

المعلومات التي يحتاج إليها التنفيذيون

المعلومات التي يحتاج إليها المدراء التنفيذيون حقاً

منذ أن ظهرت الوسائل الجديدة لمعالجة البيانات قبل 30 - 40 سنة كان رجال الأعمال يبالغون ويقللون في آن معاً، من أهمية المعلومات في الشركة. نحن - ولا أبرئ نفسي - كنا قد بالغنا في تقدير الإمكانيات، حيث تكلمنا عن «نماذج الأعمال التجارية» المستخلصة بالكومبيوتر التي قد يمكن أن تصنع القرارات وحتى أنها قد تستطيع إدارة جزء كبير من العمل. ولكننا كنا أيضاً نبخس الوسائل الحديثة قيمتها، فتوقعنا أنها وسائل تقوم بعمل أفضل مما كان التنفيذيون يقومون به في إدارة شركاتهم.

لم نعد نسمع أحداً يتكلم عن نماذج للأعمال التجارية تصنع قرارات اقتصادية. إن القدر الأعظم من أعمال معالجة البيانات لم يوجه حتى يومنا إلى الإدارة. فقد كان التوجه نحو العمليات - على سبيل المثال، التصميم بالاستعانة بالكومبيوتر،

أو البرامج المدهشة التي يستفيد منها المعمارىون اليوم لحل المشكلات الإنشائية في الأبنية التي يصمّمونها.

وعندما بالغنا في حقيقة الوسائل الحديثة، وكذلك حين بخسناها قدرها، أخفقنا في إدراك ما قد تحدثه هذه الوسائل من تغيير شديد في المهام المطلوبة. فالتاريخ يعلمنا مرّة بعد مرّة أن بين المفاهيم والوسائل علاقة متبادلة فيعتمد بعضها على بعض وتتفاعل فيما بينها، فيغيّر أحدهما الآخر. وهذا ما يجري الآن بين المفهوم الذي نُطلق عليه اسم «العمل التجاري» business والوسائل التي نسميها معلومات. فالوسائل الحديثة تساعدنا بل ربما تجربنا حقاً على رؤية أعمالنا بصورة مختلفة:

- بوصفها مولدات للموارد، أي كشركات ومؤسسات تستطيع أن تحوّل تكاليف العمل إلى مردود.
- كحلقات في سلسلة اقتصادية ينبغي على المدراء أن يفهموها ككل حتى يتسنى لهم السيطرة على تكاليفهم.
- كأجهزة اجتماعية تنشئ الثروة.
- كمخلوقات للبيئة المادية صانعة لها، التي هي مجال خارج إطار الشركة حيث تكمن الفرص والنتائج وحيث يظهر أيضاً ما يهدّد نجاح أي عمل واستمراره في البقاء.

يتناول هذا الفصل تلك الوسائل التي يحتاج إليها المدراء التنفيذيون لاستخلاص المعلومات التي يحتاجون إليها. كما يتناول المفاهيم المستترة تحت تلك الوسائل. كان بعض هذه

الوسائل متوافراً منذ زمن طويل، ولكنها قلما كانت تركز على مهمة إدارة العمل. فمنها ما يحتاج إلى إعادة تشكيل؛ فهي في وضعها الراهن لم تعد فاعلة. أما الوسائل التي يرجى أن يكون لها أهمية في المستقبل، فلا يتوفر لنا من مواصفاتها الآن إلا النذر اليسير. فالوسائل ذاتها ما تزال في حاجة إلى تصميم.

ونحن إذ بدأنا نفهم كيفية استخدام المعلومات كوسيلة فقد صار باستطاعتنا أن نجمل، وباحتمالات عالية، الأقسام الرئيسية لنظام المعلومات الذي يحتاج إليه المدراء التنفيذيون من أجل إدارة أعمالهم، وبالتالي، أمكننا أن ندرك المفاهيم المحتملة التي تكون هي الأساس في الأعمال التجارية، سمّها، إن شئت، الشركات - أو المؤسسات - التي أُعيد تصميمها، والتي سيقع على عاتق المدراء التنفيذيين إدارتها غداً.

من محاسبة التكلفة إلى مراقبة المردود

كان بوسعنا المضي قدماً في إعادة تصميم الأعمال والمعلومات بشكل تقليدي جداً في كل من نظم الأعمال والمعلومات التي نتبعها: أي المحاسبة. وفي الواقع، لقد تحول الكثير من المصالح التجارية عن محاسبة التكاليف التقليدية إلى تحديد التكاليف القائمة على النشاط، التي تمثل مفهوماً مختلفاً للعملية التجارية، وبخاصة لدى المصنعين، وطرقاً مختلفة للقياس.

فمحاسبة التكاليف التقليدية التي طوّرتها شركة جنرال موتورز قبل 70 سنة أول مرة، تفترض أن مجموع تكاليف التصنيع يمثل مبلغ تكاليف العمليات الفردية. غير أن التكلفة ذات الأثر في المنافسة والربح هي مجموع كلفة العملية الصناعية التي تقيدها المحاسبة الجديدة القائمة على النشاط وتخضعها للسيطرة. فالتصنيع، حسب مقدمته الأساسية، هو عملية تكاملية تبدأ عن وصول الإمدادات والمواد والقطع إلى رصيف التحميل في المصنع وتستمر إلى ما بعد وصول المنتج النهائي إلى المستهلك الأخير. وتدخل الخدمة والتركيب ضمن كلفة المنتج حتى لو تحملها الزبون.

تقيس محاسبة التكاليف التقليدية كلفة تنفيذ عمل من الأعمال كقطع سن في صامولة، على سبيل المثال. أما الكلفة القائمة على النشاط فإنها تضيف إلى ذلك كلفة عدم القيام بالعمل، مثل كلفة زمن تعطل الآلات عن العمل، وكلفة انتظار وصول قطعة أو جهاز، وكلفة خزن المنتجات انتظاراً لشحنها وكلفة إعادة صنع أو إتلاف منتج فيه عيب أو خلل. وهكذا نرى أن التكاليف الناتجة عن عدم القيام بالعمل - التي تهملها محاسبة التكاليف التقليدية ولا تسجلها - غالباً ما تكافئ تكلفة تنفيذ العمل بل وتتجاوزها في بعض الأحيان. لذا فإن الكلفة المبنية على النشاط لا توفر مراقبة أفضل للكلفة فحسب، بل تتيح مراقبة لنتائج متزايدة.

وتفترض محاسبة التكاليف التقليدية أنَّ عمليَّة ما بعينها - كمعالجة الحرارة على سبيل المثال - يجب أن تتم، وأنها يجب أن تتم حيث تَتِم الآن. بينما يكون منطق حساب التكلفة المبنية على النشاط هو: هل يجب أن تَتِم؟ فإن كان الجواب نعم، فأين هو الموقع الأفضل لها؟ فالمحاسبة المبنية على النشاط مُكامل ما كان في الماضي نشاطات مُتعدِّدة، نحو: تحليل القيمة، وتحليل العمليات، وإدارة الجودة، والتكاليف، وتدمجها جميعها في تحليل واحد.

وباتباع هذه الطريقة بحساب التكاليف المبنية على النشاط، فإننا نستطيع خفض تكاليف الإنتاج خفضاً جوهرياً قد يصل أحياناً إلى الثلث أو أكثر. وإن أثرها الأكبر هو في مجال الخدمات. فمحاسبة التكاليف في معظم الشركات المصنَّعة غير وافية. بينما نجد أن أعمال الخدمات - كالمصارف ومحلات البيع بالتجزئة، والمستشفيات، والمدارس، والصحف، ومحطات الإذاعة والتلفزيون - لا تتوفَّر لها عملياً المعلومات عن التكاليف إطلاقاً.

يبيِّن لنا حساب التكاليف القائم على النشاط سبب إخفاق محاسبة التكاليف التقليدية في شركات الخدمة. فالسبب في الواقع ليس الخطأ في الأساليب الفئِيَّة. إنما الخطأ هو في الفرضيات التي تضعها محاسبة التكاليف التقليدية. فلا تستطيع شركات الخدمة أن تبدأ تكاليف العمليات الفردية على نحو ما

تفعل شركات التصنيع بحاسبة التكاليف التقليدية. إذ يجب أن تبدأ بفرض وجود كلفة واحدة للنظام بأكمله فحسب. وأنها كلفة ثابتة خلال مدة زمنية مفترضة، وأن التمييز الشهير بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة التي تقوم عليها محاسبة الكلفة التقليدية ليس له معنى كبير في مجال الخدمات. وليس للفرضية الأساسية لحسابات التكاليف التقليدية كبير معنى أيضاً، أي: إمكان استبدال رأس المال بالعمالة. فإن كل توظيف رأسمالي إضافي في العمل القائم على المعرفة بخاصة، يتطلب زيادة في عدد العمال وليس نقصانه. فالمستشفى التي تشتري جهازاً جديداً للتشخيص قد تضطر إلى إضافة أربعة أو خمسة أشخاص لتشغيله. وكذلك يجب على المؤسسات القائمة على المعرفة أن تتعلم الدرس ذاته. ذلك أن جميع التكاليف ثابتة في فترة زمنية مفترضة، وأن المصادر لا يمكن استبدال أحدها بالآخر، حيث يجب تحديد كلفة العملية بكاملها - تلك الفرضيات عينها هي التي تبدأ بها حسابات التكلفة المبنية على النشاط. وبتطبيقها على الخدمات، فإننا نكون قد بدأنا، وللمرة الأولى، في الحصول على المعلومات ومراقبة المردود.

لقد حاولت المصارف عبر عدة عقود من السنين تطبيق أساليب محاسبة التكاليف التقليدية على أعمالها - وذلك بحساب تكاليف العمليات والخدمات الفردية - وكانت النتائج عديمة الجدوى وجديرة بالإهمال. غير أنها بدأت في الوقت الحاضر

تسأل ما هو النشاط الذي هو مركز التكلفة والنتائج؟ والجواب هو: خدمة الزبون هي المركز. فتكلفة الزبون هي تكلفة ثابتة في أي مجال من مجالات الخدمة المصرفية الأساسية. وذلك أن مردود الزبون من التكلفة والربح يحدده حجم الخدمات التي يتلقاها الزبون، وخليط من هذه الخدمات، وهذا ما أدركته مجلات البيع بالتجزئة التي تمنح الحسم وبخاصة في أوروبا الغربية. فهم يرون أنه بمجرد تخصيص حيز من مكان لعرض وحدة ما تصبح التكلفة ثابتة وتبنى الإدارة على زيادة المردود إلى أكبر قدر ممكن خلال مدة زمنية معلومة.

ولقد شرّعت شركات الخدمة بتطبيق المفاهيم الجديدة فحسب. فقد طبقتها في بعض المجالات مثل مختبرات البحوث، حيث يكاد يكون قياس الإنتاجية متعذراً وحيث نلجأ دائماً إلى التقدير والاجتهاد في الرأي أكثر من الاعتماد على المقاييس. أما بالنسبة لغالبية الأعمال القائمة على الخبرة والخدمة، فلا بد لنا من فترة عشر سنوات إلى خمس عشرة سنة، حتى نطوّر وسائل معتمدة لقياس وإدارة التكاليف وربط هذه التكاليف بالنتائج.

إنّ التفكير الواضح في موضوع التكاليف في مجال الخدمات سوف يثمر نظرات جديدة متبصرة في تكلفة اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم في جميع أنواع المصالح والأعمال المختلفة. فلو أن شركات جنرال موتورز وفورد وكرايسلر

استخدمت منهج محاسبة الكلفة على أساس النشاط، لأدركت في وقت مبكر عقم حروب المزاومة الخاطفة فيما بينها خلال السنوات القليلة الماضية، التي أتاحت لمشتري السيارات الجديدة حسميات مذهلة وعوائد نقدية ضخمة. إن حملات الترويج تلك قد كلّفت شركات السيارات الكبيرة الثلاث مبالغ طائلة، والأسوأ من هذا ذلك العدد الكبير من الزبائن المحتملين. وفي الحقيقة، لقد خلصت كل واحدة منها إلى هبوط موقعها في السوق هبوطاً شنيعاً. ولم تنتبه هذه الشركات إلى هذا الضرر بسبب غياب تكاليف الصفقات الخاصة ومحصلاتها السلبية عن أرقام حساب التكلفة التقليدي المتبع في هذه الشركات. ذلك أن محاسبة التكاليف التقليدية لا تُظهر تكاليف عمليات التصنيع الفردية بمعزل عن العمليات ككل، وتلك بالتالي لم تتأثر بالحسميات الجارية في السوق. وفضلاً عن هذا، فإن محاسبة التكاليف التقليدية تغفل ما لقرارات التسعير من أثر على أمور مثل حصة السوق.

أما المحاسبة المبنية على أساس النشاط فإنها تُبرِّز، أو تحاول أن تُبرِّز على الأقل، أثر تغير تكاليف ومحصلات كل نشاط على نتائج الكل. فلو أن صانعي السيارات كانوا طبقوا هذا النوع من المحاسبة لكانت تجلّت لهم في الحال الأضرار التي خلفتها حرب الحسميات الخاطفة. وما حصل في اليابان هو أنهم طبقوا نوعاً من محاسبة التكاليف القائمة على النشاط

- رغم أن النوع المطبّق كان بدائياً - وبذلك عرفت تويوتا ونيسان وهوندا ما هو خير لهم من المنافسة مع صانعي السيارات الأمريكيين بحسم الأسعار، فتمكّنوا من المحافظة على حصصهم من السوق وعلى أرباحهم.

من خيال القانون إلى واقعية الاقتصاد

لا يكفي أن تعرف الشركة تكلفة العمليات حتى تحرز نجاحاً في سوق عالمية تتأجج فيها المنافسة، بل لا بد لها من معرفة تكاليف سلسلتها الاقتصادية كاملةً وأن تعمل مع أعضاء آخرين من ضمن السلسلة بغية الهيمنة على التكلفة ورفع المردود إلى ذروته. لذا نجد الشركات الآن آخذة في التحول عن تقدير تكاليف ما يجري داخلها فحسب إلى تقدير تكاليف العملية الاقتصادية بكاملها حيث يمكن اعتبار أكبر شركة مجرد حلقة واحدة في السلسلة.

إن الشركة، من حيث كونها كياناً اعتبارياً هي حقيقة وواقع في نظر حَمَلة أسهمها ودائنيها والعاملين فيها ومحصلي الضرائب. ولكنها من المنظور الاقتصادي ليست سوى وهم وخيال. فمنذ ما يزيد عن ثلاثين سنة مضت كانت شركة كوكا كولا مجرد مانحة للامتيازات franchisor. وتقوم شركات مستقلة للتعبئة بصنع المنتج. أما الآن فتمتلك الشركة معظم عمليات التعبئة في الولايات المتحدة. ولكن مستهلكي الكولا - وحتى

تلك الفئة القليلة منهم التي تعرف هذه الحقيقة - لا يمكنهم أن يكونوا أقل اهتماماً. إذ إن ما هو مهم في السوق هو الحقيقة الاقتصادية، وتكلفة العملية كاملة دون أي اعتبار للجهة المالكة.

وتتكرر ظاهرة في تاريخ الأعمال الاقتصادية، هي أن تأتي شركة مجهولة من مكان مجهول ثم تتخطى الكبار المتقدمين في سنوات قليلة دون أدنى عناء ظاهر. والتفسير لهذا هو دائماً وجود استراتيجية متفوقة وتكنولوجيا متفوقة وتسويق متفوق أو أنه التصنيع الهزيل. وفي حالة من هذه الحالات، تتمتع الشركة القادمة الجديدة بميزة تكاليف كبيرة تصل عادة إلى حوالي 30٪. وذلك للسبب ذاته دائماً وهو أن الشركة الحديثة تعرف وتدير تكاليف السلسلة الاقتصادية كوحدة كاملة بدلاً من تكاليفها منفردة.

ولعل شركة تويوتا هي أفضل مثال معلن عن شركة تعرف وتدير تكاليف موزّديها وموزّعيها: جميعاً أعضاء في شبكتها كيريتسو Keiretsu. فمن خلال هذه الشبكة تدير تويوتا مجمل عمليات صنع سياراتها وتوزيعها وخدماتها معتبرة إياها مساراً واحداً للتكاليف حيث تنخفض الكلفة إلى أدنى درجاتها ويعطي الإنتاج أعلى مردود.

لم يكن منشأ فكرة توحيد التكاليف الاقتصادية في مسار واحد ابتكاراً يابانياً بل كان ذلك في الولايات المتحدة. فقد

صمّم هذه الفكرة منشئ شركة جنرال موتورز ويليام دورانت William Durant في حوالي سنة 1908، حين بدأ يشتري شركات صغيرة صانعة للسيارات كشركة بويك Buick وأولدزموobil Oldsmobile، وكاديلاك Cadillac، وشيفروليه Chevrolet، وَدَمَجَهَا في شركته الجديدة جنرال موتورز. وبعد ذلك سنة 1916، أنشأ شركة فرعية مستقلة، تحت اسم يوناتيد موتورز United Motors بقصد شراء شركات صغيرة وناجحة لصناعة القطع. وكانت أولى مشترياته شركة ديلكو Delco، حاملة براءة اختراع تشارلز كِترِنغ Charles Kettering الخاص بجهاز الإقلاع الذاتي.

وقد بلغ مجموع ما اشتراه أخيراً 20 شركة موردة؛ كان آخرها شركة فيشر بودي Fisher Body سنة 1919، قبل سنة واحدة من فصله من منصب المدير التنفيذي في جنرال موتورز. ولقد تعمّد دورانت إدخال مصنّعي القطع والمنتجات ضمن عملية تصميم سيارة من موديل جديد من نقطة البدء. وبهذا تمكّن دورانت من إدارة الكلفة الإجمالية لإنتاج سيارة كاملة على صورة مسار واحد للكلفة، حيث وجد كيريتسو Keiretsu.

غير أن نظام كيريتسو Keiretsu الذي ابتدعه دورانت، انقلب خلال الفترة بين 1950 و1960 إلى عبء ثقل يطوق عنق الشركة، حين أدّى هذا التوحيد إلى تحميل فروع شركة جنرال موتورز المصنّعة للقطع تكاليف عمالة أعلى من التكاليف

المفروضة على منافسيها المستقلين. ولكن حين بدأ زبائن جنرال موتورز الخارجيين يختفون الواحد تلو الآخر - مثل شركة باكارد Packard وشركة ستوديبيك Studebaker التي كانت تشتري 50٪ من ناتج فروع جنرال موتورز للقطع - بدأ يختفي معها تحكم جنرال موتورز وسيطرتها على تكاليف وجودة الجهات الرئيسية الموردة لها. ومع ذلك، فقد أعطى نظام التكلفة المتبع في شركة جنرال موتورز للشركة تفوقاً لم يُفهر طيلة 40 سنة أو أكثر على أعظم منافسيها كفاءة، بل على شركة ستوديبيك التي كانت تُعتبر في ذلك الوقت أعظم المنافسين كفاءةً.

كانت شركة سيرز روباك أول من اقتبس نهج دورانت في العشرينيات، حين أبرمت عقوداً طويلاً الأجل مع الشركات التي كانت تورد لها واشترت قدرأ قليلاً من المصالح فيها. ثم سرعان ما أخذت تتشاور مع هذه الشركات الموردة، حيث كانوا يصمّمون المنتج، وأن تفهم وتدير مسار التكاليف بأكمله. وبهذه الطريقة اكتسبت الشركة ميزة في التكلفة لم تُفهر لعدة عقود زمنية.

وفي أوائل الثلاثينيات، حذت متاجر ماركس أند سبنسر Marks and Spencer المتعددة الأقسام القائمة في لندن حذو سيرز محققة نفس النتيجة. وبعد عشرين سنة قام اليابانيون بتقديمهم شركة تيوتا بدراسة كل من سيرز وماركس وسبنسر واتبعت نهجهم. ثم اعتمدت متاجر وال - مارت Wal-Mart في

الشمائنيّات النهج بطريقة تسمح للموردين بخزن المنتجات مباشرة على رفوف المتاجر، فتخلّصت بذلك من المخزونات في المستودع ومن حوالي ثلث كلفة البيع التقليدي بالتجزئة.

غير أن هذه الشركات ما تزال حالات استثنائية نادرة. وما يزال معظم رجال الأعمال يرون في تحديد تكاليف السلسلة الاقتصادية ككل مجرد فكرة نظرية رغم ما يراه خبراء الاقتصاد من أهميتها منذ أن كتب عنها ألفرد مارشال Alfred Marshall في أواخر تسعينيات القرن التاسع عشر. ولكن إدارة تكاليف السلسلة الاقتصادية سوف تتحوّل باطراد إلى ضرورة. ففي مقالهما «من إنتاج هزيل إلى مشروع هزيل»⁽¹⁾ حاور كل من جيز بي ووماك James P. Womack ودانييل ت. جونس Daniel T. Jones بصورة مقنعة أن المديرين التنفيذيين لا يحتاجون إلى تنظيم وإدارة سلسلة التكاليف فحسب، بل إلى كل شيء آخر أيضاً - وبخاصة إلى استراتيجية موحّدة للشركة، وتخطيط المنتج - ككيان اقتصادي كامل، بصرف النظر عن الحدود القانونية لكل شركة منفردة.

فالقوة الدافعة للشركات باتجاه تكاليف السلسلة الاقتصادية ستكون نقطة تحوّل من السعر المبني على التكلفة إلى التكلفة القائمة على السعر. وإن التقليد المتبع في الشركات الغربية هو البدء بحساب التكاليف أولاً ثم تضيف إليها هامش الربح المطلوب، وبذلك يبلغون تحديد السعر. وبذلك مارسوا نهج

السعر المبني على التكلفة. وقد نزع كل من سيرز وماركس أند سبنسر منذ زمن بعيد إلى تحديد الكلفة بناءً على السعر، حيث يكون السعر الذي يقبل الزبون أن يدفعه هو الذي يقرّر التكلفة المسموح بها، بدءاً بمرحلة التصميم. وظلّت هذه الشركات إلى وقت قريب حالة استثنائية. إلى أن أصبحت الآن التكلفة القائمة على أساس السعر هي القاعدة. وقد تبنّى هذه القاعدة اليابانيون أولاً من أجل صادراتهم. أما الآن فقد بدأت وول - مارت وجميع متاجر الخصم في الولايات المتحدة واليابان وأوروبية تمارس تحديد الكلفة وفقاً للسعر. فيقوم على هذه الفكرة النجاح الذي حقّقته شركة كرايزلر من خلال موديلاتها الحديثة، وكذلك نجاح جنرال موتورز بسيارتها ساتورن Saturn. فحين تعرف الشركات وتدير كلفة السلسلة الاقتصادية ككل تستطيع عندئذ أن تطبّق الكلفة المبنية على السعر.

كذلك تطبّق هذه الأفكار ذاتها على الاتحادات والمشاريع المشتركة وعلى الكيان التجاري الذي يقوم على الشراكة لا على الهيمنة. وقد أخذ مثل هذه الكيانات يظهر كنماذج للنمو بصورة مطّردة وبخاصة في الاقتصاد العالمي، أكثر منها نموذجاً تقليدياً للشركة الأم وما تملكه ملكية كاملة من شركات فرعية.

إن التحوّل إلى نظام تكلفة السلسلة الاقتصادية لمّا يزل صعباً على غالبية المصالح والأعمال. ويحتاج مثل هذا التحوّل

إلى أنظمة للمحاسبة موحدة أو على الأقل متساوقة بين شركات السلسلة بأكملها. ومع هذا فإن كل شركة تنظم حساباتها وفق طريقته الخاصة معتقدة بأن نظامها وحده هو الممكن. يضاف إلى هذا احتياج نظام كلفة السلسلة الاقتصادية إلى المشاركة في المعلومات فيما بين الشركات وحتى ضمن الشركة ذاتها. غير أنه من المتعارف عليه أن الناس ينفرون من التشارك في المعلومات، وبالرغم من كل هذه التحديات تستطيع الشركات أن تجد طرقاً لتطبيق نظام كلفة السلسلة الاقتصادية كما تمارسه شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble. وبتطبيق طريقة وول - مارت التي أخذت تطور علاقة نموذجية مع الموردين، تبدأ بروكتر أند غامبل المشاركة في المعلومات وإدارة السلسلة الاقتصادية مع 300 من كبار مخازن التجزئة التي توزع معظم إنتاجها في كل أرجاء العالم.

ومهما كانت العقبات، فإن طريقة تحديد كلفة السلسلة الاقتصادية سوف تُطبّق، وإلاّ فسوف تعاني الشركات، بما فيها أعظمها فاعلية، من تزايد ضرر التكلفة.

المعلومات من أجل تكوين الثروة

تُقام المشاريع بهدف بناء الثروة وليس للهيمنة على التكاليف. ومع ذلك، فإن هذه الحقيقة الجليّة لا تنعكس في القياسات التقليدية. فطلاب السنة الأولى في المحاسبة يُعلّمون

أن الميزانية الختامية تمثل قيمة تصفية المشروع وتقدم أسوأ المعلومات إلى الدائنين. ومن المعلوم أن المشاريع لا تُقام لتصفى، بل لتكون أعمالاً مستمرة تهدف إلى إنماء الثروة. والأمر يتوقف على توفير معلومات تمكن المدير التنفيذي من تقرير أحكام مبنية على المعلومات. وهذا يعتمد على أربع مجموعات من وسائل التشخيص هي: معلومات التأسيس، ومعلومات عن الإنتاجية، ومعلومات عن الكفاءات ومعلومات عن تخصيص الموارد النادرة. وتشكل كل هذه المعلومات مجتمعة الأدوات التي يستخدمها المدير التنفيذي من أجل إدارة الأعمال القائمة.

معلومات عن التأسيس

إن من أقدم الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تشخيص المشاكل وأعمها استعمالاً، التدقيق التقني وتوقعات تدفق السيولة، إلى جانب قياسات معيارية مثل النسبة بين المخزون من البضائع لدى البائعين ومبيعات السيارات الجديدة؛ وتغطية الدخل لتسديد الفوائد لدى إصدار السندات، والنسبة بين الذمم المدينة المستحقة مدة أكثر من ستة أشهر، وإجمالي الذمم المدينة والمبيعات. فهذه الوسائل أقرب شياً بالإجراءات التي يجريها الطبيب في الفحوص الروتينية: كقياس الوزن، والنبض، ودرجة الحرارة، وضغط الدم، وتحليل البول. على أن نتائج

هذه القياسات وإن جاءت طبيعية، فإنها لا تفيدنا كثيراً. وإذا كانت غير طبيعية، فهي دليل على وجود مشكلة يجب تحديدها ومعالجتها. ومثل هذه الإجراءات تسمى معلومات التأسيس.

المعلومات عن الإنتاجية

تتعلق المجموعة الثانية من وسائل تشخيص مشاكل الأعمال مع إنتاجية الموارد الرئيسية. وأقدم هذه الوسائل يرجع إلى زمن الحرب العالمية الثانية حين كانت تقيس إنتاجية العمل اليدوي. أما قياس إنتاجية العمل القائم على الخبرة والخدمة، فإننا نطوره ببطء الآن، رغم أنها ما زالت بدائية. فقياس إنتاجية العاملين، سواء أكانوا من الكادحين من ذوي الياقات الزرقاء أو العاملين في المكاتب من ذوي الياقات البيضاء، لم يعد يقدم لنا معلومات كافية عن الإنتاجية. إننا اليوم بحاجة إلى بيانات عن عامل الإنتاجية الكلي.

وهذا ما يفسر لنا تزايد شعبية تحليل القيمة الاقتصادية المضافة. ذلك التحليل المبني على أمور كنا نعرفها منذ زمن بعيد: فإن ما يسمّى عموماً بأنه ربح، أي المال المتبقي لخدمة حقوق المساهمين، هو ليس في حقيقته ربحاً على الإطلاق⁽²⁾. فما لم يحقق العمل ربحاً أكبر من كلفة رأس المال فهو مشروع خاسر ولو كان يؤدي الضرائب كما لو أنه

يحقّق ربحاً حقيقياً. والمشروع - والحال كذلك - ما يزال يقدم للاقتصاد أقل مما يلتهمه من الموارد. وإنه لا يغطي كامل تكاليفه إلا إذا تجاوز ربحه المعلن كلفة رأس المال. وإلى أن يتحقّق ذلك، فالمشروع لا ينشئ ثروة؛ بل يتلفها. وعلى هذا المقياس، فإن ثمة قليل من الأعمال في الولايات المتحدة تجني أرباحاً منذ الحرب العالمية الثانية.

وبقياس القيمة المضافة إلى جميع التكاليف، بما فيها كلفة رأس المال، نجد بالنتيجة أن القيمة الاقتصادية المضافة تقيس إنتاجية جميع عوامل الإنتاج. على أنها لا تخبرنا من تلقاء نفسها لماذا لم تزداد القيمة من طريق منتج معين أو خدمة معينة، ولا ما يجب أن نفعله. ولكنها تبين لنا ما ينبغي لنا أن نكتشف وما إذا كان ثمة ضرورة إلى إجراء تصحيحي نقوم به. ويجب أيضاً استخدام القيمة الاقتصادية المضافة للتعرف على الأمور المجدية. فهي تظهر لنا المنتج أو الخدمة أو العملية أو النشاط الذي يتحلّى بإنتاجية عالية استثنائية ويضيف قيمة عالية غير عادية. ثم نسأل أنفسنا، ماذا عسانا أن نتعلّم من هذا النجاح؟

وإن أحدث الوسائل المعتمدة في الحصول على معلومات عن الإنتاجية تكون معياراً benchmarking، في مقارنة أداء ما مع أفضل أداء تحقّق في هذه الصناعة أو، لعله خيراً من ذلك، في المقارنة مع أفضل الأعمال المُتحقّقة إطلاقاً.

ويفترض المعيار - بحق - أن ما تستطيع مؤسسة ما فعله تستطيعه بالتالي أية مؤسسة أخرى أيضاً. ما يفترض المعيار - بحق أيضاً - أن تتصف المؤسسة بنفس جودة الشركة الرائدة هو شرط مسبق لكي تكون منافسة. فالقيمة الاقتصادية المضافة، جنباً إلى جنب مع المعيار المذكور، يقدمان وسائل التشخيص اللازمة لقياس عامل الإنتاجية الكلي وإدارته.

معلومات عن الكفاءة Competence Information

وهناك مجموعة ثالثة من وسائل قياس الكفاءة. فمنذ أن نُشر مقال براهالاد C. K. Prahalad وغازي هاميل Gary Hamel، لُبَّ كفاءة الشركة Core Competence of the Corporation ذلك المقال الذي غيّر الطرائق⁽³⁾. صار معلوماً أن القيادة تُبنى على القدرة على فعل شيء يعجز عنه الآخرون أو يستطيعون فعله بشق الأنفس وبصورة رديئة. إنها تُبنى على لُبَّ الكفاءات التي تُوفّق بين قيمة السوق أو الزبون وبين الإمكانيات الخاصّة للصانع أو المورد.

وإليك بعض الأمثلة: إن قدرة اليابانيين في نمّنة miniaturize القطع الإلكترونية، التي ترجع إلى تقليد عريق لديهم يزيد عن 300 سنة، وذلك في مهارتهم في رسم تضاريس وصور على علب صغيرة مطليّة باللك laquer، وتُسمّى «إنرو» inro، وكذلك مهارتهم في حفر صورة حديقة كاملة على أصغر

زَرَّ يُمْسِكُ بتلك العلبة على حزام لابسها وتُسَمَّى «نتسوكي» netsuke؛ أو قدرة شركة جنرال موتورز الفريدة التي تعود إلى 80 سنة بقيامها بعمليات شراء موفقة، أو مقدرة ماركس أند سبنسر الفريدة في تصميم وتعبئة وجبات فاخرة من الطعام الجاهز تناسب ذوي الدخل المتوسط. ولكن كيف يمكن للمرء أن يحدّد كلاً من الكفاءات التي يتمتع بها وتلك التي تقضيها الأعمال للفوز بموقع القيادة والاحتفاظ به؟ وهل ما زالت هي «لُب الكفاءات» الصحيحة، وما هي التعديلات التي تتطلبها؟ وما زالت المناقشات حول «لُب الكفاءات» تأخذ منهجاً قصصياً anecdotal حتى اليوم. غير أن عدداً من الشركات المتخصصة جداً ومتوسطة الحجم آخذة في تطوير منهج لقيادة وإدارة الكفاءات الجوهريّة منها شركة سويدية منّجة للصيدلانيات وأخرى أمريكية تنتج عدداً متخصصة، تطوّران منهجاً لمعايير وإدارة «لُب الكفاءات». وأول خطوة على هذه الطريق هي الوعي الدقيق لأداء المرء نفسه وأداء منافسيه والبحث على وجه الخصوص عن النجاحات غير المرتقبة والأداء الرديء غير المتوقع في مواطن كان يجدرُ حسن الأداء فيها. فالنجاحات تظهر الأمور التي تقيّمها السوق وتدفع في مقابلها. والنجاحات تشير إلى تلك المواقع التي تنعم فيها الشركة بميزة القيادة. ويجب النظر إلى الإخفاقات على أنّها المؤشر الأول إلى تغير السوق أو تراجع كفاءات الشركة.

إن تلك التحليلات تتيح للشركة أن تعي الفرصة المتاحة في وقت مبكر. فمثلاً، تنبّهت شركة أمريكية تصنع العدّد إلى نجاح مفاجئ عندما رأت ورش المحركات اليابانية الصغيرة تشتري أدواتها ذات التقنية العالية والسعر العالي مع أن هذه الشركة لم تأخذ هذه الورش بالحسبان حين صمّمت منتجاتها كما لم تتقدّم منها بعروض للبيع. وهكذا أُتيح لهذه الشركة أن تدرك لبّ كفاءة جديدة وهي أن منتجاتها جذبت اليابانيين لسهولة صيانتها وإصلاحها رغم تعقيداتها الفنيّة. فعندما طبّقت هذه النظرة العميقة على تصميم المنتجات، فازت الشركة بموقع القيادة في أسواق المصانع الصغيرة وورش المحركات في الولايات المتحدة وفي أوروبا الغربية، حيث الأسواق الضخمة التي لم تدخلها الشركة عملياً من قبل.

«لُبّ الكفاءات يتفاوت في كل مؤسسة» فهو جزء من شخصيتها. وتحتاج كل مؤسسة - دون الاقتصار على المؤسسات التجارية فحسب - إلى لُبّ كفاءة واحدة هو: الابتكار. وتحتاج كل مؤسسة إلى طريقة لتقييم لُبّ كفاءاتها. ففي المؤسسات التي تطبّق ذلك من قبل - ومنها عدد من شركات رفيعة المستوى تصنع منتجات صيدلانية - لا تعتبر نقطة البدء، هي موقع أداء الشركة. إنه سجل دقيق للابتكارات في هذا الحقل بأكمله خلال فترة محدّدة. ترى أيّ منها كان ناجحاً حقاً؟ وكم من هذه الابتكارات الناجحة كان لنا؟ وهل يتناسب

أداؤنا مع أهدافنا؟ ومع اتجاهات السوق؟ ومع موقعنا في السوق؟ وما ما أنفقناه على البحوث؟ وهل تقع ابتكاراتنا الناجحة ضمن أعلى مجالات النمو والفرص المتاحة؟ وكم من فرصة هامة للابتكار أضعنا؟ ولماذا؟ هل لأننا لم نرها؟ أم أننا رأيناها ولكننا فوتناها؟ أم أننا أفسدناها بتصرفات خرقاء؟ ثم كيف يمكن تحويل ابتكار إلى منتج تجاري؟ والواقع هو أن معظم هذه الأمور مبني على التقدير أكثر منه على القياس. إنها تثير أسئلة أكثر مما تجيب عليها، غير أنها تقدم أسئلة صحيحة.

معلومات عن تخصيص الموارد

إن آخر مجال يحتاج إلى تشخيص المعلومات بُغية إدارة العمل الجاري في سبيل إنتاج ثروة هو تخصيص المصادر النادرة؛ من رأس مال وأشخاص منفذين. ويتحول المصدران إلى فعل بحسب ما تحصل الإدارة من معلومات عن أعمالها. إنهما يحددان حسن أداء الشركة أو غير ذلك.

لقد طوّرت شركة جنرال موتورز أول عملية منهجية لتخصيص رأس المال منذ قبل 70 سنة. فقد صار لكل شركة اليوم عملية لتخصيص رأس المال لكن قلة منهم تطبقها على وجهها الصحيح. تقيس الشركات ما لديها من تخصيص لرأس المال بواحد أو اثنين من المقاييس التالية: عائد الاستثمار، أو فترة استرداد رأس المال المستثمر، أو التدفق النقدي، أو القيمة

المحتسبة الحاضرة. وقد تبين لنا منذ زمن طويل - منذ بداية الثلاثينيات - أن ليس أحد من هذه المقاييس هو المنهج الصحيح. ولكي تفهم الشركة أي استثمار معروض، فلا بد لها من النظر في جميع هذه المقاييس الأربعة معاً. وكان الوصول إلى هذه المعلومات قبل ستين سنة يحتاج إلى سلسلة لا نهاية لها من العمليات الحسابية الطاحنة. أما اليوم، فباستطاعة كومبيوتر صغير أن يقدمها في بضع دقائق. ولقد علمنا قبل 60 سنة أيضاً أنه لا ينبغي للمدير أن ينظر إلى عرض واحد لتخصيص رأس مال منعزل، بل لا بد له من أن يختار المشاريع التي تبين أفضل نسبة بين الفرصة المتاحة والمخاطر. الأمر الذي يتطلب وجود موازنة لتخصيص رأس المال توضح الخيارات - وهذا أيضاً ما يهمله كثير من الشركات -. ومع هذا لا تتعرض عملية تخصيص رأس المال لجزأين حيويين من المعلومات:

- ما الذي سيحدث فيما لو أخفق الاستثمار المقترح في تحقيق النتائج المرجوة، كما يفعل ثلاثة من كل خمسة؟ هل سوف تتأذى الشركة من ذلك أم أن ذلك مجرد إزعاج طفيف كلدغة برغوث؟
- وإذا نجح هذا الاستثمار - وبخاصة إذا أحرز نجاحاً أعظم مما كان متوقعاً - فما هو الالتزام الذي سوف يربطنا به؟ وهكذا لم يسأل أحد في شركة جنرال موتورز عن الالتزام الذي سيوقعه نجاح ساتورن Saturn على الشركة. فكانت

النتيجة هي أن الشركة قد تقتل نجاحها بنفسها بسبب عجزها عن تمويله.

