

الفصل التمهيدي

من هنا نبدأ : بناء المنظمة



لم تعد المنظمة الذكية الآن تتمثل في عدد قليل من رجال الإستراتيجية الذين يجلسون على قمة الهرم التنظيمي . يتطلب عمل أشياء كثيرة جيدة ومتزامنة ، وجود منظمة تتمتع بطاقة تفكير واسعة الأفق وعميقة الجذور ، يتطلب أيضا وجود منظمة تحترم نماذج الإدارة الجديدة للمجتمعات ، الشبكات ، والتغذية المرتدة ، وفرق الإدارة الذاتية ، والمنظمات التعليمية .

هل لهذا رنين ونغمة الاستراتيجية والثقافة التنظيميتين التي تسكن فقط داخل أسوار المنظمات العملاقة بالمقاييس التي تضعها مجلة Fortune ، أم قد تكون الاستراتيجية والأدوات التي سوف تستخدم لتحويل أعضاء منظمته إلى منظمة القرن الواحد والعشرين ، التي تتطلع إليها مع كل أفرادك وشركائك ؟

المنظمات التي وقعت في مستنقع البيروقراطية توصف بالبطء الشديد في الاستجابة للمتغيرات البيئية . البعض قد لا يستجيب أبداً . يجب أن يرتفع مستوى ذكاء أعضاء منظمته لكي يمكنهم التعامل مع التغيرات المختلفة والمتزامنة والتي يواجهونها يوميا . الفجوة بين ما هو كائن ، وما يجب أن يكون على درجة كبيرة من الاتساع جعلت كثيرا من القادة يستنتجون أن منظماتهم تفتقر إلى الذكاء الجمعي الذي يساعدهم على مجابهة التحولات الشاملة في المصانع أو المهن التي يمثلونها .

ما هي المنظمة الذكية ؟ بعد عقود من التركيز ضيق الأفق ، يطلب من العاملين الآن أن يفكروا في المنظمة ككل ، وأن يكونوا مبدعين ، وأن يهتموا بالعملاء وأن يعملوا كأعضاء في فرق أو جماعات عمل ، وأن يصمموا مهامهم الوظيفية ، وأن ينسقوا مع الآخرين بدلاً من مجرد تلقي الأوامر والتعليمات . في المنظمات الذكية تتكاتف عقول ، وأذهان العاملين في فرق

وجماعات [فرق وجماعات الجودة] لجلب أو جلب الفرص ، ويتعاونون في ابتكار المنتجات والخدمات ، والكشف عن المشكلات وحلها [نموذج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية] يشترك الأعضاء في فرق وجماعات عمل انطلاقاً من مواهبهم ، ويساعد بعضهم البعض في الخروج من هذه الاجتماعات وهم جميعاً أكثر مهارة ، وأقوى حجة وحكمة ، تطور الثقافة التنظيمية ، وتستثمر ذكاء وتقدير ومسئولية النظام الشامل لكل العاملين .

النتيجة النهائية خلق منظمة تستطيع أن تستجيب بفاعلية كبيرة للعاملين والعملاء والموردين والمنافسين .

بناء المنظمة الذكية :

إذا لم تكن قادراً على أن تعلن في ثقة لأفرادك بأن منظمتهم ذكية ، فأنت في حاجة إلى بنائها على هذا الأساس ، وتحتاج أن تبدأ من الآن . تنشأ المنظمة الذكية من عدة مشروعات صغيرة متداخلة تشبه إلى حد كبير شكل هيكل السوق في دولة حرة أكثر منه في دولة ذات نظام شمولي .

سلطة وصلاحيات اتخاذ قرارات العمل الأساسية من حق المستويات التنظيمية طبقاً للهيكل التنظيمي للمنظمة ، وتوزع تدريجياً إلى وحدات تنظيمية أصغر ، وإلى جماعات وفرق عمل ، حيث يتخذ أعضاؤها تلك القرارات بصور جماعية . هذه المشروعات الداخلية الصغيرة يمكن اعتبارها نسبياً مستقلة عن الهيكل التنظيمي لأن ما تقدمه - بكل المقاييس - له قيمة في عملية خدمة العملاء .

تتغذى المرونة على الحرية :

فيما تشبه المنظمة الذكية ؟

يمتاز البناء التنظيمي للمنظمة الذكية بالمرونة ، والتجاوب ، ويتحول لمواجهة التحديات الجديدة والمواقف الحالية . إن ما يجعلها مرنة ، ليس تألق وألمعية مصممي المنظمة الذين يجلسون في أبراجهم العاجية على قمة الهرم التنظيمي ،

ولكن حرية اختيارات الأفراد فى الوسط ، وفى أدنى مستويات التنظيم ، يختارون الاتصالات والروابط التى يحتاجون إليها لجعل وحداتهم التنظيمية [مشروعاتهم الخاصة] مزدهرة ونامية بينما يطورون التكامل التعاونى مع ما يجرى من أحداث فى كل أرجاء المنظمة .

