبينا، فإن كثيرين منا سوف يتبعون زيوس وديونيسيوس أكثر فأكثر في حياتنا». ويرى أيضاً أن مؤسسات المستقبل سوف تكون منظمة بشكل شديد للغاية، لكنها مبنية على نحو مرن. أما المؤسسات الباقية سوف تكون أصغر وأقل سلطوية «مع وجود فسحة أقل فيها وخيارات أكثر حول الدخول والخروج، وحتى أن الناس في هذه المعابد الأصغر لن تنظر إلى نفسها على أنها كوادر توظيفية - أي موظفين».

### المشاركة بالملكية

يُجادل هاندي في أن الحجم وحده ونتائجه - التعقيد وعدم المرونة وعدم النشاط - ليست الأسباب الوحيدة للهروب من أبولو.

فهناك أيضاً «الرغبة في ألا يكون المرء مملوكاً من قبل الآخرين حتى لو كان المعاش جيداً». لذا فإنه من المتوقع أن يكون هناك المزيد من الطلبات من جانب الموظفين للحصول على أسهم لهم في المؤسسة لاقتسام ثمارها. ويقول بهذا الصدد «هذه طريقة واضحة للمزاوجة بين العمل ورأس المال حيث أن كبار المدراء في هذه المؤسسات لا ينظرون إلى أنفسهم كموظفين بل كشركاء أو كأعضاء في المؤسسة».

ولا بد من القول إن معظم ما ذكر آنفاً يخضع للنقاش الساخن، وخاصة المقولة الأخيرة لهاندي، الذي توقع أيضاً توزيع الملكية إلى المستويات السفلى في المؤسسات، وظهور المزيد من التعاونيات. فالأمر الأول حدث بسبب السياسيين وليس بسبب الضغوط الداخلية في المؤسسات والشركات. أما الأمر الثاني فلم يحدث، هذا بالإضافة إلى أن ملكية الموظفين (ليست أكثر من تمثيل للموظفين على الطريقة الأوروبية) لم تؤثر تأثيراً كبيراً على واقعيات الإدارة.

لقد استنتج هاندي أنه إذا لم يستطع الديونيسوسيون الحصول على المزيد من الملكية للتخلص من اعتمادهم على البناء الأبولوجية «إذن فإن حق الفرد في المنشورة الشخصية سوف يصبح أكثر إلحاحاً. وبكلمات أخرى فإنه يجب على المؤسسات أن تصبح أصغر حتى يصير بالإمكان للمدراء في القمة الاستماع إلى

الفرد نفسه، وليس عبر ممثليه». ويبدو جلياً أن أفكار هاندي هنا هي مجرد تمنيات حيث أن المؤسسات أخذت تكبر أكثر فأكثر، خاصة عبر الدمج والامتلاك والعولمة.

كما أن توقعه بأن النساء سوف يحصلن على «نفوذ صحيح» في المؤسسات بعد أن تصبح المؤسسات أكثر أئنيّة أو ديونيسوسية، هو أيضاً مجرد تمنيات. لكنه صحيح أيضاً أن النساء سوف يجدن لأنفسهن وضعاً أسهل في عالم أكثر مرونة حيث المصداقيات تأتي في المرتبة الأولى، وحيث يصبح بإمكان عدد أقل من الناس القول إنهم رجال أو نساء أبولويون لهذه الشركة أو لتلك. مثلاً كقول إن «هذا الرجل هو رجل شركة آي. سي. آي. I.C.I. أو تلك المرأة هي امرأة شل». وسوف نجد أن كثيرين سوف يعيشون «حياة مرنة»، حيث ستكون لديهم وظائف عدة بدلاً من وظيفة واحدة؛ وهذا الأمر سوف يلائم النساء جيداً.

## مشاكل التغيير

وتناسب الحياة المرنة بشكل كبير فلسفة هاندي الذي رأى أن ثمة مشاكل قادمة. على ماذا سيعيش الناس؟ كيف سيعلمون أنفسهم؟ وكيف سيحمون أنفسهم؟ وكتب بصراحة يقول: «إذا كنا نعمل الآن نصف عدد الساعات التي كنا نؤديها سابقاً، وإذا كان بوسعنا مضاعفة عدد سنوات التقاعد، فلا بد إذن أن نوفر كأمة

وكأفراد أربعة أضعاف ما يوفره الآن لتقاعدنا». لكن الحقيقة أن شيئاً من هذا القبيل لم يحدث بعد.

أما بالنسبة للتعليم، فيجب على المؤسسات الآن أن تنظر إلى نفسها وكأنها مدارس تشجع موظفيها على امتلاك وسائل الحرية «حتى ولو أن الموظفين - أحياناً - يقومون بتحرير أنفسهم قبل أن تكون المؤسسات قد قررت لهم ذلك التحرير». وبالنسبة للحماية للجميع فيجب أن تأتي من نقابات عمالية ذات قاعدة أعرض، وإلا فإن النقابات سوف تحكم على نفسها بالفناء. (الواقع أن العضوية في النقابات تشهد انحساراً ملحوظاً ولكن ليس للأسباب التي قدمها هاندي).

ولا بد من القول أن توقعات هنري هي عبارة عن رزمة مختلطة من ناحية العمق والدقة، تجعل المرء لا يستطيع تجاهل صحة عمقها. ومع ذلك فمن المستحيل تجاهل الأدلة حول التمنيات. وقد تصرف هاندي كثيراً مثل ضارب المنديل الذي ينظر في كرة الكريستال. وغالباً ما رأى الأشياء التي أراد لها أن تحدث بدلاً من رؤية ما الذي سيحدث حقاً. ومن الناحية العملية فقد أثبتت المؤسسات أنها أكثر صلابة مما توقع لها أن تكون. وقد رأى، عن وجه حق، طريقاً واحداً للهرب تستطيع عبره المؤسسات أن تتحايل على القدر:

«ومن حسن الحظ فإن قدر المؤسسات هو في يدها.

فالمؤسسات تضحل وتعفن عادة بدلاً من أن تتغير، ولكن هذا الأمر ليس أمراً حتمياً. لقد تمت كتابة هذا الكتاب وكلي أمل أنه إذا فهم المزيد من المدراء ما يحدث وها هي الإمكانيات المتاحة أمامهم، فإن المزيد من المدراء سوف يقومون بإجراء التجارب على المستقبل بدلاً من تجاهله».

ومع ذلك فإن مستوى التجارب في أوساط المؤسسات والشركات بقي متديماً، حتى بعد دخولنا القرن الواحد والعشرين. وقد يكون هاندي محقاً في القول إن «مجتمعنا قد يتعفن مع اضمحلال مؤسساته». ولكن يبدو واضحاً أن يوم الاضمحلال قد جرى تأجيله إلى أجل غير مسمى.

### أفكار عملية

- \* تبين نظام العمل الأكاديمي حيث القيادة تعمل بالإجماع.
- \* كن مستعداً للطوارئ والاستثناءات حيث يفشل كتاب أنظمتك.
- \* ادمج الأنواع الأساسية الأربعة للثقافات للحصول على نجاح دائم.
- \* قم بدراسة أحوال المؤسسة أو الشركة بشكل متواصل وأقلمها مع البيئة المتغيرة.

- ✦ اعط الأفراد من المجال والحقوق الكثيرة، والاستقلالية ما أمكن لك أن تعطيه بوفرة.
- ✦ حافظ على مرونة التصميم التنظيمي لتقليص الانفتاح بشكل يجنبه المخاطر.
- ✦ وزع ثمار الملكية في المؤسسة كلما استطعت إلى ذلك سبيلاً، وبشكل عريض للغاية.

## تنظيم الثقافة

تؤثر ثقافة المؤسسة - أي الطريقة التي تعمل من خلالها ونظرة الناس إليها - تأثيراً كبيراً على الأداء والنتائج الإجمالية. قم بتشخيص الثقافة المسيطرة في مؤسستك باستخدام الأسئلة المستوحاة من هاندي الواردة هنا. ثم قم بإجراء توازن للخليط الثقافي للحصول على أقصى قدر من الفعالية لكل شخص.

### فهم الثقافات

قام هاندي بتشخيص أربعة أنماط ثقافية، وميَّز كل واحدة عن الأخرى بإعطائها اسماً لإله إغريقي. يهيمن على معظم المؤسسات واحد من الأنماط الثقافية الواردة أدناه. أما الثقافة الرابعة المحكومة من قبل ديونيسوس، فهي للفرد، علماً أن أتباعها ليسوا مهتمين بالمؤسسة أو في ثقافة منظمة.

الأنواع الثلاثة للتنظيم الثقافي		
1 - النفوذ محكوم من زيوس	2 - الدور محكوم من أبولو	3 - المهمة محكومة من أثينا

لدى كل ثقافة من ثقافات هاندي مكان من القوة الخاصة بها. فالقوة الشخصية للسيطرة الزبوسية (نسبة إلى زيوس) تستطيع أن تعمل بشكل ممتاز، حتى في المؤسسات الكبيرة - بشرط توافر الشخصية المناسبة للأب المؤسس. لكن الشركات الكبرى بحاجة أيضاً إلى النظام والانضباط اللذين تجسدهما ثقافة الدور لأبولو، التي تركز على الأنظمة، والروتين والأشياء المتوقعة. وفي بيئة هذا العصر التي تتحرك بسرعة فإن أتباع زيوس وأبولو يجدون أتباع أثينا مهمين في المؤسسات لأنهم يميلون إلى إنجاز المهمات من تلقاء أنفسهم.

### إيجاد التوازن المناسب

يتطلب إيجاد التوازن بين آلهة هاندي التصدي للإفراطات التي قد تطورها بسهولة الثقافات الثلاث - التتابع، الأوتوقراطية، البيروقراطية والتشردم. كما أن الخليط الصحيح يقضي باعتناق أتباع ديونيسوس الفرديين.

ويبدو أن خليط الآلهة الأربعة يلي تعريف هاندي للإدارة الجيدة. ولهذا يجب عليك استخدام زيوس لتوفير الهدف والتوجيه؛ واستخدام أبولو للاهتمام بالاحتياجات الثابتة، واستخدام أثينا للإبقاء على المؤسسة في حركة مستمرة إلى الأمام؛ واستخدام ديونيسوس لتوفير الشرارة للابتكار.

## 1 - تشخيص النفوذ

يقول هاندي إن ثقافة زيوس تشبه نسيج العنكبوت، حيث كل السلطات تنطلق إلى الخارج من المركز، وهو الأمر الذي يعني أنه كلما اقترب المدراء من المركز كلما زادت أهميتهم.

### متابعة زيوس.

لمعرفة ما إذا كانت مؤسستك محكومة من زيوس، أجب بنعم أو لا على الأفكار التالية: هل هذه الأفكار تصف القيم والمعتقدات التقليدية لمؤسستك، وهل تصف أيضاً أشكال التصرف؟

التحليل
أجوبة 9 «نعم»: ثقافة نفوذ تسيطر عليها شخصية من أتباع زيوس أو شخصيات زيوسية.
9 «لا»: الثقافة خالية من التزعمات (نسبة إلى زعيم).
3 أو أقل «نعم»: الثقافة عموماً ليست أوتوقراطية.
3 أو أقل «لا»: الثقافة عموماً أوتوقراطية.

- \* مدير العمل الجيد هو القوي وصاحب القرار الحازم، ولكن أيضاً العادل.
- \* العامل الجيد هو الذي يعمل بدشقة والوفى النشيط، الموثوق به.
- \* العضو الجيد يعطي الأولوية الأولى للمطالب الشخصية للمدير.
- \* الأشخاص الذين ينجحون هنا هم الذين يعرفون كيف يغامرون.
- \* المؤسسات تعامل الأفراد كأنهم أشخاص في تصرف المدراء.
- \* تجري السيطرة والتأثير على الناس بواسطة المكافآت، أو القصاص أو الكاريزما.
- \* إنه شرعي أن تسيطر على الآخرين إذا كان لديك المزيد من النفوذ.
- \* يتم تعيين المهمات هنا وفقاً لأهواء المدير.
- \* المنافسة هي للنفوذ والمصلحة الشخصية.

### مقاومة الأوتوقراطية

إذا كانت مؤسستك واقعة تحت سيطرة ثقافة النفوذ، فهي بحاجة إلى مقاومة الأوتوقراطية. للقيام بذلك يجب عليك زيادة لجان العمل المستقلة على غرار أتباع أثينا. فلجان العمل هي ثقافات زيوسية صغيرة لديها مدير ونسيج ومهمة. ويوسع الأوتوقراطيون فهم قيمة وطرق عمل هذه اللجان، ولذلك فبإمكانهم أن يقبلوا وجودها في المؤسسة. ولا بد من القول إن مثل هذه المجموعات لا تهدد نفوذ الأوتوقراطي، إلا أنها تجعل من الصعب عليه ممارسة النفوذ المركزي.

## 2 - تشخيص الأدوار

يعرض هاندي ثقافة الدور الأبولوجية المنظمة بشكل بارز. والمنهجية، وكأنها معبد إغريقي يمثل كل عمود عملاً أو مهمة بينما تبقى السيطرة في أيدي كبار المدراء في القمة. هل هذه هي صورة مؤسستك؟  
تنطلق إلى الخارج من المركز، وهو الأمر الذي يعني أنه كلما اقترب المدراء من المركز كلما زادت أهميتهم.

### رجل المؤسسة

لكي نكتشف ما إذا كانت مؤسستك محكومة من أبولو، أجب نعم أو لا على سلسلة الأفكار التالية. هل هذه الأفكار تعبر أو لا تعبر عن القيم والمعتقدات وأشكال التصرف في المؤسسة؟

- \* المدير الجيد هو الذي لا يتأثر بالمشاعر الشخصية وهو على حق.
- \* العامل الجيد هو المسؤول والمعتمد عليه.
- \* العضو الجيد يعطي الأولوية لواجباته ومسؤولياته والمستويات المألوفة.
- \* الأشخاص الذين ينجحون هنا هم أصحاب الضمائر وأصحاب المسؤولية، والأوفياء.
- \* تعامل المؤسسة الأفراد وكأنهم تحت عقد عمل.

- \* تجري السيطرة والتأثير على الأشخاص بشكل بعيد عن المشاعر الشخصية ومن خلال فرض المنهجيات والمستويات.
- \* يحق شرعاً لك السيطرة على الآخرين إذا كانت لديك مسؤولية رسمية.
- \* توزع المهمات هنا حسب الأعمال والمسؤوليات.
- \* المنافسة هي للمكانة الرسمية العالية.

### مقاومة الإفراطات

تمثل الإفراطات لثقافة الدور الأبولوجية في التصرفات البعيدة عن الإنسانية، وخلق بيروقراطية قوية. تتطلب مقاومة هذه الإفراطات العثور على طرق لحقن الفردية في ثقافة تعتمد الشمولية نبراساً لها.

التحليل
* أجوبة 9 «نعم»: «ثقافة رجل مؤسسة كلاسيكية محكومة من أبولي والأبولويين.
* 9 «لا»: «الثقافة خالية من الأنظمة والضوابط.
* 3 أو أقل «نعم»: «الثقافة ليست بيروقراطية عموماً.
* 3 أو أقل «لا»: «مبيل واضح نحو البيروقراطية.

وتكمن إحدى طرق فرض التغيير الثقافي العام في تغيير نظام المكافأة. فالأبولويون يهونون سلم المعاشات الجاف المربوط بهرمة جافة، ووفقاً لأنظمة عجيبة مثل ذلك القاتل «لا يمكن ترقية إنسان درجتين دفعة واحدة. أو أنه لا يمكن وضع الدرجات السفلى فوق الدرجات العليا. لا تكافئ الناس لمجرد قدومهم إلى العمل. اعط جوائز استثنائية لأداء استثنائي، واجعل للجوائز تأثيراً نفسياً (أي الاحتفالات والتهاني) إلخ... بالإضافة إلى إعطاء الأموال والترقية.

وهناك طريقة أخرى لتقليص الطبيعة غير الشخصية في ثقافة الدور والتي تعامل الأشخاص مجرد أرقام، وليسوا من بني البشر، وذلك بتطبيق القاعدة الذهبية: «عامل الناس كما تحب أن يعاملوك» ولن تضمحل التصرفات غير الإنسانية ما لم تقام ثقافة القاعدة الذهبية.

### تغيير مسلكيات معينة

بإمكانك تغيير ثقافة إحدى المؤسسات فقط عبر تغيير تصرفات أفرادها. هناك ثمانية تصرفات أبولوية معينة تؤدي إلى مؤسسة غير إنسانية وبيروقراطية. ولكن لكل تصرف أو دواء شافياً، إذا تم توظيفه بشكل روتيني فإنه سوف يساعد على تقليص هذه التصرفات.

#### طرق تغيير التصرفات الأبولوية

تصرف سيئ	ترياق
1 - رفض قبول أفكار غير تقليدية.	قم بتوظيف أشخاص يعارضون الإجماع.
2 - تجاهل الأدلة التي تجادل ضد السياسات المختارة.	هناك حاجة إلى أصحاب أفكار يقترحون قائمة شاملة من الإيجابيات والسلبيات.
3 - اتخاذ قرارات غير أخلاقية أو غير إنسانية.	قم بنشر ميثاق أخلاقي وقم بتعيين مراقب.
4 - النظر إلى المعارضين والزملاء كأنماط مقولبة بدلاً من النظر إليهم كأفراد.	قم بعقد اجتماعات وجها لوجه بإشراف مستقل محايد.
5 - الضغط على الناس لقبول أفكار المجموعة.	كافئ المبادرات الفردية، واطلب أفكاراً جديدة.
6 - تشكيل مجموعات (شلال).	ابحث بأشخاص للانضمام إلى المجموعات كأعضاء متعاونين.
7 - ترك الأشخاص في المجموعات بدون خيار سوى الإجماع.	اطلب رأي كل شخص بالتناوب.
8 - الاستمرار في السياسات التي ثبت خطأها.	اجعل من الاعتراف بالأخطاء وتصحيحها أمراً ملزماً.

### 3 - معالجة المهمات

هناك أكثر فأكثر من المدراء ممن يعملون في مجموعات مؤقتة تتقاطع مع دوائر أخرى في المؤسسة، وتمزج بين المسلكيات وتتوافق لإتمام مهمة مشتركة. يبدو واضحاً أن لجنة المهمات الأثينية (أتباع أثينا) تقوم بتغيير معظم الثقافات الأبولوجية. ما مدى تأثير لجنة العمل الأثينية في ثقافتك؟

#### نموذج لجنة المهمات

لاكتشاف مدى النفوذ الذي تمارسه أثينا في مؤسستك أجب بنعم أو لا على الأفكار التالية. وهل هذه الأفكار هي أفكار تعبر عن القيم والمعتقدات التقليدية للمؤسسة وعن أشكال تصرفها أم أنها لا تعبر عنها؟

التحليل
* 9 «نعم» تعني أن المؤسسة تضع الأداء قبل الشخصيات، وتعطي الناس فرصاً كثيرة للنجاح.
* 9 «لا» تعني أن الثقافة إما سلطوية أو بيروقراطية، أو كلاهما.
* 3 أو أقل «نعم» تعني أن الثقافة ليست منفتحة.
* 3 أو أقل «لا» تعني أن الثقافة منفتحة في معظم الأوقات.