يضاف إلى هذا ما يقتضيه تخصيص رأس المال من حدود زمنية نحو: متى سوف نتوقع ظهور النتائج؟ وبعد ظهورها يجب تحليلها، سواء أكانت النتيجة نجاحاً أو شبه نجاح، أو كانت فشلاً أو شبه فشل. وليس ثمة طريقة لتحسين أداء شركة أفضل من مقايضة نتائج عملية تخصيص رأس المال على الآمال والتوقعات التي كانت الدافع وراء عملية التخصيص. وكم كان حال الولايات المتحدة أفضل اليوم لو وضعت مثل هذه المعلومات الراجعة موضع تطبيق معياري مدة خمسين سنة مضت.

يعتبر رأس المال مورداً أساسياً واحداً للشركة، ولكنه ليس المورد الشحيح على كل حال. ذلك أن أندر موارد الشركة إنما هم الأشخاص القائمون بالعمل. فالإدارة العسكرية في الولايات المتحدة - وليس في أي مؤسسة عسكرية سواها حتى الآن - قد تعلمت، منذ زمن الحرب العالمية الثانية، أن تختبر قراراتها في التعيين. إنها تفكر الآن من خلال ما تتوقعه من كبار الضباط قبل أن تضعهم في مواقعهم القيادية. ثم تقوم بعد ذلك بتقييم أدائهم قياساً على تلك التوقعات. وإنها تتابع باستمرار تقييم عملية اختيارها للقادة الكبار مقابل ما حققته تلك التعيينات من نجاح أو فشل. أما في ميدان الأعمال، فإن تعيين شخص

وفق توقعات محدّدة وما يُرجى أن يحققه هذا التعيين، ثم تقييم النتيجة بشكل نظامي هو رجم بالغيب. ولكي يوفق المدراء في إنماء الثروة، يجب أن يكون تخصيصهم للموارد البشرية نتيجة تفكير عميق وهادف وكأنه تخصيص لرأس المال. ثم عليهم أن يسجلوا محصلات قراراتهم ويدرسونها دراسة دقيقة وواعية.

اين توجد النتائج

إن المعلومات الأربعة تلك تنبئ عن الأعمال التجارية فحسب. وإنها تنبئ عن الأساليب وتوجهها. أما الاستراتيجية، فإنها تحتاج إلى معلومات منظمة عن البيئة والوسط. إذ ينبغي أن تستند الاستراتيجية إلى معلومات عن الأسواق، والزبائن، واللازبائن وعن تكنولوجيا طالب المعلومات والتكنولوجيا المستعملة لدى الآخرين؛ وعن شؤون المال في شتى أطراف العالم، وعن التغيرات في الاقتصاد العالمي. إذ ذلك هو المكان الذي توجد فيه النتائج. أما في داخل الشركة فهناك مراكز التكلفة فحسب. أما مركز الربح الوحيد فإنه زبون مليء لا تُردُّ شيكاته.

أما التغيرات الكبيرة فمبدؤها من خارج الشركة حيث يوجد بائع التجزئة لدى الكثير من المشتريين من متاجره ولأن زبائن التجزئة ليسوا أكثر من جزء صغير من السوق إذ أن الغالبية العظمى هي أولئك الذين هم ليسوا من الزبائن والذين تبدأ منهم دائماً التغيرات الأساسية وتعاظم أهميتها. فما من تغيير طرأ

على صناعة ما خلال الخمسين سنة الماضية بفضل التقنيات إلاّ كان نصف هذه التقنيات الهامة على الأقل مصدره من خارج الشركة، فعلى سبيل المثال، لم تكن المصارف هي من أوجد الورق التجاري الذي أحدث ثورة مالية في الولايات المتحدة. وكذلك البيولوجيا الجزيئية وهندسة الوراثة لم تطورهما الصناعة الدوائية. ومهما بقيت الأعمال التجارية على غالبيتها تعمل محلياً أو إقليمياً فلا بد من مواجهة منافسة عالمية تأتي من جهات لم يسمع بها من قبل.

ليست جميع المعلومات المطلوبة عن المحيط الخارجي متوفرة، كما لا توجد معلومات - ولو غير موثقة - عن أوضاع الصين الاقتصادية أو عن الأوضاع القانونية في أكثر الدول التي تراث الإمبراطورية السوفييتية. ولو أننا افترضنا أن المعلومات كانت جاهزة، فإن وضع كثير من الأعمال التجارية بات واضحاً. ولقد سارعت شركات أمريكية كثيرة خلال الستينيات إلى أوروبا على غير هدى ودون أن تستفسر عن أمور أساسية كثيرة، كالشريعات العمالية هناك. وبهذه العملية ذاتها أقامت شركات أوروبية مشاريع لها في الولايات المتحدة بناء على معلومات خاطئة. فقد تعرّضت اليابان لكارثة في الاستثمارات العقارية في كاليفورنيا خلال التسعينيات يرجع سببها الأهم إلى الجهل بالحقائق الأساسية حول توزيع المناطق والضرائب.

إن الفرضية الشائعة بأن شروطاً - كالضرائب، والتشريعات

الاجتماعية، وأولويات السوق، وقنوات التوزيع، وحقوق الملكية الفكرية، وغيرها - يجب أن تكون على النحو الذي نتوقعه، أو على الأقل، كما نطمح أنها يجب أن تكون. لذا كان من الضروري لنظام معلومات وافي أن يشتمل على معلومات تدعو المدراء التنفيذيين إلى مناقشة تلك الفرضية. ويجب أن تقودهم إلى طرح أسئلة صحيحة لا تقتصر على تزويدهم بمعلومات كانوا يتوقعونها فحسب. وهذا يوجب أن تتوافر لدى المديرين المعلومات التي يحتاجون إليها أولاً. كما توجب أن يحصلوا عليها بصورة منتظمة. ثم تتطلب أخيراً أن تتكامل لديهم هذه المعلومات بصورة منتظمة أيضاً في قراراتهم التي يتخذونها.

قليلة هي الشركات التي سعت جاهدة لإقامة أنظمة جمع المعلومات الخارجية وتنظيمها. لقد كان منها الشركة المتعددة القوميات من أمثال يونيليفر وكوكا كولا ونستله وشركات يابانية تجارية كبيرة، وعدد من شركات البناء الكبيرة. ولكن غالبية المؤسسات والشركات لا ينقصها إلا أن تبدأ العمل. وإن كثيراً من الشركات الكبيرة من يلجأ إلى الاستعانة بالغرباء في هذا المجال. وإن البحث في ما تحتاج إليه الأعمال يتطلب أشخاصاً ذوي دراية وفهم لمجالات المعلومات عالية التخصص. وهناك معلومات كثيرة جداً يستعصي الخوض فيها على كل من هو غير متخصص. وإن المصادر متنوعة جداً. وقد تستطيع الشركات أن

تنتج بعض المعلومات دون معونة، كتلك التي تتعلّق بالزبائن واللازبائن، أو تلك التي تتعلّق بتكنولوجيا مجالاتها بالذات. غير أن جُلّ ما تحتاج إليه الشركات من معلومات عن الوسط والبيئة لا يمكنها الحصول عليها إلاّ من مصادر خارجية - من جميع أنواع المعطيات والمعلومات data المصرفية وخدمات المعلومات، ومن صحف ومجلات صادرة بلغات مختلفة، ومن هيئات مهنية، ومن نشرات حكومية تؤخذ من تقارير البنك الدولي والنشرات العلمية، ومن الدراسات المتخصصة.

وثمة سبب آخر للحاجة إلى المساعدة الخارجية، وهو ترتيب المعلومات على نحو يجعل استراتيجية الشركة موضع تساؤل وتحدي. فمجرد توفير البيانات غير كاف بل لا بد من توحيدها مع الاستراتيجية ثم وضع فَرَضِيَّات الشركة تحت الاختبار وتحدي وجهة النظر الحالية للشركة، وإن الطريقة المتاحة لتحقيق هذه الأمور هي نوع جديد من برامج الكمبيوتر (السوفت وير) وهي معلومات مصمّمة لزمرة محدّدة - كالمستشفيات أو شركات التأمين ضد الحوادث - غير أن مثل هذه البرامج يعطي أجوبة ولا يطرح أسئلة محدّدة حول أعمال وممارسة الجهة المستخدمة للمعلومات، وربما إسداء المشورة، أو قد يكون المصدر الأكثر شيوعاً للمعلومات الخارجية - وخاصة للمشاريع الصغيرة منها - هو ذلك «الغريب الداخلي» أي المستشار المستقل.

ومهما تكن الوسيلة التي يتحقق بها هذا المطلب فإن الحاجة إلى معلومات عن الوسط حيث يحتمل أن تظهر تهديدات وفرص كبيرة سوف تزداد إلحاحاً.

قد يكون إثبات قلة الحاجة إلى المعلومات أمراً مستحدثاً وصحيحاً إلى حد بعيد، غير أن مقاييس كثيرة نُوقشت طيلة سنوات عديدة وفي أماكن كثيرة.

الجديد في الأمر هو إمكانية معالجة البيانات الفئّية إذ أننا نستطيع بسرعة وبأقل تكلفة أن ننجز ما كان إنجازُه قبل سنوات قلائل فقط مكلفاً ومضنياً. فمُنذ سبعين سنة أصبحت محاسبة التكاليف التقليدية ممكنة بفضل دراسة عن الزمن والحركة، أما الآن فقد أضحت محاسبة التكاليف القائمة على النشاط ممكنة بفضل الكمبيوتر وبدونه تُعتبر مستحيلة عملياً. غير أن هذه المناقشة أخطأت القصد، لأن المهم في الأمر ليست الوسائل بقدر ما هي المفاهيم المستترة وراءها. فما كان يُعتبر دائماً أساليب غير مترابطة تستخدم بصورة مستقلة ولأغراض منفصلة أصبح بفضل المفاهيم تحويلها إلى نظام واحد ومتكامل للمعلومات ممكناً. وبذلك يمكن تشخيص وضع الأعمال وتحقيق استراتيجيتها كما يمكن صنع القرارات الخاصة بها. إنها نظرة جديدة ومختلفة اختلافاً جذرياً لمعنى وغاية المعلومات التي هي قياس يُبنى على قواعد العمل المستقبلي وليس بعد وقوع الحدث وتسجيل ما وقع آنفاً.

إن أول شركة (أو مؤسسة) من نوع (أصدر الأمر وراقب) Command and control ظهرت في عقد السبعينيات من القرن التاسع عشر يمكن مقارنتها بجهاز متماسك داخل غلافه في حين أخذت تظهر الآن شركة هي عبارة عن كيان مصمم حول هيكل: أي معلومات.

لقد كانت الفكرة التقليدية التي اعتدنا عليها - حتى باستخدام أساليب الرياضيات المعقدة واللهجة السوسولوجية المبهمة - تقول بطريقة أو بأخرى أن العمل التجاري ما هو إلا شراء بئمن بخس وبيع بئمن مرتفع. أما الطريقة الجديدة فإنها تعرّف العمل التجاري بأنه تنظيم يزيد من القيمة وينشئ ثروة.

8 ظهور المؤسسة الحديثة

بعد عشرين سنة من الآن سوف ينخفض عدد المراتب أو المستويات في الشركة النموذجية إلى أقل من نصف المراتب والمستويات الموجودة حسب النظرية الحالية، وسيبقى فيها من المديرين ما لا يزيد على الثلث. أما من حيث بُنيته ومشاكل وهموم إدارتها فهناك بعض الشبه بشركة التصنيع النموذجية التي ترجع إلى حوالي سنة 1950 وما تزال تُعتبر الشركة النموذجية. وقد تكون هذه الشركة شديدة الشبه بمؤسسات لم تستوفِ حظها من انتباه المدير الممارس ولا عالم الإدارة المعاصر: وكمثال عليها، المستشفى والجامعة والأوركسترا السيمفونية وينسحب على هذا أيضاً وضع المؤسسة المبنية على أساس من المعلومات (المؤسسة المعلوماتية) التي تتألف إلى حد كبير من عدد من الاختصاصيين الذين يوجهون وينظمون أداءهم الخاص من خلال معلومات مرجعية منظمة تستقى من الزملاء ومن الزبائن ومركز الإدارة. وقد أطلقت على هذا الكيان اسم «المؤسسة المبنية

على المعلومات (المؤسسة المعلوماتية)». لم يعد أمام الشركات التجارية، وخاصة الكبيرة منها، خيار إلا التحول إلى مؤسسة أو شركة معلوماتية وقد أضحي هذا التحول مطلباً ديموغرافياً، حيث نرى مركز الثقل في استخدام العمالة أخذ يتحرك وبسرعة من العمالة اليدوية والكتابية إلى عمالة معلوماتية تناهض النموذج المعروف بـ «إصدار الأمر والمراقبة» Command and Control ذلك النموذج الذي اقتبسته الشركات التجارية عن الجيش منذ 100 سنة وما نلاحظه أيضاً في الأمور الاقتصادية التي تحتل على التغيير ولا سيما المصالح التجارية الكبرى التي تحتاج إلى الابتكار كي تصبح منظمة للمشاريع. أضف إلى ذلك دافع تكنولوجيا المعلومات باتجاه تحقيق هذا التحول. ومن الطبيعي أن لا تكون التكنولوجيا المتطورة لمعالجة البيانات ضرورية لإقامة مؤسسة على أساس المعلومات. ولسوف نرى كيف أوجد البريطانيون مثل هذه المؤسسة في الهند في زمن كانت تكنولوجيا المعلومات تعني قلماً من ريش الطير وكانت الاتصالات تعني أنظمة مكوّنة من الساعة الحفافة. ولكن ما أن تهيمن التكنولوجيا المتقدمة أكثر فأكثر نلمس الحاجة إلى العناية بالتحليل والتشخيص - أي «بالمعلومات» على نطاق أشمل وأعمق، وإلا فسوف تغرق المجازفة بفيض من البيانات المستخلصة. فالذين يستخدمون الكمبيوتر ما يزالون يستخدمون التكنولوجيا الحديثة بهدف تعجيل تنفيذ أعمال كانوا ينجزونها

سابقاً بطريقة تقليدية في قرض الأرقام (crunch conventional numbers) ولكن ما أن تخطو الشركة أول خطوة تجريبية خروجاً من البيانات إلى المعلومات تبدأ عملية صنع القرارات وبناء الإدارة كما تبدأ طريقة تنفيذ العمل بالتحوّل، الأمر الذي أخذ فعلاً يحدث بسرعة في كثير من الشركات في كل أطراف العالم.

ويمكن رؤية أولى الخطوات على طريق هذا التحوّل إذا تأملنا أثر تكنولوجيا الكمبيوتر في قرارات استثمار رأس المال. ومنذ زمن غير قريب كنا نعلم أنه لا توجد طريقة صحيحة واحدة لتحليل اقتراح بشأن الاستثمار. ولكن فهم مثل هذه الطريقة يعتمد على إجراء ستة تحاليل على الأقل: المعدل المرتقب لعائد الاستثمار، والمدة المرجوة لاسترداد رأس المال، والعمر الإنتاجي المتوقع للاستثمار، والقيمة الحاضرة المحسوبة لجميع العوائد طيلة مدة إنتاجية الاستثمار، والمخاطرة الناتجة عن عدم الاستثمار أو تأجيله، والكلفة الناجمة عن الفشل، وأخيراً كلفة الفرصة. فهذه المفاهيم هي موضوع درس كل طالب في المحاسبة. وقد كان القيام بهذه التحاليل قبل ظهور إمكانية معالجة البيانات يستغرق سنوات عمل/ رجل وفق الطريقة الكتابية التقليدية، ولكن القيام بهذا العمل الآن أصبح ممكناً في غضون ساعات قلائل. فعندما تتوفر هذه المعلومات يصبح تحويل تحليل الاستثمار من مجرد فكرة إلى تشخيص أمراً

واقِعاً - أي إلى ترجيح عقلاني لَفَرَضِيَّاتٍ بديلة، وبعد ذلك يتحوّل قرار استثمار رأس المال من قرار لاستغلال المال محكوم بالأرقام إلى قرار عمل تجاري مبني على فرضيات استراتيجية بديلة محتملة. وهكذا يفترض هذا القرار استراتيجية مسبقة للعمل ويعارضها مع الفَرَضِيَّات في نفس الوقت. فما كان في السابق ممارسة للميزانية صار الآن تحليلاً لسياسة الشركة. ثم بعد ذلك تتأثر بنية الشركة حين تركز إمكانية معالجة البيانات على إنتاج المعلومات. وهكذا تتضح إمكانية اختصار مستويات الإدارة وعدد المديرين اختصاراً حاداً، ذلك لأن ليس جميع طبقات الإدارة تصنع القرارات أو تمارس القيادة. ولكن وظيفتها الرئيسية إن لم تكن الوحيدة هي العمل بمثابة «مرحلات» أي أدوات بشرية لتقوية الإشارات الضعيفة غير المركزة في الاتصالات داخل المؤسسة التقليدية السابقة للمؤسسة المعلوماتية. وقد توصل أحد كبار مقاولي الجيش في الولايات المتحدة إلى هذا الكشف حين تساءل عن المعلومات التي يحتاج إليها المديرون العاملون لتنفيذ أعمالهم، وما هو مصدر هذه المعلومات وبأي شكل؟ وكيف تندفق؟ وسرعان ما أسفر البحث للرد على هذه الأسئلة عن أن جميع طبقات الإدارة - وربما 6 منها من أصل 14 - ظهرت إلى حيّز الوجود فقط بسبب عدم طرح هذه الأسئلة سابقاً. وكان ثمة وفرة كبيرة من البيانات لدى الشركة ومع ذلك كانت دائماً بياناتها الكثيرة هذه

للمراقبة أكثر منها للمعلومات. وما المعلومات من حيث الواقع إلا بيانات لها غاية ومرتبطة بموضوعها ارتباطاً وثيقاً. وحتى تتحول البيانات إلى معلومات لا بد من وجود المعرفة المتخصصة (وفي الواقع يجنح العلماء إلى الإفراط في التخصص دون النظر إلى حقل التخصص وذلك لكثرة المواضيع التي يُراد معرفتها).

وعموماً تتطلب المؤسسة المعلوماتية اختصاصيين أكثر مما تتطلبه الشركات التقليدية من نوع (إصدار الأمر والمراقبة) المألوف لنا. إلا أن المتخصصين في العمليات ليسوا هم قيادة الشركة، ومن الملاحظ على أرض الواقع ميل المؤسسة العملية لأن تكون مؤسسة من المختصين في كل أنواع الاختصاص.

كذلك تحتاج المؤسسة المعلوماتية إلى عمل مركزي كالاستشارة القانونية والعلاقات العامة وغير ذلك، ولكن الحاجة إلى موظفي الخدمات الذين لا يحملون مسؤوليات عملية كغيرهم ممن يقدمون الاستشارات القانونية أو الذين ينسقون العمل فحسب، تتراجع تراجعاً شديداً.

كذلك تحتاج المؤسسة المعلوماتية إلى قلة من الاختصاصيين، إن وجدوا في إدارتها المركزية. أما بنية المؤسسات من هذا النوع فهي أكثر ثباتاً، ولذلك فهي أقرب شبيهاً إلى شركات القرن الماضي منها إلى الشركات الكبيرة المعاصرة. وبالرجوع إلى الماضي نجد أن المعرفة كانت جلّها

محصورة في أشخاص يتربعون على قمة المؤسسة، وباقي العناصر ليسوا أكثر من مساعدين ينفذون غالباً نفس الأعمال ويفعلون ما يؤمرون، بينما تستوطن المعرفة في المؤسسة المعلوماتية بالدرجة الأولى في القاعدة داخل أدمغة الاختصاصيين الذين يقومون بأعمال مختلفة بوحى ذاتي من أنفسهم. وهكذا تتمركز المعرفة في المؤسسة النموذجية المعاصرة في موظفي الخدمات الموضوعين في موقع وسيط بين قمة الإدارة وعناصر العمليات ويتميزون بأنهم مرحلة أو محاولة لتلقي المعرفة من الطبقة العليا أكثر من استخلاصها من الطبقة التي هي أدنى منهم. وأخيراً، تقوم المؤسسة المعلوماتية بأعمال كثيرة وبصورة مختلفة، أما عمل الأقسام التقليدية فهو أشبه بحارس للمعايير ولمراكز تدريب الاختصاصيين وتوزيعهم الذين لا يتواجدون حيث يجري العمل. ويتجلى هذا على نطاق واسع في فرق المهام المركزة، وقد بدأ هذا التغيير يتحقق في أكثر الأقسام وضوحاً: البحوث.

من الملاحظ في مضمار الصناعة الدوائية وفي مجال الاتصالات وصناعة الورق انحسار التسلسل التقليدي من مرحلة البحث فالتصنيع فالتسويق ليحل محله التزامن، أي أن المختصين من جميع الوظائف يعملون فريقاً واحداً انطلاقاً من بدء البحث وحتى طرح المنتج المصنوع في السوق، ويبقى علينا أن نرى كيف تنشأ الحملات بغية معالجة ما يلحق الأعمال

التجارية الأخرى من فرص ومشاكل. ولكن يراودني شك في إمكانية تخصيص وتشكيل حملة وقيادتها من أجل كل قضية فردية واحدة بعد أخرى. لذلك سوف تتجاوز المؤسسة المقبلة نقطة نشوئها إن لم تختلف عنها كلياً، وتبقى الحاجة إلى تنظيم ذاتي وتركيز على المسؤولية الفردية عن العلاقات وعن الاتصالات الشيء الوحيد الواضح.

تبدو بسيطة المقولة بأن تكنولوجيا المعلومات تغير المشاريع التجارية، ذلك التغير الذي يتطلب من الشركات والإدارات العليا ما هو أصعب من حل شيفرة، لذا كان من المفيد أن نبحث عن مفاتيح الألفاظ عند أنواع أخرى من المؤسسات المعلوماتية كالمستشفيات والأوركسترا والإدارة البريطانية في الهند. فإذا أخذنا مثلاً مستشفى متوسط الحجم يضم /400/ سرير فإن هذا المستشفى يحتاج إلى كادر من بضع مئات من الأطباء وبين /1200 و1500/ اختصاصي شبه طبي موزعين على /60/ اختصاص طبي وشبه طبي، ولكل اختصاص قدر من المعرفة وله تدريباته ولغته الخاصة، ثم لكل منها - ولا سيما الاختصاصات الشبه طبية، كالمخبر والمعالجة الفيزيائية - شخص رئيسي يعمل بصفة اختصاصي أكثر منه مدير بدوام كامل. يرتبط رئيس كل اختصاص ارتباطاً مباشراً بالقمة التي ليس دونها سوى قليل من الإدارة الوسيطة. ويجري تنفيذ قسط كبير من العمل بواسطة فرق خاصة وفق ما يقتضيه تشخيص حالة المريض.

أما الأوركسترا الكبيرة فهي مثال أكثر تنوعاً إذ يقوم بضع مئات من الموسيقيين بعزف قطعة موسيقية معاً. وتبعاً للنظرية الخاصة بالمؤسسة لا بد من وجود عدة مساعدين لقيادة أقسام ومجموعات الفرقة، ومع ذلك ما هكذا تعمل الفرقة، ذلك لأن هناك شخص واحد يقود الفرقة (الرئيس التنفيذي) وكل واحد في الفرقة يعزف تجاه ذلك القائد مباشرة دون أن يكون بينهما وسيط، ويعتبر كل فرد من هؤلاء اختصاصي ممتاز أو فنان حقيقي.

ولعل أفضل مثال على مؤسسة كبيرة وناجحة قائمة على المعلومات تختفي فيها الإدارة الوسيطة بصورة مطلقة هي الإدارة البريطانية المدنية في الهند⁽¹⁾. فقد حكم البريطانيون شبه القارة الهندية زهاء 200/ سنة منذ أواسط القرن الثامن عشر مروراً بالحرب العالمية الثانية دون أن يدخلوا أية تغييرات جوهرية على بنية التنظيم أو السياسة الإدارية، ولم يتجاوز عدد أعضاء الخدمة المدنية أكثر من 1000/ عضو كانوا يديرون شبه قارة شاسعة الأرجاء ومكتظة بالسكان، ويمثل هذا العدد جزءاً صغيراً جداً (1٪ على الأكثر) من فيالق كبار الموظفين في الصين والخصيان في القصر لإدارة بلد مجاور ليس عدد سكانه أكثر من عدد سكان الهند بكثير.

كان غالبية البريطانيين شباباً ممن بلغ ثلاثين سنة من العمر وخاصة في السنوات الأولى. وقد عاش أكثرهم وحيداً في

مراكز أمامية منعزلة على بُعد مسيرة يوم أو يومين من أقرب موطن ريفي، ولم يكن ثمة نظام للاتصالات البرقية أو سكك حديدية طيلة المائة الأولى من السنين. وكانت بنية الإدارة ثابتة، إذ كل إقليم كان تحت حكم ضابط يرتبط مباشرة بالسكرتير السياسي الإقليمي، وكانت الهند مقسمة إلى تسعة أقاليم ويتبع كل سكرتير سياسي /100/ موظف على الأقل يتصلون به مباشرة مرات عديدة بقدر ما يسمح به مبدأ الرقابة. ومع هذا فقد نجح هذا النظام نجاحاً باهراً، وذلك بفضل تصميمه على نحو يؤمن لكل عضو فيه ما يحتاج إليه من معلومات من أجل أداء واجبه. كان ضابط المنطقة يخصص يوماً كاملاً من كل شهر من أجل كتابة تقرير وافٍ يرفعه إلى السكرتير السياسي الموجود في عاصمة الإقليم، وكان يتعرض بالمناقشة لكل مهمة من مهامه الرئيسية الأربع، وكانت كل مهمة مرسومة بوضوح ويتناول في تقريره هذا تلك الحوادث التي كان يتوقع حدوثها وتلك التي تحقق وقوعها فعلاً ويبين الأسباب في حال اختلاف ما كان متوقعاً وما تحقق حدوثه فعلياً، ثم يعرج على ما يرتقب حدوثه في الشهر المقبل بالنسبة لكل مهمة رئيسية ويصف ما قد أعدّه لكل منها من عمل، ويطرح أسئلة حول السياسة المطبقة ويعلق على الفرص والتحديات والاحتياجات الطويلة الأجل. وكان السكرتير السياسي بدوره يلخص كل واحد من هذه التقارير، ويعقب عليه بتعليق مطول وكامل.

وبعد هذا الاستعراض لهذه الشواهد، ماذا يمكن أن نقول عن مستلزمات المؤسسة المعلوماتية؟ وما هي المشاكل المحتملة التي تواجه إدارتها؟ ولنأخذ بدايةً متطلباتها: فالمئات من الموسيقيين مع قائد فرقتهم يعزفون سويةً طالما كانت أمامهم نفس القطعة الموسيقية التي تبين لكلٍ من عازف (الفلوت) والضارب بالدف ما يجب أن يعزف ومتى، وعلى هذا الغرار يشترك جميع الاختصاصيين في المستشفى بمهمة واحدة: أي العناية بالمريض وشفائه. ويعتبر التشخيص بمثابة «النوتة الموسيقية» التي توزع العمل فيما بين كلٍ من مخبر التصوير بالأشعة والمختص بالغذائيات والمعالج الفيزيائي وباقي الفريق الطبي. وبتعبير آخر تحتاج المؤسسات المعلوماتية إلى مواضيع واضحة وبسيطة ومشاركة تترجم إلى أفعال مميزة، مع أنها - كما تشير إليه هذه الأمثلة - تحتاج في نفس الوقت إلى التركيز على موضوع واحد أو عدد قليل منها على الأكثر. وبما أن «العازفين» في المؤسسة المعلوماتية هم من الاختصاصيين فلا حاجة إلى إيفهامهم كيف يؤدون عملهم، ولكن قد يكون هناك قلّة من قادة الأوركسترا يستطيعون استخراج نغمة بالبوق الفرنسي دون اعتبار للكيفية، ويستطيع قائد الأوركسترا تركيز مهارة وخبرة عازف البوق على أداء الموسيقيين المشترك، وهذا التركيز هو المقصود والمفروض أن يحققه رجال الإدارة في المؤسسات المعلوماتية. ولكن العمل التجاري ليس له مقطوعة

موسيقىة ليعزفها، اللهم إلا «المقطوعة» التي تكتب أثناء الأداء .
وبما أنه لا الأداء الممتاز ولا الأداء الرديء للسيمفونية يمكنه أن
يغيّر شيئاً مما كتبه المؤلف فإن أداء العمل التجاري يكون
باستمرار «مقطوعات» جديدة ومختلفة حول أهداف تبين بوضوح
التوقعات المرجوة من أداء الإدارة بالنسبة للمشروع ولكل جزء
واختصاص وكذلك تبني هذه المؤسسة حول معلومات مرجعية
منظمة يمكن على أساسها مقايسة ومقارنة النتائج المحققة مع
التوقعات المرجوة بحيث يمكن لكل عضو أن يمارس ضبط
النفس .

المطلب الأخير في المؤسسة المعلوماتية هي المسؤولية
التي يتحملها كل فرد عن المعلومات، ففي الأوركسترا يقوم
عزف الناي المزدوج بهذه المسؤولية في كل مرة يعزف «نوتة»
موسيقية .

وفي المستشفى يعمل الأطباء ونظراؤهم وفق نظام محكم
مبني على تقارير ومركز للمعلومات منشؤه الممرضة الموجودة
على أرضية المريض . أما ضابط المنطقة في الهند فكان يتصرف
وفق هذه المسؤولية في كل مرة كان يرسل فيها تقريره .

ومفتاح هذا النظام هو سؤال يطرحه كل واحد في
المؤسسة: من ذا الذي يعتمد على الحصول على المعلومات؟
وعلى من أعتمد بدوري من أجلها؟ وبمنظرة نلقها على قائمة

الأسماء للرد على هذا السؤال نرى أن هناك أشخاص متبوعون وآخرون تابعون، وأن أهم هذه الأسماء هي أسماء زملاء يمثل التنسيق معهم العلاقة المبدئية، ويوضح ذلك مثال نجده في العلاقة بين الطبيب المقيم والطبيب الجراح وأخصائي التخدير، ولا تختلف عنها العلاقة القائمة بين الكيميائي البيولوجي وأخصائي العقاقير وطبيب الصحة المكلفين بإجراء الفحص السريري وكذلك أخصائي التسويق لشركة الأدوية، فهذه أيضاً تتطلب من كل طرف بأن يتحمل مسؤوليته كاملة عن المعلومات. ويزداد تفهم هذه المسؤولية تجاه الآخرين وبخاصة لدى الشركات المتوسطة الحجم على أن هذه المسؤولية عند الفرد تجاه نفسه ما تزال مهمة إلى حد كبير وهذا يعني أن على كل شخص في أية مؤسسة كانت أن يفكر باستمرار بالمعلومات التي يحتاج إليها لكي يقوم بالعمل ويقدم مساهمته فيه.

وقد يعتبر هذا أهم ابتعاد جذري عن الطريقة التي ما تزال إلى اليوم مطبقة لدى أكبر المصالح التجارية التي تُدار بالكمبيوتر. والناس في هذه المصالح إما أن يفترضوا أن وفرة البيانات تعني وفرة المعلومات - تلك الفرضية التي كانت جد صحيحة في الأمس في زمن ندرة البيانات، ولكنها فرضية تفضي إلى الإفراط في البيانات وحجب المعلومات التي أصبحت الآن موجودة بوفرة، أو أنهم يعتقدون بأن أخصائي المعلومات يعرفون البيانات التي يحتاج إليها التنفيذيون

والمهنيون للحصول على المعلومات. وبما أن أخصائي المعلومات ليسوا سوى صانعو وسائل وأنه بوسعهم أن يرشدونا إلى الوسيلة التي يجب استعمالها لدق مسامير لتجديد كرسي.

هذا وللتففيذين والمختصين المهنيين حاجة إلى التفكير في ماهية المعلومات المناسبة لهم وما هي البيانات التي يحتاجون؟ بدايةً هم بحاجة لأن يعرفوا ما هم فاعلون، ثم أن يكون بمقدورهم تحديد ما ينبغي فعله، وأخيراً ينظرون إلى ما قدّموا من عمل فيقيمون أداءهم له. وإلى أن يتحقق ذلك قد تبقى الأقسام (MIS) مراكز تسبّب التكاليف بدل أن تكون مراكز تعطي النتائج.

على أن جلّ الأعمال أو المصالح التجارية الكبرى لا يجمع بينها وبين ما قدّمنا من الشواهد والأمثلة إلا القليل، ومع ذلك وحتى تبقى هذه المصالح ضمن مضمار المزاخمة أو ربما كي تستمر في حيز البقاء - لا بد من أن تحوّل نفسها إلى مؤسسات معلوماتية وكلما كان ذلك أسرع كان أفضل، ويجب عليها أن تبدل عاداتها القديمة بعادات جديدة، وكلما كانت الشركة أكثر نجاحاً كلما كانت العملية أكثر عرضة للصعوبة والمشقة، وتعرض وظائف وأوضاع وفرص العديد من الأشخاص في المؤسسة لتهديد وبخاصة منهم أولئك من متوسطي الأعمار والقدماء في الخدمة الموجودين في خط الإدارة الوسطى الذين ينزعون لأن يكونوا أقل حركة ويشعرون

بأقصى طمأنينة في أعمالهم ومراكزهم وعلاقاتهم وحتى في تصرفاتهم.

ولسوف تعرض المؤسسة المبنية على المعلومات مشاكل إدارتها الخاصة التي أرى أنها مشاكل خطيرة بشكل واضح:

- 1 - وضع مكافآت وتقديرات وفرص للاختصاصيين.
- 2 - إيجاد رؤية موحدة في مؤسسة الاختصاصيين.
- 3 - ابتكار هيكل الإدارة لتنظيم الحملات.
- 4 - تأمين مورد من عناصر الإدارة العليا وإعدادهم واختبارهم.

قد لا يتوقع عازف (Bassoonist) ولا يطمح لأن يكون أكثر من عازف (Bassoon) وينحصر مجال مهنته في الانتقال من (Bassoon) ثاني إلى (Bassoon) أول أو ربما الانتقال من أوركسترا من الصنف الثاني إلى أخرى أفضل منها وأعظم قدراً. ولا يختلف الحال عند التقني الطبي، إذ أن مجال فرصه الجيدة لا يرقى إلى أعلى من فني أول، أو ربما كانت ثمة فرصة ضعيفة جداً للوصول إلى منصب مدير للمخبر على أن احتمال هذا الارتقاء يشكّل تقريباً واحد من كل 25 أو 30 فنياً، أضف إلى ذلك فرصة الانتقال إلى مستشفى آخر أكبر حجماً وأكثر ثراءً. أما في الهند، فلا توجد عملياً فرصة للترقية لضابط المنطقة أكثر من احتمال الانتقال إلى منطقة أكبر بعد مهمة من ثلاث سنوات. على أن الفرص في مؤسسة المعلومات يجب أن تكون

أوفر منها في الأوركسترا أو في المستشفى ناهيك عن الخدمة المدنية في الهند. وبما أن الترقية في هذه المؤسسات تكون مبدئياً ضمن الاختصاص ومحدودة، إلا أن الترقية إلى «الإدارة» هي حالة استثنائية لسبب بسيط هو قلة الوظائف في الإدارة الوسطى، وهذا يقابله وبكل وضوح ما في المؤسسة التقليدية حيث - باستثناء مخبر البحوث - يقع خط الترقية خارج نطاق الاختصاص وفي الإدارة العامة.

منذ ما يربو على 30 سنة خلت عالجت شركة جنرال إلكتريك هذه المشكلة بأن أحدثت «فرصاً متوازية» من أجل «أفراد مشاركين مهنيين» وقد اقتفت أثر جنرال إلكتريك شركات كثيرة، غير أن الاختصاصيين المهنيين أنفسهم رفضوا هذا الحل على نطاق واسع، وكانت الفرص القيمة والوحيدة في حسابهم وحساب زملائهم في الإدارة هي الترقيات إلى داخل الإدارة. ويتقوى هذا الموقف خاصة لدى جميع المصالح التجارية ببنية التعويض الذي يتجه نحو المراكز والمناصب الإدارية. وهكذا ليس لهذه المشكلة من حلول سهلة، على أن بعض الإعانة قد يرد من النظر إلى شركات كبيرة قانونية واستشارية حيث ينزع أكبر الشركاء ليكونوا اختصاصيين فيخرجون من الشركة في وقت مبكر نوعاً ما. إلا أن هذه الخطة لن تجدي مهماً كانت ما لم تتغير القيم وبُنية التعويض في الشركة تغييراً فعالاً.

إن التحدي الثاني الذي يعترض الإدارة هو تزويد

المختصين فيها برؤية مشتركة أو نظرة شمولية «للكل».