تعمل المنظمات الذكية فى الواقع كأنظمة يرى فيها كل فرد دوره فى إطار نظام شامل للأدوار ، ويحدد المخرجات التى تشكل فى إجمالها رسالتهم وغرضهم المشترك ، والذى يجمعهم فى كيان تنظيمى واحد . عندما يرى أعضاء المنظمة منتجاتهم ومشروعاتهم وإسهاماتهم ، فى إطار النظام الشامل للمنظمة ، فإن ذلك يسمح بانسياب طاقات كل الأفراد فى قناة واحدة ، وإلى مصب واحد ، وهو منتجات وخدمات المنظمة .

عندما يمارس العضو حق التصرف واتخاذ القرار ، ويحصل على الكثير من التغذية المرتدة Feedback من خلال فريقه أو جماعته التنظيمية ، ومن مصادر أخرى داخلية وخارجية ، فإن ذلك يبنى معاملاً تعليمية داخلية ممتلئة بالمعلومات .

بينما تكون المنظمات البيروقراطية منهمكة فى التفكير والتروى فى اختياراتها الكبيرة ، نجد أن فرق وجماعات العمل الصغيرة داخل المنظمات الذكية يرون الفرصة ، ويجمعون المعلومات وينشرونها بينهم ، ويتخذون الإجراءات ، وفى نفس الوقت يتشاركون فى الموارد ، والمعلومات عبر الحدود التنظيمية ، يستخرجون إمكانات تضافر الجهود ، ويحصلون على الوفورات الاقتصادية من المنظمة على نطاقها الكبير ، ولأن كل فرد يجدف فى نفس الاتجاه إلى المخرجات النهائية ، تصبح الرحلة ممتعة ومثمرة .

الاختلاف فى المنظمة الذكية

المنظمات الذكية تعرف الآتى :

* تقدم البيروقراطية إجابات بسيطة وقصيرة النظر ، فى عصر أصبحت فيه الاتصالات المتوقعة ، والتعامل مع مضامين طويلة الأجل أهم متطلبات البقاء والاستقرار .

* يستمر إيقاع وسرعة التغيرات العالمية فى التصاعد بفعل انتشار التكنولوجيا والاتصالات والزيادة الوشيكة فى عدد سكان العالم بإضافة بليون نسمة أخرى .

* يحتاج العاملون ونظم البيئة مزيداً من الاهتمام والدراسة .

* ظهور أشكال جديدة من المنافسة .

* يتوقع العملاء تجاوبا واستجابة جديدة .

* التخلص من كثير من الوظائف .

* دور الإدارة موضع شك وتراجع .

* كل شئء يجب أن يتصل بكل شئء آخر ، كما يتضح من تطبيقات تفكير النظم .

تستطيع المنظمات الذكية أن تؤدي ما يلى :

* التعامل مع أكثر من موضوع فى وقت واحد ، يعنى الأفراد ببعضهم ، وبالعملاء وبالمجتمع .

* تواجه العديد من المساهمين فى نفس الوقت ، وتتعامل بفاعلية مع كل منهم .

* تحدد المسائل الجوهرية تحديداً جيداً ، وتعالجها بسرعة .

* تتعلم من التجربة كيف تؤدي الأشياء ، وتذكر جيداً ما تعلمته من العملية .

* تطبق بسرعة ما تعلمته في مكان ما على المواقف الأخرى المماثلة التي تظهر .

* تجعل العملية التعليمية متكاملة على مستوى المنظمة ، وتستخدمها بمرونة وإبداع .

* تنتبه إلى كل التفاصيل ، وتدعم الكفاءات التي تضيف إلى فعالية التكاليف وتميز الأداء .

* تحويل كثير من المهام الوظيفية التي كانت تقوم بها الإدارة البيروقراطية سابقاً إلى أولئك الأفراد المسؤولين عن إنجاز الأعمال .

* قبول الفكرة التي تقول بأنه لكي يصدر الفرد أحكاماً سليمة وجيدة ، لابد له أن يمارس اتخاذ القرارات ويسر ما يترتب عليها من نتائج .

* تضمن محتوى الاتصالات في عملهم ، إثراء المعلومات ، التغذية المرتدة، النصح والإرشاد ، والقياسات .