\* المدير الجيد يؤمن بالمساواة. وبالإمكان التأثير عليه.

\* العامل الجيد يتمتع بالحفز الشخصي ومفتوح للأفكار.

\* العضو الجيد هو الذي يعطي الأولوية لمتطلبات المهمة.

\* الأشخاص الذين ينجحون هنا هم أصحاب الكفاءات التقنية، والفعالين والملتزمين.

\* تعامل المؤسسة الأفراد كعمال مشاركين ملتزمين.

\* تجري السيطرة على الناس والتأثير عليهم من خلال الالتزام الشخصي لتحقيق الأهداف.

\* السيطرة على الآخرين أمر مشروع إذا كنت تعرف أكثر عن المهمة.

\* يجري إسناد المهمات هنا بناء على مدى القدرة على التنفيذ.

\* التنافس هو من أجل الامتياز في المساهمة.

#### تحسين الشبكة

تعتبر ثقافة المهمات بمثابة شبكة قد تمتد إلى خارج نطاق الشركة، لتصل إلى المزودين والزبائن. لمعرفة فعالية هذا النوع من الثقافة، ولضمان سيطرتها المتواصلة في مؤسستك استخدم تكنولوجيا المعلومات لربط نفسك بالشبكة، وفكر في نفسك كنقطة لقاء مهمة.

## 4 - حقن الابتكار

باستطاعة أي ثقافة تعاني من شوائب أو نواقص مهما كثر عددها أن تنجح بفكرة عظيمة واحدة وقوية إلى حد تستطيع فيه تجاوز تلك النواقص. ولا شك في أن الأفراد (من أتباع ديونيسوس) ذوي الابتكار الذاتي يستطيعون تقديم مثل هذه الأفكار. هل مؤسستك تحتوي على عدد كافٍ من هؤلاء الأشخاص؟

### الديونيسوسي المبتكر

ليس لديونيسوس علاقة بالمؤسسات، وإنما كل علاقته هي بالثقافة. يعتبر ديونيسوس إله غير المؤسسات، وتلامذته هم الأفراد، والمفكرون المبدعون الذين يجدون من الصعوبة في مكان العمل في مؤسسات كبيرة ومنظمة على مستوى عالٍ ومحاكمة من أبولو.

ليست هناك مؤسسة واحدة تستطيع الحياة من دون هذا النوع من الناس. وإذا كان للمؤسسة أن تتعامل بنجاح مع الأوضاع الاستثنائية بعد فشل الردود العادية في توفير النتائج، فعليها الاعتماد على أناس من أنماط ديونيسوس لتوفير التفكير السريع والفردية من أجل إيجاد الحل. هل أنت فرد على غرار الفرد الديونيسوسي.

- \* هل تعطي أتباعك عملاً يثير فيهم النشاط؟
- \* هل تحترم احتياجات وقيم الآخرين؟
- \* هل تعطي الأولوية للأفراد واحتياجاتهم؟
- \* هل أنت بارع في العلاقات الشخصية؟
- \* هل تعامل الزملاء كأشخاص ذوي قيمة ويحظون بالاهتمام؟
- \* هل تهتم اهتماماً عميقاً بعملك؟
- \* هل تدير شؤون مؤسستك عبر الإجماع الشامل للآخرين؟
- \* هل تقرر جميع التعيينات على أساس المؤهلات؟
- \* هل تعمل من أجل تحقيق نجاح شخص يفوق المستويات التي وضعتها أنت؟

### العمل داخل المؤسسة

من المتعارف عليه أن الثقافات التنظيمية الثلاث لهاندي ترخب بمزايا وتصرفات الفرد الديونيسوسي حيث يأتي الترحيب من الأوتوقراطي والبيروقراطي ومدير المهمات، الذين يريدون جميعهم توظيف مدراء لديهم من هذا النمط الممتاز.

لكن الفعل ليس كالقول. ففي مؤسسة كل ثقافة ستجد أنه من الصعوبة بمكان تفعيل دور الديونيسوسي. ومع ذلك فنحن ندعوك لعدم اليأس. وتذكر أنه إذا كانت الثقافات جماعية، فإن الجماعة مؤلفة من أفراد، ولا تتخلى عن مثاليات ديونيسوس، في أي وقت من الأوقات.



# 3

## العمل في المجتمع الجديد

- مبادئ مؤسسة الشَّمْل أو التفرد The Shamrock Organization.
- معالجة الأوراق الثلاث لمؤسسة الشَّمْل بطرق مختلفة.
- نشوء عالم القوى العاملة المرنة.
- الوصول إلى قلب مؤسسة الشَّمْل وإدارته بشكل جيد.
- نشوء الشركة الفيدرالية ودور المركز فيها.
- كيف ستصبح الشركة التابعة، نبوءة ذاتية.
- استخدام طريقة يابانية سريعة لترقية الناس.
- المؤسسة التي تجد فيها الذكاء والمعلومات والأفكار.

بدأ شارلز هاندي بطرح الأسئلة حول المستقبل في الكتاب الذي نشره سنة 1989 تحت عنوان «عصر اللامنطق». حيث كشف في كتابه هذا عن «مؤسسة الثقل» Shamrock Organization، وهي تسمية جاء بها كردّ على التغييرات في عالم العمل، وتأقلم المؤسسات مع هذه التغييرات. ويقفز مباشرة إلى قلب المسألة: «هناك ضغوط متزايدة للحصول على النتائج».

فقد كتب يقول إن التفكير الجديد حيال المؤسسات هو تفكير ظاهر بطرق عدة، بما في ذلك التغييرات الكبرى في الوظائف، وحياة المدراء؛ وظهور شركة الثقل، أي: «التحالف الجديد للأنواع المختلفة للعمل والعمال».

### بنية الثقل

يستخدم هاندي الشعار الوطني لإيرلندا كرمز لانقسام مؤسسات هذا العصر إلى ثلاث مجموعات مختلفة من الناس، ومجموعات لها توقعاتها المختلفة، وتُدار بطرق مختلفة، وتُدفع معاشات موظفيها بطرق مختلفة، ويجري تنظيمها بشكل مختلف. والمجموعات الثلاث هي:

- 1 - القلب المهني المؤلف من المهنيين والتقنيين والمدراء.
- 2 - الناس خارج المؤسسة الذين يعملون معها بعقود عمل.
- 3 - القوى العاملة المرنة، المؤلفة من موظفي الدوام الجزئي والموظفين المؤقتين.

ومن بين هؤلاء فإن الناس المهمين في قلب المؤسسة هم الذين يمتلكون المعلومات التي تميّز مؤسسة عن أخرى. لذا،

فالمؤسسات لا تتحمل خسارة هؤلاء الأشخاص مما يجعلها تربطهم بروابط «الذهب والمعاشات العالية، والميزات، والسيارات الألمانية». وفي المقابل يجب على أعضاء الجوهر أو القلب العمل بمشقة ولأوقات طويلة، وبالترام كامل ومرونة دائمة. وتعني التكاليف الباهظة لهؤلاء الأشخاص أن على الشركات تقليص أفراد قواها العاملة إلى أقل قدر ممكن. يقول هاندي «كل مؤسسة ناجحة سوف تقول لنا إنها زادت من مدخولها بأربعة أضعاف في السنوات العشرة الماضية، ولكنها قلّصت إلى النصف فقط من جوهرها المهني»، علماً أن عقود العمل تقلّص من الحاجة إلى الجوهر. ويصف هاندي العمل المنوط بالعقود بـ «غير المهم»، لكنه مخطئ بالطبع: حيث أن بعض المؤسسات توقع عقود لتجميع منتجاتها الأساسية. ومع ذلك فإن المبدأ واضح: العمل الذي بإمكان الآخرين القيام به يُعطى للخبراء الذين، نظرياً، يستطيعون القيام به بشكل أفضل مقابل تكاليف أقل.

أما بالنسبة للقوى العاملة المرنة - وهي الآن الأسرع نمواً في الميدان التوظيفي - فقد كانت موجودة منذ وقت طويل. وكتب هاندي يقول: «إن في داخل الجنين قوى عاملة مؤلفة من ثلاث أوراق، لكن ما تتميز به هذه الأوراق في أيامنا هو أن لكل ورقة أهميتها».

## إدارة الأوراق

إن لكل ورقة حاجة لعلاج منفصل ابتداءً من الجوهر المهني المؤلف من الأشخاص البارزين بمن فيهم المدراء. وسوف تشبه

حياتهم حياة أولئك الذين يعملون كمستشارين مستقلين، والذين نادراً ما تتم ترقيتهم، ولكنهم يحصلون على مكافآت غير المعاشات والعلاوات: «الضرورة الاقتصادية... سوف تجبر المزيد من المؤسسات إلى إعادة التفكير بالطريقة التي يكافئون عبرها موظفي الجوهر... فتلجأ الشركات إلى جعلهم شركاء بدلاً من موظفين، وزملاء بدلاً من مدراء، وتابعين وأسماء بدلاً من أدوار». ويقول أيضاً «لقد كان عقد الميزات يأتي دائماً بمكافآت مختلفة، حيث الدفع مقابل النتائج وليس مقابل الوقت، علماً أن الدفع هو عبارة عن رسوم وليس أجوراً». ويتابع قائلاً: «وهذا يعني أن باستطاعة المؤسسة المركزية ممارسة السيطرة فقط عبر تشخيص النتائج وليس عبر مراقبة الطرق». يصف هاندي هذا الأمر بـ «الثوري» للمدراء الذين اعتادوا على شعار القائل «اضبط الوسائل والطرق وسوف تكون النتائج كما يجب أن تكون». وفي الواقع فإن كثيراً من الشركات التي لديها عقود عمل لمنتجاتها تراقب الوسائل بشكل مقصود. إلا أن هاندي يقلل من الدور المهم للثقة في هذه العلاقات. وفي كل الأحوال، فإن هاندي يوافق على أن «العقد بين صاحب العمل، والموظف هو الآن أكثر وضوحاً، وفي أوجه كثيرة أكثر نفعاً».

أما أكثر الأوراق إثارة للقلق هي الورقة الثالثة - أي ورقة العمال المرنين - التي تنص على دوام جزئي أو مؤقت. يقول هاندي: «بتعبير عام، فإن هؤلاء الأشخاص هم سوق العمالة... الذي ينغمس فيه أصحاب الأعمال كما يحلو لهم وكلما كانت

هناك حاجة لهم ، وبأقل تكاليف مالية ممكنة» ، ويدين هذه الفلسفة القصيرة المدى ، ويدعو إلى التغيير في المواقف : «إذا كان يُنظر إلى القوى العاملة المرنة على أنها جزء هام من المؤسسة ، فيجب على المؤسسة أن تكون مستعدة للاستثمار فيها ، وتوفير التدريب الذي يؤدي إلى حصولهم على الشهادات وإعطاؤهم المكانة التي يستحقونها ، وبعض المزايا من مثل : الإجازات المرضية ، وغير المرضية المدفوعة الأجر» . . . . وبعد ذلك - فقط سوف تحصل المؤسسة على المساعدة المؤقتة أو الدوام الجزئي ، التي هي بحاجة إليها ، ووفقاً لمستويات معينة .

لا شك في أن هاندي يتحدث هنا عن آمال يرجو أن تتحقق أكثر من حديثه بثقة عن توقعات قابلة للتحقيق . ولكنه يرسم صورة واضحة لعالم يتطور بشكل نرى فيه الزبائن يعملون أكثر فأكثر للشركات التي تزودهم ببيضائنها . على سبيل المثال : الشراء عبر الإنترنت وهو عالم نجد فيه المزيد من الناس يعملون في منازلهم كموظفين في شبكات ؛ حيث المزيد من المكاتب الرئيسية تؤدي وظائفها مثل «نوادي العمل» ! وحيث «العمل المنزلي» ، الذي كان ذات مرة إحدى طرق استغلال القوى العاملة للمرأة ، قد يصبح طريقة فعالة لمكافأة النساء المتعلمات اللواتي لديهن أطفالاً صغاراً .

ويقول هاندي في كلماته الأخيرة حول التّفنل SHAMROCK :  
 «إن الجوهر هو المحور المهم للشبكة التنظيمية ؛ ومن المهم أن يكون الجوهر صحيحاً ؛ وأن تجري إدارته بشكل صحيح» .

وسوف يكون للشبكة مظاهر مهمة أخرى غير الأجزاء الثلاثة للنقل. ويرى إلى جانب مؤسسة النقل مؤسسة أخرى تتطور يسميها «المؤسسة الفيدرالية». وهو بذلك يعني التحالف بين مجموعات مختلفة من الأفراد تحت علم واحد، وتجمعها هوية واحدة. و«المؤسسة الفيدرالية هي الرد على المفارقة المتمثلة في حاجة المؤسسات لكي تكون كبيرة وصغيرة في آن واحد».

### المؤسسة الفيدرالية

وفقاً لهاندي فإن «المؤسسة الكبيرة» تفتح الأسواق بما هو متوفر لديها من القوة المالية وربما بما هو متوفر لديها من «اقتصاديات الميزان» في حين أن «المؤسسة الصغيرة توفر المرونة» «بالإضافة إلى الشعور بالتكافل الاجتماعي الذي يتوق إليه الأفراد [وهاندي منهم] توقاً شديداً». ولا بد من التنويه هنا أن الفيدرالية تختلف عن اللامركزية حيث المركز يسند المهمات ويطلق المبادرات ويوجه ويسيطر في نهاية المطاف. ومن مظاهر الفيدرالية مؤسسات «الفرز المعكوس» حيث تأتي «المبادرات والاندفاع والطاقة في معظم الأحيان من الأجزاء الصغيرة، بينما يلعب المركز دور القوة المؤثرة ولكن بعيداً عن الأضواء».

يرى هاندي أن ظهور الفيدرالية ناجم عن مظاهر عدم الاستمرارية القسري. فالمؤسسات قامت بتقليص جوهرها، وأصبح لديها أشخاص أقل لترجمة المعلومات التي تبثها التكنولوجيا الجديدة، ثم التصرف على ضوء هذه المعلومات

للسيطرة على العمليات المركزية. أما النتائج المترتبة على الإدارات لا مفر منها كما يقول هاندي:

«من الأفضل في النهاية ألا يحاولوا تجربة هذا الأمر بل التركيز - بدلاً من ذلك - على الأشياء التي يستطيعون السيطرة عليها والقرارات التي يستطيعون وحدهم اتخاذها. ولا بد من القول إن مجموعات الجوهر الصغيرة تجعل من نشوء الفيدرالية أمراً ممتعاً. فيما أن مجموعات الجوهر الكبيرة تجعل من اللامركزية أمراً باهظ التكاليف».

إذن، ما الذي يفعله المركز الفيدرالي Le Federa Centre؟ يرى هاندي أن المركز الفيدرالي يجب أن يكون أكثر من مصرفي، وعليه أن يتدبر شؤون المستقبل، كما عليه أن «يفكر باستراتيجيات عولمية قد تربط واحداً أو أكثر من الأجزاء المستقلة». ويتابع قائلاً: «على المركز الفيدرالي التمسك بأعماله الرئيسية كإدخال موظفين جدد إلى مؤسساته، والعثور على أموال جديدة». لكن السيطرة الأكثر شمولية ليست على القائمة حتى ولو أدى التقليل منها إلى اتخاذ القرارات الطويلة الأجل وترك التنفيذ للأجزاء الصغيرة. علماً أن هذا التقليل لا تزال تفوح منه رائحة لغة الإدارة الهندسية القديمة.

ولا بد من القول هنا إن المركز الآن هو حقاً المركز وليس القمة. فهو يأخذ قراراته بالتشاور مع مدراء الأجزاء «حيث لا بد أن تؤخذ القرارات بالحجة المؤيدة للإقناع والإجماع». وهذا يعني

أن قيادة الأفكار بدأت تأخذ مكان قيادة الشخص، حتى أنه بإمكان «ثلاثة أو أربعة أشخاص مدعومين من موظفين مهتمين بالمستقبل، ولديهم الخطط والاحتمالات والسيناريوهات والخيارات اقتسام القيادة».

## الاستقلالية والوحدة

في هذه الأيام فإن معظم المؤسسات الكبيرة تعكس هذه الصورة الجديدة، حتى ولو كانت الصورة جزئية. ولا شك في أن ما يقوله هاندي صحيح للغاية: «هناك مؤسسات فيدرالية قليلة من حيث صفاء الشكل، وذلك لأن المؤسسات تتطور باستمرار». وربما يكون ذلك صحيحاً دائماً بسبب صعوبة موازنة الاستقلالية مع وحدة ذات معنى. وكما يقول هاندي «قد يؤدي الكثير من الاستقلالية إلى التفسخ، أو إلى جمع عشوائي لأجزاء منفصلة». وهكذا فإن الفيدرالية المُساء فهمها تصبح لا مركزية عاجزة. ومع ذلك فإن الفهم الحقيقي ينطوي على نظريات جديدة مثل «الشركات التابعة».

يعني هاندي بـ «الشركات التابعة» التخلي عن النفوذ: «المن تعمل المؤسسة الفيدرالية بنجاح إلا إذا تخلى أولئك الذين هم في المركز عن بعض نفوذهم بمحض اختيارهم». عندما يحدث ذلك فإن صنّاع القرارات الجدد سوف يحظون بالثقة للوصول إلى القرارات الصحيحة وتنفيذها. يوافق هاندي على أن هناك معضلة في هذا التحليل: أنت تدبر إعطاء المسؤولية فقط للأشخاص

القادرين حقاً قبل أن تعطيهم المسؤولية. ولحل هذه المعضلة يتوجه نحو الأمل، فيعتبر أن الشركة التابعة سوف تجتذب أفضل الناس «ولهذا فإن الشركة التابعة هي نبوءة تلبى احتياجاتها الذاتية».

ويضع هاندي قياساً تمثيلاً بديلاً «الكعكة الداخلية - الخارجية»، التي سنأتي على ذكرها في الفصل الخامس من هذا الكتاب. تتألف المهمة من الجوهر الذي تم تحديده بوضوح ومساحة محيطية حيث تكون لديك حرية التصرف أو الاختيار Discretion. ويقول هاندي إن المؤسسات الفيدرالية بحاجة إلى «كعكات كبيرة بغض النظر عما إذا كانت المؤسسات مؤلفة من مجموعات أو من شركات فردية». يجب إدارة المؤسسة عبر تحديد النتائج المطلوبة من كل كعكة. وهذا ما يقال له «الإدارة عبر النتائج - تغيير كبير في طرق الإدارة التي نتبعها» وتتطلب «لغة جديدة لوصفها».