ففي الهند كان ضابط الخدمة المدنية مكلفاً بأن ينظر إلى منطقته «ككل». ولتمكينه من تركيز اهتمامه على المنطقة كانت الخدمات الحكومية التي ظهرت على التوالي خلال القرن التاسع عشر (كالتحريج والري والمسح الأثري وقضايا الصحة والطرق) تنظم خارج إطار التركيبة الإدارية للمنطقة وبمعزل عن ضابط المنطقة مما يعني تباعد الضابط عن الأنشطة التي غالباً كان لها أكبر الأثر والأهمية بالنسبة للمنطقة. وفي نهاية المطاف كانت تتوفر للحكومة الإقليمية أو الحكومة المركزية في دلهي نظرة شاملة حول «الكل» وهي نظرة تجريدية باطّراد.

وفي الحديث عن الشركة نرى أنّها لا تستطيع العمل ببساطة وفق هذه الطريقة، لأنها تحتاج إلى رؤية «الكل» والتركيز عليه بمشاركة عدد غفير من كبار الاختصاصيين المهنيين فيها. كما لا بد لها من قبول الشعور بالكبرياء والروح المهنية لدى الاختصاصيين فيها لا بل رعايته - إذا كان لا بد للباعث عندهم أن يصدر عن ذلك الكبرياء وتلك الروح في غياب الفرص للانتقال إلى الإدارة الوسيطة.

وليس من سبيل إلى إزكاء الروح المهنية سوى تنظيم حملات من مهمّات محدّدة، فتستخدم الشركة المعلوماتية مزيداً من وحدات صغيرة مستقلّة مزوّدة بمهام مناسبة. ولكن إلى أي

مدى يتعاقب الاختصاصيون العاملون في شركة مبنية على المعلومات العمل خارج حدود اختصاصاتهم وفي اختصاصات جديدة؟ وإلى أي مدى يجب على الإدارة العليا أن تقبل صنع رؤية مشتركة من خلال اختصاصات مهنية كأفضلية أولى؟

لا شك أن الاعتماد الشديد على فرق الحملات من شأنه أن يُلطّف مشكلة واحدة، ولكنه من جهة أخرى يفاقم مشكلة ثانية: تلك هي إذن مشكلة بُنية إدارة المؤسسة المعلوماتية: من سيكون مدير الشركة؟ هل هم قادة الحملات أيضاً؟ أم هل سيكون هناك وحش خرافي ذو رأسين - بنية اختصاصية قد تشبه طريقة عمل الأطباء في المستشفى وبنية إدارية من قادة الحملات؟

إن القرارات التي تعترضنا بشأن دور ووظيفة قادة الحملات هي قرارات خطيرة ومثيرة للجدل. فهل دورهم هو مهمة دائمة مشابهة لعمل ممرضة مشرفة في المستشفى؟ أو أنه عمل مهمة يتغير مع تغير المهمة؟ وهل هو مجرد مهمة أو أنه وظيفة؟ وهل يحمل أية رتبة؟ فإن كان الأمر كذلك فهل سيؤول حال قادة الحملات إلى حال مديري الإنتاج في شركة Proctor & Gamble: وحدات الإدارة الأساسية وضباط الميدان في الشركة؟ وهل يمكن لقادة الحملات في النهاية أن يحلوا محل رؤساء الأقسام ونواب الرؤساء؟

لكل واحد من هذه التطورات علاماته ولا يوجد اتجاه

واضح أو فهم كافٍ لما قد يجره من نتائج، ولكن كل واحد منها سوف يسبب ظهور بنية تنظيمية مختلفة عن أية بنية مألوفة.

وأخيراً، تبرز المشكلة الأصعب وهي تأمين عناصر الإدارة العليا وإعدادهم واختبارهم وهي مشكلة قديمة ومعضلة مركزية إلى جانب كونها سبباً رئيسياً لقبول اللامركزية عموماً في الشركات الكبرى خلال الأربعين سنة الأخيرة. إن مؤسسة الأعمال الراهنة تضم مراكز جديدة في إدارتها المتوسطة التي يعتقد أنها تهىء وتختبر الأشخاص وبالنتيجة سوف يتوفر الكثير من الأشخاص للاصطفاء من بينهم عند الحاجة إلى ملء مركز إداري هام.

ومع تقليص عدد المراكز في الإدارة المتوسطة بصورة حادة، من أين ستأتي العناصر التنفيذية العليا للمؤسسة المعلوماتية؟ وكيف سيكون تحضيرهم واختبارهم؟

سيكون الحال أعظم حرجاً عند تفتيت المركزية إلى وحدات مستقلة وقد نضطر إلى محاكاة المجموعة الألمانية German Groupe حيث تقام وحدات لا مركزية على شكل شركات مستقلة لها إدارتها العليا الخاصة، وقد استخدم الألمان هذا النمط تمشياً مع التقليد الدارج عندهم في الترقية ضمن مجال الاختصاص وبخاصة في ميدان البحوث والهندسة. وعندما لا تتوفر المراكز القيادية في الشركات التابعة شبه

المستقلة لملئها بالعناصر، تصبح عندئذ الفرصة ضئيلة من أجل تدريب واختبار أفضل العناصر المهنية الواعدة، وثمة وجه شبه بين هذه الشركات الفرعية و فرق الدوري الفرعية التابعة لفرق الدوري الرئيسي في نادي (اللبيسبول). هنالك الكثير من الوظائف الإدارية العليا في الشركات الكبيرة التي يمكن شغلها عن طريق التعاقد مع أشخاص من شركات أصغر على نحو ما يجري في فرق الأوركسترا ورؤساء الكثير من المستشفيات الضخمة.

هل باستطاعة الشركات التجارية أن تحذو حذو الأوركسترا أو المستشفى حيث تعتبر الإدارة العليا مهنة مستقلة؟ من المعلوم أن قادة الأوركسترا ورؤساء المستشفيات يتخرجون من مدارس تجري دورات تخصصية في هذه الميادين. ففي فرنسا يشاهد ما يقارب ذلك حيث تدار الشركات الكبيرة بواسطة رجال أمضوا جلّ حياتهم المهنية في الخدمة الحكومية، ولكن هذا النمط لا يلقي القبول في أكثر البلدان الأخرى، وحتى في فرنسا بدأت الحاجة تتزايد في الشركات الكبيرة إلى إدارة من قبل أناس ذوي خبرة مباشرة ومن دون سجل للنجاح. وهكذا تبدو عملية الإدارة العليا برمتها - من تحضير واختبار وترقية - أكثر إشكالاً مما كانت عليه من قبول ولسوف تتعاضم حاجة رجال الأعمال المتمرسين للعودة إلى المدرسة وستكون المعاهد التجارية مضطرة لتحقيق ما ينبغي للاختصاصيين

المهنيين الناجحين أن يعرفوه من أجل إعداد أنفسهم لمراكز عالية كمركز مدير تنفيذي أو قائد أعمال تجارية.

ومنذ أن ظهر المشروع التجاري أول مرة عقب الحرب الأهلية الأمريكية والحرب الفرنسية البروسية في أوروبا حدث تطوران هائكان في مفهوم وبُنية المؤسسات. كان أول هذين التطورين حدوثاً خلال السنوات العشر بين 1895 و1905 الذي وضع حداً فاصلاً مميزاً بين الإدارة والملكية وأرسى الإدارة كعمل ومهمة بحكم حقها. وكانت ألمانيا أول بلد يحدث فيه هذا التطور حين خفَّ جورج سيمنس، منشئ ورئيس بنك ألمانيا الأول - دويتشه بنك - إلى إنقاذ شركة للأجهزة الكهربائية أنشأها ابن عمه فارنر، بعد أن أوشكت الشركة على الانهيار بسبب سوء إدارة أبناء وورثة فارنر لها وذلك بأن هدد بقطع القروض المصرفية وبذلك أرغم ابن عمه على تحويل إدارة الشركة إلى المهنيين. وبعد فترة وجيزة تابع ج. بي. مورغان وأندرو كارنيجي وجون روكفلر الأب دعوى بشأن مشروعهم الكبير لإعادة بناء السكك الحديدية والصناعات الأمريكية. وبعد عشرين سنة وقع التغيير الثاني حين تطورت الشركة الحديثة التي بدأت بقيام بيير دوبون بإعادة تكوين شركته العائلية في مطلع عقد العشرينيات. واستمر هذا التطور مع قيام ألفرد بي سلون بإعادة تصميم شركة جنرال موتورز بعد بضع سنين. وبهذا دخلت المؤسسة الحديثة من نوع (أصدر الأمر وراقب)

Command and control مسرح الوجود مع تركيز على اللامركزية وعلى موظفي الخدمة المركزية وإدارة العاملين وكامل جهاز الميزانيات والمراقبات والتفريق الهام بين السياسة والعمليات. ثم تُوّجت هذه المرحلة بإعادة التنظيم الشامل لشركة جنرال إلكتريك في وقت مبكر من عقد الخمسينيات ذلك العمل الذي أتم النموذج الذي ما تزال تتبعه معظم الشركات التجارية الكبيرة في العالم بما فيها الشركات اليابانية⁽²⁾.

الآن ونحن على عتبات فترة تغير ثالث هو الانتقال من النموذج (أصدر الأمر وراقب) وهي مؤسسة أقسام وفروع، إلى مؤسسة قائمة على المعلومات التي هي مؤسسة خبراء المعلومات. ويمكننا أن ندرك ولو بصورة غامضة الشكل الذي ستكون عليه هذه المؤسسة، كما يمكننا تحديد بعض خصائصها ومستلزماتها الرئيسية ونشير إلى المشاكل المركزية المتعلقة بالقيّم والبُنية والسلوك. إلا أن عملية البناء الفعلي للمؤسسة المعلوماتية ما تزال أمامنا وهي التحدي الإداري للمستقبل.

9 مجتمع المؤسّسات الجديد

في كل بضع مئات من السنين يشهد التاريخ الغربي تحولات عنيفة. ففي عدد من العقود الزمنية يعيد المجتمع تنظيم نفسه - يعيد النظر في نظرتة إلى العالم وقيمه الأساسية وبُناه الاجتماعية والسياسية وفي فنونه ومؤسّساته الهامة. وبعد خمسين سنة سيكون عالم جديد، وسيكون من العسير على مواليد ذلك العالم تصوّر العالم الذي عاش فيه الأجداد وُولد فيه الآباء.

إن فسحة عمرنا ما هي إلاّ فترة تحوّل، ذلك التحوّل الذي لن يقتصر على المجتمع الغربي والتاريخ الغربي فحسب لأن من بين التغيرات الجوهرية أنه لم يعد ثمّ تاريخ «غربي» أو حضارة «غربية» بل أضحى هنالك تاريخ عالمي وحضارة عالمية ليس إلاّ.

وسواء بدأ هذا التحوّل مع ولادة أول دولة لا غربية - اليابان - وظهورها كقوة اقتصادية عظيمة أو مع أول كومبيوتر

يبرز للوجود - المعلوماتية، فذلك شأن فيه نظر. غير أنني أرى مبدأ هذا التحول في صدور لائحة الحقوق (GI BILL OF RIGHTS) التي مُنح بمقتضاها كل جندي أمريكي عائد من الحرب العالمية الثانية مبلغاً مالياً ليلتحق بإحدى الجامعات، وهو تصرف لم يكن له معنى البتة قبل ثلاثين سنة فقط من بعد الحرب العالمية الأولى. فإعلان لائحة الحقوق هذه وما واكبه من استجابة حماسية عند المحاربين القدماء في أميركا يميّز نقطة التحول نحو مجتمع المعلومات.

تعتبر المعرفة في مجتمعنا المعاصر مورداً أساسياً للأفكار وللإقتصاد إجمالاً. أما العوامل التقليدية للإنتاج عند عالم الاقتصاد - من أرض وعمالة ورأس مال - التي لن تختفي من الوجود بل ستصبح من الأمور الثانوية وسيكون الحصول عليها سهلاً وميسور إن توفرت المعرفة التخصصية. ولكن المعرفة التخصصية، في نفس الوقت، لا تنتج شيئاً من تلقاء نفسها ما لم تندمج وتتكامل في مهمة: فغاية المؤسسة ووظيفتها سواء كانت تلك المؤسسة تجارية أو غيرها هي دمج المعارف التخصصية في مهمة مشتركة.

ولئن آتخذ التاريخ دليلاً فلن يكتمل هذا التحول حتى حلول سنة 2010 أو 2020. لذلك كانت محاولة التنبؤ من خلال كل جزئية عن العالم الصاعد على مسرح الوجود هي محاولة جزافية. وفي اعتقادي أننا قادرون على إمطة اللثام عما سوف

يثار من أسئلة جديدة وتحديد أين سيكون موقع القضايا الكبيرة وفق أقوى درجات الاحتمال.

سبق أن علمنا على وجه التخصيص بما يعترض مجتمع المؤسسات من توترات ومشاكل مركزية: كالتوتر الذي أحدثته حاجة المجتمع إلى الاستقرار وحاجة المؤسسة المناقضة لها من عدم الاستقرار، والعلاقة بين الفرد والمؤسسة ومسؤوليات كل واحد منهما حيال الآخر، والتوتر القائم بين حاجة المؤسسة إلى الاستقلال الذاتي وحصّة المجتمع من الصالح العام، والطلب المتنامي على المؤسسات ذات المسؤولية الاجتماعية، والتوتر بين الاختصاصيين من أصحاب الخبرات التخصصية وأدائهم كفريق واحد. هذه الأمور مجتمعة سوف تكون هموماً مركزية ولا سيما في العالم المتطور خلال السنوات المقبلة، ولن يأتي حلها بمجرد بيان رسمي أو من خلال فلسفة أو تشريعات، بل إنه يقع حيث تولد هذه القضايا في المؤسسة الفردية وفي مكتب المدير.

المجتمع والجماعة والأسرة هي مؤسسات محافظة تنزع إلى الاستقرار ولا تدخر وسعاً لدرء التغيير أو للتخفيف من سرعته على الأقل. إلا أن المؤسسة الحديثة فديدها التغيير وتقويض الاستقرار. وإن نشأة هذه المؤسسة هي ضرورة من أجل الابتكار، والابتكار كما وصفه عالم الاقتصاد الكبير الأسترالي - الأميركي جوزيف شامبيتر (Schumpeter) هو «عملية

هدم خلّاقة» وليس من بد من إقامة هذه المؤسسة ليتسنى التخلي منهجياً عن كل ما هو مستقر واعتيادي ومريح، ويستوي في هذا المنتج أو الخدمة أو عملية التصنيع وسواء كانت عبارة عن مجموعة من المهارات أو علاقات إنسانية واجتماعية أو كانت المؤسسة بذاتها. وبعبارة مختصرة إن غاية وجود هذه المؤسسة هي الإبقاء على التغيير مستمراً. فوظيفة المؤسسة تفعيل المعرفة وجعلها تعمل وتؤثر في الوسائل والمنتجات وعمليات الصنع، وفي تصميم العمل وفي المعرفة نفسها، وإن المعرفة بطبيعتها سريعة التغير حتى لتكاد يقينيات اليوم تبدو سخافات الغد.

أما المهارات فقليلاً ما تتغير، وإن تغيرت فبطء. فلو أن نحاًتاً من عصر الإغريق القدماء بُعث حياً اليوم ودُهب به ليعمل في فناء منزل حجري سوف يجد تغييراً ذا معنى إلا في التصميم الذي يطلب إليه نحتة على شواهد القبور. ثم إنه سوف يستخدم نفس الأدوات غير أنها محشوة ببطاريات كهربائية في قبضتها. وكذلك الحرفي منذ العصور التاريخية الماضية الذي تعلّم حرفته بعد تدريب دام خمس أو سبع سنين قد تعلم كل ما سيحتاج إلى استخدامه طيلة مدة حياته حين كان في سن الثامنة عشرة أو التاسعة عشرة. وعلى كل حال يمكننا في مجتمع المؤسسات أن نفترض مطمئنين أن أي شخص على جانب من المعرفة لا بد له من اكتساب معرفة جديدة كل أربع أو خمس سنوات، وإلاّ أمسى مهجوراً مهماً. ولهذه الناحية أهمية مضاعفة لأن

التغييرات التي تؤثر على مجموعة المعارف تأثيراً عميقاً لا تخرج عادة عن مضمارها. فبعد أن استخدم غوتنبرغ أول أحرف غير ثابتة في الطباعة بقيت حرفة الطباعة زهاء / 400 / سنة مستقرة لم يطرأ عليها عملياً أي تغيير إلى أن ظهرت الآلة البخارية. كذلك لم يكن مصدر التحدي الأعظم للسكة الحديد من التغييرات الطارئة عليها، بل جاء من السيارة والشاحنة ومن الطائرة. أما الصناعة الدوائية فقد خضعت لتغيير عميق الأثر في عصرنا الحاضر متأثرة بالمعارف التي انبثقت من علم الوراثة وعلم الأحياء المجهرية.

وهي فروع للمعرفة لم يسمع بها سوى قلة قليلة من المتخصصين في علم الأحياء منذ (40) سنة مضت، فالعلم أو التكنولوجيا، على أي حال، وحدهما ينشئان معرفة جديدة ويصيران القديم من المعرفة نسياً منسياً. ولكن الإبداع الاجتماعي لا يقل أهمية، إن لم يكن في أغلب الأحيان أعظم أهمية من الإبداع العلمي. لم يكن الكمبيوتر ولا أي تغيير آخر في حقل التكنولوجيا سبب الأزمة الراهنة المنتشرة على نطاق عالمي في أكثر مؤسسات القرن التاسع عشر غروراً: المصرف التجاري - والذي فجر هذه الأزمة كان اكتشاف جاء من جهة غير مصرفية: ذلك الصك المالي أو المستند التجاري القديم والغامض حتى وقتنا الحاضر الذي يستخدم لتمويل الشركات. وقد حرمت المصارف من العمل الذي ظل حكراً لها طيلة

(200) سنة والذي عاد عليها بمعظم دخلها: القرض التجاري . ولعل أبرز هذه التغييرات كافة كان ذلك الإبداع الهادف - وهو إبداع فني واجتماعي في آن واحد - وقد أصبح في غضون الأربعين سنة الماضية فرعاً من فروع المعرفة منظماً يمكن تعليمه وتعلّمه .

وهذا التغيير السريع المعلوماتي لم يقتصر على الأعمال التجارية فحسب، كما يعتقد الكثير حتى الآن. فمِنذ الحرب العالمية الثانية قبل خمسين سنة لم تشهد أية مؤسسة تغييراً أعظم من التغير الذي شهدته المؤسسة العسكرية الأمريكية. لم يكن التغيير في الزي العسكري ولا في أسماء الرتب العسكرية التي ظلت كما هي. ولكن التغيير التام والمفاجئ كان في حقل الأسلحة حسبما أظهرت حرب الخليج سنة 1991 إذ خضعت المبادئ والمفاهيم العسكرية لتغيير شديد كما طال التغيير البنى التنظيمية للخدمات المسلحة والقيادة والعلاقات والمسؤوليات .

وبوسعنا التنبؤ مطمئنين أنه في غضون الخمسين سنة القادمة سوف يصل مد التغيير إلى المدارس والجامعات وسوف يكون أعظم عنفاً مما حدث لهذه المؤسسات منذ أن أخذت شكلها الحالي قبل أكثر من (300) سنة حين أعادت تكوين نفسها حول الكتاب المطبوع. على أن بعض هذا التغيير سوف تفرضه التكنولوجيا الحديثة كالكومبيوتر والفيديو والبت التلفزيوني عبر الأقمار الصناعية، وبعضها الآخر ستفرضه

مستلزمات المجتمع القائم على المعلومات حين تغدو عملية التعلّم المنظّم مستمرة مدى حياة العاملين العلميين، وكذلك سيكون للنظرية الجديدة عن كيفية التعلّم دور في فرض بعض هذا التغيير.

وبالنسبة للمديرين تفرض ديناميكية المعرفة قاعدة واضحة تقضي بأن تنشئ كل مؤسسة إدارة للتغيير في صميم تكوينها، بمعنى أن تستعد كل مؤسسة - من جهة - للتخلي قريباً عما تفعله الآن والمطلوب من المديرين أن يستفسروا كل بضع سنين عن كل عملية تصنيعية ومنتج وإجراء وسياسة، كأن يسألوا: «لو أننا لم نقوم بهذا العمل من قبل، فهل كنا سنقدم عليه الآن بعد أن علمنا ما علمنا عنه الآن؟» فإذا كان الرد سلبياً يجب عندئذ إتباعه بسؤال آخر: «إذن ماذا نحن فاعلون الآن؟» فلا بد للمؤسسة من أن تفعل شيئاً ولا ينبغي لها أن تقول، «لنقم بدراسة أخرى للموضوع». والواجب أن تنزع المؤسسة باستمرار إلى وضع خطة للتخلي لا أن تحاول إطالة مدة بقاء المنتج أو السياسة أو الممارسة مهما كانت ناجحة. وهذا الذي واجهته بكل شجاعة أكبر المؤسسات اليابانية حتى الآن.

ومن جهة أخرى، كل مؤسسة مطالبة بأن تكرّس نفسها لتكوين شيء جديد وعلى كل إدارة بالتحديد أن تعتمد على ثلاث ممارسات منهجية، أولها أن تواصل تطوير كل ما تفعله المؤسسة، وهذه العملية يسميها اليابانيون «كايزن» Kaizen

ويمارس هذه العملية كل فنان عبر التاريخ لأنها عملية تطوير ذاتي منظمة ومستمرة. فاليابانيون وحدهم جسدوا هذه العملية في حياتهم اليومية وفي عمل مؤسساتهم التجارية (باستثناء جامعاتهم الفريدة في مقاومتها للتغيير). تهدف عملية «الكايزن» هذه إلى تحسين منتج أو خدمة على نحو يجعل المنتج أو الخدمة تبدو مختلفة حق الاختلاف في خلال سنتين أو ثلاث سنوات.

أما الممارسة الثانية، هي أن تتعلم كل مؤسسة كيف تستثمر معرفتها كأن تطور الجيل التالي من التطبيقات العلمية انطلاقاً مما حقّقته من نجاح. ومرة أخرى تبرز المؤسسات اليابانية في هذا الميدان حيث بذلت حتى الآن كل ما في إمكانياتها كما يتجلّى ذلك في النجاح الذي أحرزه منتجو الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية بتطوير منتجات متعاقبة الواحد إثر الآخر مبنية على أساس نفس الابتكار الأمريكي لآلة التسجيل.

وأخيراً على كل مؤسسة أن تتعلم الابتكار كعملية منهجية، وبعد ذلك ترجع إلى التخلي عن الابتكار لتبدأ غيره وهكذا. وبغير هذا الأسلوب سرعان ما تجد المؤسسة المعلوماتية نفسها مهجورة مهمة وقد فقدت قدرتها على الأداء وقابليتها لاجتذاب العناصر الماهرة والعليمة والاحتفاظ بهم طالما أن أداءها يعتمد على مثل هذه العناصر.

ثم إن الحاجة إلى إنشاء التغيير تستلزم قدراً عالياً من اللامركزية، لأن المؤسسة لا بد لها من أن تبني ذاتها على نحو يمكنها من صنع القرارات على وجه السرعة، ولتكون تلك القرارات قريبة من التنفيذ ومن السوق والتقنية ومن جميع التغييرات العديدة في المجتمع وفي البيئة والوقائع الديموغرافية والمعرفة التي تتيح فرصاً للابتكار لتري وتستثمر.

ومعنى هذا كله أن على مؤسسات المجتمع بعد الرأسمالية أن تمارس دور قلب وزعزعة ركود الجماعة، كما يجب عليها تغيير الطلب على المهارات والمعارف: فكلما أسرعت جامعة فنية في تعليم الفيزياء كلما ظهرت حاجة المؤسسات إلى اختصاصيين في علم الوراثة. وما أن يبرع موظفو مصرف ما في عملية تحليل الاعتماد تنشأ الحاجة لأن يكونوا مستشارين في شؤون الاستثمار. وأيضاً يجب إطلاق يد شركات الأعمال لأن تغلق المصانع حينما تتحول إلى موئل للجماعات المحلية من أجل التوظيف، أو تستبدل أولئك الكهول من صانعي النماذج (الموديلات) الذين أمضوا سني حياتهم يتعلمون حرفتهم مع شباب بارعين يعرفون النموذج التمثيلي للكمبيوتر.

ينبغي أن تكون للمستشفى القدرة على نقل ولادة الأطفال إلى مركز للتوليد مستقل عندما تتغير المعرفة والتقنية الأساسية لفن القبالة. كما يفترض فينا القدرة على إقفال مستشفى بكاملها يقل عدد الأسرة فيها عن / 200 / سرير حين تهب رياح التغيير

على المعرفة والتقنية والممارسة الطبيّة فتجعل منها مستشفى غير اقتصادية وعاجزة عن تقديم رعاية ممتازة. ولكي تستطيع مستشفى أو مدرسة أو أية مؤسسة اجتماعية أخرى أن تؤدي وظيفتها الاجتماعية ينبغي أن تكون هناك قدرة على إغلاقها دون نظرٍ إلى تأصل جذورها في المجتمع أو إلى مكانتها الشعبية فيه إذا أحدثت التغييرات الديموغرافية والتقنية أو المعلوماتية شروطاً للأداء جديدة. وواضح أن كل تغيير كهذا سوف ينتهي إلى قلب المجتمع وتشويشه ويجزّده من الاستمرارية. فكل تغيير «ظالم» ينسف الاستقرار.

ثمة عامل آخر مماثل يمزّق حياة المؤسسات: ذلك أن المؤسسة الحديثة يجب أن تكون «في» المجتمع وليس «له»، فأعضاء مؤسسة ما يعيشون في بقعة معينة ويتكلمون لغتها ويرسلون أطفالهم إلى مدارسها ويمارسون فيها حقهم الانتخابي ويدفعون الضرائب كما فيها يشعرون بالراحة، إلا أنه لا يمكن للمؤسسة أن تحجب ذاتها في المجتمع ولا أن تخضع لغاياته، بل يفترض أن تسمو ثقافتها فوق المجتمع.

إن طبيعة المهمة وليس المجتمع حيث تؤدى المهمة، هي التي تحدّد ثقافة المؤسسة. فموظف الخدمة المدنية الأمريكي - رغم معارضته الشديدة للشيوعية - يفهم فوراً ما يخبره به زميله الصيني عن المؤامرات البيروقراطية في بيجين، ولكنه يقف محتاراً في بلده واشنطن إذا جلس في مناقشة حول الدعاية

للترويج تتعلّق بالأسبوع التالي بين مديري سلسلة متاجر البقالة المحلية .

وحتى تقوم المؤسسة بمهمتها لا بد من أن يكون تنظيمها وإدارتها وفق نفس الطريقة التي تنظم وتدار بها مثيلاتها من المؤسسات . فمثلاً، نسمع كثيراً عن التباينات في إدارة الشركات اليابانية والأمريكية، ومع ذلك تعمل شركة يابانية كبيرة تماماً كما تعمل شركة أمريكية كبيرة، والشركتان كلاهما تعملان أيضاً تماماً كما تعمل شركة ألمانية أو بريطانية . فلن يشك أحد بكونه موجوداً في مستشفى كائنة أينما تكون . وهذا ينطبق تماماً على المدارس والجامعات والاتحادات المهنية ومخابر البحوث أو المتاحف ودور الأوبرا وعلى المراصد الفلكية والمزارع الكبيرة .

يضاف إلى هذا أن لكل مؤسسة نهج للقيمة تحدده مهمتها، فالرعاية الصحيّة هي المصلحة النهائية لكل مستشفى في أي مكان في العالم والتعليم هو غاية كل مدرسة في العالم وكذلك الإنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات هو المصلحة النهائية لكل مؤسسة أعمال في العالم . ولكي تقوم المؤسسة بالأداء على أعلى مستوى قياسي يجب أن يعتقد أعضاؤها بأن ما تقوم به مؤسستهم إنما هو مجرد مساهمة تجاه المجتمع والجماعة يعتمد عليها الآخرون كافة .

لذلك يجب أن تسمو المؤسسة في ثقافتها على المجتمع

دائماً، ولو أن تصادماً وقع بين ثقافة مؤسسة وقيم المجتمع كان لزاماً أن تسود المؤسسة، وإلا فلن تؤدي دورها ومساهماتها الاجتماعية. ومن الأمثال السائرة بين الناس قولهم «إن المعرفة لا تقف في وجهها حدود». وقد كان ثم صراع بين مجتمع البلدة والمؤسسة الجامعية فيها يرجع إلى أول جامعة وجدت قبل ما يزيد على (750) سنة. غير أن هذا الصراع هو صراع بين الاستقلال الذاتي الذي تنشده المؤسسة ومصالح المجتمع صراع متأصل في مجتمع المؤسسات.

وتعتبر قضية المسؤولية الاجتماعية قضية أصيلة أيضاً في مجتمع المؤسسات. فالمؤسسة الحديثة تتمتع - ولا بد لها من ذلك - بقوة أو صلاحية اجتماعية تحتاج إليها من أجل صنع القرارات الخاصة بالأشخاص: فمثلاً من يجب أن يعين، ومن يجب أن يفصل ومن يجب أن يرقى. إنها صلاحية ضرورية لوضع قواعد وأنظمة بغية الوصول إلى نتائج: ومنها على سبيل المثال: تخصيص الأعمال والمهام وتحديد ساعات العمل، كما تحتاج المؤسسة إلى الصلاحية التي تمكنها من اتخاذ قرار حول المصانع التي يجب إنشاؤها وأين وتلك التي يجب إغلاقها وكذلك تتخذ قراراتها بشأن تحديد الأسعار وغير ذلك.

والحقيقة هي أن المؤسسات غير التجارية تتمتع بصلاحيات اجتماعية أعظم مما تنعم به أية مشاريع تجارية أخرى. فالنذر اليسير من المؤسسات عبر التاريخ قد حصل على

الصلاحيات التي تتمتع بها الجامعة في الوقت الحاضر. فإن رفض قبول طالب في الجامعة، مثلاً، أو حجب شهادة الدبلوم عنه يعادل حرمانه من اتخاذ مهنة دائمة لحياته ويجرده من الفرص.

ومثل ذلك إذا رفضت مستشفى أمريكية إلحاق طبيب فيها فإنها بهذه الصلاحية تكون قد حرمته من ممارسة مهنة الطب. أما الاتحاد المهني فإنه يمارس نفوذاً اجتماعياً جباراً عندما تصير الأمور إلى الاستخدام في المؤسسات المغلقة - حيث يقتصر الاستخدام فيها على أعضاء الاتحاد.

من الممكن كبح صلاحية المؤسسة عبر النفوذ السياسي ويمكن إخضاعها لمبدأ المحاكمة المشروعة والرجوع إلى القضاء على أن يمارس ذلك من قبل مؤسسات فردية بدلاً من السلطات السياسية، ولهذا السبب يكثر الكلام عن المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات في مجتمع ما بعد الرأسمالية.

إن المقولة بأن للأعمال التجارية مسؤولية واحدة وهي الأداء الاقتصادي فحسب ما هي إلاّ مرآة لا طائل تحته، كما يقول ميلتون فريدمان الاقتصادي الأمريكي الحائز على جائزة نوبل للسلام. لا شك أن الأداء الاقتصادي هو المسؤولية الأولى للأعمال التجارية، لأن الأعمال إذا لم تحقق ربحاً يكافئ على الأقل كلفة رأس المال هي أعمال عاجزة تعرض موارد المجتمع للهدر. فالأداء الاقتصادي إنما هو قاعدة لا يمكن

للأعمال بدونها أن تنهض بأية مسؤولية ولا تصلح لاستخدام العمالة ولن تكون جديرة بالمواطنة أو المجاورة. على أن الأداء الاقتصادي ليس هو المسؤولية الوحيدة للأعمال أكثر من كون الأداء التربوي المسؤولية الوحيدة للمدرسة أو كون الرعاية الصحيّة هو مسؤولية المستشفى الوحيدة.

وإذا لم تنضبط هذه القوة بالمسؤولية تنقلب إلى استبداد وتهبط القوة إذا لم تقترن بالمسؤولية إلى حالة من عدم الأداء، وليس للمؤسسات وظيفة إلاّ الأداء. وهكذا فإن الحاجة إلى مؤسسات ذات مسؤولية اجتماعية سوف تتسع ولا تنتفي.

ولعل من حسن الحظ أن نعرف - ولو بشكل تقريبي وجيز - كيف نحل موضوع المسؤولية الاجتماعية. فكل مؤسسة تحمل مسؤولية كاملة عن الأثر الذي تتركه على العمالة والبيئة والزبائن وكل ما يتصل بها من قريب أو بعيد. وتلك هي مسؤوليتها الاجتماعية. كذلك نحن نعرف أن المجتمع يتطلع أكثر فأكثر إلى المؤسسات الكبرى - سواء منها ما كان يتوخى الربح أو النفع العام - من أجل معالجة المشاكل الاجتماعية الكبيرة، والأجدر بنا في هذا الصدد التزام الحذر لأن النوايا الطيبة ليست دائماً مسؤولة اجتماعياً. كما ليست المؤسسة مسؤولة عن قبول - ناهيك عن متابعة - التبعات التي تشل قدرتها على أداء مهمتها ورسالتها الأساسية أو أن تعمل في مجال لا تطيقه.

لقد أصبحت المؤسسة اصطلاحاً متداولاً يومياً حتى أن أداء معظم المهمات الاجتماعية، إن لم تكن جميعها، في أي بلد متطور يتم ضمن أو من خلال المؤسسات. ولم يبدأ الكلام عن المؤسسات في الولايات المتحدة أو في أي مكان آخر إلا بعد الحرب العالمية الثانية - حتى أن هذا المصطلح لم يرد بمعناه الحالي في قاموس أوكسفورد الوجيز إلا في طبعة سنة 1950. إن ظهور الإدارة منذ الحرب العالمية الثانية - ذلك ما أسميت «بالثورة الإدارية» هو الذي مكّننا من رؤية المؤسسة ككيان فريد متميز عن باقي مؤسسات المجتمع.

وتتميز المؤسسات عن «الجماعة» أو «المجتمع» أو عن «الأسرة» بما لها من معنى واختصاص في تصميمها. أما الجماعة والمجتمع فيحدّدهما الروابط التي تربط بين أعضاء كل منهما من لغة وتاريخ أو ثقافة أو صقع في حين تحدّد المؤسسة بمهمتها. فلن تجد فرقة سيمفونية تعمل على شفاء مريض، بل تعزف الموسيقى فحسب. فعلاج المريض شأن المستشفى وليس عزف ألحان بيتهوفن. ولن تكون المؤسسة فعّالة إلا إذا ركّزت على مهمّة واحدة، لأن التنويع يهدم قدرة المؤسسة على الأداء سواء كانت تجارية أو اتحاداً مهنيّاً أو مدرسة أو مستشفى أو خدمة اجتماعية أو بيتاً للعبادة. تتعدّد الأبعاد في الجماعة والمجتمع لأنهما البيئة والوسط، بينما المؤسسة ليست سوى وسيلة أو أداة وكلما كانت هذه الأداة تخصّصية كلما كانت أقدر

على أداء مهمتها المحددة. وبما أن قوام المؤسسة مؤلف من مجموعة من الاختصاصيين ولكل منهم خبرته المحددة فمن الضروري أن تكون مهمة المؤسسة في غاية الوضوح والشفافية ويسودها رأي موحد، وإلاّ عمت الفوضى والاضطراب جميع أعضائها، كما يجب على الأعضاء تتبع اختصاصاتهم وليس تطبيقها على المهمة المشتركة، وكل واحد منهم يحدّد «نتائج» وفق لغة اختصاصه ويفرض قيمه على المؤسسة.

فقط المهمة المشتركة والمركزة هي التي تجعل المؤسسة متماسكة ومنتجة فإذا سقطت المهمة فسرعان ما تفقد المؤسسة مصداقيتها وقدرتها على اجتذاب الأشخاص الذين تحتاج إلى أدائهم.

قد يغيب بسهولة عن بال المديرين أن الانضمام إلى مؤسسة هو دائماً قضية طوعية، وقد يكون مجال الخيار ضيقاً في الواقع. وحتى في الحالات التي تكون فيها العلاقة العضوية أمراً إلزامياً تقريباً - كما كان الشأن في الكنيسة الكاثوليكية في سائر دول أوروبا خلال قرون طويلة، اللهم باستثناء قلة من اليهود والغجر - فإن إثبات حكاية الخيار الحر هذا يكون دائماً بحذر: فالعرب يتعهد تقبل الطفل حين تعميده العضوية في الكنيسة قبولاً طوعاً.

كذلك قد يكون من العسير التخلي عن منظمة كالمافيا،

مثلاً أو كشركة يابانية كبيرة أو العضوية في جمعية الرهبان اليسوعيين، ولكن كلما كانت المؤسسة قائمة على عمالة معلوماتية أكثر كلما كان تركها والتحول إلى غيرها أسهل، لذا تُعتبر المؤسسة دائماً في تنافس على أهم الموارد: الأشخاص ذوي الكفاءات والخبرة.

تتناقل جميع المؤسسات الآن مقولة روتينية، ألا وهي: «إن الناس هم من أهم أصول مؤسستنا». ولكن الذين يفعلون ما يقولون هم قلة، بغض الطرف عن أولئك الذين يعتقدون بها. فما يزال الكثير يعتقد - وربما من غير وعي - بما كان يعتقد به أرباب العمل في القرن التاسع عشر: «إن حاجة الناس لنا أشد من حاجتنا إليهم». والحقيقة هي أن على المؤسسات واجباً بأن تحرص على تسويق العضوية فيها حرصها على تسويق منتجات والخدمات أو ربما أشد حرصاً. فلا يجب عليها جذب الناس والاحتفاظ بهم فحسب بل والاعتراف بهم ومكافأتهم وحفزهم وخدمتهم حتى ترضيهم.