* خلق فريق من العاملين الذين يتعلمون كيف يراقبون ، وقيمون كفاءتهم وتمويلهم .

* تحترم وتثق في أحكام وتقديرات كل فرد .

أسئلة تحتاج إلى تبصروا:

عدد إضافي قليل من الأسئلة يستحق ملاحظته طلباً لأن تصبح منظمتك ذكية . كيف نستطيع أن نبني منظمة ذكية أكبر من مجموع ذكاء أفرادها ؟ كيف يمكننا أن نعمل تحرير ابتكارية وذكاء كل فرد ؟ كيف يمكننا أن نحول تكامل أفكار الأفراد وتطلعاتهم وتحليلاتهم الفردية إلى قرارات وأفعال سريعة والتي تخلق قيمة لعملاء المنظمة ؟ . تأتي الإجابة عن هذه الأسئلة فيما بعد ،

وتحت عنوان : «انتشار الحقوق على مستوى المنظمة» ، وتحت عنوان: «حرية المشروع» ، فى الصفحات التالية من هذا الفصل .

لا يمكن تخيل وجود تنظيم مركزى ينتج عنه كلا من الحرية المطلوبة لمنح حق التصرف للأفراد الأذكىاء ، وشبكة من التداخلات والاتصالات سريعة التغيير تربط بين أصحاب التفكير الحر فى عمل مشترك مع تركيز مكثف .

فى ضوء النموذج الهيكلى التدريجى للمنظمة ، قد تدفعك غريزتك أن تبدأ حالاً فى تصميم منظمة ذكية . لا تنجح الفكرة بهذه الطريقة . لا تنشأ المنظمات الذكية ببساطة عن طريق التصميم . إنها تخلق أو تزرع داخل عمليات التحول فى السوق والمجتمع . لكى تنمو المنظمة الذكية يجب أن نهىء أولاً الظروف التى تؤدى إلى ترابط وتناسق قرارات الأفراد والفرق الحرة فى اتجاه الهدف المشترك ، بدلاً من أن تسود الفوضى والإضراب .

فيما يلى ستة شروط أساسية صنفنا تحت فئتين : حرية الاختيار ، والمسئولية تجاه الجميع .

أ - حرية الاختيار :

١ - انتشار الحقوق والحقائق على نطاق واسع .

٢ - حرية المشروع .

٣ - تحرر فرق وجماعات العمل .

ب - المسئولية تجاه الجميع :

٤ - المساواة ، والتنوع ، والمجتمع .

٥ - شبكات تعلم تطوعية .

٦ - إدارة ذاتية ديمقراطية .

عندما يصبح العالم أكثر ترابطاً ، فإن المنظمات التى تنمى وتعتبر عن الذكاء

الجمعى لفريق المنظمة ككل ، سوف تستثمر الحرية الداخلية ، والأسواق الداخلية متناغمة مع تكامل قوة المشاركة الديمقراطية .

هذا هو الشرط السابع الذى تزدهر فى إطاره المنظمة الذكية .

هذه الشروط السبعة ضرورية ومحورية لنجاح المنظمات ، ومما يدعو للدهشة أنها فى الأغلب الأعم غائبة عن المنظمة التقليدية.

الممر الذى يوصل إلى هناك :

فاتورة حقوق المنظمة الذكية :

- * حرية الحديث .
- * حرية الكتابة .
- * الحق فى السؤال .
- * السجلات المفتوحة .
- * الحق فى الخلوة إلى النفس ، وفى الأسرار الخاصة Privacy .
- * الحق فى جمعيات حرة ، وعلاقات مستمرة .
- * الحق فى أن تعطى وعوداً وتلتزم بها .
- * الحق فى المشاركة فى اتخاذ قرارات ديمقراطية .
- * الحق فى تنمية كفاءة الفرد ومعرفته .
- * الحق فى العدالة للجميع .

انتشار الحقوق والحقائق على مستوى المنظمة :

كيف نستطيع أن نبني منظمة ذكية أكبر من إجمالى ذكاء أفرادها ؟ لا يستطيع الأفراد اتخاذ قرارات على مستوى المسئولية ، إذا كانوا لا يعرفون شيئاً مما يحدث حولهم . هكذا الأمر بهذه البساطة ، يختزن المديرون البيروقراطيون

عادة المعلومات ويحجبونها عن مرءوسيههم كمظهر من مظاهر قوتهم الشخصية .
تنشئ المنظمة الذكية سيلا متدفقا ، أطلق عليه أحد الباحثين «الاتصالات
السخية Lavish Communication » .