وحرري بالقول إن معظم مفردات تلك اللغة (فيدراليات وشبكات وتحالفات وتأثيرات... . ونقل وكعك) قد تم ابتكارها أو نشرها من قبل هاندي الذي يعتقد أنه يجب الاعتراف بها كاللغة الصحيحة. ويقول في مطلق الأحوال ليس هناك إنساناً يهوى أن يكون هناك مدراء عليه، علماً أن أي شخص حاول إدارة مؤسسة ما، يدرك أن إدارة المؤسسة تشبه إدارة بلد صغير أكثر من إدارة ماكينه. ويؤكد هاندي أن ليس لديه مجالاً لما يسمى بـ «الإدارة العلمية»، معتبراً أن المنظرين فقط هم الذين حاولوا «تطبيق

القواعد الصعبة للأرقام والمنطق والآليات على نظام رقيق بالضرورة».

ولا شك أن أي شخص يحاول الإدارة بدون هذه الأرقام الصعبة فإنه يحكم على نفسه بالفشل المبكر والذريع. ويبدو أن الصراع بين القاسي والدقيق هو مفارقة أساسية أخرى من مفارقات الإدارة والتي تسطع في فكر هاندي الراكض باندفاع نحو اللغة الجديدة.

وكما يلاحظ هاندي فإن التحول بعيداً عن النظريات القاسية هو تحول عام: «القيادة هي الآن موضة العصر بينما أصبحت لغة القيادة مهمة للغاية».

### مبادئ للقيادة

يعتقد هاندي أن القيادة يجب أن تكون مستوطنة في المؤسسات «حيث يجب على أفرادها التفكير والتصرف كقادة». ماذا يعني هذا الكلام؟ يعترف هاندي أن كلمة القيادة: «غامضة» ومن الصعب تعريفها، لكنه يرضى بالبيان التالي: «القائد يعطي الأشكال ويشارك في الرؤيا التي تحدد النقطة المركزية لعمل الآخرين».

ومع ذلك فإن خلق الرؤيا والمشاركة بهما أسهل من الناحية الكلامية مما هو من الناحية العملية. ولكن هاندي الذي يعرف الحقيقة وجد خمسة مبادئ يجب على القادة الالتزام بها:

1 - يجب أن تكون الرؤيا مختلفة: «إن الخطة أو الاستراتيجية التي تعبر عن الحاضر، أو أنها نسخة عما يفعله الآخرون هي ليست رؤيا».

2 - يجب أن يكون للرؤيا معنى للآخرين: «يجب أن توسع من آفاق الناس ولكن ضمن حدود المعقول». ويجب أن تكون متعلقة بأعمال الناس وليس بتصميم كبير للغاية.

3 - يجب أن تكون الرؤيا مفهومة «لا أحد يستطيع فهم رؤيا مؤلفة من صفحتين... أو أنها مليئة بالأرقام والتعابير غير المفهومة: «يجب أن تلتصق الرؤيا بالعقل».

4 - يجب على القائد أن يعيش الرؤيا، يجب على القائد أو القائدة عدم الإيمان بالرؤيا فحسب وإنما أن يعطي المثل للآخرين. حيث يرؤونه أو يرؤونها يعيش أو تعيش الرؤيا... إن العملائي الكلي لا يمكن أن يكون قائداً قادراً على التحويل.

5 - يجب على القائد أن يتذكر أن الرؤيا سوف تكون عمل الآخرين: «والأفان الرؤيا سوف تبقى مجرد حلم». «إن القائد الذي ليس له أتباع إنما هو صوت صارخ في البرية».

### التفكير مثلما يفكر القادة

ليس هناك شيئاً جديداً أو راديكالياً حول هذه المبادئ الخمسة التي يصفها هاندي بـ «البسيطة والواضحة»، ولكن الصعوبة تكمن في تنفيذها. ومن الواضح أن هاندي، مثل سائر

العمالقة، يريد من المدراء التفكير مثلما يفكر القادة؛ ويعتقد أن بوسعهم فعل ذلك: «إذا حدث هذا الأمر - وهو في الواقع يحدث في عدد من الأماكن - فإن ذلك دليل على أنه تم تحويل أحد العوامل المهمة لعدم الاستمرارية إلى ميزة».

إذا كان هاندي على حق فإن المؤسسات سوف تكون بحاجة إلى عدد كبير من القادة المفكرين: «بحاجة إلى الكثيرين منهم وفي جميع الأرجاء وليس في الوسط فحسب».

وينظر هاندي إلى المؤسسة الفيدرالية كمؤسسة منبسطة مؤلفة مما لا يزيد عن أكثر من أربعة أو خمسة مستويات في جوهر الأجزاء. ولن يزيد عدد أفرادها الإجماليين على 500 شخص. ولهذا الأمر نتائج كبيرة للمدراء الذين لن يتقدموا بعد الآن عبر الصعود على سلم الترقيات كل سنتين أو ثلاث سنوات.

وبدلاً من ذلك فإن هاندي يقترح طريقاً على النمط الياباني لصغار السن. ويقول: «لدى اليابانيين طريقاً سريعاً للشباب للتقدم في المؤسسة. فبدلاً من أن تكون عمودية سرية فإنهم يفضلونها أفقية سريعة، تشمل وظائف عدة مختلفة، متتابعة مع ضرورة تلبية شروط قاسية على الصعيد ذاته لكل الوظائف». ويرى أن النظام ذاته ينفع لجميع الأعمار، وفي كل مكان لأن المؤسسة الأكثر انبساطاً تتيح للناس اكتشاف القدرات والاهتمامات الجديدة.

هذا هو مثال جديد لتفكير هاندي «المقلوب رأساً على عقب» حيث يرى في الوظائف الأفقية شيئاً جيداً. ويؤكد أن المؤسسات بحاجة إلى نهج مقلوب رأساً على عقب للتوظيف

بالإضافة إلى حاجتهم إلى معادلة جديدة للنجاح والفعالية. المعادلة هي  $AV = I^3$  حيث  $I$  تعني الذكاء والمعلومات والأفكار *Intelligence, Information and Ideas*، وحيث  $AV$  تعني القيمة المضافة، إما بالمال النقدي أو باللطافة. أعطت هذه المعادلة هاندي العبارة الجديدة التالية: «مؤسسة الـ  $A$  الثلاثين».

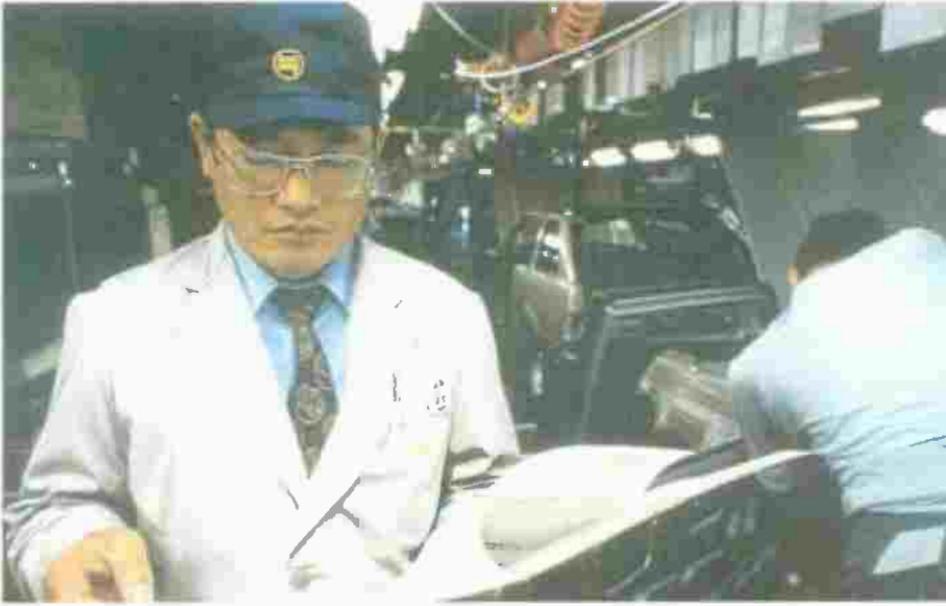
هذه المؤسسة تشبه إلى حد كبير الجامعة وليس الشركة التقليدية، لأنها تسعى وراء النوعية بشكل حثيث:

«لتحقيق هذا الهدف فإن المؤسسة الحكيمة تستخدم بشكل أكبر الماكينات وتوظف أشخاصاً أذكياً للعمل عليها - أي على الماكينات. ومن الجدير بالاهتمام الملاحظة كيف أن المؤسسات غالباً ما تتحدث عن «ممتلكات الذكاء». ومرة أخرى فإن الكلمات هي مؤشر الطريقة التي تتم عبرها الأمور».

ويؤكد أن النوعية ليست وسيلة أخرى للتحليل لأنها نقيض الأهداف القديمة القائمة على أن المصلحة التجارية هي «فقط من أجل المال»: أي جني الأموال بسرعة على المدى القصير والمتوسط وزيادة عائدات الأسهم والأرباح. لكن العالم أصبح أكثر منافسة و«سوف تبقى المؤسسات على قيد الحياة فقط إذا نجحت في توفير النوعية لبضائعها وخدماتها بعبارة أخرى فإن الأرباح القصيرة المدى التي تُجنى على حساب النوعية سوف

إذا كان لا بد للمؤسسات الجديدة النجاح - ويجب أن تنجح - على مدارتنا التفكير كما يفكر القادة.

من كتاب عصر اللامنطق THE AGE OF UNREASON.



### على الطريق السريع في تويوتا

يوصي هاندي بأن تتبنى المؤسسات الطريقة اليابانية للترقية الأفقية حيث الفرص متوفرة للموظفين لاختبار وتحسين مهاراتهم في عدد واسع من الوظائف.

تؤدي إلى حياة قصيرة المدى للشركة». ويرى أن النوعية لا تأتي بسهولة «لأنها بحاجة إلى الأجهزة الصحيحة والأشخاص الملائمين والبيئة المناسبة». (وقد يتساءل الإنسان إذا لم تكن كل مهمة بحاجة إلى مثل هذه الأمور!). ويبدو أن مؤسسة الـ A الثلاث TRIPLE I ORGANISATION تلائم الفاتورة: «الجميع يتقاضون معاشاتهم لقاء التفكير والعمل بما في ذلك الآلات». وهناك أسطورة تقول إن العمل الآلي يقلل من مهارات العمال، ولكن المؤسسات الماهرة تنظر إلى الآلات والكمبيوترات كأدوات مساعدة لموظفيها. ويلاحظ هاندي أنه في المؤسسات المغفلة فإن «أشخاصاً مغفلين جداً يقومون بالإشراف أحياناً على

الآلات الذكية. لكن الحقائق الدافعة للحياة الاقتصادية سوف تجبر المؤسسات على:

- \* الاستثمار في الآلات الذكية لتحقيق الفعالية.
- \* استخدام الأشخاص المفكرين والمهرة.
- \* دفع معاشات أعلى لهؤلاء الأشخاص مع احتمال تقليص عددهم إذا أمكن.

وسوف يكون هناك المزيد من هؤلاء الأذكى من النساء ليس لأسباب تتعلق بالمساواة، ولكن لأن التزويد الذكي لن يكون كافياً إذا تم استثناء نصف التعداد السكاني. أما الفرق الأهم فهو أن «كل شخص في الجوهر يجب أن يكون مديراً، بينما في الوقت ذاته لا يستطيع أحد أن يكون مديراً فقط». كما أن الخبراء المهنيين والتقنيين «سوف يمتلكون بسرعة مسؤولية المال أو الأشخاص، أو المشاريع أو هذه الأمور الثلاثة». ويلاحظ هاندي أن اللغنة في شركات التكنولوجيا الجديدة في الولايات المتحدة بدأت تعكس هذا الاتجاه: لا يُسمّى الناس مدراء ولكن «قادة الفريق Team-leaders أو رؤساء مشاريع Project Heads أو منسقين Co-ordinators».

في هذا المجتمع الجديد «تتوقف الإدارة عن كونها تعريف لوضع ما أو لطبقة معينة داخل مؤسسة ما، وإنما تصبح نشاطاً... بالإمكان تعريفه: وبالإمكان أيضاً تطوير وتعليم ودراسة مهارات هذا النشاط». ومع ذلك، فإن هذه العملية لا يمكن لها أن تتوقف بالتعليم التجاري أو المؤهلات المبكرة:

«... سوف تزداد التوقعات من كل شخص في الجوهر بأن

يضيف إلى امتلاكه الخبرة اللازمة لدوره، معرفة وفهم التجارة وامتلاك المهارات التقنية للتحليل والمهارات الإنسانية والنظرية والعمل على متابعة تطورها».

## ثقافة الإجماع

يبدو أن الناس الداخلين إلى العالم التجاري الجديد لهاندي ممن يمتلكون مهارات ومعرفة جديدة، ويعملون في مؤسسات جديدة، يواجهون مستقبلاً مشرقاً. كما يقول «إذا أخذنا بعين الاعتبار ثقافة الإجماع فسوف يصبحون أذكى أكثر من الماضي... لأنك لا تستطيع إدارة هذا النوع من المؤسسات أو هذا النوع من الناس بواسطة الأوامر... يجب على المؤسسات الذكية أن تدار بالإقناع والإجماع». ويؤكد أن ثقافات الإجماع ليست سهلة من ناحية إدارتها أو العمل فيها. ويقول إن سبب ذلك مرجعه أن الثقافة «تضع رسماً على الكفاءة - علماً أن هناك أماكن قليلة لكي يختبئ فيها المرء في هذه المؤسسات».

ولربما كان هاندي يببالغ في المصاعب ويقلل من قدرة الإنسان على التغلب عليها. لكنه يهين الأجواء لرسالة قريبة من قلبه: «يجب تعليم وتهيئة الناس لثقافة الإجماع لأن في هذه الثقافة يكمن التحدي لمجتمعنا».

هل يمكن القيام بهذا التحدي - أو هل سيكون هناك تحدياً؟ ينهي هاندي كتابه «عصر اللامنطق» بست أمنيات تشمل «إنجاز عمل الآخرين» والديانة و«الحياة في القرية» و«النجاح المبكر» و«طبيعة الإنسان نفسه وخاصة المرأة». يستطيع التحسن أن يتدفق

في جميع هذه النواحي : الخطيئة الأصلية موجودة ولكن الخير الأصلي موجود أيضاً. رغم ذلك يرى هاندي الكثير من الأخطار في المؤسسات اللينة (المفككة) لكنه يعتقد أن الليونة قد تشجع على أن يتصرف صغار السن كالبالغين ، في مرحلة مبكرة من أعمارهم . فإذا صحَّ اعتقاد هاندي هذا، فإن «عصر اللامنطق» قد يصبح «عصر العظمة». أما الكلمات المهمة فهي : «إذا» و«ربما» .

### أفكار للعمل

- \* اختر عقداً لأي شيء يمكن عمله أفضل و/ أو أرخص من قبل الآخرين .
- \* مارس السيطرة من خلال تحديد النتائج وليس من خلال مراقبة الوسائل .
- \* تأكد من اتخاذ القرارات بعد مشورة كبار الموظفين التابعين لك ، وبالإجماع .
- \* اجعل رؤيتك مختلفة ومعقولة ومفهومة ، ثم عش كقائد يريد تغيير الآخرين .
- \* استخدم المؤسسات المسطحة للسماح للأشخاص باكتشاف قدرات واهتمامات جديدة .
- \* قم بتوظيف الأشخاص المفكرين ممن لديهم مهارات من أجل الاستفادة بقدر الإمكان من الآلات الذكية .
- \* قم بإدارة المؤسسة بالإقناع وبالإجماع ولنيل الكفاءة . ضع شروطاً ومعايير وأثماناً .

## اكتشاف المفارقة

يقول هاندي إنه اكتشف في أيام صباه بأن المفارقة هي من ضروريات الحياة. ففي غرفة نومه يطلق على الجدار شعاراً يقول: «الحياة تسير باتجاه ثقب الغولف: ليس هناك جمال بدون الخشونة».

الأرقام اللازمة في النموذج، استعداداً للتوقع.

وفجأة احتج التاجر لوجود النموذج قائلاً لهاندي «إذا كنت تعتقد أنني سوف أوقع، فلا بد أنك مخطئ». ووفقاً للتاجر «إذا كنا اتفقنا على الأرقام فلماذا نحن بحاجة إلى توقيع اتفاقية؟». لقد جعل هذا النموذج التاجر يشك في المسألة. وفي التسعينيات ما زال هاندي يذكر كلمات الرجل الصيني.

«في حضارتنا فإن الاتفاقية الجيدة ملزمة للطرفين لأن بوسع كل منهما الابتسام وهما سعداء لرؤية بعضهما يتسلمان. إذا ابتسم أحد الفرقاء بينما بدا عدم الارتياح على وجه الفريق الثاني فإن الاتفاقية لن تنفذ مع، أو بدون المحامين».

وجد هاندي أن الاتفاق الصيني يجسّد مبدأ مهماً: «أهمية الحل الوسط كشرط أساسي للتقدم». ارتكز هذا المبدأ على مفارقة أساسية: «على كلا الجانبين النزاع لبعضهما لكي يربحا».

وكما كان احتمال ارتكاب الخطيئة هو احتمال ضروري للوصول إلى الفضيلة، فإن قبول بعض الخسائر يؤدي في النهاية

لقد اكتشف هاندي عند تقدمه في العمر أهمية المفارقة، علماً أن تربيته الدينية لعبت دورها أيضاً.

لقد تعلّم هاندي أن هدية الله الكبرى للإنسان هي الاختيار. اعتبر هاندي هذه الهدية مفارقة بحد ذاتها «لأن حرية الاختيار تعني ضمناً حرية اختيار الشيء الخاطئ» أو الخطيئة». وتوصل للافتقار بأن المفارقة تجعل الحياة ممتعة. «إذا كان كل شيء بركة صافية فلن يكون هناك حاجة للتغيير أو الحركة... أعطني جثة بدون مفارقة فإنني أختار الجحيم».

أدّى هذا التفكير بهاندي إلى اكتشاف أن «الحياة لن تكون سهلة أو مثالية أو متوقعة بالكامل». وانتقلت المفارقات من الديانة إلى الشؤون العملية. فقد اكتشف عندما كان يعمل في صباه مديراً لشركة شل Shell في جنوبي ماليزيا هذه المفارقات العملية. ويقول عن تلك المرحلة «كنت صغيراً ومتحمساً وساذجاً على ما أعتقد». كان يتفاوض مع تاجر صيني حول اتفاقية لإعطاء التاجر وكالة شل. تصافحا حول الاتفاقية وشربا الشاي ثم أخرج هاندي النموذج الرسمي للشركة الخاص بالاتفاقية وبدأ ببعض



مستعدين للمراهنة على المستقبل، وإذا لم نأخذ على عاتقنا المراهنة على الناس».

أدى هذا التفكير وما ينطوي عليه من تغييرات لا حصر لها إلى الانتقال من الدوغمائية إلى نهج الأساسي: أي، تحدي القائد مع الاعتراف بالقيم الموجودة والأفكار والممارسات المتناقضة بشكل واضح.

«الحياة مع المفارقة ليست سهلة. قد يكون الأمر مثل السير في غابة في ليلة مظلمة. وهذه التجربة قد تكون مرعبة أحياناً».