إن العلاقة بين العمالة الخبيرة ومؤسساتها هي ظاهرة فريدة في حداثتها، ولا نجد التسمية المناسبة لها. فالعامل حسب تعريفه، هو شخص يتقاضى أجراً في مقابل عمل يؤديه، ولكن أكبر مجموعة فريدة من «العاملين» في الولايات المتحدة تتألف من الملايين من الرجال والنساء يعملون دون أجر ساعات عديدة في الأسبوع في مؤسسات ذات النفع العام التي لا تتوخى

الفائدة. إنهم بكل وضوح من كبار العاملين كما ينظرون هم إلى أنفسهم ولكنهم يعملون دون مقابل. ومثل ذلك أيضاً الكثير ممن يعملون بصفة عمال وهم ليسوا عمالاً بالمعنى القانوني للكلمة لأنهم لا يعملون لصالح شخص آخر. وكنا نسمي أمثال هؤلاء الأشخاص منذ خمسين أو ستين سنة خلت (وكان الكثير منهم من المهنيين المثقفين) بأنهم «مستقلون»، أما اليوم فإننا نقول عنهم «أصحاب مهن حرة».

فمثل هذه التباينات - التي توجد في كل لغة تقريباً - تلفت انتباهنا إلى أن الوقائع الجديدة دائماً تتطلب عبارات جديدة. ولكن وريثما تولد تلك العبارة، فإن أفضل تعريف للعاملين في المجتمع بعد الرأسمالية هو: هم أناس تتوقف قدرتهم لتقديم مساهمة ما على إمكانية وصولهم إلى مؤسسة.

وأما أولئك الذين يعملون في مهن ثانوية ووضعية - كمستخدم مبيعات في سوبر ماركت أو عاملة التنظيف في مستشفى أو سائق سيارة لتوزيع السلع - فلا أهمية لنتائج هذا التعريف الجديد بالنسبة لهم. ولكن ولأجل جميع الأغراض العملية إن مركز «صاحب الأجر» أو «العامل» في الأمس قد لا يختلف كثيراً عن مركز هؤلاء الذين هم حفدة له. وفي الحقيقة إن هذه إلا واحدة من المشاكل الاجتماعية الهامة التي تواجه المجتمع الحديث.

إن العلاقة بين المؤسسة والعمالة الخبيرة - التي يصل تعدادها إلى ما لا يقل عن ثلث، وربما خمسي جميع العاملين - هي علاقة مختلفة جذرياً شأنها شأن العلاقة بين المؤسسة والمتطوعين، والعمل متاح لهم طالما كانت هناك مؤسسة، وهذا يعني أنهم عالة عليها، إلا أنهم يمتلكون في نفس الوقت المعرفة التي هي «وسائل الإنتاج»، وبهذا الاعتبار هم أحرار مستقلون لهم قدرة فائقة على الحركة.

ما تزال العمالة الخبيرة بحاجة إلى أدوات الإنتاج، وقد يكون استثمار رأس المال في الوسائل اللازمة للعمالة الخبيرة أعظم نفعاً من سابق استثماره في وسائل العمالة المصنعة. (وإن استثمار الاجتماعي، كالاستثمار في تثقيف العمالة الخبيرة يفوق مرات عديدة الاستثمار في تثقيف العمالة اليدوية). ولا يكون استثمار رأس المال هذا منتجاً إلا إذا استخدم العامل الخبير معرفته وخبرته على هذا الاستثمار. كان مشغلو الآلات في المصنع يعملون وفق ما يؤمرون والآلة تنفذ ما يجب أن تنفذ وبالكيفية اللازمة. كذلك قد يحتاج العامل الخبير إلى آلة، كأن تكون جهاز كومبيوتر أو جهاز للتحليل فوق الصوتي أو تلسكوب، ولكن هذه الآلة لا تملئ على العامل الخبير ما يجب أن يفعل. ولولا ما عنده من معرفة لما استطاعت الآلة أن تنتج.

يضاف إلى هذا، أن مشغلي الآلات كغيرهم من العمال عبر التاريخ يمكن توجيههم إلى ما يجب أن يعملوا وكيف

يعملون وخلال أية مدة زمنية. ولكن العاملين من ذوي المعرفة لا يمكن للإشراف عليهم أن يكون فعالاً. وإذا لم تكن معرفتهم عن اختصاصهم تفوق معرفة أي شخص آخر في المؤسسة فما لهم من جدوى جوهرية. فقد يخبر مدير التسويق الباحث في أمور السوق عن حاجة الشركة إلى معرفة تصميم منتج جديد وعن أي جزء من السوق يمكن أن يشغله. وعلى الباحث في التسويق أن يعلم رئيس الشركة عن نوع البحث المطلوب وعن كيفية القيام به كما يقدم تفسيراً للنتائج. وفي عقد الثمانينيات أثناء إعادة بناء الشركات الأمريكية خسر الألوف، إن لم يكن مئات الألوف من العمال الخبراء وظائفهم وذلك إما لأن شركاتهم بيعت أو اندمجت مع غيرها أو صُفّيت. إلا أنهم وفي غضون شهور قلائل وجد أكثرهم وظائف جديدة حيث وضعوا معرفتهم موضع التطبيق. على أن الفترة الانتقالية كانت مريرة، إذ في حوالي نصف هذه الحالات ما كان راتب الوظيفة الجديدة يعادل راتب الوظيفة السابقة وأحياناً لم تكن بنفس المتعة. ولكن الفنانين والمهنيين والمديرين المسرحيين وجدوا أنفسهم يملكون المعرفة التي هي «رأس المال» بالنسبة إليهم، وهي وسائل الإنتاج. وفي الطرف الآخر كانت المؤسسة التي تمتلك أدوات الإنتاج، نشأت بينهما حاجة متبادلة وقامت علاقة جديدة - عبارة عن توتر آخر في المجتمع الحديث - نتج عنها عدم إمكانية الحصول على الولاء عبر دفتر الشيكات. وصار على المؤسسة

أن تكسب ولاء موظفيها ذوي الخبرة والمعرفة بأن تبرهن لهم أنها تفتح أمامهم فرصاً استثنائية كي يضعوا معرفتهم موضع التطبيق .

كنا من وقت قريب نتحدث عن «العامل»، وها نحن نتحدث أكثر فأكثر عن «الموارد البشرية»، وذكّرنا هذا التغيير أن الفرد - وخاصة العامل ذو المعرفة - هو الذي يقرّر ما سوف يقدم للمؤسسة من إسهام ومقدار المردود الذي سيعود عليه من معرفته .

وبما أن المؤسسة الحديثة تتألف من اختصاصيين من ذوي المعرفة فهي مؤسسة أنداد وأقران وزملاء، إذ لا يقيّم سمو معرفة على معرفة أخرى إلاّ بقدر ما تقدّمه من مساهمة في المهمة المشتركة وليس بما تتصف به من سمو ذاتي أو ضعة . وعلى هذا لا يمكن أن تكون المؤسسة الحديثة مؤسسة أسياد وأتباع، بل يجب أن تكون مؤسسة قائمة في بنيانها كفريق واحد .

هناك ثلاثة أنواع من الفرق: أحدها فريق يلعب جماعياً كفريق كرة المضرب الثنائي - ويكون مثل هذا الفريق قليل العدد - فيكيّف كل فرد فيه نفسه وفق شخصية ومهارات ونقاط القوة والضعف في العضو أو الأعضاء الآخرين . وثمة فريق كفريق كرة القدم الأوروبية يكون لكل لاعب مركز ثابت، ولكن

الفريق يتحرك معاً بكامله (عدا حارس المرمى) ويحافظ أفرادُه على مراكزهم الفردية بصورة متناسبة. وأخيراً، هناك فريق البيسبول الأمريكي، أو الأوركسترا حيث لجميع الأفراد مراكز ثابتة.

تستطيع المؤسسة وفي أي وقت محدّد أن تلعب لعبة من نوع واحد فقط وتستخدم فريقاً من نوع واحد فقط ولأية مهمّة محدّدة، كما أنّها تقرّر نوع اللعبة والفريق الذي سيلعب، ويعتبر هذا القرار الأهم في حياة المؤسسة. ولكن هنالك أشياء قليلة يصعب على المؤسسة أن تحوّل من فريق من نوع إلى فريق من نوع آخر.

كانت الصناعة الأمريكية تستخدم تقليدياً أسلوب فريق البيسبول لإنتاج نموذج أو منتج جديد، فيبتدأ بالبحث وبعد أن يُتم مهمته يحيل الموضوع إلى قسم الهندسة الذي يحيله بعد إنجاز دوره إلى قسم التصنيع الذي ينهي مهمته ثم يحيله إلى قسم التسويق، وتتدخل المحاسبة عادة خلال مرحلة التصنيع، أما الموظفون فكانوا عادة يتدخلون فقط عند ظهور أزمة حقيقية.

أما اليابانيون فقد رأوا أن يعتمدوا تطوير منتجهم الجديد ضمن فريق لكرة القدم حيث كل وظيفة في هذا الفريق تنجز مهمتها الخاصة وهي تعمل بصورة مشتركة مع غيرها من الوظائف منذ البداية، فينتقلون بالعمل وفق نفس الطريقة التي

يستخدمها فريق كرة القدم. وقد احتاج اليابانيون زهاء (15) سنة حتى تعلّموا كيفية هذا الأداء. وما أن تمكّنوا من هذا المفهوم الجديد حتى تحقّق لهم اختصار مدة التطوير إلى ثلثيها. وكان إخراج نموذج (موديل) جديد لسيارة «تيوتا» و«نيسان» و«هوندا» قد احتاج إلى مدة خمس سنوات، ولكنهم الآن ينجزون هذا العمل في (18) شهراً.

وبفضل هذا مقرونًا بمراقبة الجودة صار لليابانيين اليد العليا في سوق السيارات في كل من أميركا وأوروبا.

كانت بعض الشركات الصناعية الأمريكية تعمل جاهدة لإعادة تنظيم عملها التطويري وفق النموذج الياباني فبدأت، على سبيل المثال، شركة فورد موتور العمل وفق هذا النهج في وقت مبكر من عقد الثمانينيات، وبعد عشر سنوات في مطالع عقد التسعينيات أحرزت هذه الشركة نجاحاً جيداً وإن لم يكن كافياً ليلحقها باليابانيين. على أن تغيير الفريق ينطوي على أصعب عملية تعليمية يمكن تصورها: وهي التخلي عن الأفكار. كما يتطلب التخلي عن المهارات والعادات التي اكتسبت بشق الأنفس طيلة مدة العمر وعن قيم الروح المهنية والحرفية العميقة الجذور، ولعل أصعب هذه التخليات كلها هو إسقاط علاقات إنسانية قديمة وعزيزة، أي التخلي عما يسميه جميع الناس «مجتمعنا» أو «أسرتنا».

ولكي تكون المؤسسة فاعلة يجب أن تُبنى على شكل

فريق. فعندما برزت أول المؤسسات الحديثة خلال السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر كانت المؤسسة العسكرية نموذجاً يمثلها، ويتجلى ذلك في الجيش البروسي الذي يعتبر مؤسسة أعجوبة سنة 1870 يقابلها خط التجميع لدى شركة هنري فورد في سنة 1920. فكان كل فرد في جيش سنة 1870 يقوم بنفس العمل وكان عدد الأفراد الذين تتوافر لديهم أية معرفة صغيراً جداً، أما تركيب الجيش في ذلك الحين فكان يقوم نموذج «أصدر الأمر وراقب» وهو نفس النموذج الذي اتبعته مشاريع الأعمال ومؤسسات أخرى كثيرة. ولكن الصورة الآن تختلف اختلافاً كبيراً مع حدوث تغيير سريع، فكلما تحولت المؤسسات أكثر فأكثر إلى مؤسسات معلوماتية كلما صارت أقرب إلى فريق كرة القدم أو كرة المضرب، أي إلى مؤسسات مسؤولة يتصرف كل فرد فيها كصانع للقرار مسؤول. وبعبارة أخرى، يعتبر جميع أعضاء المؤسسة من هذا القبيل أنفسهم وكأنهم مديرون تنفيذيون.

وعلى كل حال لا بد من إدارة المؤسسة، ويحتمل أن تكون إدارة روتينية متقطعة كما هو الشأن في مدرسة ريفية في الولايات المتحدة (رابطة الأولياء والمدرسين Parent-Teacher Association) أو تكون الإدارة عملاً مستمراً بوقت كامل لمجموعة من الناس كبيرة إلى حد ما كما هو الحال في المؤسسة العسكرية وفي مشروع الأعمال والاتحاد المهني

والجامعة. أما وجود أشخاص يصنعون القرارات فهو ضرورة لا بدّ منها وإلاّ لن ينجز أي شيء، وكذلك لا بد من وجود أشخاص يتحمّلون المسؤولية عن مهمّة المؤسّسة وروحها وأدائها ونتائج ذلك. وقد يكون هنالك قادة للجماعة والمجتمع والأسرة، ولكن المؤسسات وحدها عرفت «الإدارة».

ومع أن السلطة تعتبر كسأء ضرورياً للإدارة، إلاّ أن عملها في ظل المؤسّسة الحديثة لا يقوم على إصدار الأمر بقدر ما هو إحياء به. ليس في تاريخ الإنسانية سابقة لمجتمع المؤسسات ولا لقدرته على الإدارة. لأن كل واحدة من هذه المؤسسات التي يتكوّن منها المجتمع تُعتبر أداة رفيعة الاختصاص مصمّمة من أجل أداء مهمّة محدّدة واحدة وكذلك لأن كل واحدة ترفع قواعدها على التنظيم ونشر المعرفة. وهذا المجتمع لم يُسبق في بنائه ولا في توتراته ومشاكله رغم أنها ليست خطيرة كلها. والحقيقة أننا نعرف كيفية حل بعضها كالمشاكل التي تنطوي على المسؤولية الاجتماعية، ولكننا في مواضيع أخرى لا نعرف الجواب الصحيح وقد لا نعرف كيف نوجّه الأسئلة المناسبة. وعلى سبيل المثال، هناك توتر بين حاجة الجماعة إلى الاستمرار والاستقرار وحاجة المؤسّسة إلى الإبداع والتغيير، كما هنالك شرح بين «طبقة المثقفين» و«طبقة المديرين» وثمة حاجة ملحة لكليهما: وهي حاجة المجتمع إلى استخلاص المعرفة وحاجة المؤسّسة إلى تطبيق المعرفة وجعلها منتجّة.

فالأولى تركّز على الكلمات والأفكار وتركّز الثانية على الأشخاص والعمل والأداء، كما هنالك تهديد موجّه إلى صميم أساس مجتمع المؤسسات - قاعدة المعرفة - يصدر عن التخصصات الكبيرة ومن التحوّل من معرفة واحدة إلى معارف متعدّدة. غير أن أكبر وأصعب تحدٍ هو الذي تفرضه تعددية المجتمع الجديدة.

فمنذ ما يربو على (600) سنة لم يكن ثمة مجتمع فيه من مراكز القوة أكثر مما في المجتمع الذي نعيش فيه. على أن التعددية كانت معروفة في العصور الوسطى وكان المجتمع يتألّف من المئات من مراكز القوّة المتناحرة والمستقلّة: مثل السادة الإقطاعيون والفرسان والأسقفيات المعفاة والأديرة المستقلّة والمدن «الحرّة». وكان يوجد في بعض الأماكن، مثل التيرول النمساوي «فلاحون أحرار» لا يدينون لأحد سوى الإمبراطور. كما كان يوجد نقابات حرفية مثل اتحادات التجار في العصور الوسطى ومصارف للتجار في فلورنسا وجباة المكوس والضرائب وتوجد «برلمانات» محلية ذات صلاحيات لفرض الضرائب وتشريعية كما كان لها جيوش جاهزة للأجرة (مرتزقة) وأشياء أخرى كثيرة جداً..

تميّز تاريخ أوروبا الحديث - ومثله تاريخ اليابان - بأنّه الحقبة حيث أخضعت جميع مراكز القوة المنافسة لسلطة واحدة مركزية كانت تُعرف ابتداءً باسم «الأمير» ثم صارت تعرف باسم

«الدولة». وقد انتصرت الدولة المركزية الواحدة في أواسط القرن التاسع عشر في جميع البلدان المتقدمة عدا الولايات المتحدة التي ظلت تعددية عميقة في مؤسساتها الدينية والثقافية. وكانت قضية إلغاء التعددية قضية «تعاظم» طيلة ما يقارب (600) سنة. وما أن أضحي انتصار الدولة مؤكداً حتى برزت أول مؤسسة حديثة، هي مشروع الأعمال الكبير. (وطبيعي أن يحدث هذا دائماً كلما يعلن عن «نهاية التاريخ»). ومنذ ذلك الحين أخذت المؤسسات الحديثة بالظهور تبعاً الواحدة تلو الأخرى. وبعد أن وُضعت المؤسسات القديمة في أوروبا تحت هيمنة الحكومات المركزية، ومنها على سبيل المثال الجامعة، عادت فاستقلت ذاتياً مرة أخرى. وما يشير السخرية أن تمثل الشمولية الديكتاتورية، وخاصة الشيوعية، آخر محاولة يائسة في القرن العشرين لإنقاذ العقيدة القديمة التقدمية التي تشمل على مركز قوة وحيد ومؤسسة واحدة بدلاً من تعددية المؤسسات المستقلة والمنافسة.

وكما نعرف، لقد فشلت هذه المحاولة، ولكن فشل السلطة المركزية في ذاتها لا يفعل شيئاً من أجل معالجة القضايا التي تنتج عن المجتمع التعددي. ولبيان ذلك نضرب مثلاً بالتفكير في قصة سمع بها أكثر الناس، أو بعبارة أدق سمعوا بها على نحو مغلوط. كان تشارلز ي. ويلسون طيلة سني حياته شخصية هامة في الولايات المتحدة، أولاً كرئيس ومسؤول

تنفيذي رئيسي في شركة جنرال موتورز - حين كانت أكبر وأنجح شركة صانعة - ثم كوزير للدفاع في إدارة الرئيس أيزنهاور. وإذا كان ويلسون حقيق بالذكر على الإطلاق فإنه يُذكر الآن لشيء واحد لم يقله فعلاً وهو «ما يصلح لجنرال موتورز يصلح للولايات المتحدة». ولكنه قال سنة 1953 «ما يصلح للولايات المتحدة يصلح لجنرال موتورز». وظل ويلسون في ما بقي من سني حياته يحاول أن يصحح تلك المقولة المقتبسة عنه خطأً ولكنه لم يجد من يصغي إليه، بل كان كل فرد يجادل مؤكداً بقوله «إذا لم يقل ويلسون هذه المقولة فلا شك أنه كان يعتقد بها - وله أن يعتقدها». وكم قيل، يجب على المسؤولين التنفيذيين في أية مؤسسة - سواء كانت مؤسسة أعمال أو جامعة أو مستشفى أو مؤسسة كشفية - أن يعتقدوا أن مهمة وواجب المؤسسة هما أهم مهمة وواجب للمجتمع والأساس لكل شيء آخر. وبغير هذا الاعتقاد سرعان ما تفقد مؤسساتهم ثقتها بنفسها وتفقد شعورها بالعزة والقدرة على الأداء.

إن التنوع الذي يميز المجتمع المتطور ويزوده بقوة كبيرة يصبح ممكناً فقط بسبب المؤسسات التخصصية الأحادية المهمة التي طورناها منذ حدوث الثورة الصناعية، وخاصة خلال الخمسين سنة الماضية. إلا أن الخصوصية التي تجعل هذه المؤسسات قديرة على الأداء هي على وجه الدقة كون كل

مؤسسة منها مستقلة في ذاتها ومتخصصة تستلهم فقط من مهمتها ورؤيتها وحدها المحدودة ومن قيمها الخاصة الضيقة وليس من أي اعتبار للجماعة أو للمجتمع.

- وبهذا نرجع إلى المشكلة القديمة لتعددية المجتمع التي لما تُحل: ألا وهي، من الذي سوف يهتم بالصالح العام؟ ومن ذا الذي سوف يعرف الصالح العام ويحدده؟ ومن الذي يوازن بين أهداف وقيم مؤسسات المجتمع المتفرقة والمتنافسة فيما بينها غالباً؟ ومن الذي يصنع قرارات المبادلة وعلى أي أساس تُبنى؟

لقد اختفت إقطاعية القرون الوسطى لتحل محلها الدولة الموحدة الملكية لأن الإقطاعية لم تتمكن من الرد على هذه الأسئلة. ثم ها هي الدولة الموحدة الملكية تخلي مكانها الآن للتعددية الجديدة - وهي تعددية وظائف أكثر منها قوة سياسية، ذلك لأنها عجزت عن تلبية حاجات المجتمع ولم تتمكن أيضاً من أداء مهام الجماعة الضرورية. وبالتحليل النهائي، تبين لنا أن هذا هو أهم درس يمكن أن نتعلمه من فشل الاشتراكية وفشل الإيمان بالدولة الشمولية والسلطة الكلية. ويبقى هناك تحدٍ يجابهنا حالياً وبخاصة في الديمقراطيات المتقدمة وفي السوق الحرة كالولايات المتحدة - وهو تعزيز الأداء الاقتصادي والتلاحم السياسي والاجتماعي في المؤسسات التعددية المستقلة المبنية على أساس من المعرفة.

10 الدروس التي تتعلّمها الأعمال التجارية من مؤسسات النفع العام

بدأت المؤسسات ذات النفع العام، مثل فرقة المرشدات الكشفية والصليب الأحمر بالتحوّل إلى قيادات إدارية في أميركا كما أخذت تعمل في مجالّي الاستراتيجية ومجلس الإدارة الفعّال وتمارس ما تبشّر به غالبية الشركات الأمريكية التي غدت فعلاً رائدة في أهم المجالات - حفز العمالة الخبيرة وإنتاجيتها - فأخذت تطبّق السياسات والممارسات التي لا بدّ للأعمال التجارية من تعلّمها مستقبلاً.

قليل من الناس من يعلم أن قطاع النفع العام في أميركا هو أكبر مستخدم للعمالة إلى حدّ بعيد. فكل بالغ من اثنين - أي ما مجموعه + 80 مليون إنسان - يعمل متطوّعاً ويكرّس خمس ساعات في الأسبوع للعمل لصالح مؤسسة واحدة أو عدد من مؤسسات النفع العام، أي ما يعادل (10) ملايين وظيفة بدوام كامل. فإذا افترضنا تقاضي المتطوعين الحد الأدنى من

الأجور لبلغ ما يجب أن يدفع إليهم قرابة (150) مليون دولار أو (5%) من الناتج القومي الإجمالي. يتغير العمل التطوعي بسرعة ومما لا شك فيه أن ما يفعله الكثير يتطلب مهارة أو محاكمة عقلية أقل مثل الجباية من الجوار لصالح الصندوق الاجتماعي مرة في السنة بعد ظهر يوم السبت، أو مصاحبة المرشدات من الكشفاء الصغيرات خلال بيع الحلوى من بيت إلى بيت أو نقل المستن إلى الأطباء. وقد أخذ المزيد والمزيد من المتطوعين يتحول إلى موظفين دون أجر آخذين على عاتقهم المهام المهنية والإدارية في مؤسساتهم.

ومن الطبيعي أن لا تعمل جميع مؤسسات النفع العام على ما يرام. فالكثير من مستشفيات المجتمع والكنائس والكنس اليهودية من جميع المذاهب - ليبرالية ومحافضة وإنجليزية متطرفة - تعاني من عسر شديد وما تزال تخسر أعضائها باستمرار. وعموماً بقي قطاع النفع العام لا يتوسع طيلة السنوات العشر أو الخمس عشرة الماضية سواء من حيث المبالغ المالية التي يجمعها (معدلة في ضوء التضخم النقدي) أو من حيث أعداد المتطوعين. إلا أن إنتاجية قطاع النفع العام أخذت تنمو بصورة مذهشة في إطار عمل هذا القطاع وفي مجال إسهامه في المجتمع الأمريكي. ويُعتبر جيش الإنقاذ في فلوريدا مثلاً حياً على هذه المؤسسة آخرين. كان يُعهد إلى هذا الجيش المحكومون في أول مدة سجنهم، وكان جلهم من الفقراء السود

والشبان الإسبان ويقارب عددهم (25000) كل سنة. وقد أظهرت الإحصاءات أنه لو سيق هؤلاء الشباب والنساء إلى السجن لتحوّل أكثرهم إلى مجرمين محترفين. وقد تمكّن هذا الجيش من إعادة تأهيل (80٪) من أولئك المحكومين عبر تطبيق برنامج عمل صارم يشرف عليه المتطوعون إلى حد كبير ولم تكن تكلفة هذا البرنامج أكثر من جزء مما كان سيكلف إبقاؤهم خلف القضبان.

هذا البرنامج وغيره كثيرون من المساعي ذات النفع العام ينطوي على ارتباط بالإدارة. رغم أن كلمة «إدارة» كانت قبل عشرين سنة بغیضة إلى أولئك المعنيين بمؤسسات النفع العام إذ كانت تحمل هذه العبارة لوثة الحرص على الربح التجاري. أما مؤسسات النفع العام فكانت تحرص وهي فخورة على التنزّه من تلك الاعتبارات الهابطة. ولكنها بعد ذلك أدركت أن حاجتها إلى الإدارة أعظم من حاجة المؤسسات التجارية إليها وذلك لافتقارها إلى نظام تلك المؤسسات. فمؤسسات النفع العام ما تزال، بالطبع تكرّس نفسها «لعمل الخير» على أنها تدرك أيضاً أن النوايا الطيبة ليست بديلاً عن التنظيم أو المؤسسة والقيادة ولا عن المسؤولية والأداء والنتائج لأن هذه الأمور تتطلب إدارة والإدارة بدورها تبدأ بمهمّة المؤسسة. وعموماً، إن الشعور بالمال غداً أعظم لدى مؤسسات النفع العام منه لدى مشاريع الأعمال. هي تتحدّث عن المال وتهتم به معظم الوقت نظراً

لصعوبة جمعه وكون ما يتوفر لها منه أقل من حاجتها. غير أنها لا تبني استراتيجيتها على المال ولا تجعل منه لبّ تخطيطها كما يفعل الكثير من المسؤولين التنفيذيين في الشركات. وقد صرّح مرة واحد من مشاهير التنفيذيين كان يترأس مجالس للإدارة في كلا النوعين: أي في مشاريع الأعمال ومؤسسات النفع العام بأن قال: «تنطلق مشاريع الأعمال التي أعمل لها من التخطيط للعوائد المادية، في حين تبدأ مؤسسات النفع العام من أداء مهمتها». فالابتداء بالمهمة ومستلزماتها قد يكون الدرس الأول الذي يتعلمه مشروع الأعمال التجارية من مؤسسات النفع العام الناجحة. فالمهمة هي التي تركز على عمل المؤسسة وتحدّد الاستراتيجيات اللازمة من أجل بلوغ الأهداف النهائية وتكوّن مؤسسة منضبطة بنظام، وهي وحدها تستطيع دائماً أن تمنع حدوث أكثر الأمراض شيوعاً التي تفسد المؤسسات، وخاصة منها المؤسسات الكبيرة، وذلك هو مرض تبديد الموارد المحدودة في أمور تبدو «مفيدة» أو «مربحة» بدلاً من تركيز هذه الموارد على عدد محدود جداً من الجهود المنتجة.

من المعروف أن أفضل مؤسسات النفع العام هي التي تتركّس أكبر شطر من تفكيرها لتحديد مهمّة المؤسسة، فهي تنأى عن المقولات الجارفة المفعمة بالنوايا الحسنة، وبدلاً من ذلك تركز على أهداف واضحة المضمون للعمل الذي يؤديه أعضاؤها من موظفين ومتطوعين معاً.

فالهدف الذي يسعى إليه جيش الإنقاذ على سبيل المثال هو تحويل أولئك الذين رفضهم المجتمع - من متعاطي الكحول والمجرمين والمنبوذين - إلى مواطنين. وكذلك مرشحات الكشافة اللواتي ينهضن إلى مساعدة الناشئات لاستعادة ثقتهن بأنفسهن واحترام أنفسهن واحترام الآخرين. وهذه منظّمة حماية الموارد الطبيعية تعمل على حفظ وحماية تنوع الحياة الحيوانية والنباتية في الطبيعة. وعلى هذا الغرار تبدأ مؤسسات النفع العام بالبيئة والجماعة والمجتمع ومن سيصبح «زبائن» ولكنها لا تبدأ كما تبدأ مشاريع الأعمال الأمريكية بالداخل أي لا تبدأ بالتنظيم أو بالمردود المالي.

لقد أضحت كنيسة «ويلوكريك الاجتماعية» في ساوث بارينغتون في إيلينوي خارج شيكاغو أكبر كنيسة في الأمة - فبلغ عدد رعاياها 13000 - ولما يمض على تأسيسها أكثر من (15) سنة. وقد اختار مؤسسها، بيل هايبلز وهو في عقده الثالث، الجماعة حيث سيقم كنيسته بين ظهرانيها نظراً لقلة من يتردد على الكنيسة منهم رغم نمو السكان بسرعة ووفرة الكنائس. كان يطوف على الناس من منزل إلى منزل ويسأل سؤاله: «لِمَ لا تأتون إلى الكنيسة؟» ثم بعد ذلك وضع تصميماً لكنيسة تلي حاجات الرواد المحتملين: كأن يقيم القداس في أيام الأربعاء مساءً لأن الكثيرين من الآباء والأمهات العاملين والعاملات يفضلن قضاء أيام الآحاد مع أطفالهم. وكان هايبلز يصغي

باستمرار ويستجيب، وكانت الموعظة التي يدلي بها القس تسجل على أشرطة الكاسيت التي يحصل عليها رعية الكنيسة لدى مغادرتهم مبنى الكنيسة، ذلك لأنه قيل لكل منهم مراراً أنه يجب سماع الموعظة أثناء قيادة السيارة إلى العمل وإلى البيت حتى يتسنى بناء الرسالة في صميم حياة المرء. كما يقال له أن الموعظة ترشده دائماً إلى تغيير حياته. ولكنها لا تدله على كيفية التغيير. لذلك، تنتهي كل موعظة من مواعظ هايبلز بتوصيات عملية محدّدة.

إن المهمة إذا كانت واضحة ومحددة جيداً تذكّر دائماً بالحاجة إلى النظر إلى خارج المؤسسة وليس البحث عن «زبائن» فحسب، بل أيضاً البحث عن طرق النجاح. إن رضى المرء عن صلاح قضيته، ثم استبدال النوايا الطيبة بالنتائج، هو إغراء موجود دائماً في مؤسسات النفع العام. لذلك فقد تعلّمت مؤسسات النفع العام الناجحة والفاعلة كيف تحدّد بوضوح التغييرات التي تقع خارج إطار المؤسسة والتي تغطي «نتائج» وبالتالي كيف تركّز عليها.

وفيما يلي تجارب وخبرة ما يُعرف باسم مستشفى السلسلة الكاثوليكية في الجنوب الغربي. فهي تظهر مدى فاعلية وضوح المهمة والتركيز على النتائج. فبالرغم من التخفيضات الكبيرة من أجور المعالجة الطبية والإقامة في المستشفى خلال ثمان سنوات مضت فقد زادت موارد هذه السلسلة بنسبة (15٪) أمكن

بها تغطية النفقات) وفي الوقت نفسه كانت توسع خدماتها إلى مدى بعيد وترفع مستوى العناية بالمرضى والمعايير الطبية القياسية. وكان الفضل في هذا يرجع إلى تفهم الراهبة التي هي بمثابة المدير التنفيذي الرئيسي أنها هي ومن معها من موظفين هم في صميم عمل يهدف إلى تقديم العناية الصحيّة (وخاصة للفقراء) وأنهم ليسوا بصدد إدارة مستشفيات.

وبالنتيجة وعندما بدأت العناية الصحية تنتقل إلى خارج المستشفى لأسباب طبية أكثر منها اقتصادية منذ حوالي عشر سنوات، لقي هذا الاتجاه تشجيعاً من هذه السلسلة بدلاً من منازعته، فأوجدت مراكز جراحية جوّالة ومراكز لإعادة التأهيل ومخابر التصوير الشعاعي وشبكة من المخابر ومؤسسات العناية الصحية وغيرها. . ورفعت السلسلة شعاراً يقول: «حيث تكون مصلحة المريض فثمّ محلّ للتشجيع وفي ذلك موضع وظيفتنا». وبعبارة توهم بالتناقض، لقد ملأت هذه السياسة مستشفيات السلسلة وكانت المنشآت المستقلّة رائجة وذات شعبية كبيرة لدرجة أنها أوجدت موجات مستمرة من المرضى المحوّلين إليها. وطبيعي أن لا يختلف هذا كثيراً عن استراتيجية التسويق لدى الشركات اليابانية الناجحة رغم كون ذلك في الواقع مختلفاً جداً عن الطريقة التي يفكر ويعمل وفقها أكثر مشاريع الأعمال الغربية. على أن الفارق الحقيقي هو في كون الراهبات الكاثوليكيات واليابانيون ينطلقون من المهمّة المسندة إليهم بدلاً

من البدء باستحقاقاتهم من مكافآت كما يبدوون بما يجب أن يحققوه خارج ذواتهم - في مكان السوق - حتى يصبحوا جديرين بالمكافأة.

وأخيراً، فإن وضوح معالم المهمة يشجع الأفكار الإبداعية ويساعد على فهم دواعي تطبيقها مهما تكاثرت التحديات في وجه التقاليد. وأفضل مثال على هذا برنامج الكشافه ديزي (Daisy) الذي وضع للمرشدات الكشافات من أجل أطفال في سن الخامسة وذلك منذ بضع سنوات مضت. وطيلة (75) سنة كان سن الصف الأول ينظر إليه كحد أدنى من أجل الانخراط في فرقة الجرموزات الكشفية (Brownie) وكانت مجالس كشفية كثيرة ترغب في الإبقاء على هذا النحو. وعلى كل حال، كان ثمة آخرون نظروا بإمعان إلى الجوانب الديموغرافية ولاحظوا تعاظم أعداد النسوة العاملات تاركات أطفالاً صغاراً بين (7 و9) سنين من العمر في المنازل، كما نظروا إلى الأطفال وأدركوا ما يعترضهم من التعقيد يفوق ما كان لأسلافهم من الجيل السابق (والفضل يرجع إلى التلفزيون). أما اليوم وعدد كشافه ديزي (100,000) ينمو بقوة وسرعة وهذا من أنجح البرامج العديدة الخاصة بأطفال مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية والذي بدئ بها خلال المائة وعشرين سنة الماضية فهو برنامج نال حظاً أوفى من النجاح مما أصاب أيّاً من البرامج الحكومية الباهظة التكلفة.

وفضلاً عن هذا، يُعتبر هذا البرنامج هو البرنامج الوحيد

حتى الآن الذي رأى فرصة في تلك التغييرات الديموغرافية الهامة وتعرض الأطفال لمشاهدة التلفزيون ساعات طوال.

لدى كثير من مؤسسات النفع العام الآن مجالس إدارة عاملة، ذلك الذي ما يزال استثناء لدى الأعمال التجارية. ولديها أيضاً ما هو أندر: إنه المسؤول التنفيذي الرئيسي الذي هو مسؤول أمام المجلس وينظر في أدائه من قبل لجنة إدارية كل سنة، وكذلك لديها ما هو أندر أيضاً: وهو المجلس الذي يخضع أدائه للمراجعة سنوياً مقارناً بأهداف الأداء الحالية. إذن، إن استخدام المجلس الفعّال هو ثاني مجال تتعلّمه الأعمال التجارية من مؤسسات النفع العام.

ما يزال مجلس الإدارة في رأي القانون الأمريكي هو الهيئة الإدارية للشركة. وتجمع آراء المؤلفين وعلماء الإدارة على أن المجالس القوية شيء جوهري وظلّوا يكتبون في هذا الباب ما ينوف على (20) سنة بدءاً من كتاب Myles Mace الرائد في هذا المضمار⁽¹⁾. ومع هذا فقد أخذت إدارات أكبر شركاتنا تضوي بسبب دور وصلاحيات واستقلالية المدراء طيلة ما يربو على نصف قرن.

كان مجلس الإدارة آخر من أدرك أن الأمور تجري مجافياً للصواب لدى فشل كل عمل تجاري فردي في شركة كبيرة خلال العقود القليلة الماضية. ولكي نقع على مجلس إدارة

فعَّال حقاً خير لنا أن نضمن النظر في مؤسسات النفع العام أكثر مما ننظر في شركاتنا العامة.