فى المنظمة الذكية «الاتصالات السخية» ممارسة يومية . يمارس الأفراد
«الاتصالات السخية» من خلال البريد الالكترونى ، والبريد الصوتى لكل
العاملين ، وللمجموعات وفرق العمل الصغيرة ، ومن خلال اجتماعات الفرق
الكبيرة والصغيرة ، مع تحقيق بعض النتائج الإيجابية . ويعلق أحد المسؤولين فى
إحدى المنظمات الذكية قائلا :

«ما يقرب من [٧٠٪] من أفراد المنظمة مسلحين بكل المعلومات عن
الموقف الإستراتيجى الحالى للمنظمة ، وفرص التسويق المتاحة . بالنسبة للعمال
الجدد نوفر لهم المعلومات المالية وندريبهم على كيفية قراءة البيانات المالية . لكل
العاملين بعض التأثيرات على كيفية إنهاء منظمتهم السنة المالية . كل فرد
يعرف ، وكل فرد يشارك فى النجاح» .

إذا نظرنا إلى جلسة تقديم النتائج التى ينتهى إليها فريق تحسين الجودة
باستخدام برنامج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية ، والمستلزمات التى
تسهل عملية التقديم التى يوفرها نظام الموارد الداخلية والخارجية ، فإن من
المحتمل أن نجاح البرنامج قد شارك فى نجاحه وحدات تنظيمية متعددة : إدارة
التدريب ، العلاقات العامة ، الاستعلامات ، الحسابات ، وحتى أولئك الذين
يردون على التليفونات ، وغيرهم . تطبيق نموذج السبب والتأثير / تحليل القوى
الميدانية تجربة شاملة تلمس كل الوظائف فى المنظمة الذكية . ومن ثم يتوزع
النجاح والمجالات التى تحتاج إلى تحسين على كل الأعضاء . تزيد هذه
المشاركة من إسهامات الفرد فى البرامج التالية .

لقد وجد أيضا أن المناقشات الحرة المتعلقة بالاختيارات الاستراتيجية والمواقف
الاستراتيجية ، يمكن أن تساعد العاملين على اتخاذ القرارات فى مجال
أعمالهم . من الطبيعى أنك تريد من أعضاء الفرق والجماعات والمنظمة ككل

أن يقدموا أحسن ما لديهم بصفة مستمرة.

ولكن هل يعرفون أنه إذا جاءت كل أبعاد وخطوات تطبيق نموذج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية غير صحيحة ، فإن هناك الكثير من المنظمات الربحية وغير الربحية ، والتي لديها تطبيقات ممتازة تنتهز هذه الفرصة لكسب ولاء عملاء المنظمات التي تتعثر في تبني المناهج الذكية ؟ كل فرد أو عضو يمكنه إضافة شيء مختلف إلى نجاح منظمته ، على الرغم من أن التدريب الأكاديمي قد يقترح أو يشير إلى أن الجالسين على قمة هرم المنظمة هم الذين يصنعون التميز .

حرية المشروع :

كيف يمكنك تحرير ذكاء وابتكارية كل أفراد جماعتك أو منظمتك ؟ تطلق المنظمات الذكية الطاقات الإبداعية للجماعات والأفراد ، حيث إنها تمنع مراكز احتكار القوة أن تسحقها أو تنال منها .

ما هي مراكز احتكار القوة ؟

إنها «شلل» قادة الرأي الداخليين ، الذين يقتلون أية مبادرة لا تتفق مع تفكيرهم قبل أن تولد . وفي الواقع هم يستخدمون مواقعهم الوظيفية على قمة السلم التنظيمي لإرهاب أصحاب الأفكار الجديدة .

تحدد المنظمة الذكية هذه البؤر الضارة ، وتعمل على تشتيتها أو تهذيبها . تستخدم هذه المنظمات الذكاء المتكامل المتمثل في نظم السوق الداخلية [فرق وجماعات العمل التي تشكل نطاق العمل] للوصول إلى أحسن استثمار وتوظيف للموارد والأفكار والتفكير الاستراتيجي الداخلي .

أحسن الطرق للشفاء من مرض البيروقراطية أن تشتت الاحتكارات الوظيفية والاستشارية ، وأن تسمح للأسواق الداخلية بالاختيار الحر من بين مختلف أعضاء المنظمة حتى يمكن تسليط الأضواء على من لا يزال يعيش رسالة وقيم البيروقراطية من عدمه . على سبيل المثال ، إذا احتجت إلى إعداد مجموعة

برامج من داخل المنظمة فإن الاختيار من البدائل المتاحة لموردى خدمة إعداد البرامج سوف يقضى على الاستجابة البيروقراطية التى تقول : «نستطيع الانتهاء من هذه المهمة فى خلال سنتين» وتستبدلها بالعبارة التالية: « نحن نريد نجاح منظمتنا ، ماذا لدينا أن نفعله من أجل ذلك ؟» . عندما تخلق نظاما يعتمد على حرية الاختيار من بين موردين من الداخل ومن الخارج ، فقد خلقت نظاما يتمتع بالحرية فيما بين أجزائه [أو منظمة حرة بين وحداتها] .