من كتاب: المعطف الخالي

The empty raincoat

إلى الربح». وكتب يقول: «ليس لدينا فرصة لإدارة المفارقات إذا لم نكن



# 4

## التعامل مع المفارقات

- لماذا لم يصمّم الإنسان لكي يكون معطفاً خالياً أو أرقاماً بدون أسماء على جدول المعاشات.
- توظيف نصف الناس مقابل ضعف المعاش وثلاثة أضعاف الإنتاج.
- ضغوط المفارقات التسع.
- تفادي الكارثة من خلال تبني التغيير قبل أن تصل زاوية سيغمويد إلى ذروتها.
- الفوز بالمنافع المتساوية للعقد الصيني.
- ثلاثية التفكير بالحرية والمساواة والأخوة.
- استخدام التفكير الداخلي - الخارجي. ورأساً على عقب لتحدي الحكمة التقليدية.

استمتع هاندي بمشاهدة تحقق الكثير من نبوءاته (ونادراً ما يستمتع المرء بمثل هذا الأمر). ومع ذلك فلم يكن الأمر سهلاً جداً. حيث أن التغييرات المتوقعة في العالم خلقت «نتائج أكثر عمقاً وبلبلة وإثارة للقنوط» مما كان متوقفاً لها. وكتب عن السبب يقول مُذكراً بأن: «جزءاً من البلبلة ينبع من سعينا وراء الكفاءة والنمو الاقتصادي... في سعينا وراء هذه الأهداف فإننا قد ننسى أننا كرجال ونساء منفردين نشكل مقياساً لكل الأشياء».

هنا يبدو واضحاً أن هاندي يعبر عن امتعاض المثقف البوريتاني (من Puritan) من اقتصاد السوق الجماهيري. لقد اقتبسنا الفقرة الواردة أعلاه من كتاب «المعطف الخالي» المنشور في سنة 1994. أمّا بالنسبة للعنوان الغريب للكتاب فقد جاء من تمثال شاهده هاندي في مينيابوليس Minneapolis: معطف من البرونز يقف شامخاً من دون أن يلبسه أحد. واستنتج أن بني البشر لم يتم تصميمهم لكي يكونوا معاطف خالية أو أرقاماً بلا أسماء على جدول المعاشات...».

ولا يزال على موقفه الأساسي بأن المؤسسات سوف تصبح «أصغر وأكبر في الوقت ذاته وأكثر انبساطاً وأكثر مرونة». ويرى أنه يجب على الناس أن يجعلوا الأشياء تحدث بدلاً من أن ينتظروا حدوثها. مع ذلك نجد أن هاندي يواجه مفارقة فحواها أن «الحريات الجديدة... غالباً ما تغير قساوة أفل وبؤس أكثر».

ويؤكد أن كثيراً من الوظائف اضمحلت من العالم الصناعي

بسبب معاشاتها المتدنية . ويبدو واضحاً أن رعايا الدول الفقيرة فقط هم الذين يقبلون هذه الوظائف (مثلما يفعل رعايا دول أميركا اللاتينية في الولايات المتحدة). ولكن حتى الوظائف الجيدة شهدت انحساراً، علماً أن الشركات الكبيرة تتبنى سياسة:  $P = 3 \times 2 \times \frac{1}{2}$  . فمن أجل الربح يوظفون نصف الأشخاص بضعف المعاش، مع ثلاثة أضعاف الإنتاج. وهذا يعني أن نصف الموظفين يخسرون وظائفهم بينما يعمل النصف الآخر بمشقة بالغة مما يجعلهم لا يستمتعون بعائلاتهم ولا يستطيعون تفادي حريق طاقاتهم في فترة 30 سنة .

وهاندي مقتنع بأن الحياة «ليست فقط من أجل الربح وإلاً فإننا سوف نخسر جميعاً» . وبعد أن نظر حوله، شاهد أن الإدارة والسيطرة قد أخذتا تنهاران . وكتب يقول إن «النظام العالمي الجديد قد ينتهي بعدم وجود نظام» . ولم يعد يؤمن بـ «نظرية كل شيء» أو في «إمكانية الكمال» . وحرى القول إن مثل هذا المعتقد لا يلائم مراقباً عقلياً للشؤون الإنسانية مثل هاندي، الذي أخذ الآن يرى أن العلماء أنفسهم قد زعزعوا «أسطورة العلم القائلة إنه بالإمكان فهم كل شيء وتوقعه، وبالتالي إدارته» . والعكس هو الصحيح تماماً لأن المجتمع يتطور عبر ضغوط المفارقات التسع .

## المفارقات التسع

مفارقة هاندي الأولى هي الذكاء . ويلاحظ عن وجه حق أن قوة الدماغ قد حلت محل الممتلكات الثابتة والعضلات المتحركة

كوسيلة رئيسية للإنتاج. وتبعاً لذلك فإن الذكاء «هو الشكل الجديد للممتلكات»، لكن هذا الشكل يتصرف بشكل متناقض أكثر من أي ممتلكات أخرى.

لا تستطيع إعادة توزيع الذكاء أو توريثه: كما لا تستطيع امتلاك ذكاء الآخرين. وينقل عن الخبير الإداري الشهير بيتر دراكر Peter Drucker قوله: «لم يعد بالإمكان امتلاك وسائل الإنتاج من قبل الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يملكون المصلحة التجارية». والأكثر من ذلك أنه من الصعب جداً فرض الضريبة على الذكاء. ويبدو أن النظرة الثاقبة لهاندي تبشر بمجتمع أكثر انفتاحاً مع تكلفة متدنية لدخوله. لكن هذا المجتمع المنفتح يشكل تهديداً: سوف ينقسم المجتمع إلى قسم غني وقسم فقير يفصل بينهما الذكاء.

المفارقة الثانية تتعلق بـ «العمل». يقول إن «الكسل القسري يبدو الثمن الذي ندفعه لتحسين الكفاءة». المفارقة هي أن المؤسسات «تريد معظم العمل بأقل التكاليف المالية بينما الأفراد يريدون معظم الأموال بأقل قدر ممكن من العمل». ويشير إلى أنه «كلما زدنا من تسعيرة العمل كلما نقص إنجاز العمل المدفوع الأجر، لأن معظم هذه الأعمال [مثل الإصلاحات المنزلية الصغيرة] لا تستحق الآن إنجازها بسبب ارتفاع تكلفتها». وهذا الأمر هو النتيجة الحتمية للسعي وراء الإنتاج العالي الذي يشكل المفارقة الثالثة لهاندي.

ويقول إن الإنتاج يعني «أعمالاً أفضل وأكثر لناس أقل».

وهو يعترف أن «عملية تحسين الكفاءة، القديمة العهد، تعود في نهاية الأمر بالفائدة على العمال، ما دامت هناك وظائف». لكنه يلاحظ هذه المرة أن «البنية الجديدة للعمل السائدة هي اقتصاد: افعل الشيء بنفسك» فالأشخاص الذين يخسرون وظائفهم في المؤسسات يفعلون الأمور بأنفسهم، إنتاجهم غير منظور، لكنه يتعاضد في كل الأوقات. لقد شجعت الإدارات التخصص والكفاءة، إلا أنها نتيجة لذلك «أخرجت من الوجود بعض الأعمال الجديدة». ويعترف أن عدم وجود الوظائف «هو نتيجة لخطأ ما في عملية التقدم»، لكنه يصفها أيضاً بـ «إحدى النتائج غير المريحة إطلاقاً للمفارقات المعاصرة».

أما المفارقة الرابعة فهي - الزمن - وهي معروفة للجميع. إذ يقول «يبدو أننا دائماً بحاجة إلى الوقت، ومع ذلك، فنحن نعيش في عصر يتوفر فيه الوقت أكثر من أي زمن مضى». وبالرغم من زيادة معدل الأعمار والعمل الآلي وعمل الدوام الجزئي، والعمل المزمّن وإلخ... فإن الأميركي العادي يعمل الآن ما يعادل شهراً إضافياً في العام بالمقارنة مع ما كان يعمل قبل عشرين عاماً. ويقول «يبدو أن الزمن هو من الكماليات المثيرة للبلبل، علماً أن بعض الناس ينفقون المال لتوفيره بينما يقوم آخرون بإنفاق الوقت لتوفير المال». أما بالنسبة للمؤسسات، فهي تريد أناساً أقل تعمل لديها من أجل توفير الأموال، بينما يوافق الأفراد على العمل لفترات أطول لأنهم يريدون الأموال: «المفارقة هي أنهم يدركون بأن هذا الأمر سخيف للغاية».

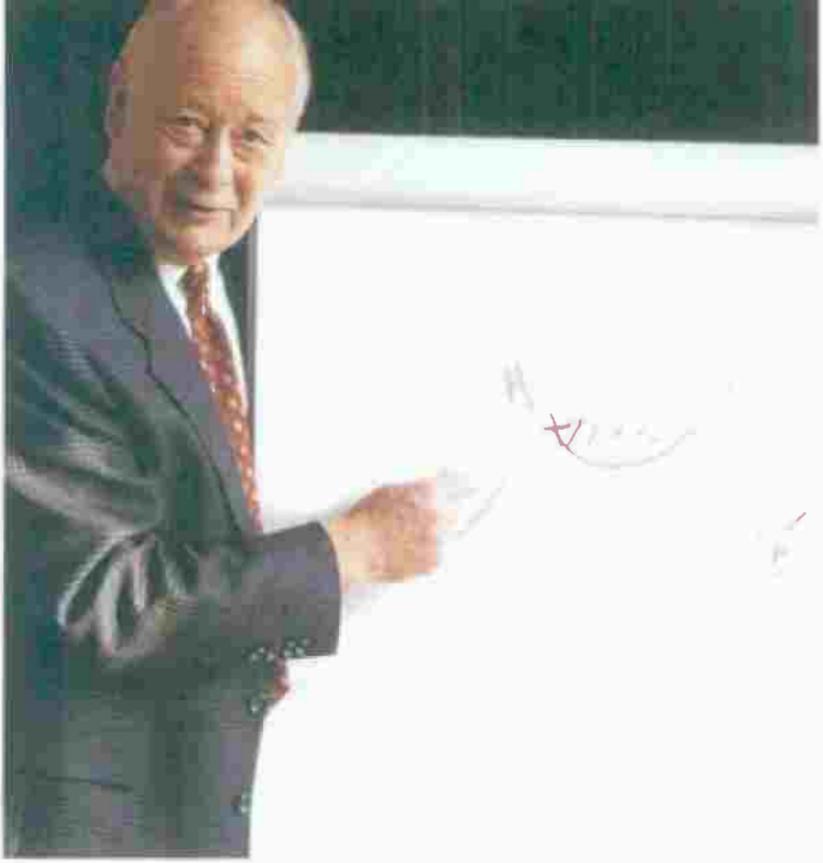
المفارقة الخامسة هي - الأثرياء - وتمثل في أن النمو الاقتصادي يعتمد على الأعداد المتزايدة التي تقوم بشراء البضائع والخدمات. لكن عدد السكان الأثرياء الذين بوسعهم الشراء قد أخذ ينحسر، بينما لا تستطيع الدول الفقيرة أخذ محل الدول الغنية، إلا إذا توفرت لها أساليب المعرفة ورأس المال، لكي تتمكن من التصدير إلى الأغنياء. ويقول «في نهاية الأمر، سنجد أننا بحاجة للاستثمار مع منافسينا حتى نعزز من نموّنا الاقتصادي». ثم يعود ليتحدث عن مفارقة أضعف: يعتمد النمو الذي يحتاج إليه المجتمع أكثر فأكثر على «جو الحسد»، الذي يزيد من الانقسام الاجتماعي.

ونجد في المفارقة السادسة - المؤسسات - أن هاندي يقف على أرضيته الصلبة. نجد أن المؤسسات محاصرة من جميع الجهات من حيث حاجتها للتوفيق بين الأضداد. علماً أن المؤسسات كانت في الماضي تختار من تشاء من هذه الأضداد، أما اليوم فنجد أنها بحاجة إليهم جميعاً. أما الأضداد حسبما يرى هاندي فهي العولمة التي تقابلها المحلية، والصغير الذي يقابله الكبير؛ والأكثرية التي تقابلها اللامركزية، والمخطط له الذي يقابله المرن، والمتميز الذي يقابله المندمج... وهكذا دواليك. ويقول: «قد لا تكون مؤسسات المستقبل على مثل هذا النحو... إن التحدي الذي سيواجه قادة الغد هو كيفية إدارة المؤسسة التي تتواجد على نحو لم نعهده من قبل علماً أن هذه المؤسسة سوف تكون مؤسسة تنظيمية وليس مؤسسة توظيفية».

ويعتقد أن العمر هو المفارقة السابعة «لأن كل جيل ينظر إلى نفسه وكأنه مختلف عن سابقه ولكنه يخطط وكأن الجيل الذي سوف يليه سيكون مثله». ويرى أنه تم إهمال هذا التكهن في الوقت الذي سوف تكون فيه الوظائف التقليدية نادرة، كما أن الحياة العملية سوف تبدأ في مرحلة متأخرة وتنتهي في مرحلة مبكرة من الشيخوخة علماً أنه يجب إطالة الفترة الزمنية للتعليم؛ كما أن النساء سوف يتواجدن لفترات أطول في القوى العاملة بينما سيقوم الرجال والنساء على حد سواء بتربية الأطفال، مع الأخذ بعين الاعتبار أن القيم والمبادئ سوف تتغير بسبب تغير أدوار الذكور والإناث.

أما المفارقة الثامنة فهي حول الفرد. ومن الواضح أنه يجري حالياً تشجيع الناس أكثر من ذي قبل على التعبير عن فرديتهم «ولكن إذا نظرنا إلى المكاتب في كل مدينة... نتساءل كم هناك من مجال لـ «الأنا» وسط «خزائن الملفات». وهنا فإن هاندي يعبر عن مفارقة أخرى للمؤسسة، تكمن في أن المؤسسة بحاجة إلى تكوين فريق عمل، وهو الأمر الذي يعني العمل سوية من أجل المصلحة العامة، في الوقت ذاته التوقع من أعضاء الفريق أن يديروا شؤونهم الذاتية بشكل منفرد بالإضافة إلى الحفز الذاتي. ويشعر هاندي بالقلق حيال مستقبل الانتماء عندما يتساءل: «من سنكون، وإلى من سننتمي؟».

والعدالة هي المفارقة التاسعة. يتوقع الناس من المجتمع أن يعاملهم معاملة عادلة وأن يعطيهم ما يستحقون، وأن يكون غير



### شرح قوس سيفمويد

شارلز هاندي، يشرح لمدراء أن سر النمر المتواصل هو أخذ مسار جديد في نقطة A قبل بلوغ قمة النجاح، وإيضاً قبل وقت طويل من ظهور الكارثة في نقطة B.

منحاز. ويتخذ هاندي موقفاً مناهضاً بشدة من المجتمع الظالم حين يقول: «... مثل هذا المجتمع أناني وسوف يفشل ويدمر نفسه في النهاية».

ويبدو واضحاً أن الرأسمالية تتقدم على المبدأ القائل هناك إن أولئك الذين ينجزون الأكثر يجب أن يحصلوا على أكثر الأشياء: «بصراحة فإن الرأسمالية تعتمد بشكل أساسي على مبدأ

عدم المساواة - بعض الناس قد ينجحون أكثر من غيرهم - الذي سوف يكون مقبولاً على المدى الطويل في ظل نظام ديمقراطي يوفر لمعظم الناس فرصة متساوية للنجاح». وبالطبع لا يمكننا تجاهل هذه المفارقة. قام هاندي بتطوير أفكار قوية لحل مفارقتة، فكتب يقول «تبدو الحكومات مندهشة حين لا تستوعب فترات التعافي الاقتصادي المزيد من العاطلين عن العمل» ولكن مع دخولنا الألفية الثالثة فإن هذه المعضلة لم تعد مهمة في الولايات المتحدة بينما صارت أقل أهمية في بريطانيا. على أي حال فذلك لا يلغي الحاجة للتعایش مع التناقضات والأضداد الفورية. ويعرض ثلاث وسائل لعمل: قوس سيغمويد ومبدأ الكعكة (انظر الفصل الخامس) التي هي الأهم شهرة والعقد الصيني.

### قوس سيغمويد

يبدو قوس سيغمويد على شاكلة حرف S في الإنكليزية وهو يشرح نمطاً مألوفاً عن الحياة نفسها. يقول هاندي «نبدأ ببطء ثم نختبر، ثم نترنح ثم نتشمع وبعدها ننحسر». لقد كان التقدم بمحاذاة القوس حيث كان يستهلك عقوداً من الزمن أو أجيالاً لإنجازه. لكنه لا يحتاج اليوم إلى أكثر من بضعة أعوام، وربما عدة أشهر. ويرى أن سر النمو المتواصل هو البدء بقوس جديد قبل بلوغ قمة القوس القديم بقليل. وهنا فإن الأمور تبدو عظيمة «وقد يكون من الحماسة التغيير عندما يكون كل شيء يسير سيراً حسناً».

لكن الكشف يتم عن الحماقة الحقيقية عندما يتواصل دوران القوس حول الزاوية من دون بلوغ القمة «حيث ترى الكارثة ماثلة أمام عينيك». وهنا نجد أننا بحاجة إلى جهود عظيمة لإصلاح الوضع والعودة إلى الاتجاه الأعلى - قوس نمو ثانٍ - لأن جميع الموارد والطاقات والمعنويات والمصداقيات متدنية، ثم يلي ذلك الاضطراب. وفي هذه النقطة نجد أن: «المؤسسات تبدأ بعملية التغيير... عبر جلب أناس جدد، لأن الناس الجدد على الأوضاع هم فقط الذين لديهم المصداقية والرؤية المختلفة لرفع المؤسسة أو الشركة إلى مستوى القوس الثاني».

أما السؤال الصعب فهو: كيف لنا أن نعرف موقعنا على القوس الأول؟! ينصح هاندي المؤسسات والشركات أن تفترض وجود حاجة لاستبدال استراتيجياتها القائمة في غضون عامين أو ثلاثة أعوام، وأن تفترض أيضاً أن دورة حياة منتجاتها سوف تكون أقصر من الماضي. حتى لو كان هذا الافتراض خاطئاً فلن يسفر ذلك عن أي ضرر للشركة، إذ أن الشركة أو المؤسسة تكون قد بحثت في الاحتمالات الجديدة من دون تقديم أي التزامات، كما أن «نظرية القوس الثاني» مفيدة بحد ذاتها، لأنها تجعل المرء متشككاً وفضولياً ومبتكراً.

وفي الواقع فإن هناك أمثلة كثيرة تناقض نظرية هاندي إذ أن شركات عدة أقدمت على تغيير استراتيجيات الربح بشكل غير ضروري، مما أدى إلى إلحاق أضرار جسيمة أو قاتلة فيها. وعلاوة على ذلك فإن الالتزامات الكبيرة مطلوبة أحياناً في مرحلة

مبكرة، وليس في مرحلة متأخرة كما يقول هاندي. ومع ذلك تبقى الحقيقة الساطعة أن «ليس هناك شيء يدوم إلى الأبد أو أنه كان موجوداً أصلاً إلى الأبد». هذا بالرغم من أن مدراء كثيرين يتصرفون وكأن الأشياء سوف تبقى على هذا النحو.

