

مقدمة

ماذا لو كانت أزمة الشركات تنحصر
في كونها أزمة في العلاقات الاجتماعية؟

إن إصرارنا على حالة الركود التي تمر بها الشركات لا ينبع من رؤية نبوية للعالم الاقتصادي. فمجرد ذكر الأزمة التي تمر بها الشركة أصبح تحصيل حاصل يتذرع به العاملون فيها. إنها دائمة ومستمرة ويجب على أية مؤسسة كنظام، أن تتلاءم بأن واحد، مع المحيط الخارجي ومع التأثيرات الداخلية التي تخضع لها، ومن بينها: التغيرات والتطورات الفكرية والسلوكية لعاملاتها. فالأزمة ليست سوى اسم يُطلق على الشكل الخارجي والصاحب لعملية تغيير محتم لم يسبق لأحد أن توقعها أو خطط لها، حيث أنها تتم في الخفاء وتحت تأثير الألم والتشنج.

أصبح المجهول أحد خصائص هذه الحياة، ولأننا لا نستطيع السيطرة على المجهول مقدماً، فيجدر بنا أن ننتهياً له،

وأن نوسّع مداركنا، وأن نكون يقظين وإبداعيين من أجل المواجهة والتأقلم. فالأزمة لا تفسّر كل شيء، بل إنها تتحرّك من خلال حقيقة المواقف، مشيرة إلى الصعوبات أو التخلخل في سير العمل النوعي لكل نظام، تماماً مثل مكبّر الصوت أو صندوق الرنين.

فالمهم لأي مدير منشأة يهدف إلى تجاوز الأزمة التي تمر بها منشأته، أو الاستفادة منها، أن يفكر بأهداف أو وسائل جديدة. لا يجدر به الوقوف عند آليات الأزمة بقدر التركيز على القدرات والثروات التي تمتلكها الشركة بغية التأقلم مع الواقع المتحرّك والمتعثر.

لا يمكن الوصول إلى المسببات الحقيقية للأزمة من مجرد وصف الأشكال التي تأخذها، وقد برهن التحليل أن الأزمة لا تأخذ شكلاً واحداً في كل الشركات، كما أن آثارها لا تتطابق، وأسبابها ليست مشتركة، إذ أن كل مؤسسة تعيشها بطريقة مختلفة تماماً عن غيرها، وفقاً للخصائص التي تتميز بها، وتاريخها، والمعطيات النوعية لسوقها.

أثر آخر: يمكن للمؤسسة أن تجد داخل تنظيمها السبل لتحليل العوامل التي تسهم في حقيقة مكوناتها، التي تكون أحياناً بعيدة عن خلق الأزمة: كل ذلك بعيداً عن الآثار السلبية التي تنتج عنها. فالمهم ليس الوقوف عند الأزمة، وقدرة

ماذا لو كانت أزمة الشركات تنحصر

المؤسسة على الصمود أمامها، بل سبر الطاقات الكامنة فيها للانطلاق مجدداً.

من هنا، ينبثق تياران متعارضان ولكنهما متكاملان مع بعضهما:

• التيار الأول يهتم بالمعطيات الاقتصادية الخارجية: كالضغط الناتج عن المنافسة، وإغراق السوق بالبضائع، والتعاقب السريع لكل ما هو جديد وقديم، والأجور المتدنية، وغياب الضمان الاجتماعي في بلدان العالم الثالث، وكلفة المواد الأولية. . وغير ذلك من المعطيات. لذلك غالباً ما نرى لجوء الإدارة والموظفين إلى تبرير مطلق للآلام التي يعانون منها، باللجوء إلى هذه العوامل المختلفة، حيث يتوارون خلفها إما هرباً من الاتهامات أو تحججاً بالصعوبات، مما يمنعهم من التماشي مع التطورات الجارية.

• التيار الثاني يختلف عن سابقه ويركز تحليله على المعطيات الداخلية، مثل غياب المنافسة العائد لقلّة أرباح الإنتاج، وعدم وجود الاستثمارات التكنولوجية المستحدثة، وسلبية طاقم الموظفين، وفشله في مواجهة التغيرات. وهناك أسباب أخرى كثيرة، لو أخذ كل منها على حدة لكانت ملائمة، لها أساسها ومبرراتها، ولكن الضوء لم يُسلط على أثرها بشكل واضح.

لو حاولنا إلقاء الضوء على أسباب الأزمات داخل

الشركات، لواجهتنا تعقيدات كثيرة ناتجة عن تعدد العوامل المذكورة وتداخلها ببعضها. فبعد أن قمنا بتحليل العوامل الخارجية التي تتفاوت قدرتنا بالسيطرة عليها، أو تلك الخارجة عن حدود سيطرتنا، وبعد أن نجحنا بالتأثير على عوامل الإنتاج المتعددة والتي هي من منشأ فني، وجب علينا الاعتراف أن المشاكل والمضايقات والتشنجات لا تزال موجودة، أو أنها سرعان ما تعود مجدداً. ومع ذلك فإن بعض الشركات تخرج من المحن قبل غيرها، بل إن بعضها ينجح في تجاوزها أو استخدامها كدافع للتجدد والانفتاح والظهور في مجالات واتجاهات بعيدة كل البعد عن اتجاهها التقليدي.