لكى تخلق نظاما يتمتع بالحرية بين أجزائه ، فأنت تحتاج إلى :

* الاختيار من بين عدد كبير من الموردين سواء للخدمة أو المكونات [حقيقة إنه قد يكون لديك أداة تسويق واحدة داخلية ، ولكن من المنظور العام، فأنت لديك تجمع خبرات تسويقية كثيرة ، تأخذ منها ما تشاء . الإدارات التعليمية ، غالبا لديها أفراد يتمتعون بمهارات عالية تتدرج من تصميم البرامج، إلى القيام بالدراسات التى تساعد على فتح والمحافظة على الأسواق . إذا كانت إدارة التسويق تعمل بأقصى طاقتها ، فإن ذلك لا يعيق استجابة المنظمة لتطوير وتنمية المنتجات الجديدة] .

* حق العاملين وفرق وجماعات العمل فى تشكيل مشروعات مشتركة تقدم المكونات والخدمات لكل الوحدات التنظيمية المناسبة .

* نظم محاسبية لتحويل المدفوعات التى تدعم أيضا المشروعات المشتركة ، حيث تتلقى الأموال وتضيفها لحساب ميزانية هذه المشروعات لكى تتمكن من إنفاقها على الأغراض التنظيمية المخططة .

تماسك وتوحد فرق وجماعات العمل :

توفر قواعد انضباط المشروع الحر المشترك فى السوق الداخلى للمنظمة طريقة تنسيق النشاط الابتكارى الذى يقوم به الكثير من فرق وجماعات العمل المستقلة عندما يتم التنسيق بين فريق إدارة المؤتمر السنوى للمنظمة ، مع فريق تحرير مجلة الشركة والجرائد التجارية ، وتنسيق هذه الفرق مع جماعة تطوير

وتنمية المنتج الجديد - ينتج عن ذلك تماسك وتوحد فرق وجماعات العمل، التي تمسك بزمام ذكاء المنظمة ، وتوجهه إلى البرامج ، والخدمات ، والأفراد الاستشاريين ، وتخطيط العمل ، التي تخدم العميل . عندما تتصارع فرق وجماعات العمل ، وعندما تعمل بدون سلطة أو رؤية أو توجيه ذات ، نادراً ما تحقق ما قد يرضى العميل ، إنها ببساطة تستهلك وتضيع موارد المنظمة .

يوجد وراء كل ابتكار تنظيمي ، من الجودة إلى إعادة هندسة المنظمة Re-engineering تميز وتفوق فعالية فرق وجماعات العمل . إن فرق وجماعات العمل هي الحجر الأساسى أو الخلية الأولى فى بناء المنظمة الذكية - وبالتالي تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية لكي تحصر الفوائد الحقيقية من الفرق المستقلة والتي لها حرية التصرف واتخاذ القرار ، عليك أن توفر المناخ التنظيمي الذى يدعم :

* حرية اختيار الفريق للمهام ، والشركاء ، والأعضاء ، والعلاقات .

* قياس ومكافأة الفريق ككل .

* التدريب على عمليات الإدارة الذاتية ، وتقدير الأداء والعمل الذى يكافأ على أساس التركيز على الأنشطة التى تفيد المنظمة ككل فى مقابل الأنشطة التى تكافأ على عنصر واحد من عناصر العمل (تصميم برنامج) .

* التنسيق يقوم به الفريق وليس المستويات التنظيمية الأعلى .

* تكامل أغراض الفريق مع الغرض الأكبر الجدير بالاهتمام . وأيضاً تحديد المسألة التى يحددها الفريق وقادة الفرق الأخرى على مستوى المنظمة .

التغيير من طبيعة الأعمال :

كانت البيروقراطية تتسم بالكفاءة والفعالية للمهام والواجبات التكرارية التى كانت تميز الثورة الصناعية فى مرحلتها الأولى . لم تعد البيروقراطية تنجح الآن، لأن قواعدها وإجراءاتها على طرفى نقيض مع المبادئ التى يحتاجها

الأفراد لكي يتخذوا الخطوات التالية فى اتجاه الذكاء التنظيمى .