وينقل هاندي عن البروفيسور بيتر سينجي تسليطه الضوء على أهمية «الخرائط العقلية»، أي الأفكار الثابتة التي قام الجميع بتنفيذها معهم، وهو (أي سينجي) القائل بهذا الصدد: «نحن بحاجة للتأكد من سريان مفعول هذه الافتراضات، لأنها تقيدنا في قوسنا الحالي».

ويؤكد هاندي على أن التفكير في القوس الثاني يأتي غالباً بشكل طبيعي من الجيل الثاني، كما يتوجب على الكبار في السن توكيل مهمة «التفكير القوسي» لمن هم أصغر سناً والذين يستطيعون الرؤية بصورة أكثر وضوحاً، إلى أين يغير القوس الأول اتجاهه، فنعرف ما هي صورة القوس الثاني». وتكمن الخطورة في قيام من هم الأكبر سناً بسد الطريق أمام التفكير البعيد المدى لمن هم الأصغر سناً. ويرى هاندي أن «التفكير هو مجرد جزء من العملية؛ فهناك الحاجة إلى وجود التزام بالتنفيذ وتحمل التراجع

---

«من مفارقات النجاح أن الأشياء والطرق التي نقلتكم إلى موقع اليوم، من النادر أن تكون هي الأشياء ذاتها التي سوف تساعدك على البقاء في ذلك الموقع».

من كتاب المعطف الخالي The Empty Raincoat.

المبكر قبل صعود مؤشر القوس إلى الأعلى والتعايش مع اتجاه القوس الأول إلى حين أن يتطور اتجاه القوس الثاني. ولا شك فإن الغرباء لا يستطيعون القيام بهذه الأشياء، إذ يتوجب عليك من أجل التعامل بنجاح مع المفارقة أن تعيش معها وتعمل على تحليلها».

## العقد الصيني

«العقد الصيني» الذي يتحدث عنه هاندي هو طريقة أخرى للتعامل مع مفارقة ما. فالاتفاقيات في آسيا لا تعتمد على العقد القانوني بل على التوصل إلى وفاق أو حل وسط يناسب مصالح الطرفين. ويلاحظ هاندي أن «أخلاقية الحل الوسط» تبدو متناقضة، لأنه ينظر دائماً إلى الحل الوسط، وخاصة بالنسبة للمبادئ، على أنه ضعف. ويقول إن الأشخاص الأقوياء يعرفون دائماً متى يجنحون إلى الحل الوسط، وأنه «بالإمكان التوصل إلى حلول وسط حول جميع المبادئ من أجل خدمة مبدأ أعظم».

وقد يبدو هذا الكلام غريباً لأنه صادر من رجل متدين مثل هاندي. لكن هاندي يقدم شرحاً مقنعاً إذ يقول إن معظم العضلات هي ليست خياراً بين الصحيح والخطأ، ولكن بين صحيحين متناقضين: «أريد قضاء وقت أكثر على أعمالتي ومع عائلتي». والأمر ذاته ينسحب على المدراء الذين يريدون إعطاء موظفيهم الحرية ومواصلة السيطرة على نشاطاتهم. كما أن المصالح التجارية تواجه دائماً مفارقة الحقوق المتناقضة؛ فعلى

سبيل المثال، فإن الاستثمار «ينطوي على أخذ شيء منذ اليوم لتحسين الغد». إذن ما هو المدى الذي يجب أن تصل إليه في قبولك للحل الوسط في الوقت الراهن من أجل الحصول على المنافع في المستقبل؟

### تفكير الزاوية الثالثة

يشجعنا هاندي على البحث عن الأجوبة للأسئلة أعلاه عبر التفكير «الثلاثي»، أي «تفكير الزاوية الثالثة». والثلاثية التي يتحدث عنها هي ثلاثية الثورة الفرنسية: الحرية والمساواة والإخاء. الحرية والمساواة هما في صدام، ولكن إذا أضفنا الإخاء فإننا نجدهما ابتعدتا عن الصدام. وبطريقة مماثلة، عليك دائماً أن تبحث عن طريقة أخرى لحل النزاع - الزاوية الثالثة. وهذه الفكرة تُبرز الأخلاقيات الاجتماعية لهاندي: «إذا كان المال مثيراً للانقسام إلى هذا الحد، فلماذا لا نلغي المال في المجتمع من خلال جعل المزيد من ضروريات الحياة مجانية للجميع؟».

وبالرغم من أن هاندي لا يجيب على السؤال الذي طرحه (وهو السؤال الذي يطرح قضايا اقتصادية أكثر ثقلًا من الانقسام المالي) فإنه يرفع لواء قضية تحدي التقاليد الحضارية الغربية مستوحياً بذلك العبرة من «العقد الصيني»:

\* أرفض الفكرة القائلة إن الربح يعني بالضرورة أن يخسر الآخرون.

\* اعتبر الحل الوسط دليلاً على القوة.

\* ابحث عن اتفاقية جيدة وليس عن محام جيد.

\* ارفض الفكرة القائلة إنك إذا قمت بالاهتمام بالحاضر فإن المستقبل سوف يهتم بنفسه.

ولا شك في أن هذه النصائح الأربع هي نصائح ممتازة؛ ومع ذلك، فإن مبدأ الكعكة أقوى من العقد الصيني وقوس سيغمويد Sigmoid. الكعكة هي مثال آخر عن التفكير «الداخلي - الخارجي» «رأساً على عقب»، وهو التفكير الذي لعب دوراً مركزياً في الكتابات الأخيرة لهاندي حيث يلاحظ فيها أنه متيقظ دائماً للمفارقة، ولتحدي الحكمة التجارية التقليدية بشكل كبير للغاية.

ويستشهد بالسيد جون أكيرز AKERS، الذي قال قبل تركه قيادته لمؤسسة آي. بي. أم. IBM: «لقد فقد الموظف العادي في «آي. بي. أم» IBM الرؤية المنطقية لوجود شركته... إن «آي. بي. أم» موجودة لتقديم عائد أساسي على رأس المال المُستشعر للمساهمين». ويتحدث هاندي باستغراب عن استمرار هذه الفرضية الخاطئة وما تنطوي عليه من توقعات مغلوطة «رأيناها جلياً عبر تجربتنا الشخصية وعبر المنطق». فوجهة نظر هاندي حول هدف المصلحة التجارية مختلف تماماً:

«الهدف الرئيسي للشركة هو جني الربح من أجل مواصلة عمل الأشياء أو صنعها بطريقة أفضل من الماضي وجعلها متوفرة بكثرة للناس».

فالقول إن الربح هو وسيلة لهدف - وليس هدفاً بحد ذاته -

يطرح نقطة أخلاقية خطيرة. فوفقاً للقديس أوغسطين فإن النظرة المعاكسة «هي واحدة من أسوأ الخطايا». ومع ذلك فإن كلمات هاندي نفسه حول هذا الموضوع كثير الدهشة. إذا كان الهدف الرئيسي للشركة تحقيق الربح، فلماذا إذن نقوم بهذا النشاط بدلاً من ذلك النشاط؟ فالربح ليس هدفاً ولا وسيلة وإنما نتيجة نهائية، أي أن المكافأة التي تنبع من صنع أو عمل ما تريد أن تضعه أو تفعله بشكل أفضل وأكثر وفرة عبر تحقيق رضى الزبون (كما تقول إعلانات سنة 2000).

ويعترف هاندي بهذه الحقيقة في الفصول الأخيرة من كتابه «المعطف الخالي»، عندما يقول: «يُسمح لشركة ما بالبقاء على قيد الحياة - فقط - إذا كانت تعمل شيئاً نافعاً بكلفة يستطيع الناس تحمّلها، بالإضافة إلى ضرورة أن تولّد أموالاً كافية لمواصلة النمو والتطور». وتجمع هذه الشركة «الوجودية» بين الأنانية والمساهمة العامة (مفارقة أخرى لم يتم التوصل إلى حل لها) في «العقد المسدس»، الذي هو شكل من أشكال العقد الصيني وينطوي على اتفاق بين الأفرقاء الستة للشركة وهم: الممولون والموظفون والمزودون، والزبائن أيضاً والبيئة والمجتمع ككل.

ويقول هاندي إن معظم هؤلاء الأفرقاء «لديهم مصلحة مشتركة في البقاء على قيد الحياة إلى الأبد». حيث يطمحون للاستمرارية الأبدية للمصلحة التجارية ما دامت تعود بنتائج طيبة وناجحة. وتتم معالجة النزاع بين إرضاء مصلحة المستثمرين (الذين يريدون أعلى عائد مالي ممكن) وبين الموظفين (الذين

يريدون أعلى مكافأة ممكنة) من قبل الشركة الوجودية التي تعيش من أجل هدفها الفاضل: على سبيل المثال، «النمو بشكل أكبر». ويقول إن ذلك هو أحد التعابير عن الهدف الذي ينطوي على «النمو الأبدي».

## الخلود المؤسسي

ويعترف هاندي بأن شركات قليلة تتبع وصفته المذكورة أعلاه. ويقول بصراحة «في مصلحة تجارية ما، فإن التقارير الفعلية ودورة حياة قوامها 40 سنة لشركات كبرى تدفع بالخلود إلى المؤخرة». ويضيف قائلاً: «لا يتق المدراء بالأرقام لأكثر من أربعة أو خمس سنوات إلى الأمام، علماً أن مثل هذه الأرقام مرشحة لكي لا تكون جديرة بالثقة. ولكن هاندي يعتقد بأن قصر نظره لا أساس له من الصحة، لأن بوسع المؤسسات أن تكون خالدة».

ويقول «لقد مر على إقامة شركة ميتسوي Mitsui وكلية أوكسفورد القديمة التي تعلمت فيها أكثر من 600 سنة، وما زالتنا تتمتعان بالقوة، وتفكران للمستقبل». ويضيف: «باستطاعة المرء أن ينظر إلى الأمام مثلما ينظر إلى الوراء من حيث المسافة». أما الآمال الهشة لهاندي فتتمثل في احتمال أن يصبح التنقل بين الوظائف أكثر خطورة، وأن يصبح الأفرقاء أقل قوة؛ وأن يُعاد اكتشاف «فضائل العفوية». ويتابع قائلاً «وبعدها فإن العالم قد يرى الرغبة في الزحف الدائم مرة أخرى» - هذا الأمل الذي لا يبدو مقنعاً أمام الاندماجات الكبيرة والتفكك الكبير الذي يشهده العالم التجاري.

على أي حال، فإن وصفة الخلود يجب أن تتم قراءتها في سياق النقطة التي يبدأ فيها كتاب «المعطف الخالي» حيث يقول: «ليس هناك حلاً مثالياً لأي شيء، ولا يمكن لأي إنسان أن يتوقع نتائج التأثير النهائي لأي عمل». هذا يعني عدم وجود شيء مضمون، وعدم وجود سلطة مؤكدة، والمفارقات كثيرة هنا. رغم ذلك فإن هاندي يطرح نتيجة سلطوية وأكيدة: «علينا وضع هذه المبادئ موضع الممارسة في عملنا وحياتنا». أما مفارقة هاندي نفسه فهي عرض الحل عندما لا يكون هناك حل.

### أفكار للعمل

- \* افترض أن استراتيجياتك الراهنة بحاجة للاستبدال في غضون الستين أو الثلاث المقبلة.
- \* اعط مهمة بناء تخطيط استراتيجية «القوس الثاني» إلى الجيل الأصغر.
- \* كن مستعداً لقبول الحلول الوسط في سبيل الوصول إلى حل أفضل.
- \* ابحث دائماً عن طريقة أخرى لحل النزاع - الزاوية الثالثة.
- \* كن متيقظاً حيال المفارقة، واستخدم تناقضاتها كنقطة انطلاق للنجاح.
- \* قم بإرضاء جميع الأفرقاء الستة وهم: الممولون والموفون، والمزودون، والزبائن والبيئة والمجتمع.
- \* قم ببناء شركة مع وصفة للخلود، كأن تكون أفضل وليس أكبر.

### تنظيم المنظمة أو المؤسسة

ليس هناك طريقة مثالية واحدة لتنظيم مصلحة تجارية ما. فيغض النظر عن الطريقة التي تستخدمها يجب دمج السيطرة مع المرونة لكي تنجح المصلحة التجارية. قم ببناء هيكلية المجموعات من أجل اتصالات أفضل، ومن أجل موازنة الأدوار، وتفاذي خلق المزيد من المستويات الهرمية في سبيل تحقيق الفعالية. وفوق كل شيء، قم بانتظام بتجديد المنظمة أو المؤسسة لتفاذي التراجع والانهيار.

#### تصميم الهيكلية أو البناء

قم دائماً بالتمهل والحذر عند التخطيط لمؤسستك أو منظمته، بغض النظر عما إذا كنت تخطط لإقامة وحدة صغيرة أو مصلحة تجارية بأكملها. ولا بد من القول إن البنية الفعالة تحقق فرص النجاح بشكل كبير.

اتبع مبدأ غولديلوكز Goldilocks «ليس صغيراً جداً وليس كثيراً جداً، بل مناسب بما فيه الكفاية». وهذا يعني عدم توظيف أناس أكثر مما تحتاجه المهمة، ولكن أن يتم البناء بكثير من المرونة. لمساعدتك في التخطيط لهيكلية المجموعة وموظفيها، تأكد أنك تعرف الأجوبة للأسئلة التالية:

- \* ما هو الهدف الرئيسي للمؤسسة؟
- \* ما هي الأهداف الفرعية؟
- \* ما هي المهمات التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف؟
- \* ما هي المهارات التي تحتاجها المهمات؟
- \* كم هو عدد الأشخاص الذين تحتاج إليهم لتوفير هذه المهارات؟
- \* ما هي التجمعات الطبيعية للأشخاص المطلوبين للمهمات؟
- \* ما هي النتائج المرغوبة / المطلوبة؟
- \* ما هو العدد الأمثل - أي، الحد الأدنى من الأشخاص الذين يستطيعون الحصول على النتائج المرجوة؟

بعد أن تنتهي من التخطيط للبنية على أساس أجوبتك عليك التأكد من أن كل شخص أصبح يعرف مسؤولياته، وأنه يعرف من هو المسؤول عنه؛ ومن هو الشخص الذي يتخذ القرار النهائي.

#### كيف تنمو المؤسسة؟

تميل المؤسسات إلى النمو من أشكال بسيطة إلى أشكال معقدة، وعليها أن تتغير من أجل الصمود أمام المتطلبات المتغيرة. ومع نضوج ونمو المؤسسة لتصبح أكبر، فإنها تمر عبر أربع مراحل تطويرية متميزة تنتهي كل واحدة منها بمرحلة ثورية أو بأزمة تمكنها من الانتقال إلى المرحلة التطويرية التالية. ولا بد من أن مؤسستك سوف تمر - أو أنها قد مرت - عبر المراحل التطويرية ذاتها.

## مراحل النمو الأربعة

- 1 - النمو عبر الابتكار، وتنتهي بأزمة قيادة.
- 2 - النمو عبر التوجيه، وتنتهي بأزمة استقلال ذاتي.
- 3 - النمو عبر التفويض، وتنتهي بأزمة السيطرة.
- 4 - النمو عبر التنسيق، وتنتهي بأزمة العراقل البيروقراطية.

## تفادي الركود

خلال المرحلة الرابعة هناك المزيد والمزيد من العمليات التي توضع موضع التنفيذ، من أجل ممارسة السيطرة (على كل شيء من الإنفاق إلى التخطيط)، ومن أجل معرفة ما الذي يحدث وللمحافظة على السجلات الفعالة. وهذه النوايا الطيبة تتطور بسرعة إلى ممارسات سيئة: تعبئة النماذج؛ اتباع الإجراءات الكتابية؛ الحصول على التصاريح والاجتماعات التي لا حصر لها. وتتحول المنظمة أو المؤسسة إلى بيروقراطية راكدة.

ومن أجل كسر طوق العراقل البيروقراطية ومنعها من الظهور ثانية، تذكر دائماً عبارة اجعلها بسيطة أو بالإنكليزية Kiss أي KEEP IT SIMPLE STUDIO، واتباع الممارسات المناهضة للبيروقراطية في جميع الأوقات.

قم باستخدام مبادئ الميزانية ذات القاعدة صفر لتنفيذ عملية تنظيف سنوية: كل إجراء وإنفاق إداري غير ضروري ما لم تكن هناك أدلة تشير إلى عكس هذا المبدأ.

استخدم الثقة بدلاً من السيطرة كلما كان ذلك ممكناً.

اسمح للأشخاص بعدم حضور الاجتماعات حيث لا يكون بوسعهم إضافة جديد للاجتماعات وأتح لهم تحدي قيم أي أشكال أو أي تقارير.

كافئ الأقسام الإدارية لنجاحات لجان العمل في توحيد الإجراءات العملية.

قم بمكافأة الأفكار الجيدة التي تقلل من العراقل البيروقراطية والتكاليف.

كن شجاعاً وراديكالياً في السعي للإصلاحات.

إجراءات مناهضة  
للبيروقراطية

يبدأ كتاب «تاجر المرفق» نوردستروم NORDSTROM بصفحة واحدة كتب عليها «استخدم أفضل أحكامك في جميع الأوقات». أما الصفحة الثانية فنقول: «ليس هناك أنظمة أخرى». إن كلا القاعدتين ممتازتين.

### 1 جعل المجموعات تعمل بنجاح

يعتمد مدى نجاح مؤسستك في عملها على فعالية مجموعاتها - في الداخل - وبالتفاعل مع مجموعات أخرى. تأكد من أن تقوم أي مجموعة تؤسسها باتصالات ناجحة، وأن تكون مؤلفة من أفراد يستطيعون سوية توفير أدوار متوازنة بشكل جيد.

#### الاتصال بالآخرين

يدرّج هاندي ثلاثة أنماط رئيسية للعلاقات داخل المجموعات. ففي النمط الأول يجري الاتصال بشكل رئيسي مع الشخص الذي في الوسط، وفي النمط الثاني فإنكم تتصلون ببعضكم البعض حسب التراتبية، وأما من رغبت الاتصال به، وكلما استدعت الحاجة إلى ذلك.

أنماط اتصالات المجموعات الثلاث		
1 - دولا ب واحد يقوده الوسط.	2 - الدائرة بالتراتبية.	3 - الشبكة المشاركة.

#### استخدام نمط الشبكة

تعتبر الشبكة أكثر أنماط الاتصالات فعالية والتي باستطاعتك استخدامها، فهي مشاركة وتحسّن النوعية، لكنها كما يحذر هاندي تميل إلى التشرذم لتتحول إلى دولا ب تحت ضغوط الزمن. كتب هاندي يقول «عندما يتعلق الأمر بمشاكل معقدة فإن الشبكة هي التي تستطيع على الأرجح الوصول إلى الحل». وفي عالم التجارة اليوم نجد أن المشاكل المعقدة متوفرة بكثرة. لذا فإن إتاحة المجال أمام الشبكة للعمل هو اختبار قوي لمجموعة قوية، وهو أيضاً اختبار لفعاليتك كمدير.