الإدارة التقليدية وإدارة التسعينيات

أدت سنوات الأزمات بالإداريين الذين يهتمون بالدرجة الأولى بتحسين مستوى النشاط وروح المنافسة داخل مؤسساتهم، إلى التمييز بين ثلاثة مستويات من التفكير: التنظيم والعمل والإنسان.

وانطلاقاً من هذا التمييز، فإن الإدارة التقليدية تهتم بشكل أساسي بثلاثة اتجاهات:

- تحسين مستوى العمل: الإنتاج، الأتمتة، التبسيط..
- وجميعها تنحصر ضمن الناحية الفنية.
- تحسين مستوى الموظف من حيث كفاءته، وتدريبه

ماذا لو كانت أزمة الشركات تنحصر

وملاءمته للمنصب الذي يشغله.

• تحسين الإدارة كنظام وصل بين الوظائف المختلفة.

إن معاهد إدارة الأعمال التي تركز تفكيرها على تطوير فعاليات الشركة انطلاقاً مما ذكر، تقترح بشكل أساسي علاجاً ألياً وفتياً، وفي بعض الأحيان اجتماعياً وفتياً بأن واحد لمعالجة الأزمات. بينما تقترح إدارة التسعينيات إدخال ثلاثة مجالات جديدة:

• إن عملية تحسين المراحل تطرح استفهاماً عن فوائد المهام وتسلسلها، والتداخلات فيما بينها. كما أنها تهتم أيضاً بالطريقة التي تلجأ إليها الشركة لتشجيع أو عدم تشجيع فعالية العطاء الفردي والجماعي. فالهدف يكمن في اجتناب هدر الطاقات التي تمّ اكتشافها ضمن الشركة الضعيفة. ويطلق على هذا الاتجاه الجديد اسم الإدارة الوظيفية المتغيرة⁽¹⁾.

• تطوير الموظف من خلال ثلاثة أوجه:

- علاقة الموظف مع الشركة من خلال طموحاته وحاجاته وطريقة استجابة الشركة لها. فالمعادلة التي يطرحها كل موظف لا تنحصر فقط ب: «كم يبلغ ما

(1) يرجى مراجعة مقال «كريستيان بوتاييه» بهذا الصدد، الإدارة الوظيفية المتعددة الطبعة Groupe XL.

أقتاضه لقاء بيع وجودي وكفاءاتي للشركة؟» ولكن «كيف تتم عملية البيع هذه؟» نادراً ما يتوقف الباحثون عند السؤال الثاني. علماً أن أموراً كثيرة ترتبط بهذا السؤال مباشرة، مثل المعاناة والعنف والاعتداءات الجسدية والعقلية المرتبطة بخلل في الشخصية.

- **علاقة الموظف مع زملائه من ناحية الاتصال فيما بينهم، وطرق التعاون، وروابط التسلسل الهرمي والسيطرة على النزاع.** . سواء تم إدراكها بلغة الاتصال الداخلي والتي يعرفها الجميع وقيمتها كمنع الشركة الحية، أو بلغة الاتصال الخارجي (كالعلاقات بالزبائن والموردين ومندوبي المؤسسات والبيئة).

- **العلاقة الذاتية للموظف، أي علاقته مع نفسه، كالمحافظة على راحتها، والإصغاء إلى طموحاتها ومخاوفها وكبت أهوائها، بالإضافة إلى ثروتها وقدراتها على التطور والتأقلم.**

وتتوطّد هذه المستويات الثلاثة للعلاقات بشكل أساسي، بالربط ما بين تحسين الوضع الذاتي وتحسين مستوى المعيشة: المصالحة مع الذات ومعايشة التجربة والعلاقات بالآخرين والراحة في العمل، يقابلها النجاح في الحياة الشخصية أو الحميمة المتعلقة أو المستقلة عن مهمة أو وظيفة مهنية.

ماذا لو كانت أزمة الشركات تنحصر

يمكننا إطلاق اسم الإدارة الترابطية على تقييم تطور الموظف ضمن هذه الأبعاد الثلاثة (نماذج العلاقات الثلاث).

• الاهتمام بال نوعية واعتبارها عاملاً مختلفاً لصورة الشركة المميزة.