تتضمن هذه المبادئ مسئولية أكبر لتحديد وتوجيه وظيفة الفرد ، مسئولية أكبر للتنسيق مع الآخرين ، وانتقال السلطة من الرئيس المباشر للفرد إلى عملائه

Shift in authority from one's boss to one's customers

تتطلب التحولات التحرك من [من] إلى [إلى] ، وكلها لها أغراض محددة إنها تتطلب شكلا جديدا من التفكير التنظيمى يدعم مساهمات كل الأعضاء فى بناء المنظمة الذكية عن طريق تنمية الذات الشخصية والمهنية ؟

[إلى]

[من]

عمل غير ماهر	←	عمل معرفى
واجبات تكرارية ليس لها معنى	←	ابتكار وتجديد
عمل فردى	←	عمل الفريق
تنظيم طبقا للوظيفة	←	تنظيم طبقا للمشروع
مهارة فردية	←	تعدد المهارات
قوة الرؤساء	←	قوة العملاء
التنسيق من أعلى	←	التنسيق بين الزملاء

العدالة - التنوع - المجتمع (الجماعة التنظيمية)

لكى تنشئ الظروف المدعمة للعدالة والتنوع والجماعة التنظيمية فى منظمتك ، تبنى الاتجاه بأن أفرادك جماعة عمل وتعلم ، وليسوا فقط مجرد مستخدمين . مجموعات التعلم الداخلية التى تدعم الذكاء التنظيمى لها خاصيتان متناقضتان . بنيت هذه المجموعة على المساواة التى تعامل كل فرد على أساس القيمة المتساوية للجميع . يستطيع كل فرد أن يوظف كامل ذكائه ومواهبه للعمل على مساعدة المنظمة فى الوصول إلى أحسن الحلول لمواجهة

التحديات كبيرة كانت أم صغيرة ، محلية أم عالمية ، وذلك طالما أنه يعامل كإنسان له كرامته وليس ترسا فى آلة كبيرة .

غير أنه - فى نفس الوقت - نجد أن الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعات التنظيمية فى المنظمات الذكية ، ليسوا متساوين فى نواحي كثيرة . نحن مضطرون إلى تكريم وتعظيم هذه الاختلافات ، لأنها هى التى تولد الابتكار والقدرة على رؤية الموقف من زوايا مختلفة .

عندما يرتبط ذلك بالفرق والجماعات فإن الاختلافات يمكن أن تؤدي إلى إشاعة جو من التوتر فى علاقات الأفراد والجماعات . إن اختلافات الأفراد هى التى تصنع بحق الذكاء التنظيمى الواقعى والشامل . إنه ضرورى لنجاح المنظمات فى عالم اليوم . نحن جميعا أطراف فى جماعات عمل لها وجهات نظر وصراعات متباينة . لماذا حدث هذا ؟ قد يكون ذلك لأن القواعد الأساسية كانت غير واضحة لكى يشارك الجميع بوجهات النظر المختلفة ، ويتحركوا فى اتجاه الحل الذى يرضى العميل ، ويحقق فى نفس الوقت أهداف الفريق .

إن الذى يجعل من الفريق أداة قوية لتطوير المشروع ، هو غالبا اختلاف الأفكار وتجارب الفريق الناتج عن اختلاف الخلفيات والمهن والتخصصات .

لو أننا كنا جميعاً متشابهين ، باستمرار يتم تعيين نفس نوع الأفراد ، باستمرار نسير على نفس المناهج ، هل كان يمكن لمنظماتنا ولمنتجاتنا ، على أى وضع ، أن تكون متميزة فى عقول عملائنا والأسواق العريضة التى نخدمها ؟

شبكات التعليم التطوعية :

تنمية منظمة مرنة ومتجاوبة ، معناه انسياب الذكاء من كل فرد - يتداخل كل فرد مع الآخرين لخلق المعرفة التى تنتشر سريعا وتطبق . فقط الشبكة التطوعية هى التى تستطيع أن تصهر وتشكل كل الحلقات المطلوبة لمثل هذه العلاقات المتداخلة .

لا يوجد أى هيكل إدارى هرمى يمكنه أن يصمم شبكة تتصف بالسهولة والتعقيد فى نفس الوقت . إنها تنمو وتنمو ، عندما تغذى على اختيارات الأفراد ، وأصحاب المصلحة يقيمون العلاقات التى يحتاجونها لكى تتم أعمالهم . وماذا لو ارتكب الفريق خطأ ما فى مشواره الطويل ؟ لا تشوثر ثائرة المنظمة الذكية ، وتصب نيران غضبها على أولئك الذين اتخذوا القرار الخطأ . تتعلم المنظمات الذكية الكثيرة من أخطائها كما تتعلم الكثير من نجاحاتها .