فالفرق ينتج عن نواتج التاريخ إلى حد ما. فكان مجلس الإدارة تقليدياً يدير أو يحاول أن يدير عمل مؤسسات النفع العام، وسبب ذلك في الواقع نمو مؤسسات النفع العام وتعقيدها كثيراً لدرجة أنه لم يعد بالإمكان إدارتها من قبل أشخاص خارجيين بدوام جزئي يجتمعون ثلاث ساعات كل شهر. حتى أن كثيراً منها اتجه نحو الإدارة المهنية. ولعل منظمة الصليب الأحمر الأمريكية هي أكبر وكالة غير حكومية في العالم وأكثرها تعقيداً. فهي تحمل على عاتقها مسؤولية الإغاثة من الكوارث على نطاق عالمي وهي تدير الألوف من بنوك الدم وبنوك العظام والجلود في المستشفيات كما تجري تدريبات على الإسعافات القلبية والتنفسية في سائر أنحاء الأمة وتقيم دورات تعليمية على الإسعاف الأولي في الألوف من المدارس، ومع هذا لم يكن فيها مسؤول تنفيذي مأجور حتى سنة 1950 حين جاء أول مسؤول تنفيذي رئيسي مهني في عهد ريغان. ومهما صارت الإدارة المهنية عامة وصار المسؤولون التنفيذيون المحترفون موجودين حالياً في معظم مؤسسات النفع العام وبخاصة الكبيرة منها فلا يمكن لمجالس الإدارة عموماً أن تعجز بنفس الطريقة التي عجزت بها مجالس إدارة كثير من الشركات التجارية. وبقطع النظر عن مدى ترحيب المسؤولين التنفيذيين

الرئيسيين في مؤسسات النفع العام بذلك - وقليل من هم الذين يرحبون - لا يمكن أن تتحوّل مجالس إدارة مؤسسات النفع العام إلى إِمَعات مُقلّدة لها. لا شك أن المال هو أحد الأسباب، ولكن حملة الأسهم الرئيسيين من المدراء في الشركات العامة هم قلة، في حين أن مديري مؤسسات النفع العام يميلون للارتباط شخصياً بموضوع المؤسسة، فالذين يشاركون في مجلس الكنيسة أو في مجلس المدرسة قليلون إلا أن يكون اهتمامهم بالدين أو بالثقافة كبيراً.

إن أعضاء مجالس الإدارة في مؤسسات النفع العام - خلافاً للمدراء في الشركات التجارية - هم من المتطوعين سنين طويلة والعارفين الشيء الكثير عن مؤسساتهم. وباعتبار شدة التزام ونشاط مجلس إدارة مؤسسة النفع العام نجد علاقة هذا المجلس بالمسؤول التنفيذي الرئيسي تميل ميلاً شديداً إلى التنازع واحتمال الاحتكاك فيما بينهما احتمالاً قوياً. فالمسؤولون التنفيذيون، من جهتهم يتشكّون من تطفل المجلس وتدخله فيما لا يعنيه، وبالمقابل يتذمّر المجلس من اغتصاب الإدارة وظيفه المجلس. فاضطرت أعداد متزايدة من مؤسسات النفع العام إلى الاعتقاد بأنه لا مجلس الإدارة ولا المسؤول التنفيذي يمثل «الزعيم». بل إنهم جميعاً ليسوا سوى زملاء يعملون لتحقيق هدف واحد وكلّ منهم يقوم بمهمّة مختلفة، كما أنهم يدركون أن المسؤول التنفيذي يتحمّل تبعه تحديد مهمّة المجلس ومهمته هو.

وكمثال على ذلك، كانت قد أحدثت مؤسسة تعاونية كهربائية كبيرة في الشمال الغربي للمحيط الهادي عشر لجان إدارية، لجنة لكل عضو، ولكل لجنة مهمة عمل محددة كالعلاقات الاجتماعية أو أسعار الطاقة أو شؤون العاملين أو معايير الخدمة القياسية وهكذا. . وإلى جانب رئيس مجلس إدارة المؤسسة التعاونية المتطوع والمسؤول التنفيذي المأجور تقوم كل لجنة (المكوّنة من شخص واحد) بتحديد الأهداف الخاصة بسنة واحدة وبثلاث سنوات والعمل اللازم لتحقيق هذه الأهداف مما يستتزم من وقت عضو مجلس الإدارة فقط خمسة إلى ثمانية أيام في السنة. ويقوم رئيس مجلس الإدارة بمراجعة عمل وأداء كل عضو كل سنة، والعضو الذي يتبين أن أدائه يحتاج إلى سنتين متتاليتين لا يمكن أن يُعاد انتخابه. وفضلاً عن هذا يقوم رئيس المجلس ومعه ثلاثة أعضاء آخرين من المجلس بمراجعة أداء المجلس ككل وأداء المسؤول التنفيذي كل سنة.

ليس الكلام عن وظيفة المجلس هو المفتاح لجعله مجلساً فعّالاً في ضوء ما يوحى به المثال السابق، بل إن المفتاح في تنظيم عمله الأمر الذي يعكف كثير من مؤسسات النفع العام على تنفيذه من مثل كليات الفنون الليبرالية المتوسطة الحجم، ومعهد اللاهوت الرائد وبعض مستشفيات البحوث والمتاحف. ومما يثير السخرية أن هذه الطرائق تعود مرة أخرى لتبتكر نفس الطريقة التي أحدثها مجلس إدارة أول مؤسسة نفع عام في

أميركا منذ (300) سنة. ذلك هو مجلس إدارة جامعة هارفارد (HARVARD UNIVERSITY BOARD OVERSEERS) فهنا، يعيّن عضوٌ واحد بصفة «زائر» لكل دائرة في الجامعة - كلية الطب، مثلاً أو قسم علم الفلك - ويعمل هذا الزائر كمصدر يغذي الدائرة بالمعلومات وكنافد لأدائها في آن واحد.

ثمة قول مأثور بأن جامعة هارفارد هي الوحيدة التي تملك مجلس إدارة فريد. وكما يتوقع أكثرنا - بدءاً من -MYLES MACE- إن إضعاف مجلس إدارة شركة كبيرة شأنه أن يفتّ من عضد الإدارة وليس تقويتها، وأنه يشّت مسؤولية الإدارة عن الأداء وعن النتائج. والحقيقة أنه ينذر وجود مجلس إدارة لشركة كبيرة يقوم بموازنة أداء المسؤول التنفيذي مع الأهداف المحددة آنفاً للعمل. كذلك إن إضعاف المجلس - كما نتوقع - سوف يحرم الإدارة من الدعم المؤثّر والموثوق عند تعرّضها للهجوم. وتنبع مثل هذه التوقعات بكثرة في سلسلة التحوّلات المعادية. وحتى تسترجع الإدارة قدرتها على ممارسة الإدارة مرة أخرى لا بد لنا من أن نعيد لمجلس الإدارة فاعليته وتأثيره وتقع هذه المهمة ضمن نطاق مسؤولية المسؤول التنفيذي، وقد تم اتخاذ أولى الخطوات حين تحمّلت الآن لجنة التدقيق في غالبية الشركات مسؤولية العمل الفعلية وليست مسؤولية ظاهرية وتبريرية. فهناك عدد قليل من الشركات - مع كونها ليست كبيرة - لديه لجنة إدارية صغيرة خاصة بالتطوير المتتالي والتنفيذي تجتمع بانتظام

مع كبار التنفيذيين فتناقش أداءهم وخططهم. ولكن إلى الآن لم أقع على شركة تضع خططاً لعمل المجلس أو مراجعة أدائه بأية طريقة.

قليلون أولئك الذين يقتفون طريقة مؤسسات النفع العام وما تجريه من تدريب عملي منظم للعضو الجديد في المجلس. وقد كان أمراً مألوفاً لدى مؤسسات النفع العام أن تتعلل بعدم الدفع للمتطوعين عن عدم إمكانية مطالبتهم بأموال أخرى. ولكنها حالياً أصبحت أميل إلى القول أنه طالما لا يتقاضى المتطوعون أجراً يصبح من الضروري أن يستمدوا الشعور بالرضا من منجزاتهم وأن يسدوا مساهمة أكبر.

من أهم التطورات في حقل مؤسسات النفع العام هو ذلك التحوّل المستمر للمتطوع الهاوي إلى موظف عضو محترف ومنتدّب ولكنه غير مأجور. وعلاوة على هذا يشمل هذا التطور على مضامين بعيدة المدى بالنسبة لمشاريع الأعمال التجارية مستقبلاً.

ربما ذهب أسقفية الكاثوليك في الغرب الأوسط إلى أبعد ما يمكن في هذه العملية، حتى أنها غدت تضم رهباناً وراهبات أقل من نصف ما كان لها قبل (15) سنة، ثم قامت بتوسيع نشاطها إلى حد أكبر من الضعف - حتى وصلت في بعض الحالات إلى مساعدة المشردين الذين لا مأوى لهم

ومتعاطي المخدرات وما تزال تحتفظ بالكثير من المتطوعين - منهم على سبيل المثال: أعضاء طائفة المذبح الذين يرتبون الأزهار، ويخدمها حالياً زهاء (2000) موظف غير مأجورين بدوام جزئي يديرون أعمال البر والإحسان ويقومون بأعمال إدارية في مدارس الأبرشية وينظمون نشاطات الشبيبة حتى أنهم توصلوا إلى ملاجئ المجاذيب .

وقد حدث تغيير مماثل في الكنيسة المعمدانية الأولى في ريتشموند - فيرجينيا، وهي واحدة من أقدم وأكبر الكنائس المعمدانية الجنوبية. وعندما آل الأمر إلى الدكتور بيتر جيمز فلامينغ قبل خمس سنوات كانت الكنيسة آخذة بالانحدار على مدى سنوات طويلة كما هو الحال في كنائس المدن الداخلية القديمة. إلا أنها استعادت حيويتها وأصبحت اليوم تضم (4000) عضو وتدير عدداً من برامج اجتماعية بعيدة المدى بالإضافة إلى استخدام عدد مئتم من رجال الدين داخل الكنيسة التي باتت تضم فقط تسعة عاملين مأجورين بدوام كامل و(1000) موظف يقدمون خدمات غير مأجورة من أصل (4000) موظف.

غير أن هذا التطور لا ينحصر في المؤسسات الدينية كلياً، فهناك الجمعية الأمريكية للقلب التي، رغم انتشارها في كل مدينة من أي حجم في جميع أنحاء البلاد، فإن عدد موظفيها المأجورين ينحصر في العاملين في موقع القيادة الرئيسي يضاف إليهم عدد قليل من الخبراء الجوالين المتخصصين بمعالجة

المشاكل في هذا المجال . وهكذا يدير المتطوعون هذه الفروع ويملأون المراكز الشاغرة فيها متحملين كامل المسؤولية عن التثقيف الصحي في المجتمع فضلاً عن جمع الأموال .

يعتبر مثل هذا التغيير تلبية جزئية للحاجة ، فسبق أن عمل حوالي نصف البالغين من السكان كمتطوعين غير أنه لا يحتمل أن يزيد عددهم الكلي . ومع هذا العجز الدائم في الموارد المالية لا تستطيع مؤسسات النفع العام أن تضيف وظائف مأجورة . وعندما ترغب هذه المؤسسات في توسيع أنشطتها - الأمر الذي يعني زيادة الحاجات - تصبح مضطرة إلى حفز إنتاجية المتطوعين أكثر وإسناد المزيد من العمل والمسؤولية إليهم .

إلا أن الباعث الأساسي على مثل هذا التغيير في دور المتطوعين يأتي من داخل المتطوعين أنفسهم .

كثير وكثير من المتطوعين هم من المثقفين إدارياً ومهنيًا - وبعضهم لما يبلغ سن التقاعد من رجال ونساء في الخمسينيات من العمر أو دون ذلك - ولا تجددهم قانعين بمجرد كونهم مساعدين ، وبما أنهم من ذوي المعرفة والخبرة في أعمالهم الأساسية التي تدرّ عليهم معيشتهم ، نرى أنهم يريدون أن يبقوا كذلك في مجال الأعمال التي يسهمون من خلالها في خدمة المجتمع - أي في عملهم التطوعي . وإذا كان على مؤسسات

النفع العام أن تجتذبهم وتحفظ بهم فلا بد لها من أن توفر لهم مجالاً يطبقون فيه معرفتهم وقدراتهم.

بتجه كثير من مؤسسات النفع العام إلى تجنيد أمثال هؤلاء الناس فتكلف متطوعين مؤهلين لفحص القادمين الجدد - أي الذين سيصبحون أعضاء جدد في الكنيسة أو الكنيس أو من الجوار الذين يجمعون الأموال لصالح منظمة الصليب الأحمر - وليكتشفوا من تتوافر لديه مواهب قيادية وتقنعهم بأن يجربوا أنفسهم في مهمات تتطلب براعة فائقة، وبعد ذلك يقوم موظف من القدامى (إما بدوام كامل مدرج على جدول الراتب أو متطوع مؤهل) بمقابلة القادمين الجدد بغية سبر نقاط القوة فيهم ثم تعيينهم تبعاً لذلك. ومن الممكن تكليف المتطوعين للعمل كمعلم وكمشرف معاً حيث يمكن بمشاركتهم تحقيق الأهداف من الأداء. وتعمل على هذا النمط فرق الكشف عن الإناث التي تستخدم (730000) متطوعةً منهن فقط (6000) مأجورات من أجل (3,5) مليون عضو. ويبدأ عمل المتطوعة بنقل الصغار إلى الاجتماع مرة كل أسبوع. وبعد ذلك تقوم متطوعة مؤهلة بجذبها إلى عمل آخر - كمرافقة المرشدات في بيع الحلوى من بيت إلى بيت وتساعد قائدة الجرموزات في رحلة إلى مخيم كشفي. فمن عملية الخطوة خطوة هذه تتطور وتنمو المجالس المحلية للمتطوعات لتصل بالنهاية إلى الهيئة الحاكمة، أي إلى المجلس الوطني. ولكل خطوة، بما فيها الخطوة الأولى،

برنامج تدريبي إلزامي خاص تدير هذا البرنامج عادةً امرأة متطوعة . ولكل خطوة معايير قياسية وأهداف للأداء .

ثمة سؤال، وهو: ترى ماذا يطلب هؤلاء الموظفون غير المأجورين لأنفسهم؟ وما الذي يغريهم للبقاء حيث هم - مع أنه بوسعهم التخلي في أي حين يشاءون. لا شك أن مطلبهم الأول والأهم هو كون مؤسّسة النفع العام ذات مهمة هي التي تحرك كل شيء تجريه المؤسّسة. فمرة كان لمصرف إقليمي كبير نائبة أولى للرئيس لها طفلان صغيران، ثم فوق هذا العبء أخذت على عاتقها منصب رئيس مجلس الإدارة لفرع منظمة حماية الطبيعة الذي يبحث عن الكائنات الحية المهددة بيئياً فيشتريها ويرعاها. ولَمَّا سُئِلَت هذه السيدة عن سبب تحمّلها عبئاً ثَقِيلاً إضافة إلى عملها. أجابت بأنها تحب عملها وأن للمصرف عقيدة ولكن يجهل المساهمة التي يؤديها، أما في منظمّة حماية الطبيعة فهي تدرك سبب وجودها فيها.

هناك شيء آخر يحتاج إليه أو يتطلبه الصنف الجديد وهو التدريب والمزيد من التدريب، وبالتالي فإن أفضل طريقة فاعليّة لحث القدامى من الخبراء وللاحتفاظ بهم هي الاعتراف لهم بخبرتهم ثم استخدامهم في تدريب القادمين الجدد - بعد ذلك تحتاج العمالة الخبيرة إلى تحمّل المسؤولية - وقبل كل شيء عن التفكير وتحديد أهداف للأداء، كما يأملون بأن يستشاروا في صنع القرارات التي تؤثر على عملهم وعمل المؤسّسة ككل،

وكذلك يتوقعون أن تتاح لهم الفرص من أجل التقدم، أي للاضطلاع بمهام تتطلب براعة فائقة وتنطوي على مسؤولية أكبر وفق ما يضمنه أداؤهم. لذلك قام العديد من مؤسسات النفع العام بتطوير سلالم للسيرة المهنية خاصة بالمتطوعين لديها.

ويتعزّز كل هذا النشاط من طريق المسؤولية، إذ يصّر حالياً كثير من المتطوعين من العمالة الخبيرة على إعادة النظر مرة بالنسبة على الأقل في أدائهم مقاساً على أهداف محددة مسبقاً، كما يلحّون على مؤسساتهم أن تقصي غير القادرين على الأداء إمّا بنقلهم إلى مهمات أخرى تناسب قدراتهم أو تنصحهم بالابتعاد. وهذا هو الذي جرى في أبرشية واقعة في الغرب الأوسط حين صرح كاهن مكلف بشؤون المتطوعين بقوله: «لقد أصبح الوضع أسوأ مما هو عليه في معسكر التدريب التابع لسلاح البحرية، ويوجد أماننا 400 شخص على قائمة الانتظار». ولقد سلك نفس هذه الطريقة أحد المتاحف الكبيرة للأعمال الفنية في الغرب الأوسط حين طلب إلى المتطوعين (من أعضاء في المجلس وجباة الأموال ومدرسين ومحرري رسائل الأنباء) أن يرسموا أهدافاً لهم لكل سنة، وفي حال إخفاقهم في بلوغ هذه الأهداف على مدى سنتين متواصلتين ينبغي عليهم التنحي والاستقالة. وقد نسجت على هذا المنوال أيضاً إحدى المؤسسات اليهودية العاملة في حرم ومباني الكلية.

ومع أن المتطوعين المهنيين ما يزالون يشكّلون أقلية - ولكنها أقلية هامة، قد تصل إلى عشر مجموع قطاع المتطوعين - فإنها آخذة بالتزايد عدداً وأهمية وتأثيراً على قطاع النفع العام. وعلى هذا النحو أخذت مؤسسات النفع العام تردد ما قاله الكاهن في الكنيسة الكبرى حول عدم وجود رعية لتلك الكنيسة، إلا أن فيها قسماً فقط وقليل من المأجورين وثلة من المتطوعين».

يعتبر هذا التحوّل من متطوع في مؤسّس للنفع العام إلى مهني غير مأجور من أهم التطورات التي طرأت على المجتمع الأمريكي المعاصر. وكثيراً ما نسمع الآن عن تفسّخ وتحلّل الأسرة والمجتمع وعن فقدان القيم، وما في ذلك ريب أن هنالك سبب للقلق، إلا أن مؤسسات النفع العام تولّد تياراً معاكساً قوياً فتصوغ روابط للمجتمع جديدة كرباط المواطنة الفعّالة والمسؤولية الاجتماعية والقيم. ثم إن المساهمات المتبادلة بين المتطوع ومؤسّس النفع العام تتساوى من حيث الأهمية والقيمة.

ومن انعكاسات هذا التطور على الأعمال التجارية أنه حمل إليها دروساً واضحة فأصبحت إدارة إنتاجية العمالة الخيرة تشكّل تحدياً أمام إدارة الأعمال الأمريكية. لكن قطاع النفع العام يرشدنا إلى كيفية العمل.

فقبل كل شيء لا بد من وجود مهمة واضحة وإجراء تعيينات بكل دقة ومتابعة التعلّم والتعليم والسير بالإدارة وفق الأهداف وضبط للنفس مع وجود متطلبات عالية ومسؤولية مماثلة وتعليل للأداء والنتائج.

ولكن هذا التحوّل في عمل المتطوع ينطوي على تحذير واضح للأعمال التجارية الأمريكية. فهناك برنامج خاص أقوم بتدريسه لطلاب من التنفيذيين الكبار ومتوسطي المستوى. فيعمل هؤلاء الطلاب في مصالح واسعة التنوع كالمصارف وشركات التأمين ومتاجر السلسلة للبيع بالتجزئة وشركات الكمبيوتر وشؤون الفضاء والمصالح العقارية وسواها كثير. وجدير بالذكر أن غالبيتهم يعملون كمتطوعين في مؤسسات النفع العام كالكنيسة أو في مجلس الجامعة التي تخرّجوا منها أو في فرقة الأوركسترا. وعندما كنت أسألهم عن السبب الذي يحدوهم لهذا العمل، كان جواب أكثرهم يأتيني واحداً: «لا أجد في عملي كثير تحدٍ ولا ما يكفي من الإنجاز كما يحمل من المسؤولية ما يكفي وبالتالي فليس له مهمّة، وكل ما فيه أنه فقط وسيلة للانتفاع».

11 تحدي الإنتاجية الجديد

إن رفع إنتاجية العمالة الخبيرة والعمالة الخدمية من أعظم التحديات التي تعترض المديرين في البلدان المتقدمة، وفي النهاية سيكون لهذا التحدي الذي سوف يهيمن على جدول أعمال الإدارة طيلة عدة عقود قادمة دور في تحديد الأداء التنافسي للشركات، بل وأهم من هذا أنه سيحدد بنية ونسيج المجتمع ونمط الحياة لكل أمة صناعية.

لقد شهدت المائة والعشرون سنة الماضية ارتفاعاً في مجال الإنتاج الصناعي والنقل في البلدان المتقدمة مثل التصنيع والزراعة والتعدين والبناء والنقل بمعدل نمو سنوي يصل من 3٪ إلى 4٪، أي 45 ضعفاً للتوسع الكلي. ويستقر على أساس هذا النمو المتفجر جميع المكتسبات التي حققتها هذه الأمم ومواطنوها من زيادات ضخمة في الدخل المخصص للإنفاق وفي القوة الشرائية وباكتساب رعاية ثقافية وصحية أوسع مع توفر أوقات الفراغ مما لم يكن معروفاً سوى في أوساط

الأرستقراطيين والكسالى من المترفين قبل سنة 1914 حين كل ما عداهم يعمل ما لا يقل عن 3000 ساعة في السنة.

(حتى أن اليابانيين لم يكونوا يعملون أكثر من 2000 ساعة سنوياً بينما بلغ وسطي عمل الأمريكيان والألمان الغربيين 1800 ساعة في السنة).

ولقد أخذت الآن هذه المكاسب تتلاشى لسبب ليس له علاقة بانخفاض الإنتاج في صنع الأشياء ونقلها. وخلافاً للاعتقاد السائد، ما تزال الإنتاجية في هذه الأنشطة متصاعدة وبنفس المعدل، فهي ترتفع في الولايات المتحدة كليا كما ترتفع في اليابان أو ألمانيا الغربية. والحقيقة أن زيادة إنتاجية الولايات المتحدة الصناعية خلال عقد الثمانينيات - بمعدل يقارب 3,9٪ سنوياً - هي زيادة حسب الشروط المطلقة أعظم من الزيادات السنوية المقابلة لها في اليابان وألمانيا بينما تعتبر الزيادة السنوية للإنتاج الزراعي في الولايات المتحدة من 4٪ إلى 5٪ أعظم زيادة بكثير مما سجل في أي مكان آخر أو زمان.

لقد انتهت الثورة الإنتاجية نظراً لقلّة المشتغلين بصنع ونقل الأشياء لكي تكون إنتاجيتهم نهائية. ويمثّل هؤلاء على العموم ما لا يزيد على خمس القوة العاملة في الاقتصاد المتطور، وقد كانوا منذ ثلاثين سنة فقط الأقرب إلى الأكثرية، وحتى اليابان التي ما تزال كثيفة التصنيع لم يعد بإمكانها توقع

زيادة الإنتاجية في ذلك القطاع للحفاظ على نمو اقتصادها. ومن المعلوم أن الغالبية العظمى للقوة العاملة في اليابان هي من العمالة الخبيرة والعمالة الخدمية بإنتاجية منخفضة كما في أي بلد متقدم آخر. فعندما يشكّل المزارعون 3٪ فقط من السكان العاملين، كما هو الحال في الولايات المتحدة واليابان ومعظم دول أوروبا الغربية، لا تضيف الزيادات في المردود التي يسجلونها أي شيء إلى إنتاجية وثروة بلدهم الكلية في نهاية المطاف.

لذا، كان من الضروري أن تكون الأفضلية الأولى لدى الدول المتقدمة هي رفع إنتاج العمل المعلوماتي والعمل الخدمي. وستكون الهيمنة الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين للدولة التي تسبق إلى تطبيق ما تقدم. هذا وسوف تشكّل زيادة إنتاجية العمل الخدمي أعظم التحديات الاجتماعية إلحاحاً التي تواجه الدول المتقدمة. وإذا لم تتم مواجهة هذا التحدي سوف يجابه العالم المتقدم توترات اجتماعية متفاقمة وحركات استقطاب متزايدة وتطرف متصاعد وربما حرباً طبقية محتملة.

أما في ظل الاقتصاد المتطور فستكون الفرص المتاحة للمهن والترقيات محصورة أكثر فأكثر في أشخاص على جانب متقدم من التحصيل العلمي أو في أشخاص مؤهلين للعمل المبني على المعرفة. ولكن الأشخاص من هذا النوع هم دائماً

قلة قليلة من الرجال والنساء، ولكن سوف يكثرهم في العدد أشخاص يفكرون إلى المؤهلات اللازمة لأي شيء عدا الأعمال الخدمية التي تتطلب أقل المهارات - أي هم أشبه ما يكونون بطبقة «البروليتاريا» قبل 100 سنة، وهي عبارة عن كتل بشرية هزيلة في ثقافتها ومعدومة المهارات تعج بهم المدن الصناعية وهم يتدفقون داخلين خارجين من المصانع.

مع بدايات عقد الثمانينيات من القرن التاسع عشر كان المراقبون أولو الفطنة من جميع الاتجاهات السياسية يرزحون تحت هاجس شبح حرب طبقية تقوم بين طبقة البروليتاريا الصناعية والطبقة البرجوازية ولم يكن كارل ماركس وحده يتنبأ أن «بؤس» البروليتاريا سوف يؤدي حتماً إلى اندلاع الثورة. ومثله كان بينيامين ديزرائيلي، أكبر المحافظين في القرن التاسع عشر مقتنعاً بحتمية الحرب الطبقية. وكذلك استحوذ على مؤرخ الثروة الأمريكية والأرستقراطية الأوروبية هنري جيمز فزع شديد من هذه الصورة المحتملة فجعل منها موضوعاً مركزياً لروايته «أميرة كازاماسيما» The Princess Casamassima.

ومع أن هذه النبوءات كانت تبدو معقولة جداً وتكاد تكون بديهية للمعاصرين إلا أنها انهارت بفعل الثورة الإنتاجية التي أشعلها فريدريك تايلور سنة 1881 حين شرع يدرس الطريقة التي تتبعها العامل العادي في تجريف الرمل في مصنع لسبك الحديد حيث كان تايلور نفسه يعمل سابقاً. وقد هزّه بعنف العداء

المرير الذي لمسه بين العمال والمديرين وإن انتهاء هذه الكراهية إلى قيام حرب طبقية في آخر المطاف كان أمراً مرعباً. لذا هبّ تايلور يحسن من فاعلية العمل الصناعي وكانت ثمرة جهوده أن قامت ثورة أتاحت للعمال الصناعيين جني أجور الطبقة الوسطى والارتقاء إلى مرتبة الطبقة الوسطى رغم خوائهم الثقافي وافتقارهم إلى المهارات. ومع خواتيم سنة 1930 حين كان حسب رأي كارل ماركس قيام ثورة البروليتاريا أمراً حتمياً - تحولت بدلاً من ذلك طبقة البروليتاريا إلى طبقة بورجوازية.

ثم آن أوان ثورة إنتاجية أخرى ولكن التاريخ يقف إلى جانبنا هذه المرة. وقد كنا قد تعلمنا الكثير في القرن الماضي عن الإنتاجية وكيف يمكن إنمائها - بما يكفي لنعلم بحاجتنا إلى ثورة وكيف نبدأها.

يمتد ميدان العمالة الخبيرة والعمالة الخدمية من لندن علماء الأبحاث وأطباء جراحة القلب مروراً برسامي التصميم الهندسية من النسوة ومدراء المتاجر وانتهاءً بالعامل بسن (16) سنة الذي يقلّب شطيرة الهامبرغر في مطعم الوجبات السريعة في أمسيات أيام السبت. وينخرط في صفوف هؤلاء أشخاص آخرون معروفون بأنهم «مشغّلو الآلات»، كآلات جلي الأطباق والبوابون ومشغّلو أجهزة إدخال البيانات. ورغم التفاوت فيما لديهم من المعرفة والمهارات وما يحملون من مسؤوليات وما يشغلون من مراكز اجتماعية ويتقاضونه من رواتب وأجور إلا أن

ثمة تشابه كبير في ناحيتين أساسيتين بين العمال الخبراء والعمال الخدميين: وذلك، أولاً فيما لا فائدة منه لرفع الإنتاجية، وثانياً فيما فيه الفائدة.

والشيء الأول الذي تعلمناه - وكان صدمة قاسية - هو الشيء العقيم، الذي لا طائل تحته، فليس من الممكن إحلال رأس المال محل العمالة، كما لا يمكن للتكنولوجيا الحديثة بحد ذاتها أن تقدّم إنتاجية أفضل. وما رأس المال والتكنولوجيا في صنع ونقل الأشياء إلاّ عوامل للإنتاج حسب المصطلح الاقتصادي. ولكنهما في العمل القائم على المعرفة والعمل الخدمي مجرد وسائل أو أدوات للإنتاج. والفرق فيما بينهما هو أن أياً من العوامل لا يمكن له أن يحل محل العامل، بينما يمكن ولا يمكن للوسيلة أو الأداة تحل محله. أما كون الوسائل مساعدة أو مسيئة للإنتاجية فذلك أمر يتوقف على أشياء عديدة وهي: يعتمد على ما يصنع الناس بتلك الوسائل وعلى الغرض الذي يستخدمونه من أجله أو على مهارة من يستخدمها. فعلى سبيل المثال، منذ ثلاثين سنة مضت كنا متأكدين من أن فاعلية الكمبيوتر سوف تفضي إلى حدوث تخفيضات كبيرة في العمالة المكتبية، وقد أدى الأمل الواعد بإنتاجية أكبر إلى حدوث استثمارات ضخمة في أجهزة معالجة البيانات التي تنافس حالياً الاستثمارات في تكنولوجيا معالجة المواد (أي في الآلات التقليدية). ومع هذا فقد تزايد حجم القوة العاملة المكتبية منذ

إدخال تكنولوجيا المعلومات وفق وتيرة أسرع مما كانت عليه سابقاً. وفي النتيجة لم تتحقق أية زيادة في إنتاجية العمل الخدمي.

وما المستشفيات إلا شاهد ناطق يفسر ذلك. فقد كانت المستشفيات في نهايات عقد الأربعينيات كثيفة العمالة كلياً مع قليل من الاستثمار الرئيسي اللهم إلا في البناء والأسرة وكانت هنالك مستشفيات محترمة كثيرة لم تستثمر حتى في التقنيات القديمة نوعاً ما. فلا هي توفر أقسام للتصوير الشعاعي ولا المخابر الطبية أو المعالجة الفيزيائية. غير أن المستشفيات اليوم تستثمر رأس المال بكثافة ضخمة حيث تستثمر مبالغ طائلة في معدات وأجهزة للفحوص المختلفة من أمواج فوق الصوتية وأجهزة فاحصة للجسم وأجهزة تصوير نووية مغناطيسية وأجهزة لتحليل الدم والنسج مع توافر غرف نظيفة وغير ذلك كثير من التقنيات الحديثة. ولكن كل جهاز يؤتى به إلى المستشفى يجر معه عدداً من الأشخاص برواتب عالية دون أن ينقص من عدد العاملين أحد. (وفي الواقع إن تصاعد تكاليف العناية الصحية على نطاق عالمي هو إلى حد كبير نتيجة لتحويل المستشفى إلى كيان رهيب من العمل الكثيف ورأس المال المستثمر بكثافة). ولكن المستشفيات، على الأقل، زادت إلى حد كبير من طاقة أدائها فلا نجد في المجالات الأخرى للعمل القائم على المعرفة أو العمل الخدمي سوى تكاليف باهظة ومزيد من الاستثمارات

وأعداد كبيرة من الأشخاص. وليس من مخرج من هذه المعضلة إلا من طريق زيادة الإنتاجية زيادات ضخمة، ولا تأتي هذه الزيادات إلا مما أسماه تايلور «العمل البارع»⁽¹⁾ Working smarter أي العمل الغزير الإنتاجية دون جهد كبير ولا طول مدة.

يرى عالم الاقتصاد أن الاستثمار الرأسمالي أو استثمار الرئيسي إنما هو مفتاح الإنتاجية. ومع ذلك كانت القوة الرئيسية تعمل ببراعة (smarter) من وراء انفجار الإنتاجية. وقد كان الاستثمار الرئيسي والتكنولوجيا في الاقتصاد المتطور بنفس الوفرة في المائة سنة الأولى والمائة الثانية للثورة الصناعية. ومع ظهور العمل البارع (working smarter) انطلقت إنتاجية تصنيع ونقل الأشياء بصورة حادة وسريعة.

وهكذا سيكون الأمر بالنسبة للعمل القائم على المعرفة والعمل الخدمي - مع هذا الفرق: في التصنيع، أن العمل البارع إنما هو مفتاح واحد لزيادة الإنتاجية. أما في عمل المعرفة والعمل الخدمي فإن العمل البارع هو المفتاح الوحيد. وفوق هذا وذاك هو مفتاح أكثر تعقيداً يتطلب إمعان نظر في العمل بأساليب لم يحلم بها تايلور إطلاقاً.

عندما درس تايلور تجريف الرمل كان هناك سؤال يشغله وهو: كيف يمكن تنفيذ العمل. وبعد (150) سنة تقريباً حين

شرح إيلتون مايو من جامعة هارفارد يهدم نظرية تايلور «الإدارة العلمية» ويقيم بدلاً منها ما سُمي فيما بعد «العلاقات الإنسانية» ركّز على هذا السؤال نفسه وطرح خلال تجاربه في شركة (Western Electric's Hawthorne Works) السؤال الآتي: «ما هي الطريقة الأفضل لتمديد أسلاك أجهزة الهاتف؟» والنقطة المهمة هي أن في صنع ونقل الأشياء تكون المهمة دائماً من المسلّمات.

وقد تكون التساؤلات الأولى في العمل القائم على المعرفة والعمل الخدمي لزيادة الإنتاجية - والعمل البارع - هي «ما هي المهمة؟ وماذا نحن بصدد إنجازه؟ ولمّ نقوم بهذا العمل أصلاً؟» ولسوف تأتي أسهل مكتسبات الإنتاجية، وربما أعظمها أيضاً، في مثل هذا العمل من تحديد المهمة ومن إلغاء ما ليس له لزوم بصورة خاصة⁽²⁾.

ومن الأمثلة القديمة والمفيدة في هذا الباب، شركة سيرز روباك بين سنتي 1906 و1908 حين كانت تعالج طلبات الشراء الواردة إليها بواسطة البريد وقد ألغت واحداً من أكثر الأعمال استهلاكاً للوقت وهو عدّ المبالغ النقدية المرسلة بالبريد، فبدلاً من فتح المغلفات التي تحتوي على قيمة الطلبية لجأت سيرز إلى وزن المغلفات بصورة آلية وكان زبائن سيرز في ذلك الحين يرسلون القيمة بنقود معدنية فإذا تطابق وزن المغلف مع مبلغ الطلبية ضمن حدود ضيقة كان يحال المغلف دون فتحه إلى

الجهة المعنية وبهذا الأسلوب ألغت سيرز أيضاً مهمة من أكثر المهمات المستهلكة للوقت تلك هي تسجيل كل طلبية واردة وبدلاً من ذلك وضعت جدولاً لمناولة وشحن الطلبية وفقاً لوزن البريد الوارد (على فرض 40 طلبية مقابل كل رطل بريدي). ولقد آتت هذه الخطوات أكلها بأن حققت عشرة أمثال الزيادة الإنتاجية في عملية معالجة الطلبات البريدية في غضون ستين⁽³⁾.

كذلك، تمكنت إحدى أكبر شركات التأمين من رفع إنتاجية قسم تسوية المطالبات بحوالي خمسة أضعاف، فخفضت مدة معالجة المطالبة الواحدة من 15 دقيقة إلى 3 دقائق وسطياً وذلك بإلغاء عملية الكشف إلاً على الحالات الكبيرة جداً. وبدلاً من التحقق من 30 موضوعاً - كما درجت العادة دائماً - أخذ المحققون الآن بإثبات أربعة أمور فقط: إن كان عقد التأمين ما يزال ساري المفعول، وإذا كان المبلغ الاسمي مساوياً للمبلغ المدعى به، وإذا كان اسم حامل شهادة الوفاة مطابقاً للاسم الوارد في شهادة الوفاة، وأخيراً إذا كان اسم المستفيد مطابقاً للاسم المدعى.

وقد جاء هذا التغيير نتيجة لسؤال والجواب عليه: أما السؤال: «ما هي المهمة؟» والجواب عليه: «هي دفع المبالغ المستحقة في حالة الوفاة بأسرع وأقل ما يمكن». وإن كل ما تطلبه الشركة الآن لضبط العملية هو أن تنجز وفق الطريقة التقليدية عينة بنسبة 2٪، أي واحدة من كل خمسين مطالبة.

وينفس هذا الأسلوب قام عدد قليل من المستشفيات بحذف معظم أعمال ومصاريف إجراءات قبول المرضى وذلك بإدخال الجميع وفق الطريقة المتبعة في حالات الإسعاف حين يؤتى بالمريض مغمى عليه أو ينزف دماً ولا يقدر على ملء استمارات مطولة. «ما هي المهمة؟» كان السؤال الذي طرحته هذه المستشفيات. وكان جوابها عليه: «التحقق من اسم المريض وجنسه وعمره وعنوانه وكيف يمكن تنظيم الفاتورة». وكل هذه المعلومات مثبتة في بطاقات التأمين التي يحملها كل مريض.

تناول المثالان السابقان العمل الخدمي، وأما في حالة العمل القائم على المعرفة والخبرة فإن تحديد المهمة وإسقاط ما لا يلزم هو أكثر إلحاحاً ويحقق نتائج أعظم. ويكفي أن نتأمل كيف أعادت شركة متعددة القوميات تحديد استراتيجيتها.

في خلال سنوات طويلة قام 45 شخصاً من ألمع رجال التخطيط بإعداد سيناريوهات استراتيجية محكمة بأدق التفاصيل واقرنت الوثائق التي كانت عبارة عن أعمالاً ممتازة بموافقة الجميع. إلا أن تأثيرهم في العمليات لم يكن ذا شأن، إلى أن جاء مدير تنفيذي رئيسي جديد وسأل السؤال التقليدي «ما هي المهمة؟» ورد عليه بقوله: «هي أن نحدد وجهة وأهدافاً لأعمالنا ونضع استراتيجية لبلوغ تلك الأهداف».