استخدم الدولا ب فقط عندما تكون هناك حاجة لنتائج سريعة أكثر من الحاجة إلى النوعية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الجزء الأكبر من المهمة يقع على عاتق القائد الذي يعمل لوحده. وتفادي استخدام النمط الدائري في جميع الأوقات لأنه بطيء ولا يلبّي الاحتياجات وغير مرّن ومفكّك.

#### اختيار أعضاء المجموعة

بغض النظر عما إذا كانت المجموعة دائمة (لنقل دائرة) أو مؤقتة (لجنة عمل) وناهيك عن نمط الاتصالات الذي تستخدمه فإنه عليك التأكد من اختيار الأعضاء لتعبئة الأدوار المعنية. ولكن هذا يعني أن عليك ليس التأكد من اختيار التمثيل الصحيح للفنيين والمهنيين المقتدرين فحسب بل أيضاً كما يقول الخبير مازي بلبين Murry Belbin إيجاد الأشخاص لتعبئة الأدوار الثمانية الرئيسية المهمة للأداء الفعال للمجموعة.

## الأدوار الثقافية الرئيسية في المجموعة:

- 1 - الرئيس: ينسق عمل المجموعة.
- 2 - مقرر الشكل: يدفع المجموعة والمهمة إلى الأمام.
- 3 - الزارع: يأتي بالأفكار الجديدة.
- 4 - المراقب - المقيم: يحلل الخطط والأداء.
- 5 - المحقق وصاحب الموارد: يوفر الاتصالات الداخلية والخارجية.
- 6 - عامل الشركة: ينظم المهمات والمواعيد.
- 7 - عامل الفريق: يوفر الدعم من أجل ربط أعضاء الفريق ببعضهم.
- 8 - الخاتمة: يقود بعمل الأشياء - وفي الوقت المحدد لها.

تأكد من تغطية كل دور ولكن لا توظف أشخاصاً كثيرين لنفس الدور. وأيضاً لا تطلب من الناس لعب أدوار لا تناسبهم بالطبيعة. وفكر جيداً أيضاً حول دورك. إذا كنت مسؤولاً، تفادى دمج دوري الرئيس ومقرر الشكل لأنك لا تستطيع لعب الدورين في آن واحد. يجب على الرئيس أن يكون موضوعياً وأن يستمع إلى الجميع ويعمل عبر الآخرين، وأما مقرر الشكل فعليه أن يكون قوياً وصاحب هدف مفرد يستقطب قواه كلها.

## اختبار الفعالية

بعد أن يبدأ فريقك بالعمل قم باختبار فعاليته (وفعاليتك أيضاً) من خلال طرح الأسئلة التالية:

- \* هل يشارك الأشخاص بمعلوماتهم بالكامل وبحرية؟
  - \* هل يقولون الحقيقة الواقعية في جميع الأوقات؟
  - \* هل يواجهون مشاكل كمجموعة وليس كمجموعات فرعية؟
  - \* هل يسعون إلى حلول «الريح / الريح» مع عدم وجود خاسرين؟
  - \* هل هم دائماً نشيطون وميقظون في نشاطات المجموعة؟
  - \* هل يضعون المساهمة قبل الترقية الشخصية؟
  - \* هل يظهرون العواطف مثلما يظهرون المنطق؟
- إذا كانت الأجوبة سلبية فإن النتائج سوف تكون سلبية أيضاً. إذا كانت هناك أخطاء قم بعقد اجتماع للفريق وناقش الأخطاء علناً. وعندما نجد أن أفراداً معينين قد أخطأوا فعليك أن تواجههم بالحقيقة. قم بنشر ميثاق للتصرف بعد موافقة الجميع عليه وشدد عليهم جميعاً الالتزام به.

### 2 تنظيم السيطرة

تعتبر خطوط القيادة من أساسيات السيطرة التنظيمية. وبغض النظر عما إذا كنت تمد الخطوط عبر العمليات أو المناطق أو المصالح التجارية أو المنتجات، فإن كل طبقة من هذه الخطوط يجب أن تكون أوسع من سابقتها. ولهذا فمن أجل تحقيق الفعالية الكاملة والمرونة لا تكثر من إقامة هذه الطبقات.

#### زيادة دورة السيطرة

كلما كبرت وحدتك قم بزيادة «دورة السيطرة» بدلاً من زيادة المستويات الهرمية: بكلمات أخرى قم بزيادة عدد الأشخاص الذين يقدمون التقارير إلى كل مسؤول. ومن خلال إيجاد أقصى حد ممكن من الدورات فإنك تعطي الناس الحد الأقصى من المسؤولية.

إذا كان عمل الأشخاص الذين يقدمون التقارير لك (أي الذين تشرف عليهم) يشابك، فعليك ألا تشرف على أكثر من ستة منهم. ولكن إذا كان عملهم مستقلاً فبإمكان الدورات أن تكون أوسع. لقد بنى جاك ولش Welch في مؤسسة جنرال إلكتريك ELECTRIC GENERAL سجلاً إدارياً ممتازاً مع إشرافه المباشر على أكثر من اثني عشر مديراً للأقسام.

#### تشجيع المرونة والابتكار

يستشهد هاندي بخبيرين يقولان إن معظم المؤسسات بحاجة إلى خمسة مستويات هرمية فقط، وربما سبعة إذا كانت المؤسسة كبيرة جداً. لكن الخبير الإداري جيمس شامبي CHAMPY يقول إن: «ثلاث طبقات أو مستويات كافية لأي مؤسسة إذا استخدمت الخبرة الخارجية».

بنية شامبي	
خارج الهرمية	ثلاث طبقات هرمية
مدراء الناس أو العمليات	مدراء المصلحة التجارية
مدراء الخبرة	مدراء ذاتيين

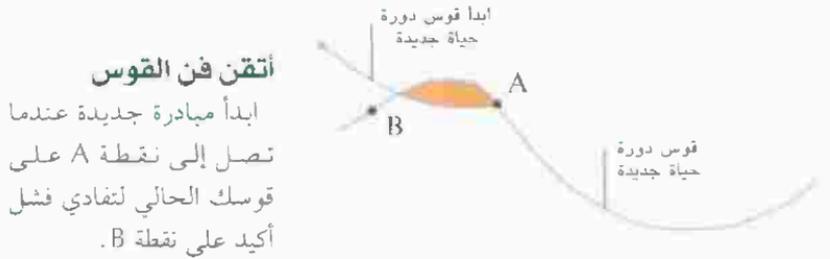
ويعتقد شامبي أن مدراء المصلحة التجارية هم الذين يأخذون القرار النهائي. فهؤلاء المدراء يحصلون على المشورة من مدراء الناس والعمليات الذين ينفذون القرارات ويشرفون على المدراء الذاتيين - الموظفين وعمال الخطوط Line Workers. أما مدراء الخبرة خارج الهرمية فيقدمون الخدمات التي لا غنى عنها من المالية إلى التدريب. ويعتمد هذا البناء على التفويض الحقيقي وهو ابتكاري ومرن - وهذا ما تحتاج إليه وحدتك لتحقيق أكبر قدر من الفعالية.

### 3 التغلب على دورة الحياة

تميل المؤسسات إلى اتباع دورة حياة تتميز بالوصول إلى الثروة وتحقيق الإنجازات، ثم يلي ذلك مرحلة التراجع ثم الهبوط. تفادي حدوث ذلك من خلال تجديد وحدتك في وقت تكون فيه قوية وتشهد نمواً.

#### تجديد المؤسسة

يعتبر التجديد في الوقت المناسب أمراً نادراً. وفي الواقع فإن باستطاعتك إتقان فن التوقيت المناسب من خلال تطبيق «قوس سيغمويد» على وحدتك.



قم برسم قوس دورة حياة خاصة بك على شاكلة حرف S بالإنكليزية. حدد موقعك (أو مؤسستك) على القوس عبر التدقيق في صحة الافتراضات الرئيسية ثم ضع علامة X على الموقع، وسوف تجد أنك في موقع أبعد مما كنت تتصوره. لا تنتظر حدوث النتائج السيئة لبدء التغيير، فعندما تصل نقطة B على القوس تكون مواردك قد استنفذت وطاقتك تراجعت وموظفوك يعانون من الضغوط. تفادي التراجع الكلي من خلال تجديد مصلحتك التجارية على أساس منتظم.

افتراض أن استراتيجيتك بحاجة إلى التغيير كل ثلاثة أعوام أو عامين
اعمل على تطوير استراتيجيات جديدة بغض النظر عن مدى نجاعة الاستراتيجيات القديمة.
استمر في تطوير المصلحة التجارية الراهنة بشكل كامل. ولكن لا تجعل تطويرها يعرقل المصلحة الجديدة.
قم بتوكيل مهمة إقامة القوس الثاني إلى الجيل الأصغر
اعترف بأن القيادة سوف تذهب إلى مجموعة الجيل الأصغر عندما تحل الاستراتيجية الجديدة محل الاستراتيجية القديمة.

حديث مصلحتك  
التجارية

## تبني مهن عدة Portfolio

في مطلع الستينيات اكتشف هاندي الحاجة إلى نظرة جديدة للعمل وذلك عندما تم تعيينه في شركة شل كمنسق إقليمي للتسويق (النفط) في دول حوض البحر المتوسط الأبيض.

«إذا تبنيت نهج «التعددية» لحياتي - أي إذا نظرت إلى نفسي كمجموعة من الجماعات والنشاطات المختلفة من هنا وهناك، مثل الحقيبة المتعددة المهام فيوسعي الحصول على أشياء مختلفة من أجزاء صغيرة مختلفة. وجزء من هذه الخيبة المتعددة المهام سيكون الجوهر الذي يقدم ما هو أساسي، لكنني أستطيع أن أوازن هذا الجوهر بالعمل الذي أعمله فقط لمجرد اهتمامي به، أو من أجل قضية، أو لأنه يساعدني شخصياً على التمدد أو بساطة لأنه ممتع».

وهذا يعني القول وداعاً لعروض تنطوي على وظيفة 70 ساعة أسبوعياً تمتص معظم وقته - وقام هاندي بوضع أشكال مختلفة من الأعمال في بوتقة (أو حقيبة) واحدة ثم قال «صارت حياتي الآن أشبه بالكعكة». وبعد ذلك أصبح هاندي مختبراً لنظريته الناجحة: «باستطاعتي الآن تحديد عدد الأيام التي أنا مستعد لتخصيصها للنشاطات الجوهريّة والأيام الباقية لقضائها في الأمور الشخصية». لقد اكتشف هاندي مبدأ تنظيم العمل للمجتمع الجديد.

وفي وقت لاحق قال هاندي «لقد نظر أصدقائي إلى هذا التعيين نظرة إعجاب. لكنهم لم يعرفوا الحقيقة، أما الحقيقة فهي أن واجباتي تم إدراجها في ثلاث صفحات وجاءت الكلمات القاسية في الفقرة الأخيرة: «مخوّل بصرف مبلغ أقصاه عشرة جنيهات».

وكما قال هاندي لاحقاً «كان العمل كله جوهراً (أي بمعنى آخر دزوباً) من دون فسحة أو راحة. لقد كان دوره متوقفاً ومخططاً له ومصمماً لتجنّب المؤسسة أي مفاجآت. ولكن هاندي وجد عمله بليداً ومُخبطاً، ولم يستطع التعبير عن نفسه ولم يتمكن من أن يكون مميزاً ولا سلطة لديه: «كنت موظفاً مؤقتاً».

ويقول أيضاً إنه شعر بأنه مثل المعطف الخالي، ولذلك «تركت شل بأسرع ما يكون». واستأنف البحث عن الوظيفة المثالية: الممتعة والمشوقة والتي تعود عليه بالمكافأة المالية والسفر والحفز بالإضافة إلى العمل مع زملاء ممتعين وموقع ممتاز. لم يكتشف هاندي تلك الوظيفة أبداً، لكن كان هناك حلاً هو الكعكة:

شارلز هاندي

«إن فكرة الموازنة بين برنامج أساسي ومساحة محددة نقطة مهمة في فهم الحياة بشكل جيد... إنها طريقة كي يكون الشخص أداة في المجتمع ولكن أيضاً كي يكون شخص حر».

من كتاب المعطف الخالي

.The Empty Raincoat

ويرى أن تمتع المرء بـ «التعددية في العمل» أو حقيبة المهمن Portfolio Career هو أمر واقعي، علماً أن كثيرين ممن هم في منتصف أعمارهم (أي في سن الأربعين وحتى الخامسة والخمسين) يقلدون الآن هاندي.

لقد كان هاندي يتقد في بادئ الأمر أن المبدأ الجديد ينطبق على «العمر الثالث». حيث تكون هناك الحاجة إلى «حياة جديدة»، لكن اللافت أن أناساً من «العمر الثاني» يميلون الآن إلى المهمن المتعددة، بينما تقوم الشركات للمدراء. ولا بد من القول إن المدراء الشباب في هذه الأيام لن يكونوا كما كان هاندي مديراً إقليمياً في شركة مثل؛ والفضل يعود طبعاً للسيد هاندي.





# 5

## الحياة في الكعكة

- تطبيق مبدأ الكعكة على الوظائف والمؤسسات.
- الفرق بين القيام بفعل الشيء الصحيح والعكس.
- تطوير المهن المتعددة Portfolio Career.
- استخدام المهمات والمجموعات المختلفة لإيجاد الكفاءات المختلفة.
- لماذا سيولي عهد الشركة المتدمجة عمودياً.
- تأسيس منظمة الكعكة.
- كيف تتفادى الإفراط في النشاطات الجوهرية.
- كيف تبني المؤسسات نفسها بأقل قدر من الأحجام.
- استخدام الوقت بالطريقة المناسبة.

قد يكون أعظم شيء ساهم به هاندي في كتابه «المعطف الخالي» هو طريق الممر الثاني عبر المفارقة، المتمثل بنظرية الكعكة والثقب في الوسط. ويقلب هاندي الكعكة من الداخل إلى الخارج مع وجود جوهر يحتوي على «جميع الأشياء التي يجب فعلها (في وظيفتك) أو دورك إذا كنت لا تريد الفشل». أما الفسحة المحيطة بالجوهر فهي تقدم الفرق لإنتاج ما هو مميز، والذهاب إلى أبعد من حدود الواجب في سبيل الاستمتاع بالحياة بكاملها.

لقد كان استخدام مثل الكعكة للأفراد أقل تأثيراً على الأفراد منه على المؤسسات من حيث التطبيق. وكما توقع هاندي، فإن المؤسسات «أدركت أن لديها جوهرأ أساسياً من الوظائف والناس الضروريين، وهو جوهر يحيط به مجال مرن بالاستطاعة تعبئته بموظفي الدوام الجزئي والعقود المرنة». وهكذا نجد أن هاندي يعطي تعبيراً قوياً للاتجاه السائد في أوساط الشركات التجارية لإسناد مهمات العمل إلى الجهات الخارجية Outsource كلما كان ذلك ممكناً.

ينطبق مبدأ الكعكة على الوظائف، كما ينطبق على المؤسسات. ويقول هاندي: «في الماضي كانت الوظائف كلها

«تعتبر صورة الكعكة طريقة نظرية لربط الواجب بمسؤولية أشمل في كل مؤسسة ومجموعة في المجتمع».

المعطف الخالي

جوهرأً وخاصةً في الطبقات السفلى، لأن الكثير من السرية كان يعني الكثير من عدم اليقين. وفي مثل هذه الحالات فإن الكعكة (لأنها أمر جوهري بكاملها ولا فسحة فيها) لا تترك مجالاً للتعبير الذاتي ولا مجالاً لتحقيق فرق أو إعطاء السلطة للموظف».

لقد اختبر هاندي هذا الوضع غير المريح شخصياً عندما كان يعمل منسقاً إقليمياً مع شركة شل لدول حوض البحر الأبيض المتوسط.

فمع وظيفة «كلها جوهر وبدون نتيجة»، جاءت النتيجة ركوداً وإحباطاً. ولكن في المقابل فإن الكثير من الفسحة وعدم وجود الجوهر يعطي مساوئ كثيرة. ففني وظيفة كوظيفة الكاهن فإنك لا تستطيع أن تنظر إلى الخلف وتقول «كانت سنة عظيمة، لأنه دائماً بإمكان السنة أن تكون أعظم». ولكن هذا الكلام ينطبق بالتأكيد على أي وظيفة.

## أنواع الأخطاء

على أي حال، فإن هاندي يريد التأكيد على أن التفويض ذهب بعيداً، وأنه يجب أن تكون هناك حدود لكل شيء، فحتى المقاولين أو رجال الأعمال بحاجة إلى أهداف وحدود، علماً أن العمل لوقت طويل لا يوازن الكعكة. وهناك ضرر آخر من جراء وجود المزيد من الفسحة يتمثل في ظهور مجال أكبر «للخطأ من نوع 2». ويميز هاندي بين ارتكاب الخطأ (خطأ نوع 1) وعدم فعل الشيء الصحيح (خطأ نوع 2) مما يعني أنه لم يجز استغلال أو

تطوير جميع الاحتمالات: فما هو كافٍ لم يعد كافياً.

لقد أصبح (نوع 2) أكثر أهمية. يقول هاندي إن الإدارة أصبحت أسهل عندما كانت الأولوية هي التدقيق فقط في أخطاء (نوع 1). وهكذا أصبحت الإدارة أو تسيير العمل مجرد عملية مكتتبية ولم يعد المدراء بحاجة إلى استكشاف البيان الأول من كتاب صلاة قديم للطائفة الإنكليكانية:

«لقد أهملنا إتمام تلك الأعمال التي كان يجب أن نفعلها [نوع 2]... وفعلنا تلك الأشياء التي لم يكن مفروضاً علينا أن نفعلها» [نوع 1].

يرى هاندي أن المؤسسات الأغنى والأكثر تمرداً قد أعطت الموظفين فسحة أكثر على حساب حمل ثقل لنوع 2 جديد، أي الأشياء التي كان باستطاعتنا فعلها ولكننا لم نفعلها. إن الفسحة الإضافية في الكعكة تجلب مسؤولية إضافية، ويرى هاندي أن قبول هذه الحقيقة هو الطريق لمجتمع «حر حقيقي». لكن هذا الطموح يكشف الهدف الأخلاقي الذي يقف وراء كل أعمال هاندي، والذي بدون شك يتوفر بوضوح ضمن السؤال التالي: «بعض الناس يجعلون من عملهم هدفاً لحياتهم ولا يتركون مجالاً صغيراً لأي شيء آخر. هل هم محقون أم حكماء؟».

لكن هاندي لا يعطينا إجابة واضحة على هذا السؤال، علماً أنه يقول لنا بأن بعض الناس الذين يطمحون إلى الرضى الشخصي في الوظائف التي تتطلب مهمات ملحة سوف يصابون بخيبة

الأمل. ويعتقد آخرون أنه بوسع جني الثروة تلبية طموحات الناس. أما هاندي فيعرض كعكته كجسر بين الأضداد: إذا لم تقدم لك وظيفتك الحالية «تطورك الوجودي»، قم إذن بتعبئة الأماكن الفارغة في كعكتك الشخصية في مكان آخر.