يستطيع الأفراد إنشاء شبكات تعلم عندما يختارون ممن يتعلمون ومع من يشتركون ، غالبا يفعلون ذلك عبر الحدود التنظيمية ، على مستوى المنظمة وهذا ليس فقط صحيحا ، ولكنه منتج Productive . قد ينضم أحد الأعضاء إلى الفريق ولديه مهارة ممتازة فى الميزانيات ، ولكن لا يحمل أى مفهوم عن تصميم المنتج الذى يفيد العميل . لو أن هذا العضو اهتم على وجه خاص بالعملية وركز على مواهب الآخرين فى الفريق ، يستطيع أن يخرج من التجربة وقد حصل على معرفة قيمة عن العميل ، وعن المنظمة ككل ، وبالتالي يشعر بقيمة عمله كنتيجة لذلك . وهذا ما تفعله فرق تحليل السبب والتأثير / تحليل القوى الميدانية .

عندما تقيم منظمتك الذكية على أساس المشروعات الداخلية ، تستطيع حينئذ أن تبرر وجودها بما تقدمه من قيمة لعملائها الداخليين ، أكثر مما تنفقه على مرتبات ومشتريات ومصروفات المشروعات المشتركة لفرق وجماعات العمل التى يتم دراستها .

الإدارة الذاتية الديمقراطية :

الإدارة الذاتية إذا كانت فى فراغ فهى فوضى واضطراب . يمكن أن تصبح الإدارة الذاتية والمشاركة ناجحة فى بيئة تدعيم وتفويض للقوة وحق التصرف .

هناك كما تقدم فى كل مطبوعات ودوريات الأعمال التجارية سيل منهمر من التجديد والابتكار فى هذا المجال - ابتكار العديد من الطرق لإشراك ودمج

العاملين فى اتخاذ القرارات ، مع التركيز على ما سوف يخدم العملاء وبيئة العمل بدلاً من وضع القيود من خلال السياسات الداخلية .

بدون شك تؤدي عمليات الإدارة الذاتية إلى انشغال الأفراد بإدارة المنظمة ككل والنتيجة تطبيق الكثير من الأفكار الجديدة ، وانخفاض عدد الأخطاء التي تحدث عندما يعمل شخص ما فى معزل عن المجموعة .

تجد المنظمات الذكية طرق وأساليب اندماج كل العاملين فى خلق المناخ التنظيمى الواسع لأعمالها^(١) . تقود الموافقة والإجماع تصميم السياسات والتقاليد التي تحتاجها المنظمة لتوجيه دفتها فى اتجاه إنجاز رؤيتها ، والمخرجات من كل ذلك ؛ أنظمة وإستراتيجيات وسياسات محترمة ، التي يحتاجها العاملون لكي يكونوا منتجين ومحفظين على محاولات تتبع الأفكار الجديدة لازدهار منظماتهم فى عالم دائم التحول والتغير .

الحكومة التنظيمية المحدودة :

إذا كان من بين الحقائق الراسخة فى عالم الإدارة أنه لا توجد وحدة تنظيمية أو شركة أو هيئة حكومية دون أن يكون لها شكل من أشكال الحكومة فى مراكزها الرئيسية ، يبقى السؤال الآن ، ما هو نوع الحكومة التنظيمية الذى يجب أن توفره المنظمة ؟ الحكومات المركزية «مجلس الإدارة مثلاً» للمنظمات الذكية محدودة واقعياً فى مداها ، وفى قوتها ، لأنه ليس من مهمة الدور المركزى إدارة المشروعات .

الدور الرئيسى للمركزيات هو العمل على خلق الظروف التي تدعم منح صلاحية التصرف Empowerment لمن يقومون بالعمل لبناء الأنظمة التي تدير هذه المشروعات بفاعلية (الندوات والمؤتمرات ، المطبوعات ، الإعلان ، المبيعات) وتركيز المنظمة على تتبع كل ما يؤدي إلى التضافر الإيجابى مع كل المشروعات والأنشطة .

(١) كما سيجىء فى الفصول القادمة حيث يركز الكتاب على نموذج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية كطريقة من أهم طرق بناء المنظمة الذكية .

يجب الثقة فى الأفراد الذين منحوا حق التصرف والحرية فى اتخاذ القرار لكى يستفيدوا بإمكانات المنظمة قلبا وقالبا . سوف يرفضون إذا رأوا المنظمة والنظام غير عادل . سوف يرفضون إذا كانت حالات الظلم كبيرة إلى حد شعورهم بأنهم قد خدعوا . الأكثر من ذلك أنهم سوف يرفضون المشاركة بإسهاماتهم الشخصية لإثراء الذكاء الجمعى للمنظمة ، إذا رأوا أن مجموعة قليلة تسيطر على مصائر الكثيرين كما هو الوضع فى المنظمات البيروقراطية .