وتتناول هذه الدراسة:

- نوعية المنتجات والخدمات المقترنة بها كرد على حاجة الزبائن الصريحة أو الضمنية.
- نوعية العلاقات مع محيط الشركة: المواطنة، الذوبان في السياق الاجتماعي والسياسي المحلي، مع الأخذ بعين الاعتبار ضغوط الوظيفة والاستجابة للبعد البيئي.
- البحث عن قيم جديدة تمثل حاجات الموظفين مع الحفاظ على الواقع والضغوط الاقتصادية والمالية للشركة.

إنه البحث عن آداب اقتصادية جديدة تتعلق بدراسة أمور التسويق والأمور الاجتماعية للشركة على حدّ سواء. ويُشترط في هذه الآداب أن تلائم الشركة حسب كل المتغيرات البيئية وأن تطوّر سير العمل فيها. ويُطلق اسم «الإدارة النوعية» على الشغل الشاغل لدراسة أفضل.

أسباب الأزمة الاقتصادية

تقوم إدارة التسعينيات على اعتبار أن الأزمة الحقيقية لشركة ما يمكن أن تُفسّر كونها أزمة علاقات اجتماعية وليست اقتصادية. ففي الفترة نفسها، أمكن لبعض الشركات أن تنجح تنمو وتغنى، بينما يكاد منافسوها يفلسون أو ينهارون تماماً. فالشركات التي نجحت تستطيع أن تجد القوة في مواجهة الأزمات مع حفاظها على نوعية علاقات موظفيها فيما بينهم.

فأصل أغلب الأزمات داخل الشركات ليست بالضرورة من منشأ اقتصادي، إنما في العلاقات التي استُهين بها، ولم تُعتبر مادة أولية حيوية.

هذه الفرضية للأزمة، بعيدة عن كونها ثورية في الشكل، تريد لنفسها أن تكون محدثة في المضمون. ومن هنا، نريد أن ننقل الجدل إلى أرضية جديدة لم تستثمر بعد (دون إنكار أو استبعاد التحاليل الأخرى).

إن تفسير الأزمات المستمرة، الدائمة أو البركانية والتي تهز كل الشركات، يكمن في التجاهل الكامل للعلاقات السلوكية بين الموظفين⁽¹⁾.

(1) نعني بكلمة شركة أي مؤسسة هدفها الأساسي تقديم المال أو الخدمات بواسطة الثروات الإنسانية (رجالاً كانوا أم نساءً يعملون لتحقيق هدف مشترك) أو الثروات المادية أو الثروات المالية. فكل تجمع له أهداف التبادل التجاري أو الإنتاجي يسمّى شركة.

ماذا لو كانت أزمة الشركات تنحصر

نحن نفترض أن أسباب الأزمة تندرج تحت لواء المشاكل والتحويلات المتعددة التي يصادفها الرجال والنساء عندما يتحتم عليهم المشاركة في مشروع مشترك وتبادل المعلومات بشكلٍ فعّال ودمج إمكانياتهم وتكاملهم وبتطوير العلاقات الإبداعية والحفاظ عليها.

إن الشعور بعدم الأمان المرتبط بالتغيرات السريعة، وبانتشار المتطلبات الاجتماعية على مستوى هذا الكوكب، وبالصرع ما بين الشمال والجنوب... ما هو إلا عامل خطير يسرّع في تطوير الأزمة. فالحلول المطروحة ليست سوى مهدئ قصير الأمد، ليس له أي أثر عميق أو مستمر على مستقبل الشركة.

الخروج من الأزمة مع اقتراح أسلوب جديد للعلاقات

من خلال دراستنا للأزمات نركز على أنها، وفي يوم من الأيام، سيتم تجاوزها واستيعابها وستتحول إلى عصب النمو، إذا ارتبط ذلك بقبول الرجال والنساء من خلال عملهم، اعتناق طريقة علاقات واتصالات حسب المبادئ الأربعة التالية:

- الرغبة بالمشاركة بمشروع مشترك يضع ضمن أولوياته ثروة الأفراد وإمكانياتهم كعوامل حقيقية خلاقة للثروة الاقتصادية.
- قابلية الفرد للاستماع لذاته، وفهمها، واحترام مشاعرها،

ومشاركته للآخرين كي يتمكن من استيعابهم، وسماعهم، وفهمهم، واحترامهم.

- الترويج للفوارق من أجل تشجيع الإبداع الجماعي.
- التصميم على التقدم والبحث معاً عن حلول بديلة وجديدة في مواجهة الصعوبات التي تعترضنا.

من البديهي أن تنفيذ واحترام هذه المبادئ والحفاظ عليها يؤدي إلى إعادة التفكير بشكل أساسي بطريقة عمل الشركة من ناحية علاقاتها وعملها وطريقة الاتصال مع الآخرين.