### المهن المتعددة أو حقيبة المهن Portfolio career

يبدو هنا أن هاندي يطوّر أشهر أفكاره: حقيبة المهن أو المهن المتعددة. يلاحظ في هذه الأيام أن المزيد والمزيد من الناس أخذوا يتركون الدوام الكامل كما فعل هاندي لدى بلوغه سن الخمسين. وبدأوا بالعمل لدى أصحاب أعمال أو زبائن عدة في أشكال مختلفة. على أي حال، فإن مبدأ الحقيبة أو التعددية يتناسب مع التوظيف بدوام كامل إذا كان لديك الحظ السعيد للعمل مع مؤسسة تقدم أنواعاً مختلفة من العمل. وباستطاعة الناس حينئذٍ دمج عدد من الكعكات المختلفة: «تعترف المؤسسات الحكيمة بمزايا هذه المهن المتعددة الداخلية. ومن المؤكد أن مهمات ومجموعات مختلفة تؤدي إلى ظهور الكفاءات المختلفة لدى الفرد وتزوده بتجارب مختلفة أيضاً».

في الواقع، فإن هذا النمط (أي حقيبة المهن) أخذ يظهر في المؤسسات الكبيرة كرد على التحولات في السوق وبسبب المنافسة المتزايدة، وليس نتيجة لأي تغييرات اجتماعية كبيرة. ويشير هاندي إلى وفاة الخارطة القديمة للمؤسسات حيث يقول إنها لم تعد كما كانت في الماضي «حيث نجد الزبائن والمزودين

والشركات الحليفة مرتبطة بـ «شكل جديد للعمل»، وهو أيضاً أول من شاهد هذا الشكل الجديد يتمحور حول العمليات الصغيرة، وخاصة في مجال الخدمات، حيث تم بدء استخدام أناس من خارج المؤسسة، أو موظفي حقيب المهن لدعم مجموعة صغيرة من موظفي الجوهر». وبكلمات أخرى، فهذه هي «مؤسسة الكعكة». أما بالنسبة للمؤسسة المندمجة عمودياً والتي تريد أن تملك، وتريد كل شيء في الداخل فقد أصبحت في خبر كان. ولا بد من القول إن كل مؤسسة اليوم لديها جوهر صغير محاط بشراكات: مزودون تقليديون، مهنيون مستقلون وشركاء في مشاريع مشتركة وهكذا دواليك.

ويبدو هاندي دائماً متيقظاً لمسألة الأخطار المحدقة، حيث يرى الخطر الكامن في توثيق الشراكات بشكل قوي جداً فتصبح الشراكة جزءاً من الجوهر. ويحذر هاندي من أن المرونة التي هي النقطة الأساسية في الكعكة، قد تضحل. ويدعو إلى عقود تجارية مرنة، ويوصي بعدم إسناد أكثر من 30 في المئة من المتطلبات أو السعة إلى شريك واحد، كما يركز على أن إدارة الكعكة هو تحد جديد للمؤسسات.

«هو تحد، لأن المرء يدير شؤون الكعكة ومساحاتها المختلفة بدلاً من إدارة الشخص... ولم يعد الأمر محصوراً بالمدير والذين يشرف عليهم، لكن الأمر يتعلق الآن بمصمم الكعكة وبالذي يشغلها، أي أن هناك الآن علاقة مختلفة بنيت على الثقة والاحترام المتبادل بدلاً من السيطرة».

ويقدم هاندي مثالاً على ذلك رئيس شركة «سيمكو» Semco البرازيلية للهندسة ريكاردو سيملر Semler، الذي كان رائداً لشكل من أشكال مؤسسة الكعكة. كان لدى الشركة مجموعة من المستشارين في وسط المصلحة بينما كان سائر الموظفين «الشركاء» أو «الزملاء» يعيشون في الفضاء الخارجي. كانوا جميعاً يملكون كعكات أصغر يوحدها تنسيق متساوٍ. ولكن من الواضح أنه بالإمكان تحقيق النتائج بشكل أسهل في سيمكو مما لو كان

#### ريكاردو سيملر

لقد أثنى قرار سيملر إلى إعادة بناء هيكلية شركة الهندسة «سيمكو» إلى جعلها واحدة من أشهر وأكثر الشركات تقدماً في أمريكا اللاتينية.



الأمر يتعلق بشركة كبيرة أو مؤسسة عامة، وذلك لأن سيمكو هي شركة خاصة وصغيرة نسبياً.

ومع ذلك فإن المؤسسات الكبيرة تحاول تطبيق نظرية الكعكة. وكما يقول هاندي: «تقوم المؤسسات في كل مكان بـ «إعادة تأسيس نفسها». أو «إعادة هندسة بعضها»... حيث تقوم بتفكيك نفسها بدلاً من تفجير عملياتها وطرق العمل القديمة... ثم تلجأ إلى إعادة تجميع الناس والأجهزة والأنظمة حول مهنة معينة».

ويقوم هاندي بوصف الأهداف المحددة والأنظمة، والقواعد لـ «جواهر» الكعكة، علماً أن الفسحة المجاورة توقف على أنها «حرية شخصية» لإتمام المهمة «بأفضل طريقة ممكنة». ويرى أنه بالإمكان تصميم مؤسسة الكعكة «لتناسب الشعار تناسباً بدنياً». وفي هذا الصدد يقول: «لم يعد الوسط يسيطر من برج عاجي، وقد أصبح أصغر حجماً وشبهها بالنادي مع وجود مكاتب تابعة في سائر أنحاء البلد». ويعتقد أن نمط حياة البداوة للكثيرين من المدراء التنفيذيين الذين ينفقون أوقاتاً قليلة في المكتب أو المنزل، يمكن أن تنعكس في مباني الشركة ذاتها. وينقل هاندي عن عبث لفرانك بيكر قوله «هناك كعكة مركزية ومكتب في المنزل مجهز بالكمبيوتر، ومكتب تابع للشركة في الضواحي».

### الإفراط في الجواهر

يعتقد هاندي أن الأشخاص والمؤسسات يفرطون في أعمال

الجوهر، علماً أن «أفراداً» قليلين بحاجة للإفراط في العمل أو مستقبلاً وظيفياً أكثر استقراراً. وبالنسبة للمؤسسات فهي تبني جوهرًا أكبر مما هي بحاجة إليه وتفرض جوهرًا أكبر على كعكاتها الداخلية، علماً أنها ليست بحاجة إلى فعل ذلك. يؤمن هاندي بقوة بأننا «إذا لم نسمح للناس بامتلاك الفسحات، فعلينا ألا نتوقع فهم التصرف المسؤول»، أي على المؤسسات التأقلم مع احتياجات الأشخاص.

«هناك فرصة الآن أمام المؤسسات لتطبيق مبدأ الكعكة على معظم أعمالها...». وعليها فعل ذلك عبر تصميم بنية مصنوعة من كعكات موحلة (أي نظام تشابك الدوائر المزدوجة) في كل دائرة من الدوائر الداخلية، حيث الجوهر محدد ومسيطر عليه بشكل حازم، وكذلك الأمر للحدود الخارجية للسلطة، مع الحرص على إعطاء المجال للفسحة في الوسط لكي تتطور.

ويرى إمكانية حدوث الفوضى إذا كانت المؤسسات متكاسلة أو أن مديريها لا يستطيعون معالجة التناقضات التي لا مفر من ظهورها. فالذي يرضي الأفراد والمجموعات قد لا يعود بالفائدة على المؤسسات. الوسط يتشقق والجوهر يتمدد مرة أخرى. والأفراد يغضبون لتناقض مساحاتهم، وأما الغضب المشترك فإنه يضرب المعنويات. إن العلاج الوحيد في الكعكات الكبيرة هو تطوير إجماع واضح حول الأهداف الفردية والجماعية. ولا بد من القول إن تسيير شؤون الكعكة أصبح من المهارات المهمة في المؤسسات.

وكما توقع هاندي فإن عدداً متزايداً من المؤسسات أخذت تقسم موظفيها إلى «فرق مشاريع ولجان مهمات ووحدات المصالح التجارية الصغيرة والعناقيد ومجموعات عمل - وهي كلها أسماء غير مباشرة للكعكات». وقد يكون للفرد أدواراً عدة، على سبيل المثال، في كعكة عملانية، أو دوراً استشارياً أو التعامل مع مهمة إنتاجية لمرحلة معينة. ويرى هاندي في ذلك أمراً شيقاً للأشخاص ومسامراً آخر في نعش الوظيفة المرسومة. ويلاحظ أنه يتم الآن العرض على الناس الفرصة للحصول على «وظائف متنوعة» بدلاً من «وظائف محددة».

اختار هاندي نموذج - وكالة الإعلان - ليظهر لنا «كيف يجب أن نعمل في المستقبل». يتم تنظيم الأشخاص في عناقيد خبراء يتم منهم اختيار مجموعات المهمات لحملة معينة. يقول هاندي «قد يعملون مع مجموعات مختلفة ولحملات مختلفة لكن عضوية المجموعات تكون مرنة مع متطلبات العمل». والأمر ذاته ينسحب على الفريق الذي يعمل في عيادة الطبيب.

هناك علامات استفهام عما إذا كانت هذه النماذج مناسبة. أما كيف تنظم المؤسسات نفسها فذلك يتم تقريره بشكل كبير بناء على طبيعة عملها. والسؤال التالي يطرح نفسه: هل هناك طريقة ثانية لتنظيم وكالة إعلانات؟ كما يقول هاندي فإن «المحترفين عملوا دائماً انطلاقاً من مبدأ الكعكة». يتألف العمل من منتجات متعلقة بعضها البعض الآخر وتنطوي على خدمات مشتركة. ومع ذلك فهي متميزة عن بعضها البعض وبحاجة إلى المرونة والاعتبارات الشخصية.

ولكن إذا كان لدى نموذج هاندي ضعفاً فإن وجهة نظره تبقى قوية، حيث تقوم المؤسسات الكبيرة بتقليد البنية الأكثر انبساطاً وأقل ترابطاً، كما أن الطوابق الهرمية آخذة في الانحسار من حيث الأهمية، بينما الاعتبار الشخصي صار مهماً للنجاح. ولا بد من القول إن الحياة التنظيمية تشهد تغييراً كبيراً، وبطيئاً في بعض الحالات، وسريعاً في حالات أخرى «لأن المؤسسات أخذت تبني نفسها بأشكال صغيرة في حدود الإمكان».

ومن دون شك فإن آثار التغيير لها وقع قوي خارج الشركات التي تقوم بدفع «الداخلين» للانضمام إلى صفوف «الخارجيين» والذي يصبح معظمهم «مستغلين رغم أنفهم». وهناك الآن المزيد من المهنيين «الذين يطالبون برسوم وليس معاشات». وحسب تعبير هاندي «هؤلاء قرروا تبني «حقيبة المهن» أو «المهن المتعددة». وهو لا يعني بهذه العبارة أنهم يتبنون أنواعاً مختلفة من العمل بل أن يكون لديهم أنواع مختلفة من الزبائن.

والذي يميز هؤلاء العمال عن الموظفين العاديين هو أن سعرهم «يتحدد لقاء مساهمتهم في العمل وليس مقابل الساعات التي يقضونها في العمل». وقد تتراوح القيمة بين عمولة مقدارها خمسة ملايين جنيه استرليني لقاء عملية تعريف واحدة، إلى المكافأة التي تقاضاها هاندي لتأليفه كتاب «المعطف الخالي». وفي هذا الصدد كتب يقول:

«إذا دفع لي أجراً مقابل كل ساعة قضيتها في كتابة هذا

الكتاب فإن دخلي سوف يكون بآلاف الجنيهات. لكن مع الأسف فإن الدفعات المالية لم تأخذ في الحسبان وقتي، وإنما قامت بتسعير الإنتاج في المستوى الذي يعتقد ناشري أن الكتاب سوف يمثله في السوق. ولذلك فإنني أبيع وقتي بثمان زهيد لنفسي، على أمل أن يكون هذا الثمن استثماراً مجدياً».

## عمال المعرفة

يقول هاندي إن الذكاء المطبَّق أصبح عنصراً هاماً، وليس الوقت، كما كان الحال سابقاً. ويبدو واضحاً أن عمال أو موظفي المعرفة في جميع الأنواع «هم المرشحون لعيش حياة حقيقية المهن المتعددة». ومع ذلك فهؤلاء ليسوا مختلفين عن الأعداد الكبيرة من الناس الذين نستطيع أن نجد خدماتهم في دليل الهاتف: الصناع وأصحاب الحرف. وقد يكون عملهم مختلفاً وأطول من ذلك الذي يقوم به الموظفون «لكن الفرق أن لديهم المزيد من الحرية لتدبير أمور وقتهم إذا شاءوا ذلك».

ويشدّد هاندي على أن ما هو مهم الآن هو كيف نستخدم وقتنا، وليس كم من الوقت نستخدم. ففرض الرسوم في الساعة هو أقل إقناعاً من فرض الرسوم على المنتج. «فالذين يفرضون الرسوم على منتوجاتهم باستطاعتهم أن يصبحوا أكثر ثراءً من خلال العمل بشكل أكثر ذكاءً. أما إذا عملوا وقتاً أطول فإنهم لن يضيفوا شيئاً على ثروتهم».

ويمتد هذا المبدأ إلى أبعد من موظف «حقيقية المهن»، حيث

تبحث المؤسسات عن احتمالات أن يشمل مبدأ المنتج وليس الوقت عملياتها الداخلية.

وقد يقال لوحدة أو مجموعة أو لشخص: «إفعل هذا الشيء قبل حلول هذا التاريخ، ونحن نترك لك أمر كيف تفعله، مع العلم أننا نريد منك أن تفعله في الوقت المحدد وتبعاً للمستويات المطلوبة». ومثلما يحق للموظف الخارجي تدبر وقته كيفما يرى ذلك مناسباً فإن الأمر ذاته سيُطبَّق على الموظف الداخلي. ولكن كما يقول هاندي فإن الفرق الرئيسي لموظف الدوام الكامل من حقوق ومستحقات لا يتمتع بها موظف الدوام الجزئي. ويرى أن هذا الفرق يجب ألاّ يدوم «أعتقد جازماً أننا سوف نرى قيام قوانين وممارسات للمساواة بين موظفي الدوام الكامل وموظفي الدوام الجزئي».

وهناك قضية الإقامة التي لها علاقة بالمساواة. فموظف الدوام الكامل يستطيع الذهاب إلى مكتب، وأيضاً فإن موظفي حقبة المهن «بحاجة للذهاب إلى مكان ما ينتمون إليه». وهاندي قلق من الآثار المترتبة على تعلم كل شيء لوحده والعزلة. ويلاحظ أن هناك حاجة للزمالة والتحدث مع أناس هم زملاؤك وليسوا زبائن. ويدعو إلى «وجود مكان ما حيث نستطيع فيه تبادل الخبرات وإقامة الاتصالات». وبعبارة، أو كلمات أخرى: فنحن بحاجة إلى نادٍ. ويعتقد أنه في المؤسسة الصغيرة الحجم «سوف يكون هناك ملتقى يستخدمه أعضاء الجوهر وموظفو حقبة المهن».

ويشجع موظفو حقبة المهن على المطالبة باستخدام النادي كجزء من رسومهم. وهذا الاتفاق بالإمكان التوصل إليه فقط مع الشركة التي تتبنى موقفاً قوياً من التغيير في الطبيعة التوظيفية وفي هويتها أيضاً التي تعتبر الموظفين في الداخل والخارج - على حد سواء - أنهم ذوي قيمة متساوية. (وهناك وجه الشبه في شركة مثل Dell computer ديل كومبيوتر التي لديها موظفون خارجيون كثيرون ممن يعتبرون جزءاً من الشركة). ويشدّد هاندي على أن التوظيف بحد ذاته أخذ يتغير، وأخذت معه المؤسسة تتغير أيضاً.

ولأولئك الموظفين رسمياً في الداخل، فإن جزءاً من الكعكة الشخصية هو الجوهر الذي قد يرسم في شروط وواجبات الوظيفة «أو إذا كانت المؤسسة من المؤسسات الراقية فإننا نجد محتوى الوظيفة قد يكون مذكوراً في بيان المهمة». ولكن هناك مشكلة صغيرة: فعندما تكتمل تلك النشاطات الجوهرية «تجد أنك لم تنته لأن هناك المزيد الذي يجب عمله». ويلاحظ هاندي أنه في كل وظيفة مهمة فإنه يتوقع من صاحب الوظيفة أن يفعل كل ما هو مطلوب وأكثر: «لإظهار أنه مميز ولإظهار مسؤوليته ومبادرته، وللتحرك في المجال الفارغ من الكعكة وبدء تعبته. ولكن مع الأسف، لا أحد يستطيع أن يقول لك ما الذي عليك أن تفعله هناك، لأنه إذا كان بوسعهم أن يقولوا لك هذا الأمر فإنهم سيصبحون جزءاً من الجوهر. وهذه معضلة أخرى تنظيمية. وهم يستطيعون فقط أن يقولوا لك من داخل حدود مسؤولياتك الشخصية، أي الحد الخارجي من الكعكة».

وكما يؤكد هاندي، فإن الكثير من المؤسسات قلقة الآن بسبب ضغوط التنوع والسرعة المطلوبة لرد العقل والتعقيد الحاصل. إن كل هذه الأمور تجعل من الكعكة التي لها جوهر جيد «حلماً مستحيلاً». ويجب على المدراء الكفاح لحل هذه المشكلة، وأن يكونوا عارفين بشكل محدد محتوى الجوهر والحدود والنتائج المتوقعة. واتباع فلسفة إدارية جديدة للإدارة، والتي تمثل عدم تواصل رئيسي. ومن الأمور الأخرى التي يجب أن يتعلموها ما يتعلّق بالمسامحة عند وقوع الأخطاء. بالتأكيد هناك أخطاء لا يمكن التسامح معها «ولكن معظم الأخطاء تبدو أقل خطورة مع مرور الوقت وبإمكانها أن تشكّل دروساً مهمة».