واستغرق هذا العمل أربع سنوات من العمل الدؤوب وعدة محاولات إنطلاق خاطئة. فلجأ هؤلاء المخططون الآن إلى العمل من خلال ثلاثة أسئلة لكل عمل من أعمال الشركة: ما هو وضع السوق اللازم للحفاظ على مركز القيادة؟ وما هو الأداء الإبداعي اللازم لتعزيز ذلك الوضع؟ وما هو الحد الأدنى لمعدل المردود اللازم لاسترداد كلفة رأس المال؟ بعد ذلك عمل هؤلاء المخططون جنباً إلى جنب مع المدراء التنفيذيين في العمليات لرسم خطوط عريضة لاستراتيجية المجلس تهدف إلى تحقيق تلك الأهداف في ظل شروط اقتصادية مختلفة، وكانت النتائج أكثر بساطة وأقل روعة، ولكنها أصبحت «خططاً للطيران» توجه أعمال الشركة وترشد كبار موظفيها التنفيذيين.

تنجز مهمّة واحدة في وقت واحد حين صناعة ونقل الأشياء. فالعامل الذي تحدّث عنه تايلور لا يصلي النار في القرن عندما ينقل الرمل. وكذلك نسوة «مايو» لا يجرين تجارب على أجهزة الهاتف عندما يقمن بلحم الأسلاك في غرفة التمديدات. والفلاح في ولاية أيوا لا ينزل عن جراره وهو يزرع الذرة كي يحضر اجتماعاً. وكذلك الحال في العمل المعلوماتي والعمل الخدمي كل منهما يتطلّب التركيز. فالجراح لا يرد على المكالمات الهاتفية حين يكون في غرفة العمليات ومثله المحامي حين يكون يسدي المشورة إلى أحد زبائنه.

في المؤسسات حيث تنفّذ معظم الأعمال المبنية على

المعرفة والأعمال الخدمية يكاد يكون تشتت الانتباه قاعدة مطردة مع أن التركيز ممكن للأفكار الموجودة في القمة (ولكنهم قلّما يحاولون). لذا من الضروري لأكثر المهندسين والمدّرسين ومسؤولي المبيعات والعاملين في التمريض والمدراء من المستوى الوسطي وغيرهم أن يحملوا المزيد من أعباء العمل باطراد.

قد يكون موضوع العاملين في حقل التمريض في مستشفيات الولايات المتحدة الأسوأ، لأنه كما كنا نسمع وجود نقص كبير فيهم. ولكن ما نصيب هذا الزعم من الصحة؟ وقد أخذ عدد المتخرجين في هذه المهنة يربو باستمرار طيلة سنوات عديدة في حين كان عدد أسرة المرضى يتناقص بشدّة. وليس من تفسير لهذا التناقض الظاهري سوى أن الممرضات الآن يقضين نصف الوقت فقط في ممارسة ما تعلّمنه ويتقاضين أجورهن لقاءه - أي أنهن الآن يمارسن التمريض. أما النصف الآخر من الوقت فلا يحتاج إلى مهارتهن أو معلوماتهن ولا إلى العناية الصحية ولا شأن لذلك بالمريض وبمصلحته. وقد كنّ في السّابق مشغولات في سيل من الأعمال الورقية تتعلّق ببرنامج المساعدة الطّبيّة وبرنامج التّأمين الصحيّ وتنظيم الفواتير ومنع سوء ممارسة المهنة وغير ذلك.

على أن الحالة لا تختلف كثيراً في حقل التعليم العالي إذ تُصرف في الواقع الساعات الطّوال في الكليات والجامعات في

اجتماعات اللجان بدلاً من التدريس في القاعات وإرشاد الطلبة أو القيام بالبحوث. غير أن ما يمكن التخلّف عنه من هذه اللجان قليل، ولو كان قوامها من ثلاثة أعضاء بدلاً من سبعة لأنجزت أعمالاً أفضل في وقت أقصر.

أما تركيز عناصر المبيعات فهو ممزّق، ففي المتاجر المتعدّدة الأقسام تراهم الآن يقضون معظم الوقت يخدمون أجهزة الكمبيوتر ولا يعطون لخدمة الزبائن سوى القليل من الوقت - وربما هذا هو السبب الرئيسي لانحدار إنتاجيتهم المستمر كمنتجي صفقات وإيرادات، فيقضي ممثلو المبيعات الميدانيون ما يقارب ثلث وقتهم في كتابة التقارير بدلاً من زيادة الزبائن. وكذلك المهندسون لا يكادون ينفصّون عن اجتماع حتى يجلسوا في غيره في وقت ينبغي لهم أن يقضونه في مراكز عملهم.

وما هذا من قبيل إثراء العمل، بل هو إفقار له وهدم للإنتاجية كما أنه يقوّض الدوافع والمعنويات. فمن جهة العاملين في التمريض فإن كل تحليل لموقفهم ينم عن مدى كرههم المرير لعدم تمكّنهم من صرف وقت أطول في الاعتناء بالمرضى، يضاف إلى هذا ما يعتقدونه بوضوح من قلّة ما يتقاضونه لقاء ما يقدّمون من العمل. وفي الطرف المقابل، يرى مدير المستشفى أن ما يدفع للممرّضين والممرضات يفوق ما يستحقّون لقاء ما يقومون به من الأعمال الورقية العادية.

إن المعالجة عموماً أمر سهل نوعاً ما، فهي مجرد تركيز العمل - الذي هو التمريض في هذه الحالة - على المهمة - وهي العناية بالمرضى. وهذه هي الخطوة الثانية نحو العمل البارع.

وعلى سبيل المثال، اتجهت بعض المستشفيات إلى فصل العمل الورقي عن عمل التمريض أسندته إلى موظف في الطابق من المستشفى وكان هذا الموظف هو الذي يرد على المكالمات الهاتفية من أقارب وأصدقاء النزلاء ويرتب الأزهار. وكانت النتيجة أن ارتفع مستوى العناية بالمرضى وعدد الساعات المكثّسة له ارتفاعاً حاداً كما استطاعت المستشفيات تقليص عدد موظفي التمريض بمقدار الربع أو الثلث وبالتالي رفع الرواتب دون أن تزيد في جدول الرواتب.

ولإخراج هذه الأنواع من التحسينات إلى حيّز الواقع لا بدّ من طرح مجموعة أخرى من الأسئلة حول كل عمل معلوماتي وخدمي: «ما هو الشيء المقابل لما ندفعه من أجور؟ وما هي القيمة التي يُفترض أن يضيفه هذا العمل؟» الجواب على هذه الأسئلة ليس دائماً واضحاً أو غير مثير للجدل. وللدرد على هذه الأسئلة نظر أحد المتاجر متعدّد الأقسام إلى قوة المبيعات لديه وأجاب «إنها المبيعات». وأجاب آخر في نفس المنطقة وله نفس الزبائن تقريباً بقوله: «خدمة الزبائن». فكان أن أدّى كل جواب منها إلى إعادة بناء مختلف للوظائف في قسم

المبيعات، وأحرز كل متجر وبسرعة معقولة نمواً كبيراً في الإيرادات التي حقّقها كل موظف مبيعات وقسم، أي، حقّق مكاسب في كل من الإنتاجية والربحية.

ورغم كل التأثير الهائل لنظرية تايلور في الإدارة العلمية إلا أنها تركت أثراً سيئاً وخاصة في الوسط الأكاديمي. وقد يكون السبب الرئيسي في ذلك تلك الحملة الشرسة التي شنتها اتحادات العمال في الولايات المتحدة ضد هذه النظرية وحتى ضد تايلور نفسه في السنوات الأوائل من هذا القرن. لم يكن العداء لتايلور بسبب كونه مناهضاً للعمال ونصيراً للإدارة - كما كان يظن - لأنه في الحقيقة لم يكن كذلك. إلا أنه ارتكب خطأ كبيراً عندما ذهب يؤكّد عدم وجود شيء اسمه مهارة في صنع الأشياء ونقلها. فكل عمل من هذا القبيل واحد، حسب رأي تايلور، ويمكن تحليلها كلها خطوة خطوة كسلسلة من العمليات العادية غير الماهرة يمكن دمجها في أي نوع من العمل. وكل من يريد تعلّم هذه العمليات يجب أن يكون «رجلاً ممتازاً» يستحق «أجراً ممتازاً» يمكنه أن يقوم بمعظم العمل المتقدم ودرجة الكمال.

وعليه فقد فُسّرت تأكيدات تايلور سنة 1900 بأنها هجوم مباشر على اتحادات العمل الماهر التي كانت تحظى باحترام ونفوذ قوي حين كانت تهيمن على أكثر مواقع التصنيع تعقيداً في البلاد، كالمصانع الحربية وأحواض السفن التابعة لسلاح

البحرية حيث كان يتم جميع الإنتاج العسكري تقريباً زمن السلم وحتى ما بعد الحرب العالمية الأولى. وكانت كل حرفة في هذه الاتحادات تشكّل نقابة مهنية لا يحق للمعضو فيها أن يبوح بأسرارها. كان أساس قوة هذه النقابات مراقبة مدة التدريب المهني التي كانت تستمر من خمس إلى سبع سنوات وكان القبول فيها محصوراً بأقرباء الأعضاء فقط. أما أجور العمال فيها فكانت أفضل بكثير من أجور الأطباء في ذلك الحين أو ما يعادل ثلاثة أمثال الأجر الذي كان يتوقعه رجل تايلور «الممتاز». لذا لم يكن مستغرباً أن تثير تأكيدات تايلور أولئك الأرستقراطيين من العمال.

استمر الاعتقاد بسر المهنة والمهارة كما استمرت الفرضية على لزوم مدة طويلة من التدريب المهني بغية اكتسابهما معاً.

لقد ذهب هتلر ضد الولايات المتحدة معتمداً على هذه الفرضية بعد اقتناعه أن تدريب المختصين بالأجهزة البصرية (الذي تحتاج الحرب الحديثة إلى مهاراته) يستغرق مدة خمس سنوات أو أكثر، ورأى أن أميركا حتى تدفع جيشاً فعالاً وقوة جوية فعالة إلى أوروبا سوف تحتاج إلى تلك المدة الطويلة على أقل تقدير - لذلك أعلن الحرب بعد الهجوم الياباني على بيرل هاربور. وقد تبين لنا الآن مدى كون تايلور على حق، فلم يكن لدى الولايات المتحدة مختصون بالبصریات سنة 1941، وكما نعلم أن الحرب الحديثة بحاجة إلى أجهزة بصرية بالغة الدقة

وبكميات كبيرة. وبتطبيق أساليب تاييلور في الإدارة العلمية تمكنت الولايات المتحدة في بضع شهور أن تدرّب عمالاً نصف مهرة لينتجوا في النهاية أجهزة بصرية أكثر تطوراً حتى مما كانت تنتجها ألمانيا. وخلال ذلك الحين كان رجال تاييلور الممتازون من ذوي الإنتاجية المتصاعدة يجنون مبالغ مالية أكبر مما كان يحلم به أي حرفي سنة 1911.

وقد يثبت في النهاية أن العمل المعلوماتي والعمل الخدمي هما تماماً كالعمل التصنيعي والنقل - أي «مجرد عمل» حسب شعار الإدارة العلمية القديم (ذلك ما أكد عليه ورثة تاييلور الحقيقيون أنصار الذكاء الصناعي الراديكاليون) على أننا لا يمكن أن ننظر إلى الأعمال المعلوماتية والأعمال الخدمية «مجرد عمل» كما لا يمكن اعتبارها أعمالاً متجانسة، بل أنها تقسم إلى ثلاث فئات متباينة نظراً لما يمثله فعلاً الأداء الإنتاجي في عمل محدد. فهذه العملية، عملية تحديد الأداء هي الخطوة الثالثة نحو العمل البارع.

إن الأداء بالنسبة لبعض الأعمال المعلوماتية والخدمية يعني الجودة. فعلى سبيل المثال، العلماء في مخبر البحوث حيث تُعتبر الكمية (أي عدد النتائج) شأناً ثانوياً بالنسبة إلى الجودة. وقد استطاع عقار جديد أن يحقق مبيعات سنوية قدرها (500) مليون دولار وهيمن على السوق زهاء عشر سنوات فهو عقار أعظم في الأهمية بصورة مطلقة من (20) عقاراً مماثلاً

حقّق كل واحد منها مبيعات سنوية تُقدّر بحوالي (20 أو 30) مليوناً من الدولارات.

وهذا المبدأ ينسحب على قرارات سياسية أو استراتيجية جوهرية كما ينطبق على أعمال أقل ضخامة مثل التشخيص لدى الطبيب أو تصميم خاص بالتعبئة أو نشر مجلة. إلا أننا في كل من هذه الأمثلة لا نعرف حتى الآن كيف تحلّل العملية التي تسفر عن نتائج الجودة. لذا ولكي نرفع من شأن الإنتاجية علينا أن نسأل: «ما هو العمل المجدي؟».

أما الفئة الثانية فتشمل غالبية العمل المعلوماتي والعمل الخدمي وهي أعمال تتكوّن من الجودة والكمية معاً. ومن أمثلة ذلك مبيعات متجر متعدّد الأقسام حيث أن إرضاء الزبون لا يقل أهمية عن المبالغ المحقّقة من المبيعات. ومثل ذلك جودة العمل الذي تؤديه عاملة رسم التصاميم الهندسية ففي جزء لا ينفصل عن الأداء. وهذا أيضاً يسري على المهندسين وممثلي المبيعات في مكاتب العمولة والتقنيين الطبيين ومدراء فروع المصارف والمقررين والمرضات والذين يجرون التسوية في المطالبات والادعاءات وغيرهم. . فيتطلب رفع إنتاجية هذه الأعمال طرح هذا السؤال: «ما العمل المجدي؟» كم يقتضي تحليل العملية الصناعية خطوة خطوة وعملية عملية.

وأخيراً، ثمة أعمال خدمية كثيرة مثل التصنيف ومعالجة

دعاوى الوفاة وترتيب الأسرة في المستشفيات حيث يحدّد الأداء فيها بمثل تحديده في صنع ونقل الأشياء: أي يحدّد إلى حد كبير بالكمية (كالمدة التي يستغرقها ترتيب سرير في مستشفى بصورة صحيحة)، وتعتبر الجودة في أعمال «الإنتاج» في المقام الأول قضية معايير خارجية أكثر منها صفة مميزة للأداء نفسه. ويعتبر تحديد المعايير القياسية وإقامتها في عمل أمراً أساسياً. وبمجرد أن يتحقّق ذلك تأتي التحسينات الإنتاجية الحقيقية من خلال الهندسة الصناعية التقليدية، أي من تحليل المهمة وتوحيد العمليات الفردية البسيطة في صورة عمل كامل.

إن تحديد المهمة وتركيز العمل عليها وتحديد الأداء تعتبر خطوات ثلاث يمكنها بحد ذاتها أن تحقّق زيادة جوهرية في الإنتاجية وربما أكثر مما يرتقب تحقيقه في أي وقت، وقد تدعو الحاجة إلى مراجعة هذه الخطوات مرة بعد مرة وربما كل ثلاث أو كل خمس سنوات وحتماً كلما طرأ تغيير على العمل أو على تنظيمه وحينئذ فقط - حسب ما لدينا من خبرة - ستكون الزيادات الحاصلة في الإنتاجية مساوية، إن لم تتجاوز كل ما حقّقه الهندسة الصناعية أو الإدارة العلمية أو العلاقات الإنسانية في الصناعة. وبعبارة أخرى، يرجى من هذه الخطوات أن توجد لنا الثورة الإنتاجية التي نحن بحاجة إليها من أجل العمل المعلوماتي والعمل الخدمي.

ثمة شرط واحد فقط: وهو أن نطبّق ما كنا تعلمناه منذ

الحرب العالمية الثانية عن رفع الإنتاجية في صنع ونقل الأشياء . أما الخطوة الرابعة نحو العمل البارع فهي أن تقيم الإدارة شراكة مع الأشخاص الذين يشغلون تلك الوظائف أو الأعمال أي الذين سيكونون أكثر إنتاجاً . والغاية من هذا هي تكوين مسؤولية للإنتاجية والأداء في كل عمل معلوماتي وخدمي دون أي اعتبار للمستوى أو الصعوبة أو المهارة .

لقد كان فريدريك تايلور عرضة للنقد لأنه لم يسأل مرة العمال الذين درسهم كيف يمكن، برأيهم، تحسين أعمالهم . بل كان هو الذي يخبرهم . وكذلك فعل إيلتون مايو . ولكن نهج تايلور (ومايو بعد 40 سنة) كان ببساطة نتاج الزمن حين كانت حكمة الخبير مهيمنة . (ولم يسأل فرويد، بعد هذا، مرضاه عما يظنون أن تكون مشكلاتهم . وليس هنالك من دليل أيضاً على أن ماركس أو لينين قد فكروا إطلاقاً بسؤال الجماهير) . ولكن تايلور كان يرى في العمال والمدراء مجرد «ثيران بكماء» . أما مايو، في الوقت الذي كان يكن احتراماً كبيراً للمدراء كان يعتبر العمال أشخاصاً «غير ناضجين» يعانون من عدم التوافق مع بيئتهم نتيجة عجزهم تحقيق الانسجام بين رغائبهم الذاتية وبين أوضاعهم الحياتية ولذلك هم - بحاجة ماسة إلى إرشادات طبيب نفساني خبير - .

ومع مجيء الحرب العالمية الثانية كان لزاماً أن نسأل العمال، وما لنا حينئذ من خيار . حينذاك لم يكن في المصانع

الأمريكية مهندسون أو مختصون بعلم النفس ولا ملاحظو عمال، بل من كان في المصنع يرتدي نفس الزي الموحد ولدهشتنا - على ما أذكر - أنه تبين لنا أن العمال ليسوا ثيراناً بكماء ولا غير ناضجين ولا يشكون من سوء التوافق، بل كانوا يعرفون الكثير عن العمل الذي يؤدونه وعن منطقته ورتابته وعن جودته وأدواته. بسؤالهم عما يرون أنه الطريقة لتناول كل من الإنتاجية والجودة⁽⁴⁾.

بدايةً لقي هذا الاقتراح الجديد قبولاً لدى قليل من المصالح (وكانت شركة IBM الشركة الرائدة في هذا المضمار وبقيت مدة طويلة واحدة من أكبر الشركات تعمل وفق هذه الفكرة). وسرعان ما التقطها الصناعيون اليابانيون في أواخر عقد الخمسينيات وأوائل عقد الستينيات، وقد انتهت محاولاتهم الأولى إلى العودة إلى أوتوقراطية ما قبل الحرب إلى إضرابات دامية وما يشبه الحرب الأهلية. ورغم كون هذه الفكرة ما تزال بعيدة عن التطبيق الواسع إلا أنه من المقبول عموماً ولو نظرياً على الأقل أن معرفة العمال لعملهم هي نقطة البداية لتحسين الإنتاجية والجودة والأداء.

وما من شك أن الشراكة مع العامل المسؤول في تصنيع ونقل الأشياء هي الطريقة المثلى لزيادة الإنتاجية وبعد هذا كله فقد عملت مقولة تايلور وبصورة حسنة، فالشراكة مع العامل المسؤول في العمل المعلوماتي والعمل الخدمي هي الطريقة الوحيدة.

أما العنصر الأخير من العناصر المكوّنة للعمل البارِع فهو عبارة عن درس من شطرين اثنين لم يعرفه تايلور ولا مايو. أحد هذين الشطرين أنه يجب أن يصاحب مكتسبات الإنتاجية تعلّم مستمر. وإن إعادة تصميم عمل مثل تعليم العامل الطريقة الجديدة للقيام به - وذلك ما فعله وعلمه تايلور - لا يمكن بحد ذاته أن يعزّز التعليم الحالي. وما التدريب إلاّ بداية مرحلة التعليم. وكما يمكن أن تعلّمنا اليابانيون، حقيقة، (والفضل يعود إلى تقليدهم القديم Zen) فإن أكبر فائدة للتدريب لا تأتي من تعلّم شيء جديد بقدر ما تأتي من فعل شيء بصورة أفضل مما كنا نفعله من قبل.

ليس التبحّر في السنوات القليلة الماضية أقل أهمية: ذلك أن العمّال المعلوماتيين والعمّال الخدميين يتعلّمون أكثر عندما يمارسون التعليم. وخير طريقة لتحسين إنتاجية نجمة المبيعات هي أن يطلب إليها تقديم موضوع بعنوان «سر نجاحي» في اجتماع للمسؤولين عن المبيعات في الشركة. وأفضل طريقة للجراح كي يحسّن أدائه هي أن يلقي حاضرة حول هذا الموضوع في الجمعية الطبيّة في المقاطعة. وكثيراً ما نسمع ما يقال أنه في عصر المعلومات يصبح على كل مشروع أن يتحوّل إلى مؤسسة للتعلّم والتعليم.

ومنذ مائة سنة ظهرت مؤشرات الصراع الطبقي بوضوح وجلاء، ولكن الذي نزع فتيل هذا الصراع وأبعد شبح الحرب

الطبقية كان نمو إنتاجية الطبقة العاملة الصناعية ذلك الحدث الذي لم يسبق له نظير ولم يجد له حتى الذي أوجده، فريدريك تايلور مصطلحاً يصفه .

وكما هو معلوم أن الإنتاجية هي مصدر حقيقي لميزة المزاحمة وهي مفتاح الاستقرار الاجتماعي أيضاً. لذلك يجب أن يكون تحقيق مكاسب في إنتاجية الخدمات مقارنة بتلك التي تحققت سابقاً من إنتاجية التصنيع في مقدمة أولويات المدراء في كافة أرجاء العالم المتطور. وهناك حقيقة اقتصادية تقول بعدم إمكانية تفوق المداخل الحقيقية على الإنتاجية في أي مدة زمنية متطاولة. فما لم تتحسن إنتاجية العمال الخدميين بسرعة سوف تندهور باستمرار الحالة الاجتماعية والاقتصادية لهذه الشريحة الكبيرة من الناس التي يضاهي عددها عدد العمال الصناعيين في ذروتهم. وهذا يقوي على الأقل احتمال الركود الاقتصادي، وبمنظرة أكثر تشاؤماً سوف يقوى احتمال حدوث توترات اجتماعية لم يسبق لها مثيل منذ العقود الأولى للثورة الصناعية.

يبدو واضحاً أن استخدام العمال لقوتهم العددية بغية الحصول على أجور أعلى مما تبرره مساهمتهم الاقتصادية سوف يفضي إلى إفقار المجتمع بأكمله والانحدار بالدخل الحقيقي للفرد وارتفاع معدل البطالة. وبصورة أخرى، قد يستمر هبوط دخل عمال الخدمات العاديين ونصف المهرة بالنسبة إلى التصاعد المتواصل في أجور العمال المعلوماتيين الأمر الذي

سوف يوسّع الفجوة بين الفريقين إضافةً لنتائج تفاقم الاستقطاب، وفي كل الأحوال قد تتزايد مرارة وعزلة العمال الخدميين لدرجة أنهم سيرون أنفسهم طبقة معزولة.

لحسن الطالع أننا في وضع أفضل بكثير من وضع أسلافنا قبل مائة سنة، فنحن نعرف ما لم يعرفه ماركس ومعاصروه: وذلك إمكانية رفع الإنتاجية وكيف يمكن تحقيق ذلك. وهذه أفضل معارفنا عن العمل حيث الحاجة الاجتماعية أشد إلحاحاً: في العمل الخدمي الماهر ونصف الماهر - كأعمال الصيانة في المصانع والمدارس والمستشفيات والمكاتب، وفي الأعمال المقابلة كالمطاعم ومتاجر الخدمة الذاتية (السوبر ماركت) وفي الأعمال المكتبية في شركات التأمين والمصارف والمصالح من مختلف الأنواع. وهذا من حيث الجوهر هو عمل إنتاجي. وهكذا، إن ما تعلمناه خلال المائة سنة الماضية حول زيادة الإنتاجية ينطبق على هذا النوع من العمل مع شيء من التكيف.

كذلك هناك نموذج من الأساليب في الخطوات التي تتبعها بعض الشركات المتعددة القوميات بغية تحسين إنتاجية العاملين فيها. وقد طُبّق أرباب العمل الأمريكيان والأوروبيون بصورة منهجية هذا الأسلوب الذي تعالجه هذه المقالة على الأعمال الخدمية منخفضة المهارة، وحدّدوا المهمة وجعلوا العمل مركزاً عليها كما حدّدوا الأداء وأشركوا العمّال في تحسين الإنتاجية وجعلوا منه المصدر الأول للأفكار بهذا الصدد كما أحدثوا

عملية التعلّم والتعليم المستمرة ضمن عمل كل عامل وفريق عمل. فكانت النتيجة أن ارتفعت الإنتاجية ارتفاعاً جوهرياً - حتى تضاعفت في بعض الحالات - مما أمكنهم من رفع الأجور، وبنفس الأهمية خلصت هذه العملية إلى رفع معنويات العاملين وثقتهم بأنفسهم.

وليس من قبيل المصادفة أن يحقق المقاولون الخارجيون هذه التحسينات، فالحصول على مكاسب إنتاجية كبرى في حقل العمل الخدمي من النوع الإنتاجي يتطلّب عادة أن يعهد بالعمل إلى شركة ليس لها عمل سوف تهضمه وتحترمه كما تتيح فرصاً للعاملين من ذوي المهارة المتدنية للتقدّم (كأن يرتقوا إلى درجة مدير محلي أو إقليمي). ويلاحظ أن المؤسسات التي يجري فيها مثل هذا العمل - كالمستشفيات التي تملك الأسرة أو المعاهد التي يحتاج طلبتها إلى تغذية - لا تدرك ولا تحترم هذا العمل بالقدر الكافي لتكريس الوقت والعمل الجاد اللازمين للارتقاء بإنتاجية العمل.

فالمهمة معروفة وتنفيذها ممكن، ولكن إلحاح الحاجة عظيم. ولرفع إنتاجية عمل خدمي لا ينبغي الاتكال على الحكومة أو على السياسة معاً، تلك هي مهمة المدراء والمسؤولين التنفيذيين في الأعمال التجارية وفي مؤسسات النفع العام، بل هي في الحقيقة المسؤولية الاجتماعية الأولى للإدارة في المجتمع المعلوماتي.

12 الإدارة والعمل العالمي

حين كان ماركس منكباً على كتابه «رأس المال» في بداية عقد الخمسينيات من القرن التاسع عشر لم تكن ظاهرة الإدارة معروفة آنذاك، وكذلك المشاريع التي يديرها المديرون. كانت أكبر شركة في ذلك الحين عبارة عن مصنع للقطن في مانشستر بإنجلترا يملكه صديق له هو فريدريك أنجيلز وحيث يعمل أقل من 300 / إنسان. وقد كان من أعظم المصانع ربحاً في عصره ولم يكن فيه مدراء، بل مشرفون مباشرون وكانوا في الوقت نفسه عمالاً يمارس كل مشرف منهم النظام على حفنة من الزملاء «البروليتاريا» يعزّ في تاريخ الإنسانية ظهور مؤسسة بمثل السرعة وبذات التأثير الذي كان لمؤسسة الإدارة، ففي أقل من 150 سنة استطاعت الإدارة أن تغيّر البنية الاجتماعية والاقتصادية في دول العالم المتقدم، وكوّنت اقتصاداً عالمياً كما أرسّت قواعد جديدة للدول التي ستساهم فيه على قدم المساواة. كما طال التغيير الإدارة نفسها. وما من شك أن مهمة الإدارة

الجوهرية باقية على حالها وهي تمكين الناس من الأداء المشترك بعد تحديد أهداف وقيَم مشتركة وبُنية صحيحة واستمرار التدريب والتطوير بغية المضي في عملية التغيير والتجاوب معها. ولكن التغيير أصاب المهمة في صميم مدلولها، وذلك فقط لأن الإدارة قلبت القوة العاملة من قوة مؤلفة في غالبيتها من عمّال عاديين إلى عمّال على جانب رفيع من الثقافة والمعرفة.

كان قلة من التنفيذيين تدرك ما للإدارة من تأثير عظيم، وفي الحقيقة كان كثير منهم على شاكلة م. جوردان (M. Jourdain) تلك الشخصية في مسرحية «البورجوازي النبيل» لموليير الذي لم يكن يعلم أنه قال نثراً. كذلك لم يكن أولئك التنفيذيون يدركون أنهم يمارسون الإدارة أو يسيئون ممارستها. وبالنتيجة، كان استعدادهم لمواجهة التحديات الضخمة المقبلة هزياً. ذلك لأن المشاكل الهامة حقاً التي تعترض سبيل المدراء لا تصدر عن التكنولوجيا ولا عن السياسة كما لا تنبع من خارج الإدارة والمشروع، بل هي مشاكل وليدة نجاح الإدارة نفسها.

قبل ثمانين سنة وعلى عتبات الحرب العالمية الأولى حين بدأت قلة من الناس تشعر بوجود الإدارة كان أكثر الناس في الدول المتقدمة (ولربما أربعة أشخاص من كل خمسة) يجنون معيشتهم من ثلاث مهن. ففي بريطانيا العظمى كان هناك فئة المستخدمين المنزليين، وهي أكبر فئة فريدة (حوالي ثلث

مجموع العمّال) كما أنها فئة كبيرة جداً في جميع الأماكن وحتى في الولايات المتحدة. ثم هناك المزارعون، وهم عادة أسر من الفلاحين، يشكّلون أكثر من نصف السكان العاملين في كل دولة عدا إنكلترا وبلجيكا. وهناك، أخيراً العمّال الصناعيون (أصحاب الياقات الزرقاء) في معامل التصنيع التي هي المهنة الأسرع نمواً إذ كانت تضم سنة 1925 حوالي 40 بالمئة من القوة العاملة الأمريكية.

أما فئة المستخدمين المنزليين فقد زالت من الوجود تقريباً، والفلاحون العاملون بدوام كامل يمثلون 3٪ إلى 5٪ فقط من السكان العاملين في الدول المتقدمة غير الشيوعية، وذلك رغم مضاعفة الإنتاج الزراعي من أربعة إلى خمسة أمثال ما كان عليه قبل 80 سنة. هذا وقد أخذ العمّال من ذوي الياقات الزرقاء بالانحدار السريع على نفس مسار العمالة الزراعية. يشكّل العمّال البدويون العاملون في حقل الصناعة في الولايات المتحدة الآن فقط 18٪ من إجمالي القوة العاملة، وسوف تهبط نسبتهم مع أقول القرن الحالي إلى 10٪ أو ما يدانيها في الولايات المتحدة وغيرها، في حين أخذ الإنتاج الصناعي بالارتفاع بصورة ثابتة وينتظر أن يتجاوز ما لا يقل عن 50٪. تتألف أكبر فئة فردية - أكثر من ثلث المجموع - من أولئك الذين يطلق عليهم مكتب الإحصاء في الولايات المتحدة اسم «العمّال الإداريين أو المهنيين». وهناك نسبة من إجمالي السكّان

البالغين تفوق ما كانت عليه من قبل - ربما الثلثين في الولايات المتحدة - على سبيل المثال تعمل أعمالاً مدرّة للدخل في كل بلد متقدّم غير البلدان الشيوعية.

كانت الإدارة العامل الرئيسي في هذا التحوّل المنقطع النظير، فقد أوضحت ولأول مرة في تاريخ الإنسانية سبب استخدام أعداد كبيرة من ذوي المهارات والمعارف الواسعة في العمل الإنتاجي. في حين كان أي مجتمع يعجز عن مثل ذلك فيما مضى. فلم يكن في الحقيقة أي مجتمع في السابق يستطيع أن يدعم أكثر من حفنة صغيرة من مثل هؤلاء ذلك لأنّه - وحتى وقت قريب - لم يكن هنالك من يعرف كيف يجمع بين ذوي المهارات والمعارف المختلفة بغية تحقيق أهداف مشتركة. كانت الصّين في القرن الثامن عشر محل حسد المثقفين الغربيين المعاصرين نظراً لما كانت توفّر من أعمال للمثقفين (20000 وظيفة سنوياً) أكثر مما كانت تقدّمه أوروبية آنئذ. غير أن الولايات المتحدة اليوم وبعدد سكانها المقارن تقريباً تنتج قرابة مليون متخرّج من المعاهد كل سنة، ولا يجد معظمهم كثير عناء في العثور على عمل جيد الأجر. ويرجع الفضل في توظيف هؤلاء إلى الإدارة.

إن المعرفة، وخاصة المتقدّمة منها هي دائماً معرفة تخصّصية جداً ولا يمكنها بمفردها أن تنتج شيئاً إلاّ أنّه بوسع شركة حديثة وكبيرة أن تستخدم ما يقارب /10000/ من ذوي

المعرفة العالية فيما يصل إلى قرابة 60٪ فرعاً مختلفاً من فروع المعرفة. فالمهندسون من مختلف الأنواع والمصممون وخبراء التسويق والاقتصاديون وخبراء الإحصاء وعلماء النفس والمخططون والمحاسبون والمختصون بالموارد البشرية يعملون جميعاً في مشروع مشترك، وبغير المشروع المنظم - أي العمل التجاري - لن يكون لأي من هؤلاء أية فاعلية.

والسؤال الأول الذي يرد حول هذا - الانفجار التربوي في السنوات المائة الماضية، أو الإدارة التي استطاعت أن تضع هذه المعرفة موضع التطبيق الإنتاجي - هو سؤال موضع نقاش ونظر. وليس وجود إدارة ومشروع حديثين ممكناً إذا لم توجد قاعدة معلوماتية لدى المجتمعات المتطورة. إلا أن الإدارة ونقول الإدارة وحدها هي التي تفعل كل هذه المعرفة وهؤلاء الأشخاص ذوي المعرفة الواسعة. ولقد حوّل ظهور الإدارة المعرفة من مجرد ترف عقلي وزخرفة اجتماعية إلى ما نعرفه الآن بأنه رأس المال الحقيقي لأي اقتصاد. ثم إن المعرفة بدورها - وليس مواد البناء - غدت قلباً للاستثمار الرئيسي.

تستثمر اليابان نسبة قياسية قدرها 8٪ من إجمالي ناتجها القومي السنوي في المصانع والمعدات وتستثمر ما لا يقل عن ضعف هذه النسبة في حقل التربية، أي الثلثان في المدارس للناشئين وما تبقى في تدريب وتعليم البالغين (في المؤسسات التي تشغلهم إلى حد كبير). كذلك، تخصص الولايات

المتحدة شطراً من ناتجها القومي (20%) للتعليم والتدريب. وتعتبر المعرفة في مجتمع المشاريع والإدارة الحديث مورداً أساسياً وثروة حقيقية للمجتمع.

لقد تنبأ القليل من كبار رجال الأعمال سنة 1870 بهذا التطور حين كانت المشاريع الكبيرة المماثلة للمشاريع التي نعرفها اليوم تأخذ شكلها وتبلور. ولم يكن سبب ذلك هو الافتقار الشديد إلى بُعد النظر بقدر ما هو افتقار إلى سابقة. ففي ذلك الحين لم يكن ثمة مثل للمؤسسة الكبيرة والدائمة سوى الجيش، فلا غرابة إذن أن يكون التركيب القائم على مبدأ الأمر والمراقبة (Command and Control) هو النموذج المحتذى عند أولئك الذين بنوا سكك الحديد عبر القارات ومعامل الفولاذ والمصارف العصرية والمتاجر متعددة الأقسام.

فهذا النموذج الأمري مع وجود حفنة قليلة تُصدر الأوامر في القمة ووجود الكثرة في القاعدة تطيع وتنقذ بقي معياراً مطبقاً زهاء (100) سنة، إلا أنه لم يكن مستقراً سكونياً كما قد يوحي به قدمه، بل هو على نقیض ذلك فقد بدأ يتغير حالما بدأت المعرفة التخصصية المتنوعة تصب في المشروع. فقد كان استخدام أول مهندس متدرّب في الجامعة على التصنيع الإنتاجي سنة 1867 في ألمانيا الذي أقام في غضون خمس سنوات قسماً للأبحاث. ثم ما لبثت أن حذت حذوه اختصاصات أخرى. ومع نهايات الحرب العامة الأولى تم تطوير وظائف التصنيع

النموذجية والمألوفة من بحث وهندسة وتصنيع وبيع وقضايا رأس المال والمحاسبة ثم بعد برهة الموارد البشرية. وقد حدث في ذلك الحين تطور آخر وجهته الإدارة وكان أعظم أهمية في تأثيره على المشروع وعلى الاقتصاد العالمي عموماً، ذلك هو تطبيق الإدارة على العمل اليدوي بصورة التدريب. ثم إن الظروف التي سادت زمن الحرب جعلت التدريب يدفع عملية التحول التقليدية في الاقتصاد العالمي خلال السنوات الثلاثين الماضية إذ يمكن للبلدان منخفضة الأجور أن تقوم بعمل كانت تعتبره النظرية الاقتصادية التقليدية متعذراً، وهو أن تصبح بين عشية وضحاها فعالة وتبقى منافسة بانخفاض الأجور فيها.

من المتعارف عليه فيما مضى وحتى قيام الحرب العامة الأولى أن أي بلد أو إقليم كان يحتاج إلى مدة زمنية طويلة كي يطور تقليداً للعمل أو خبرة يدوية ومهارات تنظيمية بغية إنتاج وتسويق منتج معين سواء كان نسيجاً قطنياً أو آلة الكمان الموسيقية. غير أن الضرورة خلال الحرب العالمية الأولى اقتضت تحويل أعداد ضخمة من الأشخاص غير المهرة إطلاقاً ممن لم يسبق لهم العمل في الصناعة إلى عمال منتجين في لمح البصر. وتلبية لهذه الحاجة بدأت الشركات في الولايات المتحدة وفي المملكة المتحدة تطبيق مبادئ فريدريك تايلور في «الإدارة العلمية» - التي تطورت ما بين 1885 و1910 - على التدريب المنهجي للعمال ذوي الياقات الزرقاء على نطاق

واسع. ثم تبعه تطور آخر خلال الحرب العالمية الثانية عندما اقتبست اليابان موضوع التدريب وبعد (20) سنة أيضاً طبقت هذا المبدأ كوريا الجنوبية وجعلت منه أساساً لتطورها العجيب.