إن اقتراحنا لإعادة التفكير بالشركة يعتمد على بعض القناعات⁽¹⁾:

- إن الشركة بادئ ذي بدء هي في خدمة الموظفين.
- إن الموظفين يشكّلون الثروة⁽²⁾ الأكثر أهمية في الشركة.
- الاتصال بين الموظفين يشكّل المادة الأساسية الأولية لنجاح الشركة.
- الإداريون والموظفون الرئيسيون يشكّلون القوة الأكثر قدرة على تطوير الشركة.

(1) سيكون هناك أثر لهذه القناعات على العروض التي سندرجها لاحقاً خاصة في الفصل الثالث تطوير العلاقات الإبداعية داخل المؤسسة.

(2) إن الثروة البشرية هي الثروة الوحيدة في الشركة التي تتسع عندما نستخدمها. من الممكن أن نتحدّث إذاً عن ثروة إنسانية حقيقية.

ماذا لو كانت أزمة الشركات تنحصر

يمكن للأزمة حينئذٍ أن تنجم عن سوء استخدام الثروة البشرية المتوفرة، وعن ضياع طاقات تمّ استخدامها بشكل فردي بحثاً عن حماية الذات، أو عن سوء فهم وتفسير لما بين السطور، والدفاع عن النفس أو الادعاء بمزايا على حساب الزملاء أو باقي الأقسام.

«إنني أحمي نفسي في حال لم يعترف الآخرون بعملتي أو بدوري».

«أشعر أنني مضطر للمصالحة والتدخل».

«أحاول فهم ما عليّ فعله، وما يعمله الآخرون والطريقة التي من خلالها ندمّر بعضنا بدلاً من أن يكمل بعضنا البعض».

«أدافع عن نفسي من هجمات الآخرين، وغالباً، واستباقاً للنزاعات، أبدأ بالهجوم، وعندها أقلل من شأني».

«أحياناً (غالباً) أبحث عن أفضل طريقة لأكون في المقدمة، سواء لأحلّ مكان الآخرين أو من أجل استقطاب المديح وإبراز أهميتي».

لذا نلاحظ وجود نزف حقيقي للطاقات سببها العلاقات التي تُضعف، وتشوّش وتعيق أو تشل القوى الحية للقدرات البشرية داخل الشركة.

إن الهدر الكبير للطاقات، عن طريق سوء استخدامها

أقبل على العمل وأنت سعيد

الواضح في الحفاظ على علاقات من نوع هدام⁽¹⁾ بين الناس وتطويرها، هو الذي يسبب حدوث الأزمة. وتجد هذه الأزمة جذورها في الصعوبات وإصرار المديرين لاختراع سبل ووسائل مبتكرة لتعبئة الأدمغة من أجل خدمة أهداف جماعية وفردية بأن واحد، رئيسية وفرعية، وهذه الأهداف ليست دائماً واضحة المعالم.

وتلقى الأزمة أرضاً خصبة عند تشعب طموحات الفرد الدفينة أمام ما يُقدم إليه من مشاريع جماعية.

إن أية شركة لا تدعم موقفها وتضع نفسها في خدمة الناس والمجتمع، جاعلة هدفها الوحيد واقعها المالي والاقتصادي، لا تستطيع في أي حال من الأحوال، تعبئة مصادر وطاقت كل أعضائها بشكل كامل ومستمر.

انطلاقاً من هذه الملاحظات يمكننا القول إن أحد مظاهر الأزمة ينتج عن سلوكيات المعارضة أو المواقف السلبية أو الرفض من موظفيها.

(1) هدام عكس إبداعي: إذا كانت العلاقات التي هي من طابع إبداعي تخلق القيمة، والثروة البشرية، والتقنية، والاقتصادية، فإن العلاقات التي هي من طبيعة جامدة، تستهلك دون فائدة الطاقة والمصادر، كما أنها تفقر وتميت الجسم الحي للشركة.

ماذا لو كانت أزمة الشركات تنحصر

• مواقف انعكاسية نامية في مواجهة ظروف العمل غير المرضية، عوضاً عن اللجوء إلى مواجهات حول مشاريع هدفها التقدم والانفتاح.

• تراكم الأحقاد والبغضاء ضد الرؤساء وأتباعهم، مما يندبى الصراع والتوترات الشخصية والمتبادلة بين الناس، بدلاً من تنمية علاقات مشاركة، أو انتشار أو إبداع.

• المزج بين السلطة الصادرة عن المديرين والنفوذ الممنوح من قبل الشركاء.

• الوقت الذي هُدر في مكافحة وطأة العادات الراسخة بدلاً من تسهيل تطويرها.

ستتعرض للمواضيع التالية في هذا المؤلف:

- التمييز بين أزمة العلاقات الاجتماعية والأزمة الاقتصادية.
- ميّزات أزمة العلاقات الاجتماعية وعوامل تكوينها.
- الطرق الممكنة للخروج منها.
- الوسائل لإدارة ترابطية.