### المدير الجديد

لا شك في أن الطلب من المؤسسات الصفر عن الأخطاء هو شيء كبير للغاية «لأن المؤسسات غير متسامحة بطبيعتها». ومع ذلك فإن المؤسسة لا تغفر ولا تلوم المدراء الفرديين داخل المؤسسة. ولكن من الواضح أن المدير الجديد «يجب أن يكون مديراً مختلفاً يستطيع تعلّم الكثير». فعلى المدير الجديد أن يتعلّم قياس مؤشرات النجاح والفشل على حدّ سواء. وعليه أيضاً أن يترك موظفيه ليقوموا بمهامهم لوحدهم. والقضية هنا، هل يلجأ المدير الجديد إلى فعل هذه الأمور؟

في ختام كتابة «المعطف الخالي» يجيب هاندي على مثل هذه الأسئلة الواردة أعلاه، ثم يدلي بنبوءة كبيرة ويعطينا وصفاً صغيرة. ويقول بهذا الصدد: «إن نهاية عصر المؤسسة الجوهرية لم يأت إلينا منذ زمن بعيد، وعلينا ألا نفكر في هذه النهاية وكأنها من قانون الطبيعة». وأيضاً فليس ضرورياً أن يكون هذا الأمر بمثابة أبناء سيئة: «ربما أننا سنكون أفضل بدونها». وما يثير الاستغراب في هذا التصريح أن هاندي يكره المؤسسات الجماهيرية وهو يدافع عن الحداثة والتغيير، ومع ذلك نجده هنا يتحدث بتشاؤم حذر: «لا نستطيع انتظار الرؤية الكبيرة من أناس عظام. ذلك لأن مثل هؤلاء الناس قليلو العدد في [نهاية التاريخ]. والأمر يتوقف علينا لإشعال حرائق صغيرة في الظلام».

ولا شك في أن القراء الذين رافقوا هاندي في رحلة تتسم بالأمل سوف يشعرون بالحيرة لأن هذه الرحلة وصلت إلى هذه المحطة القاتمة. هل حقاً انتهى التاريخ، وفي الظلام؟ لقد اعتمدت اتجاهات التاريخ عبر جميع مراحلها على النشاطات الجماعية والمتعاقبة للأفراد الطامحين إلى مستقبل أفضل. في سلسلة مقالات تحت عنوان «ما وراء الأكيد»، التي نشرها هاندي في سنة 1995، نجده يشرح موقفه: «ما زلت متفائلاً حول احتمالات المستقبل، لكنني متشائم حول إرادتنا للاستفادة من هذه الاحتمالات».

## أفكار للعمل

- \* ابحث وتابع الجوهر الأساسي لنشاطاتك الشخصية والعملية .
- \* ابحث عن أو تفادى الأخطاء غير المرئية - الأشياء التي لم تقم بها، علماً أنه كان يجب عليك القيام بها.
- \* ساعد الناس على تطوير حقيبة المهن، إما داخل أو خارج الشركة .
- \* قم بتنظيم مجموعات من الخبراء تستطيع أن تشكل منها لجان مهمات لتنفيذ مشاريع معينة .
- \* قم بتوظيف ودفع الأجور للأشخاص الذين يقدمون النتائج وليس للذين ينفقون الوقت في صنع النتائج .
- \* تعلم كيف تصفح عن الأخطاء وأن تجعل منها دروساً مهمة .
- \* اترك لموظفيك المجال للقيام بأعمالهم بطريقتهم الخاصة .

### تنظيم نفسك

كان نهج شارلز هاندي حيال حياته ومهنته عبارة عن تخطيط كفاء لمدير عصري حقيقي. وحتى لو لم تكن موظف «حقيبة المهن»، أي موظفاً تتقاضى الرسوم ولديك زبائن عدة، فإن ميادئ «حقيبة المهن» مهمة جداً لتحقيق الأفضل في عملك - وحياتك. تعلم أن تختار العمل الذي يناسبك وأن تخطط حياتك حول ذلك الخيار.

### اتخاذ الخيارات الشخصية

يعني التطور داخل الشركات أن يكون لديك خياراً أوسع الآن، تستطيع عبره أن تخدم مؤسستك. لقد وجد هاندي ثلاث علاقات عمل مميزة بين صاحب العمل والموظف.

### الأوراق الثلاث للنقل

تتألف مؤسسات اليوم من ثلاث مجموعات مختلفة من الناس. إلى أي مجموعة تنتمي أنت؟.



### كيف تختار عملك؟

الخيار للمدراء هو بين ورقتين من أوراق النقل - إما أن يكون المدير عضواً في الجوهر ويتقاضى معاشاً أو أن يكون مساهماً عبر مهارات ويعمل بعقد ويتقاضى رسوماً. قم بدراسة الخيارين جيداً قبل اتخاذ قرارك.

\* كماقول، لديك المرونة والتنوع والقدرة على أن تكون نفسك. لكن مدخولك مقيّد بعدد الساعات التي تستطيع عملها والرسوم التي تستطيع أن تفرضها. هذا بالإضافة إلى أنه ليس لديك استقراراً قوياً في عملك.

\* كموظف في الجوهر يقبض معاشه من الواجب أن يكون لديك استقراراً قوياً في عملك ومجالاً كبيراً ومكافآت مضمونة. لكن حرية حركتك وقرارك هي خارج نطاق سيطرتك.

## اكتشف ما الذي يناسبك

إذا كنت غير قادر على الوصول إلى قرار حول ما هي أفضل الطرق للعمل ، انظر مرة أخرى إلى الأسئلة في الدرس الأول وأجب على كل اقتراح وكأنك تجيب عن نفسك وليس عن مؤسستك .

❖ إذا كنت توافق بشكل كبير على نهج زيوس ، فإما أنك ولدت خاضعاً وبحاجة إلى مدير يأمرك أو أنك مقاول ، أي قائد لديه الدافع الشخصي الذي بإمكانه تحويل فكرة العمل التجاري إلى واقع مريح .

❖ إذا وجدت أنك من أتباع أبولو فإنك قد تكون أكثر سعادة كمحترف في الجواهر ، أي كموظف يقبض معاشه في المؤسسة .

❖ إذا اكتشفت أن لديك نهجاً أثينياً فأنت إذن تناسب دوراً في مؤسسة مركزية بشكل كبير ، ومشاركة ، أو أن تكون لديك وكالة استشارات خاصة بك .

❖ إذا وجدت أن لديك صفات ديونيسيوسية فأنت موظف مستقل بطبيعتك وهرطوقي .

## الوصايا العشر

إذا اعتقدت بعد إنجاز هذا التمرين أنك في المؤسسة الخطأ ، ففكر في الانتقال إلى مؤسسة أخرى ، تبين الشعار الأمثل : «لديّ مهارات ، وسوف أسافر» . وكذلك يجب أن تفكر بالانتقال إذا لم تطبق شركتك الوصايا العشر للإدارة العصرية .

1 - الترحيب بالأفكار الجديدة - وخاصة من الكوادر الأدنى .
2 - تشدد على أن الناس بحاجة إلى الإذن من مستوى واحد فقط .
3 - الامتداح عندما يتوجب المديح والانتقاد البناء .
4 - شجّع النقاش المفتوح الذي ينتهي بالإجماع .
5 - تعالج المشاكل وكأنها فرص للاستفادة .
6 - تستخدم الثقة وليس الإشراف ، كوسيلة سيطرة رئيسية .
7 - تتبنى سياسة «تحرير المعلومات» .
8 - تدخل التغيير بعد التشاور مع أولئك المتأثرين به .
9 - تتخذ وتعلن وتتخذ القرارات غير السارة شخصياً .
10 - تشارك المعلومات مع الآخرين وتشارك مع معلوماتهم .

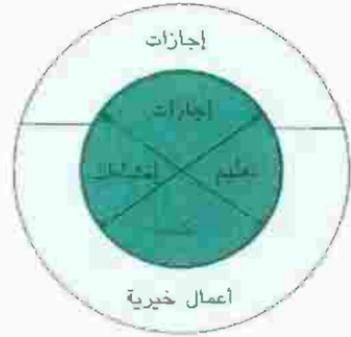
الترجم أو أطلع  
الوصايا العشر

### 1 موازنة حياتك

لقد اعتبر هاندي مبدأ الكعكة قاعدة حياته، وهذا يعني تحقيق توازن صحيح بين النشاطات الإلزامية والاختيارية، وبين العمل والترفيه. ولا شك أنك سوف تحصل - على الأرجح - على التوازن الصحيح إذا قمت بتنظيم الكعكة بشكل فعال.

#### تطبيق الكعكة

تعتبر الكعكة الداخلية والخارجية واحدة من الأفكار الرئيسية لهاندي. وبالإمكان تطبيق هذه الفكرة على عملك لوحده أو على حياتك ككل. وأيضاً بالإمكان تطبيقها على المؤسسات أو المجموعات.



#### كعكة هاندي الشخصية

نجد في وسط كعكة هاندي الأنواع المختلفة من أعماله التي يتقاضى عليها الرسوم لمثتي يوم في السنة تقريباً. في المجال الخارجي وضع أعماله الخيرية والتي تأخذ نحو مئة يوم، والإجازات التي تأخذ نحو 65 يوماً في السنة.

#### رسم كعكتك

قم برسم كعكتك أنت أيضاً. ضع داخل الكعكة نشاطاتك الجوهرية - أي المهمات التي يجب إتمامها، من أجل كسب الرزق وتحقيق طموحاتك المهنية. أما المجال حول الجوهر فهو المكان الذي نضع فيه النشاطات الأخرى أي النشاطات التطوعية والاهتمامات الخارجية والعائلية وإلخ. انظر بعناية الآن إلى كعكتك. هل حياتك كلها جوهر وواجبات وليس هناك من مجال شخصي أو هل أن الصورة معكوسة؟ يقول معظم الناس إن هاندي يميل إلى الحصول على كعكة متوازنة بكميات متساوية من الجوهر والمجال.

خذ فسحة أو راحة. لقد كان دوره متوقفاً ومخططاً له ومصمماً لتجنب المؤسسة أي مفاجآت. ولكن هاندي وجد عمله بليداً ومُحِبّاً، ولم يستطع التعبير عن نفسه ولم يتمكن من أن يكون مميزاً ولا سلطة لديه: «كنت موظفاً مؤقتاً».

ويقول أيضاً إنه شعر بأنه مثل المعطف ولكل فرد نهجه المختلف إزاء «النواحي المهمة» الثلاث للإرادة، وهي:

※ التفكير والتعلم.

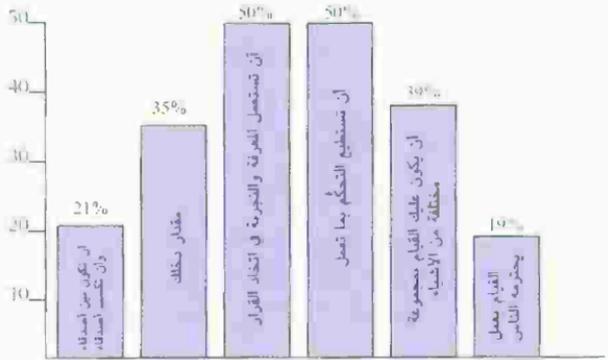
※ التأثير والتغيير.

※ الحفز والمكافأة.

ويرى أن الخيارات الفردية تشرح الأسباب التي تجعل المؤسسات تبدو على ما هي عليه الآن. وعلى ضوء ذلك، فإذا كان أبولو يهتم بعملهم، جاءت النتائج واضحة حول وجود عوامل مهمة أكثر من عامل المال.

### الرضى في مكان العمل

قال بعض الذين تم استطلاع آرائهم أنهم راضون عن مكان العمل الذي يوفر لهم السيطرة ويجعلهم قادرين لى صنع القرارات المهمة.



ولا شك فإن «حقيبة المهن» أو المهن المتعددة التي لديك فيها زبائن كثيرون بدلاً من زبون واحد توفر الاحتياجات الثلاث الرئيسية بوفرة. قد تستطع الآن توفير «حقيبة المهن» داخل مؤسسة ما: لنقل مثلاً أن تتولى في وقت واحد دوراً إدارياً وعملاً في لجنة مهمات وموقفاً تخطيطياً. وربما يكون ذلك خياراً جذاباً.

### جعل حقيبة المهن مثالية

لديك التزام لنفسك لزيادة قوة مدخولك إلى الحد الأقصى. إن «حقيبة المهن» هي شركة مؤلفة من شخص واحد ويجب إدارتها بفعالية. ضع خطة عمل تدر عليك عائداً مالياً محترماً. ولا شك فإن التخطيط الصحيح سوف يكشف بعض الثغرات التي أنت بحاجة فيها إلى زبائن جُدد ومزيد من الأعمال من الزبائن القدامى. ومن أجل ربح المزيد من الأعمال عليك رصد المزيد من الوقت غير المدفوع لتسويق عملك.

وكذلك يجب عليك إيجاد الوقت غير المدفوع للتعلم. فالتعليم لا ينحصر فقط في أيام دراستك - إن التعليم مهم لطوال أيام حياتك. إن ما تعرفه يمثل رأسمالك الفكري، وهو أهم ما تملكه. لذا عليك المحافظة عليه بشكل ممتاز.

## 2 تحقيق الامتياز

إذا فشلت نتائجك داخل أو خارج المؤسسة في إرضاء صاحب عمل ما، فإن عدم الأمان سوف ينتج عن هذا الأمر. فمن ناحية الخارج ويفض النظر عن نوعية عملك فإنك لن تحصل على ضمان باستمرار التوظيف المتواصل. إن الامتياز ما يزال بوليصة التأمين الوحيدة التي تستطيع ويجب عليك أخذها.

### الاستفادة من مكان القوة

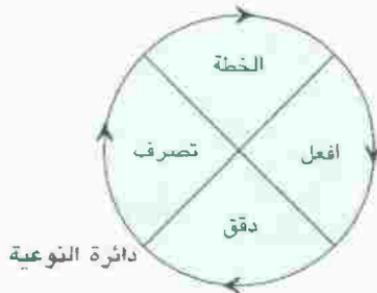
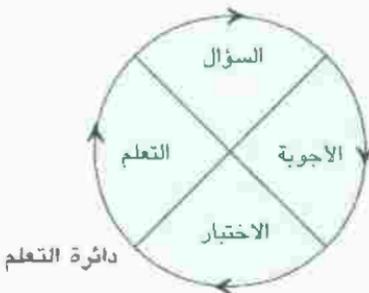
إن تحقيق الامتياز هو أسهل بكثير إذا كنت تستخدم أفضل كفاءاتك، وهو صعب جداً إذا كنت تعمل في نواح ضعيفة. اكتب ما تعتبره أفضل المهارات والصفات لديك واترك شخصاً آخر تثق به ومنزهاً وحيادياً أن يدقق في اللائحة. ثم تأكد من أن مكان القوة فيك تماثل العمل الذي تخطط للقيام به. على سبيل المثال، لا تتحول إلى مستشار مستقل إذا كنت خجولاً أو متردداً عن تسويق نفسك.

### تعلم تحسين نفسك

اعمل دائماً للتغلب على مكان الضعف فيك وتعزيز مكان القوة عبر التعلم والممارسة. وهنا تستطيع توسيع رأسمالك الفكري وليس المحافظة عليه فحسب. يعتبر هاندي العملية التعليمية أنها مؤلفة من أربعة أجزاء:

- \* ما هو السؤال - (المشكلة الذي يجب حلها، أو المعضلة التي يجب أخذ قرار بشأنها أو التحدي الذي يجب مواجهته)؟
- \* ما هي الأجوبة المحتملة؟
- \* ماذا يقول لي اختبار الاحتمالات؟
- \* ما الذي تعلمته (مراجعة ذاتية)؟

هذه العملية تماثل نهج PDCA أي خطط PLAN وافعل Do ودقق Check وتصرف ACT



## تزويد النوعية الكاملة

استخدم نهج PDCA (خَطِّط وافعل، ودَقِّق وتصَرِّف) بشكل منتظم لإعادة التفكير بكل شيء تفعله ومن أجل أن تحسن كل شيء. إن بعض هذه التحسينات سوف تعرفها أنت (مثلاً إقامة نظام واحد للرد على الرسائل والبريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية والفاكس في يوم استلامها). وهناك أشياء أخرى سوف تكون واضحة للزبون، مثل إنجاز وتسليم العمل في الوقت المطلوب. قم بوضع مستوياتك على أعلى الطبقات وبلِّغ زبائنك وجهاً لوجه عن رأيهم بعملك. إن هذا سوف يعطيك السيطرة المثالية على النوعية وسيعزز من العلاقات بينك وبين زبائنك.

## الانتقال إلى الديجيتال (التكنولوجيا الرقمية)

إن التمكن من تكنولوجيا المعلومات سوف يعزز من فعاليتك ويحسن من اتصالاتك مع زبائنك وتقديم الخدمات الأفضل لهم. كما أن ذلك سوف يساعدك على تدبير وقتك بشكل أكثر فعالية.

استخدم برنامج كمبيوتر لعمل جميع الحسابات.
استخدم برنامج عرض لصنع الصور والتقارير.
استخدم البريد الإلكتروني لتسريع الاتصالات وتسجيلها.
استخدم برنامج الكمبيوتر للتخطيط المالي.
استخدم مفكرة إلكترونية لمتابعة جميع المواعيد والمهلات لتسليم العمل.
استخدم الكمبيوتر لإدراج جميع العقود والتدقيق فيها.
قم بتخزين كل شيء في الكمبيوتر باستخدام سكانير Scanner.
أقم موقعاً لك على شبكة الإنترنت كوسيلة للتسويق والاتصالات - واجعل الموقع قادراً على التواصل مع الآخرين.

لنقان التكنولوجيا  
الحديثة

## المحافظة على الامتياز

أخيراً، فإن المحافظة على الامتياز لا يعتمد على الأدوات والتقنيات بل على بُعد النظر. ولتحقيق ذلك، التزم بالقواعد الأربع التالية التي يوصي بها هاندي:

- \* كن مسؤولاً عن نفسك وعن مستقبلك.
- \* ارسم نظرة واضحة حول المستقبل الذي تديره لنفسك.
- \* صمّم على تحقيق ذلك المستقبل.
- \* ليكن لديك الإيمان على أنه بوسعك تحقيق مستقبلك. نعم تستطيع ذلك.

# روبرت هـلر

(روبرت هـلر) هو نفسه مؤلف وڤير الإنتاج لكتب الإدارة. وأول هذه الكتب هو كتاب (المدير العاري) المنشور في عام 1972، وهو الكتاب الذي ثبت (هـلر) كمرشد وموجه في تحطيم العادات والمعتقدات القديمة، وكدليل واسع الآفاق في التفوق الإداري - وفي عدم الكفاءة. وقد استمد معرفته بالمدراء والإدارة مما اكتسبه كمحرر مؤسس لمجلة (الإدارة اليوم) رائدة مجلات الأعمال في بريطانيا، والتي كان رئيساً لها لمدة (25) عاماً. وكتبه أمثال (المدراء المتفوقون) و(صانعو القرارات)، و(القادة المتفوقون) وكتابه الأخير (في السعي وراء تفوق أوروبي) كلها أكدت على كيفية النجاح باستخدام أحدث الأفكار حول التغيير والتنوع والتحفيز. وقد ألف (هـلر) في عام 1990 كتاباً أسماه (صدمة الثقافة) وهو أحد الكتب الأوائل التي تتحدث عن حقيقة أن التقنية المعلوماتية سوف تخلق ثورة في عالم الإدارة والأعمال. ومنذ ذلك الوقت وهو يواصل التحدث إلى المدراء عن كيفية «ركوب الثورة» وذلك بصفته كاتباً ومحاضراً ومستشاراً. وكتبه التي صدرت عن دار (دورلينغ كيندرسلي) للنشر من أمثال سلسلة «المدراء المثاليون» هي من الكتب الأكثر مبيعاً في العالم.