على أن الإدارة خلال عقدي العشرينيات والثلاثينيات طبّقت في مجالات وجوانب كثيرة في المصالح التصنيعية، فمثلاً برزت اللامركزية توحد فيما بين مزايا الضخامة ومزايا الضآلة ضمن مشروع واحد. كما تحوّلت المحاسبة من مجرد «مسك للدفاتر» إلى تحليل ومراقبة، ونشأ التخطيط من «مخططات جانت» Gantt التي صُمّمت بين سنتي 1917 و1918 فصار التخطيط للإنتاج الحربي، وكذلك كان استخدام المنطق التحليلي والإحصاء حيث أصبح الكم مستخدماً في تحويل الخبرة والحدس إلى وصف ومعلومات وتشخيص، ثم امتد التطور إلى التسويق نتيجة لتطبيق مفاهيم الإدارة على التوزيع والبيع. ويضاف إلى ما تقدّم أنّه في وقت مبكر من أواسط عقد العشرينيات وبواكير عقد الثلاثينيات بدأ بعض رواد الإدارة (مثل توماس واطسون الأب في شركة IBM الناشئة، والجنرال روبرت وود من شركة سيرز روباك، وايلتون مايو في معهد التجارة بجامعة هارفارد) يحقّقون في الطريقة التي تم تنظيم الصناعة بموجبها، فخلصوا في النهاية إلى أن خط التجميع كان حلاً وسطاً قصير الأجل على الرغم من إنتاجيته الضخمة، فهو رديء الاقتصاد لعدم مرونته وسوء استخدام الموارد البشرية وحتى

لسوء هندسته. وهكذا شرعوا يفكرون إلى أن انتهوا إلى «الأتمتة» كطريقة لتنظيم عملية التصنيع، وانتهوا إلى «النظرية» ٧ فريق العمل، ودوائر مراقبة الجودة والمؤسسة المعلوماتية كطريقة لإدارة الموارد البشرية.

وهكذا يعكس كل واحد من هذه الابتكارات في عالم الإدارة تطبيق المعرفة على العمل وإحلال النظام والمعلومات محل العمل الظني والقوة العضلية والعناء. وباستخدام مصطلحات تايلور أصبح كل فرد يستخدم عبارة «العمل البارع» Working smarter مكان عبارة «العمل المجهد».

ولقد بدا التأثير القوي لهذه التغييرات واضحاً خلال الحرب العالمية الثانية فكان الألمان حتى النهاية أفضل الاستراتيجيين إلى أبعد الحدود، ونظراً لميزة كون خطوط ألمانيا الداخلية أقصر كانت حاجتهم إلى فرق الدعم أقل بكثير واستطاعوا مضاهاة خصومهم في صراع القوة، ورغم ذلك انتصر الحلفاء بفضل الإدارة. وكانت للولايات المتحدة - بخمس عدد سكانها - من العسكريين بقدر ما كان لدى جميع المتحاربين معاً، ومع هذا ما تزال تنتج من المواد الحربية أكثر مما ينتج الآخرون مجتمعين. كما استطاعت أن توصل هذه المواد إلى أبعد جبهات القتال المتفرقة كالصين وروسيا والهند وأفريقيا وأوروبا الغربية. فلا عجب إذن أن أصبح العالم بأسره مع نهاية الحرب يعي دور الإدارة. أو أن الإدارة ظهرت كضرب

من عمل مميز يمكن دراسته وتطويره إلى نظام - كما حدث في كل من البلدان التي مارست القيادة الاقتصادية خلال فترة ما بعد الحرب. ثم بدأنا نرى وبيضاء بعد الحرب العالمية الثانية أن الإدارة ليست إدارة «عمل» بل أنها تتعلق بكل جهد إنساني يجمع في مؤسسة واحدة أفراداً ذوي معارف ومهارات شتى يمكن تطبيقها بزخم في المستشفيات والجامعات والكنائس ومؤسسات الفنون وهيئات الخدمة الاجتماعية من مختلف المهارات ومنذ الحرب العالمية الثانية أخذت مؤسسات «القطاع الثالث» تنمو أسرع من نمو القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال في الدول المتقدمة وأصبح قادتها أكثر فأكثر وعياً للإدارة. والحاجة إلى إدارة المتطوعين وإدارة جمع الأموال قد تميز بين مدراء مؤسسات النفع العام وأصحابهم في المؤسسات التي تتوخى النفع ومع هذا فالكثير من مسؤولياتها واحدة - ومنها تحديد الاستراتيجية والأهداف الصحيحة وتطوير الأفراد وقياس الأداء وتسويق خدمات المؤسسة.

ولا نقول أن معرفتنا بالإدارة أصبحت كاملة. فثقافة الإدارة تقف اليوم في جانب يتلقى قدرأ عظيماً من النقد معظمه له ما يبرره. فما كنا نعرفه عن الإدارة منذ (40) سنة وقمنا بتنسيقه في مناهج للإدارة منظمة لا يساعد بالضرورة المدراء على مواجهة التحديات التي تعترضهم اليوم. غير أن تلك المعرفة كانت أساساً للتوسع المدهش الذي شهده الاقتصاد

العالمي منذ سنة 1950 في الدول المتقدمة والدول النامية على حدٍ سواء. والذي أفضى بهذه المعرفة إلى قدر كبير من الإهمال كان نفس نجاحها في تسريع التحوّل من العمل اليدوي إلى العمل المعلوماتي في المصالح التجارية.

ولنأخذ مثلاً واحداً: إننا الآن بحاجة ماسة إلى مفاهيم وأساليب جديدة في المحاسبة وقد ألّمح خبراء مثل روبرت كابلان إلى أن كثيراً من الفرضيات التي يقوم عليها نظامنا اليوم لم تعد صالحة⁽¹⁾، فعلى سبيل المثال الصناعة الإنتاجية هي صناعة مركزية من وجهة نظر التقاليد المحاسبية. وإن الصناعات الخدمية والمعلوماتية هي في الواقع أعظم أهمية الآن في سائر الدول المتقدمة، وتفترض أيضاً أن عملاً ينتج منتجاً واحداً فقط بينما تنتج عملياً جميع الأعمال الحديثة منتجات كثيرة ومتنوعة. وقبل كل شيء تفترض محاسبة التكاليف - التي هي نتاج ابتكار فذ في أواسط عقد العشرينيات - أن 80٪ من جميع التكاليف تعزى إلى عمل يدوي مباشر. بينما في الواقع يعلّل العمل اليدوي في الصناعات الإنتاجية المتقدمة اليوم ما لا يزيد على 8٪ إلى 12٪ من جميع التكاليف. وإن عمليات الصنع المستخدمة في صناعات ذات كلفة مرتفعة مثل صناعة السيارات والفولاذ أصبحت بكل وضوح عمليات مهمة ومهجورة.

تبذل حالياً جهود لإيجاد أنظمة محاسبية تعكس هذه التغييرات وتوفّر معلومات عن الإدارة الدقيقة، إلا أن هذه

الجهود ما تزال في مراحلها الأولى، وينطبق هذا أيضاً على الجهود الخاصة بإيجاد حلول لتحديات إدارية أخرى على جانب من الأهمية مثل البنى الصالحة للمؤسسات المعلوماتية وطُرق رفع إنتاجية العمالة المعلوماتية وأساليب إدارة الشركات الحاضرة وتطوير شركات جديدة ومختلفة جداً في وقت واحد وطُرق بناء وإدارة أعمال تجارية عامة حقيقية، وغيرها كثير..

ظهرت الإدارة في دول متقدمة، ولكن كيف يمكن أن يؤثر ظهورها على العالم النامي؟ لعل الطريقة المثلى للرد على هذا السؤال هي أن نبدأ بما هو واضح: أي الإدارة والمشروع الكبير جنباً إلى جنب وإمكاناتنا في الاتصالات الحديثة أوجدت اقتصاداً عالمياً حقيقياً. وفي هذا الصدد أحدثت تغييراً فيما يجب أن تفعله الدول للمشاركة بصورة فعّالة في ذلك الاقتصاد ولإحراز نجاح اقتصادي.

كانت أدوار النجومية في الاقتصاد العالمي سابقاً تقوم على القيادة في حقل الإبداع التقني. وقد أصبحت بريطانيا العظمى قوة اقتصادية في أواخر القرن الثامن عشر ومطلع القرن التاسع عشر من خلال اختراع الآلة البخارية والأدوات الآلية وفي صناعة النسيج والسكك الحديدية وصناعة الصلب والتأمين والمصارف العالمية. وكذلك سطع نجم ألمانيا اقتصادياً في النصف الثاني من القرن التاسع عشر من خلال الابتكار في مجالات الكيمياء والكهرباء والإلكترونيات والبصريات والفولاذ

وإبداع المصرف العصري. ثم برزت الولايات المتحدة كقوة اقتصادية في نفس الوقت من خلال قيادتها الإبداعية في ميادين صناعة الفولاذ والكهرباء والاتصالات والإلكترونيات والسيارات والهندسة الزراعية والتجهيزات المكتبية والمنجزات الزراعية والطيران.

أما اليابان القوة الاقتصادية الكبيرة التي برزت في هذا القرن لم تكن من رواد التقنية في أي مجال، إلا أن صعودها هذا يستند مباشرة إلى ريادتها في علم الإدارة. لقد استوعب اليابانيون العبر من منجزات أميركا في ناحية الإدارة أثناء الحرب العالمية الثانية بوضوح يفوق ما تعلمناه نحن - وبخاصة بالنسبة لإدارة الأشخاص باعتبارهم موارد أكثر منهم تكلفة.

فاقتبسوا بالنتيجة «التكنولوجيا الاجتماعية الجديدة» من الغرب - الإدارة - وكتفوها مع قيمهم وتقاليدهم. كما اقتبسوا (وكتفوا) نظرية التنظيم ليصبحوا أكمل ممارسي اللامركزية في العالم. (وقد كانت اليابان قبل الحرب العالمية الثانية مركزية كلياً). فشرعوا يمارسون التسويق حين كانت غالبية الشركات الأمريكية ما تزال تبشر به.

كذلك فهمت اليابان قبل غيرها في وقت أسرع من أي بلد آخر أن الإدارة مقرونة بالتكنولوجيا قد غيرت الصورة الاقتصادية. وعندما فجّرت القنبلة الذرية الأولى ووضع أول

كومبيوتر على الخط سنة 1945 انتهى النموذج الميكانيكي للمؤسسة وللتكنولوجيا الذي دخل حيز الوجود بنهاية القرن السابع عشر حين قام عالم فيزيائي فرنسي مغمور يدعى دينس بابين بتصميم النموذج الأولي للمحرك البخاري. ومنذ ذلك الحين أصبح النموذج لكل من التكنولوجيا والمؤسسات نموذجاً بيولوجياً - يعتمد الواحد منهما على الآخر وكثيف المعرفة ينظمه تدفق المعلومات.

وكانت إحدى نتائج هذا التغيير هي أن الصناعات التي ظلت تحمل المشروع طيلة مائة سنة مضت - ومن هذه الصناعات صناعة السيارات والفولاذ والإلكترونيات الاستهلاكية والأجهزة - أصبحت الآن في مأزق. تعتبر هذه النتيجة صحيحة حتى في المواضيع حيث تبدو العوامل الديموغرافية في صف هذه الصناعات. فعلى سبيل المثال، تتوَقَّر في المكسيك والبرازيل أعداد هائلة من الشبان ممن يمكن تدريبهم على العمل اليدوي نصف الماهر بسهولة وحيث تبدو الصناعات الميكانيكية نداءً كاملاً. غير أن المنافسين في كل أمة صناعية وجدوا أن الإنتاج الميكانيكي آيل للإهمال إذا لم تتم أتمتته - أي ما لم يُعاد بناؤه على أساس المعلومات. ولهذا السبب وحده قد تعتبر الثقافة أعظم تحدٍّ إداري يجابه الدول النامية.

ثمة طريقة أخرى توصل إلى نفس النتيجة وهي النظر إلى حقيقة ثانية يجب على الدول النامية أن تحسب لها حسابها وهي

أن الدول المتقدمة لم تعد كما كانت في القرن التاسع عشر بحاجة إليها. وقد نكون مبالغين إذا قلنا مثل قول خبير الإدارة الياباني الكبير «إكينيشي أوهماي»: أن باستطاعة اليابان وأميركا الشمالية وأوروبا الغربية أن تعيش بمفردها مستغنية عن ثلثي البشرية من دول العالم النامي. وفي الحقيقة أنه خلال الأربعين سنة الماضية أصبحت دول ما يدعى الثلاثة مكتفية ذاتياً بصورة أساسية اللهم إلا باستثناء البترول. فهي تنتج من الطعام أكثر مما تستهلك خلافاً لما كانت عليه في القرن التاسع عشر. إنها تنتج ثلاثة أرباع مجموع إنتاج العالم من السلع والخدمات وتغذي السوق بنسبة مماثلة.

وهنا تعترض الدول النامية مشكلة حادة بما فيها الدول الكبرى مثل الصين والهند. فهي لا أمل لها أن تصبح قوى اقتصادية هامة باقتفاء تطور المشروع والإدارة - أي بالبداء بالصناعات والعمليات الإنتاجية للقرن التاسع عشر وبدايات قرن العشرين القائمة بصورة أساسية على قوة العمل اليدوي. وقد لا يكون لهذه الدول الخيار من الوجهة الديموغرافية، فهو أمر طبيعي، فقد يحتمل لها من البداية أن تلحق بالدول المتقدمة. ولكن هل من الممكن لها أن تتجاوزها؟ هذا ما يربيني.

لم يُعرف خلال المئتي سنة الماضية أن تحوّل بلد إلى قوة اقتصادية هامة لمجرد أنه اتبع خطوات الأوائل من القادة، فقد بدأ كل بلد بما كان يعرف آنئذ بالصناعات المتقدمة وعمليات

الإنتاج والتوزيع المتطورة ليصل كل بلد منها خلال برهة وجيزة إلى موقع قيادي في حقل الإدارة. أما في الوقت الحاضر، ولسبب محدود من جهة تقدم معلومات الأتمتة والتكنولوجيا وللحاجة الملحة إلى الأشخاص المدربين في سائر نواحي الإدارة من جهة أخرى أشمل، يقتضي التطور أن تتوفر لدى الدول النامية قاعدة معلوماتية لا تمتلكها سوى قلة من هذه الدول. والسؤال المهم في موضوع التطور الاقتصادي والذي لم يجب عليه حتى الآن هو عن كيفية إيجاد قاعدة معلوماتية كافية في حقل الإدارة على وجه السرعة.

وإن كل ما تعرضنا له بالنظر والمناقشة حتى الآن من مشاكل وتحديات ليس سوى قضايا داخلية في موضوع الإدارة والمشروع إلى أبعد حد. ومن أهم التحديات التي تواجه الإدارة في البلدان المتقدمة إنما هي نتيجة لتغيير خارجي كنت بدايةً أسميته «اشتراكية صندوق معاشات التقاعد» وذلك في كتابي «الثورة الخفية» سنة 1976 حول مجيء اشتراكية صندوق التقاعد إلى أميركا. وقد كنت أشير إلى انتقال ملكية الشركات العامة إلى مؤسسات وصائية لصالح العمال عبر صناديق المعاشات التقاعدية بشكل رئيسي. فكان هذا أعظم تطور اجتماعي إيجابي حدث في القرن العشرين إذ أوجد الحل «للمشكلة الاجتماعية» التي أربكت القرن التاسع عشر، وهي الصراع بين «رأس المال» و«العمال» وذلك بدمجهما معاً رغم أن هذا الحل سبب في

الوقت نفسه أعنف اضطراب للإدارة والمدراء منذ أن ظهرها قبل قرن لأن صناديق معاشات التقاعد شكّلت السبب الجوهرى لتفجّر عمليات الاستيلاء العدائية خلال السنوات القليلة الماضية إذ لا شيء مثل الاستيلاء العدائي أقصّ مضجع المدراء وأضعف معنوياتهم. فعمليات الاستيلاء هذه حسب هذا المدلول هي عبارة عن عَرَضٍ لمشاكل تثيرها اشتراكية صندوق التقاعد حول شرعية الإدارة: أي، من يسائل المدراء؟ وعمّ يسألون؟ وما هو الغرض والأساس المنطقي للمشاريع الكبيرة ذات الملكية العامة؟

في سنة 1986 - وهي آخر سنة تتوفر لنا أرقام بشأنها - تجاوز ما تملكه صناديق معاشات التقاعد العمال في أميركا 40٪ من أسهم رأس المال العادية للشركات الأمريكية وأكثر من ثلثي أسهم رأس مال 1000 من الشركات الكبيرة. وتمثل صناديق المؤسسات العملاقة (كالأعمال والولايات والمدن ومؤسسات الخدمة العامة ومؤسسات النفع العام مثل الجامعات والمستشفيات) ثلاثة أرباع هذه الممتلكات في حين تمثّل الصناديق الفردية (مثل الصناديق الخاصة بعمال المصالح الصغيرة وأصحاب المهن الحرّة) الربع الرابع والأخير. (وتمتلك الصناديق المشتركة التي تمثّل أيضاً مدخرات الأجراء أكثر مما تمثّل «الرأسماليين» من 5٪ إلى 10٪ من الأسهم الرأسمالية في البلاد).

يتبين من هذه الأرقام أن صناديق معاشات التقاعد تشكل أعظم مورد رئيسي لرأس المال في الولايات المتحدة. وفي الحقيقة يكاد يكون من المتعذر إقامة عمل جديد أو توسيع عمل قائم إذا لم تتوفر له أموال من هذه الصناديق. ولسوف تتعاضم أملاك هذه الصناديق في غضون السنوات القليلة القادمة فقط لأن العاملين لدى الحكومة الفيدرالية لديهم الآن صندوق لمعاشات التقاعد يستثمر أمواله في الأسهم الرأسمالية. وعليه وبنهاية سنة 2000 سوف تمتلك صناديق التقاعد ما لا يقل عن ثلثي أسهم رأس مال جميع المصالح في الولايات المتحدة عدا المصالح الصغرى منها. وهكذا ومن خلال صناديق معاشات التقاعد سيكون عمال أميركا المالكين الحقيقيين لوسائل الإنتاج في بلادهم.

يجري نظير هذا التطور في كل من بريطانيا العظمى واليابان وألمانيا الغربية والسويد ولكنه متخلف عشر سنين، كما بدأ يظهر في كل من فرنسا وإيطاليا وهولندا.

لم يكن هذا التطور المدهش متوقفاً بقدر ما كان حتمياً وثمره عوامل متعددة ومتراصة مع بعضها بعضاً وأولها كان ذلك التحول في توزيع الدخل الذي يخصص نسبة 90٪ أو نحوها من إجمالي الناتج القومي في الدول المتقدمة غير الشيوعية لصندوق الأجور (ويتفاوت هذا الرقم بين 85٪ في الولايات المتحدة إلى 95٪ أو أكثر في هولندا والدانمارك). وفي الواقع، أصبح

«الأثرياء» اقتصادياً مقطوعي الصلة في البلدان المتقدمة مهما كانت هيمنتهم على المستخدمين في المجتمع ومهما أمتعوا مشاهدي التلفاز. حتى أن الأثرياء جداً باتوا في هذا القرن أكثر فقراً في الواقع إذا ما عدّلت دخولهم بسبب التضخم والضرائب، وليكون المرء في نفس فئة «ملوك المال» سنة 1900، لا بد لأعظم رجل ثراء من أن يملك ثروة لا تقل عن 50 بليون - أو 100 بليون دولار مع دخل ملائم. قد يكون بعض الشيوخ من العرب مؤهلين لهذه المرتبة ولكن بلا ريب ليس منهم واحد من بلد متقدم.

وفي نفس الوقت ارتفع الدخل الحقيقي للأجراء في أميركا ارتفاعاً مثيراً. ولم يستطع سوى القليل من العاملين في وقت التغير في أميركا أن يترك جانباً أي مبلغ يتجاوز دفعاتهم للعقارات أو لأقساط تأمين نفقات الجنائز. ولكن منذ ذلك الحين فقد نما الدخل الحقيقي والقوة الشرائية للعمال الصناعيين في أميركا أكثر من 20 ضعفاً رغم هبوط عدد ساعات العمل بنسبة 50٪. وقد وقع مثل ذلك في جميع الدول الأخرى المتقدمة صناعياً وكان أسرع حدوثاً في اليابان حيث أصبح الدخل الحقيقي للعمال الصناعيين يقارب 30 مثل الدخل الذي كان قبل 80 سنة.

ليس ثمة حدود للحاجة إلى مثل هذا الدخل بصورة جوهرية لأننا أصبحنا مرة أخرى في منتصف فترة إبداعية مكثفة،

إذ كان يبرز للوجود اختراع جديد فني أو اجتماعي يفضي إلى ظهور مباشر لصناعة جديدة بمعدل مرة كل 14 شهراً خلال فترة ستين سنة منذ سنة 1856 وحتى قيام الحرب العالمية الأولى. وتقع هذه الطفرة في تنظيم المشاريع تحت ظهور ملوك المال. ونحن بحاجة إلى أشخاص من مثل ج. ب. مورغان وجون د. روكفلر الأب وأندرو كارنيجي وفريدريك كروب وعائلة ميتسوي الذين استطاعوا تمويل صناعات كاملة من أموالهم الخاصة. تتسارع التبدلات التقنية والاجتماعية اليوم كثيراً، ولهذه الطاقة تأثيرات في تطلّب الشركات والبلاد لمجاميع ضخمة من رؤوس الأموال لتضمن استمرارها ولكي تكون وحدها في الطليعة. وتتخطى هذه المجاميع ما استعان به أباطرة المال والسلطة من قبل ثمانين سنة.

فالمدخل الإجمالي لأمریکا والذي يعتبر ألف أعلى مدخول، لا يكفي لتغطية حاجة رأس المال في قطاع الصناعة الخاصة للبلاد لأكثر من ثلاثة أو أربعة أيام كما يصح تطبيق هذا المثل على البلاد المتطورة الأخرى. وفي بلد آخر كاليابان مثلاً يبلغ المدخول الإجمالي وهو ألفين أعلى مدخول، والذي يساوي استثمار القطاع الصناعي الخاص للبلاد كل يومين أو ثلاثة.

كل هذا النمو الاقتصادي يدفعنا لتحويل العمال إلى رأسماليين وأصحاب مصادر منتجة. فالأهمية تعطى الآن

للرواتب بدل الاشتراكات واستثمارات إفرادية. ما تم توقعه منذ ثلاثين سنة وهو جاء نتيجة النقلة الديموغرافية التي نمت توقعات العيش في الدول المتطورة منذ سن الأربعين إلى منتصف ونهاية السبعينيات. وعدد المسنين بازدياد بالإضافة إلى فترة السنين التي هم بحاجة إلى مدخول قبل اعتمادهم على الدعم المالي من أولادهم. لهذا هم يعتمدون على ما ادخروه في فترة عملهم وهذه الأموال يجب أن تستثمر لفترات طويلة من الزمن.

يتطلب المجتمع المتطور تعريفاً للفوائد بين الشركة والموظف وهذا ما روقب مبكراً وليس فقط عبر الاجتماعيين الماركسيين مثل سان سيمون وفورير في فرنسا وروبرت أوين في سكوتلندا ولكن أيضاً عبر الاقتصاديين الكلاسيكيين مثل آدم سميث وديفيد ريكاردو. وللتوصل لسد هذه الحاجة عبر الملكية العاملة للأعمال تعود لأكثر من قرن ونصف والذين فشلوا جميعهم وبدون استثناء.

في المرتبة الأولى لا تُرضي الملكية العاملة الحاجات المالية والاقتصادية للعامل فهي تضع مصادر العامل المالية بتصرف عمله. كما تعتبر حاجات العامل مبدئياً ذات أمد طويل وخاصة الحاجة لمدخول التقاعد لسنوات عديدة.

لتشكّل الأعمال استثماراً فعالاً لأصحابها يجب تأمين ازدهارها لفترة طويلة من الزمن وهذا واقع على نسبة 1 من

أصل أربعين أو خمسين، فالقليل من الأعمال يستمر لوقت طويل. لكن الملكية العاملة تعمل على تدمير الشركات في النهاية لأنها تؤدي دائماً إلى تكوين رأسمال واستثمار في الأبحاث والتطوير غير مناسبين ومقاومة عنيدة للتخلي عما كان مألوفاً قديماً وعن عدم الانتاجية والمنتجات المبتذلة والاجراءات والمخططات والأعمال وقواعد العمل.

أعمال زيس النظرية والتي هي أقدم الأعمال المملوكة فقدت مركزها الريادي في مجال الاستهلاك في أمريكا واليابان. لهذا السبب فقط تفضل ملكية زيس العاملة رضى سريع ومداخليل مرتفعة وعلاوات وأرباح لتستثمر في الأبحاث والمنتجات الجديدة والأسواق الجديدة. وتستخف الملكية العاملة بفشل الصناعة في يوغوسلافيا المؤقتة وتردداتها، أثرت على الصناعة في الصين وهذا ما دفع برواد البلاد على الانتقال إلى الإدارة التعاقدية والتي ستوسع الإدارة وستدقق في قوة الأعمال والملكية العاملة.

لكن الملكية العاملة في مفهوم الانتاج ليست سوى نظريات حتى الآن ولا يمكن إيقافها. فالقوة تلحق بالملكية وهذا ما يطلعنا عليه المبدأ القديم، وهذا ما أخذه كل من جيمس ماديسون في أوراق فيدرالية، وكارل ماركس من الفيلسوف الانكليزي في القرن السابع عشر جايملس هارينغتون والذي أخذه بدوره من أرسطو. كما يمكن إيجاده في الكتابات

المبكرة للكونفوشيسيين، وقد لحقت القوة بالملكية منذ حين انتقال هذه الأخيرة لمدخول المالكين في الدول المتطورة.

وتختلف الملكية العاملة في مفهوم الانتاج بأن الرواتب الاجتماعية تدعم محاسبة الشركات والإدارة وحرية الأسواق والمنافسة والقدرة على التغيير والتجديد. لكن الرواتب الاجتماعية لا تعمل كلياً بعد. كما يمكننا حل المشاكل المالية والاقتصادية التي تنتج عنها. كما نعلم مثلاً، فإن الراتب يجب أن يُستثمر بأكثر من قسمة صغيرة من حصته أي بنسبة خمسة بالمئة من حصص شركته أو ضم أي شركة أخرى. كما أننا نعلم ولكن ليس كفاية بعد كيفية استثمار الراتب، ولكن ما زال علينا حل المشكلة الأساسية الاجتماعية والسياسية وهي كيفية بناء ملكية الموظف لإدارة الرواتب والأعمال.

يعتبر مقدمي الرواتب المالكين الشرعيين للشركات التي يستثمرون فيها، ولكنهم لا يملكون فقط فوائد ملكية كنسب من الأرباح وهم الموظفون بل هم مجبرون قانوناً بأن لا يكونوا سوى مستثمرين لأمد قصير. وهذا ما أتاح المجال أمام الملكية العاملة لتسيطر في الأغلب. وبالنسبة لأصحاب الأموال فإن مقدمي الرواتب يجب أن يبيعوا إذا قام أحد ما بوضع سعر مرتفع بالنسبة لسعر السوق. وما يعرض للجدل هو سيطرة الفوائد على مالكي الحصص وأن يكون لها تأثيرات اقتصادية جانبية هو أبعد من التساؤل ويمكن أن لا يكون السبب الوحيد

هو الخوف من سيطرة غير محبذة. فالإدارات الأمريكية تسعى لضم الأسواق والأبحاث وتطوير المنتجات والخدمات والتنوعية والتنمية لأبعد حدود ولكن لا يخفى علينا أنه سبب رئيسي. وأكثر من ذلك فإن السيطرة المعادية هي هجوم على الإدارات والإداريين. وما يجعل هذا الهجوم غير أخلاقي هو أنه يمس الإداريين وخاصة المهمين منهم والمحترفين أي الذين تعتمد عليهم الأعمال. وما تراه الإدارة هو أنه يحد من ثروة العمل الانتاجي وتوظيف المال في أعمالهم.

وبالنسبة لهؤلاء المهاجمين ومموليهم فإنهم يشكّلون بالنسبة لمالكي الحصص وذلك في العمل الإداري والمحاسبة وهذا الدعم هو مهم ولو أنه لأمد قصير ولا يدر أرباحاً ولا حصص كثيرة. وهذا ما يقوله القانون الذي كتب في القرن التاسع عشر وخاصة الشق المتعلق منه بالعمل وذلك قبل نشوء الشركات والإدارات، وكما أن كل بلد يتمتع بسوق حرة ذات قوانين متشابهة ولكن ليس بالضروري أن يتمسك بها. فمثلاً تستمر الشركات في اليابان من أجل موظفيها إلا في حالة الإفلاس طبعاً، ولهذا فإن الاقتصاد الياباني ومالكي الحصص اليابانيين لا يتأثرون بالنتيجة.

وفي غرب ألمانيا أيضاً فالشركات الكبرى ليست مهمة سوى بالاستمرار وهمتها الأولى هي الفائدة الوطنية والتي تسبق أرباح مالكي الحصص.

وقد نظمت كل من اليابان وألمانيا إدارة محاسبية عالية الجودة ومتفوقة قانوناً وذلك بشكل مراقبة منفذة من البنوك التجارية في كلا البلدين. وهذا النظام غير موجود في الولايات المتحدة وبريطانيا كما لا يمكن إنشاؤه حتى في ألمانيا وبريطانيا فإن دعم البنوك بدأ يضعف كثيراً.

لذا يجب أن نفكر كيف يمكن للإدارة أن تكون مفيدة لنا وكيف وعبر من يمكن لهذه الإفادة أن تنعدم. ففائدة مالكي الحصص على الأمدين القصير والبعيد هي واحدة من الحلول والوحيدة.

شيء واحد هو الواضح لأي كان ولو كان ملماً بسيطاً بتاريخ السياسة والاقتصاد، فإن الإيمان في الوقت الحاضر في ملكية الحصص المطلقة القوة والملكية (والتي يعتبر فيها عنصر المفاجأة في السيطرة هو الأهم) التي هي النجاح الأخير في القرن التاسع عشر وخاصة في الصناعة الرأسمالية السابقة وهذا ما يطغى على إحساس البعض بالعدالة كانخفاض الشعبية والحائط المعادي سنة 1988 في حملة الرئاسة. والأهم من ذلك أن لا اقتصاد يمكن أن يستمر إذا اتبع الغريزة المكتسبة لثورستين فابلان منذ سبعين سنة والتي تتحدر من غريزة العمال. فالشركات العصرية وخاصة الكبرى منها تستطيع ممارسة عملها مع تحصيل الأرباح لمالكي الحصص وخاصة إذا كانت تتم الإدارة لأمد طويل. فالاستثمارات ولو تمت عبر الأشخاص

والمنتجات والمخططات وفي الاستمرارية والتقنية أو في الأسواق فهي تتطلب سنوات عديدة من الإدارة وقبل ذلك هناك طفل لو تُرك وحده سينتج عن ذلك تنمية ونمو. كل ذلك في المجتمعات والأعمال والمهن والتجمعات والتي تعتمد على الثروات الاقتصادية للشركات الكبرى لتضمها للفوائد التي تنتج عن أي مجموعة، ومن ضمنها مالكي الحصص.

كيفية صنع الفوائد لمالكي الحصص يعني تقديم الرواتب وجعلها متوازية مع حاجات الاقتصاد والمجتمع وهذا هو الموضوع المهم الذي يوجب مقدمي الرواتب الاجتماعيين بحلّه. كما يجب أن يتم هذا بطريقة تجعل الإدارة مفيدة وخاصة بالممارسة الاقتصادية والمالية وهذا ما يجعل الإدارة تستمر لأمد طويل. وهذا التحدي يحلّه كل من الشكل ومكان الإدارة والتنظيم إن لم يكن بقاء اقتصاد السوق الحرة، وهذا ما يدل على قدرة أمريكا للمنافسة في اقتصاد عالمي تتحول فيه استراتيجية المنافسة أكثر فأكثر لعرف قائم.

وأخيراً ما هي الإدارة؟ أهي حقيبة تقنيات وخدع؟ أم مجموعة أدوات تحليلية كالتي تعلّم في كليات الأعمال؟ هذه المعلومات هامة للتأكد منها كما هو هام الميزان الحراري ومعرفة صميم الأشياء بالنسبة للفيزيائي. يبيّن كل من تطور وتاريخ الإدارة على نجاحاتها ومشاكلها بأنها فوق أي شيء آخر ولمبادئ هامة ولتحديد أكثر:

1 . الإدارة متعلقة بالبشر وتهدف إلى جعل الناس قادرين على استجماع قدرتهم والتأثير بقوتهم وإخفاء ضعفهم وهذا ما يهدف إليه التنظيم كما أنه السبب الذي يجعل من الإدارة عنصر نقد. فكلنا موظفون في مؤسسات إدارية كبيرة كانت أم صغيرة، مختصة بالأعمال أم لا، ونعتمد على الإدارة لحياتنا ولقدرتنا على تحقيق الإنجازات والالتزام. فقدرتنا على الالتزام بالمجتمع تعتمد على إدارة الشركات التي نعمل فيها وعلى مهارتنا الخاصة وتفانيها ومجهودنا.

2 . ولأن الإدارة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتميز الناس بتجمعات مشتركة فهي منغرس في الثقافة وما يقوم به الإداريون في ألمانيا الغربية وبريطانيا والولايات المتحدة واليابان والبرازيل هو ما نتكلم عنه. وبرغم أنهم يقومون به بطرق مختلفة إلا أن التحديات الإدارية الأساسية في الدول المتطورة هي البحث والتأكد من مكونات تقاليدهم وتاريخهم وثقافتهم. فالفرق بين النجاح الاقتصادي الياباني والتراجع الهندي مثلاً يفسر بأن المدراء اليابانيون استطاعوا غرس المفاهيم الإدارية المستوردة في ثقافتهم وتنميتها وكذلك هل يستطيع الصينيون فعل الأمر نفسه أم ستحول تقاليدهم دون الوصول إلى تطوير بلادهم.

3 . لكل شركة أهداف محدّدة، واضحة وبسيطة ومهمتها يجب أن تكون واضحة وكبيرة كفاية لتؤمن رؤية مشتركة كما أن

الأهداف التي تنتج عنها يجب أن تكون واضحة عامة وغالباً ما تكون مُعلنة. كما يرد على مسامعنا هذه الأيام حديث عن ثقافة التنظيم ولكن ما نعني به حقاً هو الالتزام التي تقوم به مؤسسة نحو أهدافها وقيمها المشتركة. فبدون هذا الالتزام ليس هناك من شركة بل مجرد منقول. فعمل الإدارة يقتضي بالتفكير وبالتحضير لتحديد الأهداف والقيم.

4 . كما يقتضي عمل الإدارة على تنمية وتطوير المؤسسة وأعضائها لإحداث تغييرات في الحاجات والفرص. فهذا يعني أن كل شركة هي مؤسسة تعليمية. لذا فالتدريب والتطوير إلزامي لجميع المراحل وهو تدريب وتطوير لا يتوقف أبداً.

5 . تتألف الشركة من أشخاص ذات مهارات ومعرفة مختلفة يقومون بشتى أنواع الأعمال ولهذا عليها أن تقوم على التواصل وعلى المسؤولية الفردية. كل فرد عليه التفكير بما يمكنه أو يمكنها إنجازه والتأكد من أن الشركاء علموا وفهموا ما يريد الأفراد إنجازه كما أن كل فرد عليه التفكير بما يدين أو تدين للآخرين والتأكد أن هؤلاء يفهمون ويعترفون. وأخيراً على كل فرد التفكير بما يحتاجه الآخرون والتأكد أن الآخرين يعلمون بما هو متوقع منهم.

6 . لا تعتبر النوعية وخط النهاية إحدى القياسات المناسبة لإظهار نشاط الإدارة والشركة. فالمركز التي تحتله في

السوق، والتجدد، والإنتاج وتطور الناس والتنوعية والنتائج المالية كلها ضرورية لنشاط الشركة وطبعاً لبقائها. فالشركة هي ككائن بشري، فكما نحتاج إلى قياسات متعددة لإظهار صحة الإنسان، نحتاج أيضاً إلى قياسات متعددة أيضاً للشركات. فالنشاط يجب أن يُبنى في صميم الشركات وفي صميم إدارتها ويجب أن تُقاس ويُحكم عليها على الأقل كما يجب أن تكون خاضعة لتحسينات متكررة.

7. وأخيراً فالشيء المهم ذكره بالنسبة لأي شركة هو أن النتائج لا تكون داخل جدرانها بل تظهر نتيجة الأعمال عبر رضى الزبائن. فمثلاً نتيجة مشفى معين هي بشفاء مريض، ونتيجة مدرسة هي بما تعلّمه تلميذ واستطاع تحقيقه بعد عقد من الزمن فداخل الشركة ليس هناك سوى تكاليف المراكز والنتائج غير ظاهرة إلا في الخارج.