تتطلب تقوية المسئولية وتغذية الذكاء لكل عضو فى المنظمة توفير الأنظمة الداخلية التى تضمن العدالة الداخلية بين أجزاء المنظمة المختلفة على مستوى الإدارة والوحدات التنظيمية ، هذا هو دور الحكومة المركزية ، الذى تدعمه فاتورة حقوق المنظمة الذكية ، الذى جاء فى المستطيل الذى عنوانه «الممر الذى يوصل إلى هناك» بدلاً من الاعتماد على الإشراف البيروقراطى لمنع سوء استغلال الموارد ، فإن المنظمة الذكية منحت أفرادها الحرية وجعلتها فى إطار التوجيهات العامة المدونة ، ونظام عادل وفعال ، كما تشير إلى ذلك فاتورة الحقوق المذكورة ، والنتيجة المرجوة من ذلك حرية أكبر للابتكار والتجديد ، رقابة أفضل ، وبيئة تنظيمية تحقق المكسب للجميع Everyone can win .

لأن العدالة الداخلية قيمة جوهرية لدى القائمين على المؤتمر السنوى الذى تعقده دوريا المنظمات الذكية ، فإنهم يقدمون خطة لتحفيز العامل يطلق عليها خطة المشاركة فى المكسب Gainsharing Plan ، تنشئ «خطة المشاركة فى المكسب» الحوافز وتحدد الأفراد وقادة الفرق الذين يدرسون ويقدمون فى النهاية حافزة بالأهداف الاستراتيجية سواء كانت مالية أو ذات صلة بالمنتجات والخدمات . تقوم فلسفة «خطة المشاركة فى المكسب» . على تدعيم الأنشطة التى تتسم بالعدالة على كل المستويات ، وتكافئ على تحقيق النجاح على مستوى المنظمة . إذا تحققت الأهداف عند أى نقطة على طول متصل الإنجاز ، من أدنى نقطة إلى أقصى نقطة ، فإن كل فرد فى المنظمة شارك فى هذا النجاح يكسب حصته طبقا لخطة التحفيز المشار إليها .

تساؤل العمالقة :

نحن نرى فى عالم الأعمال الواسع الآن ، انخفاضاً ملحوظاً فى حجم وأهمية الشركات العملاقة التى تعلن عنها المجلة التجارية الشهيرة Fortune ، لأن البيروقراطية قد حدت من حجم عقل وفكر المنظمة الفعال . على المنظمات الكبيرة ، إما أنها سوف تتعلم من ممارسة البنود الجوهرية السبعة للمنظمة الذكية أو تستمر فى انكماشها إلى حجم ومستوى ذكاء محدود جداً كمنظمة .

سوف يندثر العديد من الديناميكيات التنظيمية فى العملية ، بما فى ذلك بعض الجماعات التى سوف لا تدرك حقائق الأمور ، أو ترفض التغيير فى الوقت المناسب ، ولكن هناك أيضاً منظمات سوف تولد من جديد كمنظمات ذكية ، لديها القدرة على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات المستقبلية فى أسواقها .

دور القائد :

إذا أخذنا كل هذا فى الاعتبار ، ما هو عملك كقائد لمجموعة أو وحدة تنظيمية ؟ فى المنظمة الذكية وظيفة القائد تأخذ شكلاً من أشكال خدمة الفرق والجماعات ، والمرءوسين ، والعملاء ، والمنظمة ، والمجتمع ، والأمة ، بل ، والعالم .

لكى تقود منظمة ذكية تحتاج إلى امتلاك العديد من المهارات : الإصغاء ، الإحساس المباشر ، إنشاء عملية المشاركة ، تشكيل الفرق ، الرؤية ، النصح والإرشاد ، التفكير الاستراتيجى ، المخاطرة ، معرفة مزايا وعيوب القرارات ، تدعيم المبادرات الداخلية . عن طريق بناء الجماعات والوحدات التنظيمية التى لها دور تعليمى بطبيعتها ، سوف نمى القيادات وبمضى الوقت سوف يتسمون بهذه الخصائص ، وغيرها مما تتطلبها منظمات عالم ما بعد البيروقراطية ، وأفضل المداخل إلى ذلك جماعات وفرق تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية ، فهى بجانب مهمتها الأساسية فى حل المشكلات ، تعتبر معامل تفريخ للقيادات المؤهلة لإدارة المنظمة الذكية .