كما في أي قطاع عملي آخر فإن هناك المزيد مما يمكن قوله في الإدارة. يجب الاستعانة بالأدوات واستعمالها لتعلم التقنيات والمفاهيم والإجراءات. ولكن المدراء الذين يفهمون هذه المبادئ ويمارسون عملهم جيداً على ضوءها فهم ينجزون ولذلك هم مدراء منجزون أي النوع الذين يبنون النجاح والإنتاجية وينجزون الشركات حول العالم كما أنهم ينشؤون المثل ويضعون الأمثال كما يكوّنون قدرة إنتاجية كبيرة ونظرة إنسانية عظيمة.

13 تنفيذ الرأسمالية المقبلة

مقابلة مع «بيتر ف. دركر» أجراها «ت. جورج هاريس»

ذهب ت. جورج هاريس وهو مساعد دركر لأربع وعشرين عاماً إلى مركز إدارة دركر في كلية خريجي كلارمونت في كاليفورنيا لإجراء محادثات مكثفة ليومين عن التطبيقات العملية لكتاب بيتر دركر «تنفيذ الرأسمالية المقبلة» (هاربر كولينز 1993) التي تجري بالنسبة للمنفذين.

هاريس: بيتر، نحن نراك دائماً تحضر أفكاراً تتعلق بتصميم عمل الناس وحياتهم وإننا نريد أن نعلم كيف سيعمل المدراء في المجتمع الرأسمالي المقبل؟

بيتر ف. دركر: عليك تعلم إدارة الحالات حيث ينعدم الأمر الموجه مباشرة، أي حين لا تكون آمراً ولا مأموراً وهذا هو التغيير الحقيقي. فكتب الإدارة ما زالت تتحدث عن إدارة المرؤوسين ولكن لا يمكنك بعد اليوم تقييم مدير أو منقذ عبر مرجع الآخرين له، لأن هذا التقييم ليسوى تعقيد للعمل

وللمعلومات التي تعطى لمختلف أنواع العلاقات المحتاجة في نطاق العمل .

وتعود أخبار الأعمال إلى نظام الإدارة ، وكانت هذه طريقة التحكم في الخمسينيات والستينيات . وفي الواقع أصبحت المنظمة العالمية تشكل خطراً كبيراً لأن الأعمال أصبحت تنمو بطريقتين إما عبر تطوير الأعمال وإما بالسيطرة التامة ، وفي كلا الحالتين يتولى المدير السيطرة على الأمور . أصبحت الأعمال اليوم تنمو بواسطة الشراكة إلى جانب أنواع التعاون الخطرة والتي لا يفهمها سوى قلة من الناس ، وهذا النوع يُغضب المدراء التقليديين الذين يؤمنون بأن عليه أو عليها السيطرة على المصادر والأسواق .

كيف يمكن للمدير أن يسيّر أعماله في جو أعمال متحرر من التراتبية القديمة؟

هل يمكنك أن تعمل بشكل دائم مع أشخاص يعملون لديك وليسوا موظفيك؟ يمكن لأي شركة من الآن حتى عشر سنوات بالاستعانة بمصادر خارجية لا تنتمي لمهنة . فلتحصل على الانتاجية عليك الاستعانة بنشاطات مصادر خارجية والتي تتميز بإدارتها الخاصة وهذه الاستعانة غير مهمة اقتصادياً ولكنها تؤثر كثيراً في النوعية .

هل يمكنك أن تعطي مثلاً؟

إذا أخذنا بعين الاعتبار مستشفى مثلاً فالكل يعرف مدى أهمية النظافة هناك بينما الأطباء والمرضى ليس من شأنهم ذلك لأنه لا يدخل في نظام عملهم.

أعرف مستشفى في جنوب كاليفورنيا حيث تعمل منظّفة وهي مهاجرة لاتينية أمّية وهي ذكية جداً فقد كانت تنزع ملءات السرير والمريض نائم ومهما كان وزنه وذلك باستعمال طريقة مدهشة فهي تحرك المريض حوالي 6 إنشات وتستطيع اختصار الوقت اللازم لتوضيب السرير من 12 دقيقة إلى دقيقتين. الآن هي مسؤولة عن أعمال التنظيف ولكنها غير موظفة في المستشفى ولا تستطيع أن تأخذ أمراً واحداً، فهم يقولون لا يعجبنا ذلك ولكن سوف نحله. الخلاصة هي أن المدراء ما زالوا يتحدثون عن الناس التي تقود لهم وهذه الكلمة يجب أن تُلغى من مفردات الإدارة، فالمعلومات تحل مكان السلطة. فالشركة التي تعتمد على تقنية المعلومات ذات المصادر الخارجية يمكن أن يكون لديها مساعدان وموظف استقبال فقط. ولكن قراراته في التبادل الخارجي يمكن أن تربح أو تخسر المزيد من المال في يوم واحد عما يمكن أن تجنيه باقي الشركة في عام كامل. فالعالم يقرر البحث الذي لا يجب أن يجريه في مختبر شركة معينة وهو ليس لديه سكرتيرة ولا لقب وسجله يبيّن أن لا تغلب عليها السلطة. فهو يمكن أن يكون فعالاً أكثر من المدير التنفيذي للشركة. في الحربية يمكن لملازم اعتاد

إصدار الأوامر في المعارك أن يوظف مستقبلاً ليكون صلة وصل مع بلد خارجي مهم.

في ظل هذه التطورات الجديدة، يحاول الجميع بناء التنظيم المثالي مستعيناً بمدراء جدد ووجهتهم رضى المستهلك، فكيف سيستطيع المدراء ممارسة حياتهم في ظل هذا العالم الجديد؟

لا يجب على الفرد أن يعتمد على الشركة بل على نفسه في هذا البلد وبدءاً من أوروبا وحتى اليابان لا يمكن أن تتوقع أنه لو عملت لخمس سنوات وحتى التقاعد بعد 40 سنة ستكون في الشركة نفسها كما لا يمكنك أن تتوقع أنه لو عملت 40 عاماً في الشركة فلا يمكنك التصرف كما يحلو لك.

هذه تجارة جديدة فالمنظمات الكبرى أصبحت عوامل ثابتة قبل الحرب العالمية الأولى، وفي العشرينيات كانت أشبه بالجامدة. كثير من الناس عاشوا الاكتئاب بدون محاولة التغير. بعد 30 و40 عاماً تم بناء ناطحات السحاب وإضافة أجنحة للمباني المتضامنة، ولكن الآن لن يتم بناء ناطحات سحاب متضامنة. في الواقع قبل عقد من الزمن نسبة قوة العمل الموظفة بفضل الحظ الجيد خفّضت 500 شركة من 30 بالمئة إلى 13 بالمئة. تم بناء المنظمات لتبقى دائماً كالأهرامات ولكن ما لبثت أن تحولت إلى خيم. وغداً سينعدم وجودهم وهذه حقيقة وليس

فقط للشركات التي تحتل المراتب الأولى كـ«كسيروس» و«جي. أم.» أو «آي. بي. أم.».

فالتكنولوجيا في تبدل دائم وكذلك الأسواق أيضاً، فلا يمكنك تشكيل حياتك بتنظيم مؤقت. سوف أعطيك مثلاً عن تغيير الاختيارات: معظم النساء والرجال الذين كنت أعلمهم في البرنامج التنفيذي في سن 45 وأقل كانوا يديرون إما إدارات تنفيذية في منظمات كبيرة أو متوسطة. حين بدأنا قبل خمسة عشر أو عشرين سنة كان الناس يتساءلون وقتها عن كيفية تحضير أنفسهم لعلاوة مقبلة، أما الآن فيتساءلون عما يحتاجون لتعلمه لاختيار مكانهم في المرحلة المقبلة.

إذا تقدم شاب يرتدي قميص قطني رمادي واعتبر أنه

مثال التضامن الأبدي فما هي الصورة اليوم؟

إنها الاعتماد على المسؤولية الفردية وليس على شركة معينة، وهذا ما يتساوى مع أهمية إدارة مهنتك الخاصة. فالسلسلة الصناعية القديمة لم تعد موجودة فكأنها الكروم، ولكنك تحضر سكينك الخاص. ولكنك لا تعلم ما الذي ستقوم به بعد ذلك إن كان عملاً في مكتب خاص أو ينتهي بك الأمر في قاعة محاضرات أو حتى خارج منزلك. عليك تحمل مسؤولية معرفة نفسك عندها يمكنك اختيار المهن المناسبة عندما تتطور وتصبح عائلتك عاملاً هاماً يؤثر في قيمك واختياراتك.

هذه انطلاقة فعالة عما كان المدراء يتوقعونه في السابق؟

فعلاً، فالتغيرات في عمل المدراء تظهر في أوقات مختلفة، فأنا أرى تعقيدات مهنية بالنسبة للتلامذة اليابانيين أكثر من أي وقت مضى فهم منظمون أكثر مما كنا عليه في السابق، وفجأة نرى اليابانيين في نصف الطريق بين إدارة ممتازة وبين تحملهم مسؤوليتهم الخاصة. ولكن ما يخيفهم حقاً هو أن المراكز لم تعد تعني كما في السابق. مثلاً، لو كنت في الهند أو حتى في فرنسا حيث الجميع سيعرف ما تقوم به لو كنت مثلاً مساعد مدير قسم أبحاث السوق، فهذا غير صحيح الآن وذلك على نحو عالمي. فهناك امرأة كانت قد أنهت دراسة الإدارة منذ فترة غير طويلة، وقد أخبرتني أنه بعد خمس سنوات ستكون مساعدة لنائب رئيس البنك الذي تعمل فيه. وللأسف كان لا بد أن أخبرها أنها من الممكن أن تحصل على المركز ولكن من الممكن أيضاً أن تفقد المعنى المتعلق به.

وهل هناك مرتبة أخرى في السلم الوظيفي؟

أجل وهي ذهنية الشركة. معظم الناس يتوقعون أن قسم الموظفين هو عبارة عن عائلة، ولكن عندما كان قسم الموظفين في أوج عمله قبل ثلاثة عقود كانت القوة خلف هذا النجاح من خلال التخطيط للعمل. فهم يعلمون أن شاباً يبلغ 27 سنة لن يصبح في سن الـ 45 أكثر من مساعد لمدير تنفيذي، ولكنهم لم

يعلموا إن كان في نبراسكا أو فلوريدا في حين كان عمله جيد جداً، فمن الممكن أن تكون له مهنة ثابتة حتى تقاعده.

فالأوقات تغيرت فعلاً، والناس قد تغيروا لأنهم وجدوا أن التغير يرافق القرارات المضادة للثقة وهم لم يستطيعوا تجاهل ذلك مع أن معظم الناس ما زالوا يحتفظون بذهنية الشركة ويظهر ذلك في خياراتهم. فلو فقدوا عملاً مع «سيرس» فهم سيحققون عملاً آخر مع «كمارت» غير عالمين بأن الشركات الكبيرة والصغيرة ممكن لها أن تحقق الأمان ذاته من خلال اختيار أعمال جديدة.

واليوم أصبح الأمريكيون قادرون على اختيار مهنة لأنفسهم. فحين تسأل: «هل تعلم بماذا تبرع؟» «هل تعلم حدودك؟» فهم ينظرون إليك بنظرة مختلفة وحتى يردون بعبارات تدل على معرفتهم وإدراكهم في الموضوع والذي هو الرد الخطأ. فحين يحضرون ملفاً عن حياتهم وسيرة عملهم فهم يضعون مرتبات ويرفقونها بسلّم تصاعدي. لذلك علينا أن لا نفكر في طرق العمل والوظيفة التي كنا نعتمدها في السابق.

كيف إذا يتم التحضير لهذا النوع من العمل الإداري الجديد؟

لم يعد كافياً أن تكون متعلماً فقط ولا حتى في مجال الإدارة، فالكل يسمع عن تنظيم الدولة لأبحاث نظم العمل

المبني على المعرفة الشخصية، ولكن أعتقد أنه علينا أن نتخلى عن النظرة الموضوعية ونتقل إلى المقياس الشخصي وهذا ما أُطلق عليه التخصص. فهل تحب الضغوطات؟ هل يمكنك التماسك حين تسود الأمور وتتعمد؟ هل يمكنك استيعاب المعلومة عبر قراءتها أو التحدث أو النظر إلى التصاميم والأرقام؟ لقد سألت مديراً تنفيذياً ذلك اليوم: إذا جلست مع مرؤوس هل تعلم ما عليك قوله؟ فقد كنت أنبه نوعاً من المعرفة الخاصة لسنين عديدة. ولكن اليوم هذا ضروري للبقاء. فالناس وخاصة الشباب، فهم يظنون أنهم يستطيعون الحصول على الحرية اللازمة لهم، ولكن هذا متطلب جداً وصعب التفكير بمن تكون وما تريد. بتعليم الناس تحمّل المسؤولية يصبح نظامنا أكثر إنتاجية. كلما بقيت في المدرسة كلما كانت قراراتك قليلة. فمثلاً اختيار الفرنسية أو تاريخ الفنون يتطلب رغبة بالاستيقاظ باكراً أم لا؟ وعندما تكون في سن التخرج يصبح الوضع أسوأ.

أتعلم لماذا يبدأ الناس بشركة كبيرة؟ لأن المتخرجين الجدد لا يعلمون في البدء أين مكانهم المناسب. والشركات تبدأ بالتوظيف. وسرعان ما يدخل هؤلاء في نظام العمل حتى يبدأون باتخاذ القرارات اللازمة للمستقبل فلا أحد سيقوم بهذا العمل لأجلهم.

وحين يتخذون قراراتهم تبدأ الشركة باتخاذ حجم جديد،

أما هم فيتحضرون للصعود واحتلال مرتبة عالية في مجال الإدارة. عندها يقول أحدهم: لقد أمضيت ثلاث سنوات في المحاسبة ولقد صرت حاضراً لدخول مجال التسويق. كل عام أتصل بتلامذتي لأعرف منهم أين أصبحوا، ويختار البعض عملاً آخر إضافي لأن البعض يكون عائلة ويطلب الحصول على أمان أكثر. ولكن مع اختيار مهنتين تبدأ مشكلة جديدة، ففي منظمات صغيرة يمكنك العمل من دون تخطيط حتى تنتقل إلى مهنة أخرى في نفس المدينة.

تجري الآن اختبارات نفسية لتساعد البعض على تحديد تخصصهم مع أن العالم الجديد ينتقل من تلقي الأمر إلى المعرفة لم لا يحدد العلم من يختار لكل مهنة؟

من أعظم المشاكل أن لا نقيم الشخص حسب طريقة عمله. والأغرب من ذلك أن انحدار المعرفة الاقتصادية جاء بسبب إعطاء السلطة والقوة للأشخاص ذوي القدرة الأكبر. فكيف من الممكن تقييم باحث أو باحثة بأنهم على مستوى جيد ولو أنهم لم يحصلوا على شهادة متفوقة لأن الخدعة هنا هي الشهادة أو الدرجة، ولكن الحكم يجب أن يُحسب بالنسبة لالتزام الأشخاص. والمشكلة تتعاضد في مجال المعلوماتية التنظيمية، وهذا ما أشار إليه مايكل هامر منذ ثلاثة أعوام في «هارفارد بيزنس ريفيو» أنه حين يتم تنظيم المعلومات، تصبح الإدارة متكررة. فمعظم الشركات خفضت نسبة تسجيل

المعلومات للنصف، وحتى في اليابان فـ«تويوتا» انخفضت من الدرجة العشرين إلى الثانية عشر. و«جي. أم.» من 28 إلى 29 وربما هذه الدرجة انخفضت الآن أكثر لأن المنظمات تصبح مسطحة أكثر.

ونتيجة لذلك اجتاحت الذعر اليابان لأنه مجتمع عامودي يعتمد على المراتب، فالكل يريد أن يصبح رئيساً أو مديراً. وحتى الولايات المتحدة لم تجد حلاً لذلك بعد ونحن لا نعلم كيفية استعمال المكافآت والعلاوات لحمل الناس المتخصصين على الحلول في المراتب الإدارية المتبقية. وأنا لا أباقي في النظرية العامة القائلة بأن جيلاً جديداً سيحل مشاكلنا. فالمدرء هم من يستندون إلى المصادر ويغتنمون الفرص مع دراسة التوقيت. فالرؤية اليوم أهم من التحليل. يجب الآن أن ترى ما هو موجود على أن تنتظر ما تتوقعه لذا فأنت بحاجة إلى سماع القول: «نحن الآن نحاول قتل المنتج الجديد حفاظاً على القديم».

كيف تجد هؤلاء الناس؟

الطريقة الوحيدة هي استعمال شركات صغيرة، فصديق لي يشتري أسهماً في شركة صغيرة إلى جانب تجارته وعندما قلت له أن ذلك لا معنى له، قال لي بأنه يشتري فرقاً صغيرة ويضع فيها أذكى وأبرع الأشخاص، ولذلك هم يصدرون أوامرهم

الخاصة وعملهم مشابه لمدير تنفيذي في شركة كبيرة.

وهل تعلم ما هو أهم شيء يستعمله هؤلاء الإداريين الشباب في مناصبهم الجديدة. وأضاف صديقي لدينا مجازي في مجالات البيولوجيا والكيمياء أكثر مما لدينا من حراس، وعليهم أن يعرفوا أن زبائنهم لن يكونوا مجازين. هذا يعني أن عليهم أن يتكلموا الإنكليزية فقط بدلاً من كتابة تركيبات على اللوح، ويجب أن يتعلموا الإنصات لشخص لا يعلم شيئاً عن التحليل التراجعي، وبالأساس عليهم تعلّم معنى وأهمية الاحترام.

إذا كنت تعلمه بمفردك فهو عمل صعب؟

يجب عليك التركيز على طريقة عمل الشخص. ولذلك يجب أن يُحدد الفرد ما سيكون إلتزامه. يجب أن نطلب من الناس التفكير بما يلزم عليهم الإلتزام به أمام شركتهم للسنتين المقبلتين، كذلك يجب أن يدركوا أن التزامهم مقبول ومفهوم من مدراءهم. معظم الناس لا يطرحون على أنفسهم هذا السؤال، وبالرغم من أنه واضح وأساسي إلا أنني عندما أسأل البعض عما يلتمسونه للتنظيم فهم لا يترددون بالرد على السؤال، وحين ألحق هذا السؤال: هل أطلعت أحداً على هذا؟ يكون الجواب لا، لأنهم يدركون ذلك مسبقاً ولكن طبعاً لا يعلمون ذلك. هذا الكلام ينطبق على اقتصاد ينتمي إلى قرن مضى ولكن لا ينطبق اليوم، لأن لا أحد يعلم ما يقوم به الآخر

ولو ضمن تنظيم واحد، فكل من تعلم لديه، يريد الاطلاع على أولوياتك. في حين لم تتكلم فإن زملاءك ورؤساءك لن يعرفوا صحة الأمر.

وما نتيجة هذا التواصل الخاطئ؟

عندما لا تتواصل لا يمكنك عمل ما تبرع فيه. دعني أعطيك مثلاً لذلك، فالمهندسين في صفي وبدون استثناء يخبروني بأنهم يمضون نصف وقتهم في تحضير التقارير وهم لا يعلمون أنه عليك أن تكتب وتعيد الكتابة مراراً وتكراراً، كما أنهم يتبهنون لقواهم. فبعد التفكير لوقت طويل أخبرني مهندس أنه ممتاز في التصميم والأفكار الأساسية، ولكن ليس بتعبئة التفاصيل بالنسبة للمنتج النهائي. ومنذ ذلك الحين لم يطلع أحد على هذا.

أنت لا تلعب دور المحامي بالنسبة للتحليل الشخصي فقط أليس كذلك؟

لا، ليس عليك أن تفهم تخصصك الذاتي فقط، ولكن عليك أن تعرف قوى الرجال والنساء الذين تسلمهم المهمات وكذلك بالنسبة لزملائك ورؤيسك. كثير من المدراء ما زالوا يتعاملون بالنسب ويتحدثون «هندسياً» وأقول: يا أخي ليس

لديك مهندسين، لديك جو وماري وجيم وبوب وكل واحد منهم مختلف عن الآخر. لم يعد بإمكانك إدارة قوى عاملة ولكن إدارة أفراد. كما عليك أن تعرفهم جيداً فتقول مثلاً: هل تظنين يا ماري بأنك مستعدة لوظيفتك التالية. كما لا يجب أن تمضي عشر دقائق أو خمسة في يوم الجمعة بعد الظهر لتطلع الناس أن لديهم عمل إضافي وخاصة إن كانوا يعلمون ذلك من التاسعة صباحاً. فللوصول إلى الانتاجية في مجال معرفة الموظفين هو بجعلهم يركزون على المهمة الحقيقية. هل تدرك سبب فشل معظم العلاوات؟ ثلث منها يعتبر كارثياً وذلك من خلال خبرتي وثلث آخر مترتب على عدم عقلانية، ولا ينجح فيها أكثر من واحد من أصل ثلاثة، وفي الحالات المعتادة يرتقي البائع ويصبح مدير المبيعات وهذا العمل يمكن أن يكون واحداً من أربع أشياء هي مدير بائع الناس أو مدير السوق أو مدير تجاري أو بائع خارق يفتح منطقة جديدة للبيع ولكن لا أحد يكتشف ذلك والرجل أو المرأة الذين نالوا الترقية سيحاولون فعل ما تطلب الأمر لنيل هذه الترقية وهذه هي الطريقة الأكيدة لنكن مخطئين.

هل بإمكانك تفسير فكرتك حول مسؤولية المعلومات
وكيف تناسب المجتمع الرأسمالي المقبل؟

يعتقد كثير من المدراء أن الخبراء في مجال الكمبيوتر يعلمون المعلومات التي يحتاجونها في عملهم والمعلومات التي

يدينون بها. فمعلوماتية الكمبيوتر تركز أكثر على المعلوماتية نفسها في الداخل وليس على المصادر الخارجية والزبائن.

أما اليوم فالتنظيم يفرض مسؤولية على المعلوماتية لأنها الأداة الأساسية، ولكن معظم الناس لا يعلمون كيفية استعمالها. وردني اليوم عن مدير التسويق في شركة معينة، وقد حاول الحصول على الأوراق العلمية المتصلة بتسويق المنتج العائد لها. لذا كان لا بد منه أن أحضر مستشاراً ليحضر من الخارج قاعدة للمعلوماتية لتحضير حوالي 20 مقالاً عن منتجته. وتقريباً تبلغ نسبة 99 بالمئة من المدراء الذين لا يدركون أهمية هذه المعلوماتية للمستهلكين اليوم ولا يدركون كيفية الحصول عليها. والخطوة الأولى هي في قول «أحتاج لذلك».

أنا أعمل مع مدير للمعلوماتية في مؤسسة مالية كبيرة والتي استثمرت قيمة بليون ونصف في المعلوماتية. لقد كان يتواصل مع موظفي القسم البالغين 8 نسوة و10 رجال. كانت خطوة ذكية، ولكن لم يفكر أحد بجدية عن نوع المعلوماتية التي يحتاجونها لخدمة زبائنهم. وعندما أشرت لهم بذلك قالوا لي: «ألن يقول لنا المدير ذلك؟» وقد اتفقنا في النهاية على اللقاء في شهر بعد ذلك وهي فترة كافية لاكتشاف المعلوماتية التي هم بحاجة إليها والأهم من ذلك ما لا يحتاجون إليه.

إذاً فالمدير يبدأ في طريقه للوصول إلى مسؤولية

المعلوماتية بتحديد عقبات المعرفة؟

تحديداً. لتبدأ بطريقك لمعرفة المعلوماتية والتعلم منها، عليك أن تحدد ما تريد أن تعرفه. كثير من الكلام يركز على التكنولوجيا، والتركيز على التكنولوجيا يجعلنا نخسر الطريق للوصول إلى طبيعة المعلوماتية في التنظيم في يومنا هذا. لتنظيم كيفية القيام بالعمل عليك أن تبدأ بعمل محدد ثم إدخال المعلومة ومن ثم العلاقة الإنسانية التي يحتاجها إنجاز العمل.

لذلك يعتبر التنظيم انتقالاً من نطاق الأشياء إلى نطاق المعلوماتية والكمبيوتر يشكل أداة في هذا الإجراء. مثلاً لا يمكنك شراء مطرقة من محل لبيع الكمبيوتر، فمعرفة كيفية استعمال الآلة الكاتبة لا تجعل مستعملها كاتباً مهماً. الآن هذه المعرفة تحتل مكان رأس المال الذي يشكل قوة دفع في التنظيمات العالمية. ومن السهل الخلط بين المعلوماتية بالمعرفة وبين تقنية المعلوماتية.

ما هي أسوأ مشكلة يتعرض لها أخصائي المعرفة الإدارية؟

فكرة خاطئة سادت في الأربعين سنة الأخيرة وهي الإيمان بأنه لو كنت لا تفهم فهذا يعني أنك سوقي، وكان دائماً معروفاً أن الاقتصاديين والفيزيائيين وأطباء علم النفس وأي رواد في أي اختصاص يجعلون أنفسهم مفهومين. مثلاً أمضى أينشتاين سنين

عديدة مع ثلاثة من مساعديه ليحرص أن تكون نظريته عن النسبية مقبولة. كما حاول جون مانيارد كاينس جاهداً لجعل اقتصادياته مقبولة.

فالمعرفة هي قوة، لهذا تكتّم من حصل عليها في الماضي. في الرأسمالية المقبلة تأتي القوة من انتقال المعلوماتية لجعلها انتاجية وليس بتخبئتها. لهذا عليك التخلي عن الكبرياء العقلي. فصاحب المعرفة يجب أن يحرصوا على أن يفهموا من الغير وأن يفهموا الآخرين. كما أنه ليس عليه أن يفسّر ما يريد فقط، بل عليه أيضاً أن يعمل على تحقيق توازن بين التخصص والتوجه. فالتوجه يعتبر تقنية مهمة وهناك مثل كالإطلاع على حالة الطقس عبر تجمّع فريق من الخبراء المختصين بحالة الطقس والرياضيين (علم الحساب) وأخصائيين في مجالات أخرى للعمل على برمجة الأقمار الاصطناعية.

لذلك قام الأوروبيون بوصل جميع هذه الاختصاصات من خلال إدارة المعلوماتية. كما يعمل الأميركيون على نقل الأشخاص من وظيفة إلى أخرى. فمثلاً لو جعلت شخصاً حائزاً على الدكتوراه في علم الأحوال الجوية يعمل مع فريق مؤلف من علماء في الحساب على تصميم أكال الزوابع لمدة ثلاث سنوات، هو ليس عالماً في الحساب ولكنه سيفهم طريقة عمل وتفكير علماء الحساب ما يقبلون به وما يرفضونه وما هي حدودهم. عبر الترجمة يتوصّل الأميركيون إلى معرفة أدق

بثلاث أضعاف ما يمكن للأوروبيين التوصل إليه. ومفهوم التوجه يمكن الاستعانة به في إدارة أي فريق مهما كان تخصصه.

هل من الصحيح أن بعض الفرقاء يستخدمون التوجه ولهذا يتفوقون على غيرهم؟

الحديث عن تكوين فرق ليس فكرة جديدة، فلقد شكّلنا دائماً فرق والريضة خير دليل على ذلك. فالقرار يكون في اختيار النوع المناسب للعمل. فلا يمكنك جمع كرة القدم والتنس. ومن المعروف أن الفريق المتفوق هو من يحضر الأبحاث أولاً، ثم يمرّر فكرته لفريق من المهندسين الذين عليهم أن يطوّروها لتنتقل إلى المصانع حيث تنفّذ. فذلك يشبه كثيراً فريق كرة القاعدة، فلقد كان لي فريق وعمله الإداري يشبه كثيراً ما يقوم به لاعبو كرة القاعدة. والقوة التي تأتي من لعبة كرة القاعدة هي التركيز. فمثلاً تختار جو والذي يختص بالضرب، وتقوم بتمرينه على ذلك وهذا لا يختلف عما هي الفرق اليوم. وهناك فريق كرة القدم، ولو أنه يتحرّك بانسجام إلا أن كل فرد فيه يحتل مركزاً مختلفاً عن الآخر. ومثل آخر على ذلك، عزف الجاز فالفرقة كلها تكون في انسجام تام بحيث أنك تعتقد أن كل عازف منفرد بذاته. وذلك يظهر كثيراً في صناعة السيارات اليابانية.

أعرف الكثير من الشركات الألمانية التي تتبع مثل فريق كرة القاعدة أكانوا يدركونه أم لا. فقوتهم واضحة، وهم بارعون، فهم يكتشفون ويطورون المعرفة القديمة. والشركات المتوسطة الألمانية تعتبر أفضل من الشركات الكبرى الأخرى لأنها تلجأ إلى التركيز أكثر. ومن ناحية ثانية فيما يختص بالالكترونيات والتقنيات الحيوية فإن العلماء الألمان هم الأبرع في ذلك، لكن نظامهم التعليمي يعيق تطورهم.

فبالرغم من كل شيء، ما زالت الفرق تشكل نقلة نوعية للمنفذين نحو مجتمع رأسمالي مقبل؟

تساعدنا فكرة تكوين فريق للحؤول دون مشاكل في إدارتنا للمعرفة. فالفرق البريطانية تتخطى الآخرين بكثير وبالرغم من ذلك إلا أنهم لم يستغلوا اختصاصهم أبداً، ذلك أن الشركات البريطانية لا تقيم الأشخاص الموجهين كثيراً. فأنا لا أعلم إن كان لديهم مهندس بارع يعتلي المرتبة الأولى هناك، في الإدارة. ومن يعاكسهم هم اليابانيون، فبالرغم من أنهم لا يتخصصون في التطور العلمي، إلا أنهم يلجأون إلى المعرفة ويجعلونها منتجة وبسرعة كبيرة. أما نحن في هذا البلد لم نفعل شيئاً في قطاع الصناعة. فتجارة السيارات مثلاً بقيت على ما هي عليه منذ العام 1939 ولكن بما أننا نعمل على الكمبيوتر بأساليب تطويره وتقنية البيولوجيا، ممكن لنا أن نصل يوماً لاختراق التكنولوجيا.

وما هو الدرس الذي يتلّخص لنا من كل ذلك والذي يجب أن يفهمه كل مدير؟

الدرس هو أن الانتاجية المتصلة بالعرفة تتألف من بعدين وهما النوعية والكمية. وما نعلمه بهذا الخصوص قليلاً جداً، فنحن نعلم أن المنفذين يجب أن يكونوا مدراء ومتخصصين في آن واحد وملمّين بحقول عديدة من المعرفة وهذا ما هو عليه كل مدير تقليدي الذي يقلق على أعماله من الإنهيار ويقلق أيضاً أن يكون تجارياً أكثر من كونه محترم لذاته. ولكن في العالم الرأسمالي المقبل يمكن للفرق أن تتعرّض لمستويات عالية وأخرى منخفضة.

هذا يبدو في غاية الديمقراطية. إذاً أيتساوى رأس المال إذا اعتمد المجتمع الرأسمالي المقبل على المعرفة؟

لا، ليس كذلك، فالديمقراطية لا تعني التنظيم السياسي المتساوي كما أنني لم أستعمل لفظة «الاشتراكية» والأسوأ من ذلك هو مفهوم القوة، فليس من العظمة استعمال القوة للوصول إلى أعلى المراتب وجعل الآخرين في آخر مرتبة. لذلك علينا لبناء تنظيم منجز، استبدال القوة بالمسؤولية.

وبما أننا نتحدث عن الكلمات والمفردات فأنا لست مرتاحاً كثيراً باستعمال لفظة «مدير» لأنه يعني أن هناك موظفون لذلك أنا أستعمل «منفذ» أكثر لأنها تعني مسؤولية أكثر وهذا لا

يعني السيطرة على الآخرين كما في اللفظ الأول. فكلمة «رئيس» وهي التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، وقد ساعدت قليلاً لأنها تعني شخصاً يمكنه أن يصل إلى قرار. فالتنظيم التقليدي والذي دام مدة قرنٍ ماضٍ والتي هي الأقسام الداخلية للشركات والمؤسسات عبارة عن امتزاج المراتب بالقوة. ولكن في التنظيم المقبل يجب أن يكون التنظيم عبارة عن تفاهم ومسؤولية.

الملاحظات

المقدمة

(1) ليس هناك أمتع أو أفضل من التعلم عن كيفية توصل دركر ليكون تلميذاً في الإدارة في «جي. أم» وبعد ذلك قراءة «مغامرات متفرج» (نيويورك هاربر و رو 1979) وفي مذكراته عن الأشخاص والأحداث التي ساعدت في تكوين نظريته عن العالم. (وهذا ما ضمّنه في المقدمة) مواضيع كتاباته أنت نتاج أساتذته للصف الرابع قبل الحرب العالمية الأولى في فيينا لصاحب بنك فريدبرغ. وفي لندن لأشخاص كسيفموند فرويد وهنري لوشي. كما انعكست في كتاباته حشريته وفضوله الكبيرين وقوته العقلية وقدرته على تحليل الأمور وذلك بسبب الحكمة التي تلقاها. وكل هذه الصفات ميّزت كتاباته في الإدارة وهذا ما جعلها تستحق ليس القراءة فحسب، بل إعادة قراءتها أيضاً.

(2) منذ عام 1959 كانت مجموعة مستقلة من المدراء التنفيذيين في الإدارة تختار أفضل المقالات المنشورة في Harvard Business Review لإعطائها جوائز من قبل مؤسسة ماكينزي.

(3) سيجد القراء المهتمون سلسلة كاملة من المقالات التي نشرها بيتر دركر في HBR ملحق بالمقدمة.

الفصل الرابع

(1) ثيودور ليفيت Theodore Levitt «الإبداع ليس كافياً» Harvard Business Review 41 رقم 3، 1963: 72.

الفصل السادس

- (1) قدم هذا كل من ج. روجر موريسون وريتشارد ف. نوشل بوضوح تام (الضغط الثاني على الأرباح) Harvard business Review 40 رقم 4 (1962) 49. وهناك أيضاً لويس إ. نيوفان وسيدني بونيل «دولارات مختلفة» مجلة الأعمال في هارفارد Harvard Business Review 40 1962: 74.
- (2) موريسون ونوشل (الضغط الثاني على الأرباح) وجون ديردن (حساب تخطيط الأرباح للشركات الصغيرة) مجلة الأعمال في هارفارد 41 رقم 2: 1963: 66.

الفصل السابع

- (1) جايمس ب. ووماك ودانيال ت. جونز من «من إنحناء الإنتاج إلى إنحناء الشركة» مجلة الأعمال في هارفارد رقم 2 (1994): 93 - 103.
- (2) ناقشت إيفا في مساحة معينة من كتابي عام 1964 «إدارة للحصول على النتائج» ولكن ناقش قلبي هذا كل من ألفرد مارشال من بريطانيا ويوجين بوهم - باورك في النمسا في أواخر 1890.
- (3) س. ك. براهالد وغاري هامل «تخصص التنظيم» مجلة الأعمال في هارفارد 68. رقم 3 (1990): 79 - 91.

الفصل الثامن

- (1) فيليب وودروف %الرجل الذي حكم الهند) وخاصة الجزء الأول (منشئ الهند الجديدة) نيويورك سانت مارتن 1954. ويُحكى عن عمل النظام في كل يوم في (مثلج) نيويورك - هاركورت برايس جوفانوفيتش 1962. الجزء الأمل لسيرة ليونارد وولف زوج فيرجينيا وولف.
- (2) ألفرد د. شاندرل لازم المفهوم في كتابيه الاستراتيجية والأقسام (كامبردج أم. آي. تي. برس 1962) واليد الممرئية (كامبردج،

صحيفة جامعة هارفارد (1977) وهذا المفهوم قُدِّم وحُلِّل في كتابين لي: مفهوم المنظمة (نيويورك جون داي (1946) وعمل الإدارة (نيويورك هاربر برازرز (1954).

الفصل العاشر

- (1) يعتبر مايلز مايس مثل جيد (الرئيس ومجلس الإدارة) مجلة الأعمال في هارفارد 50 رقم 2 (1972) 37.

الفصل الحادي عشر

- (1) روكسان سبيتزر هي من بين القلائل الذين استعانوا بالاهتمام الصحي في تطبيق العمل (الإنتاجية التمرضية) مفتاح المستشفيات للبقاء والأرباح (شيكاغو مطبوعات أس. أن (1986) وريجينا هرزليغر «خلق اعتناء جديد بالصحة» غايزرسبرغ مطبوعات أسبن 1991.
- (2) مايكا هامر: إعادة هندسة العمل (لا تلجأ إلى عمل أوتوماتيكي بل دمر) مجلة الأعمال في هارفارد 68 رقم 4 (1990) 104 - 112 وبيرت ف. دركر (الكلفة الدائمة) صحيفة وال ستريت 11 كانون الثاني/يناير 1991.
- (3) بوريس إيمنت وجون إجوكس (كتالوغز ومناقشات) تاريخ محارق روبك وشركاه (شيكاغو - صحيفة جامعة شيكاغو (1965).
- (4) في كتابي عام 1942 (مستقبل الرجل الصناعي) وست بورت كون. غرينوود، أُعيدت طباعته عام 1982. ناقشت (العامل المسؤول) ك (جزء من الإدارة) إدوارد و. دمينغ وجوزف م. جوردان طَوَّرا ما نسميه اليوم (دوائر النوعية) و(إدارة النوعية النامية) كنتاج خبراتهم. وأخيراً الفكرة دفع بها دوغلاس ماكغراور في كتابه عام 1960 (الجانب الإنساني من الشركة) نيويورك ماكغراو هيل (مناسبة نشر خمسة وعشرين عاماً) مع «النظرية X» و«النظرية Y».

الفصل الثاني عشر

- (1) روبرت كابلان (محاسبة البارحة تقلل من الانتاجية)، مجلة الأعمال في هارفارد 62 رقم 4 (1984) 95 - 101.