

## الادارة بالقيم: الفلسفة الجديدة للنظام الاقتصادي المعاصر

أ. د. سعد العنزي

### الدخول للموضوع: الحاجة لمواجهة التعقيد

تتناول هذه الورقة الفكرية فلسفة الادارة الجديدة وتطبيقاتها عبر ما يسمى "الادارة بالقيم" - MBV - (Management by values) التي تستند على الاحتياجات الحالية لبنية المنظمات. ففي بحث (Dolan & Michley, 2006)، واستناداً لخبرتهما وممارساتهما اقترحا نموذج القيم ثلاثي المحاور (Tri-axial values model)، وهي: المادية- الذرائعية (Economic- Pragmatic)، الاخلاقية (Ethical)، والعاطفية- التطويرية (Emotional- Developmental). وستحاول تلك الورقة ان تحدد اسباب تبنيتها لذلك. فلقد اعتبرت القيم في اوقات معينة من قبل المدراء بأنها مرنة للغاية (Too soft)، بحكم تضمينها لأي مدخل جاد في الادارة، وبحيث اصبحت جزءاً مركزياً من التوجهات السائدة لها بالوقت الحاضر (Dolan & Garcia, 2002; Dolan et al., 2003).

انتشر مفهوم الادارة بالقيم بسرعة مذهلة في الاقتصادات العالمية الناشئة (Emerging world economies) مثل اسبانيا والبرازيل، واصبح الدافع الرئيسي لإعادة هندسة الثقافة التنافسية وادامتها. ففي سبيل المثال، شركة (Telefonica) التي تعد من كبريات الشركات الخاصة باسبانيا حيث تستخدم ما يقارب (184.000) عامل. وقد طورت رؤيتها ورسالتها ومبادئها الادارية باعتماد نموذج الادارة بالقيم. وحتى كوبا هذه الذي الحق الحظر الامريكي ضرراً اقتصادياً كبيراً عليها، فإن حكومتها تبنت مفهوم الادارة بالقيم (بالرغم من الجدل الايديولوجي)، والزمّت جميع المدراء الكبار بمرافق الدولة كافة، على ضرورة ادارتها بموجب تطبيق هذا المفهوم، وبحيث اعدت وطورت مجموعة كبيرة من البرامج التدريبية بغية خلق حالات الالتزام والتمسك بهذه الفلسفة.

اذن، لماذا حدثت مثل هذا التغييرات؟ ولماذا لم تبادر الشركات الامريكية والانكلوسكسونية بتبني ذلك؟ والجواب على اية حال يعد معقداً للغاية، كونه يرتبط بمزيجية اهداف هذه الشركات وتعددتها، فضلاً عن تداخل الجوانب الشخصية للمالكين والمدراء والظروف غير الموضوعية في ادارتها. ويشهد عالم اليوم، على نحو واسع تحولاً متميزاً في تركيز الادارة (Management focus) على ذلك، بسبب الطلبات المتزايدة في المجتمع على المدراء ذوي التبعية المهنية العالية، الى جانب الاهتمام العالي بالتنوع والزيان (Dolan et al, 2004).

لقد غدا العالم مكاناً يتصف باللاتأكد العالي والتعقيد المتزايد، ولم يعد بمقدور المدراء ان يتفادوا التعامل مع ذلك، وانما على النقيض من ذلك بزغت الحاجة الملحة والضرورة الحتمية بأن يواجه هؤلاء المدراء التعقيد بامتلاكهم مهارات جديدة تصب في فهم واستيعاب نظرية التعقيد، والتناقضات، والفوضى، والنظم، وما شابه ذلك (Dolan et al., 2003). كما اصبح واضحاً للعيان بالوقت الحاضر، ان اشارة التقدم والنمو لأي كيان (شخص، منظمة، مجتمع) ليست اكبر واغنى واطول واسرع من اشارة التقدم والنمو نحو فهم التعقيد الداخلي المتزايد والتبسيط المتكافئ للتفاعلات البنائية بين الكيانات ذاتها. وبالتالي اذا لم يتم التوجه الحقيقي نحوها، فإن اجراس انذار الادارة يجب ان تقرر قبل وقوع الكارثة.

## الإدارة بالتوجيه أصبحت الإدارة بالاهداف خلال ستينات القرن

### العشرين

عند مطلع القرن العشرين، وطبقاً لآراء العديد من الباحثين (Dolan & Garcia, 1997; 2002; 2003) تأكد حلول الوقت لتغيير الإدارة من "الإدارة بالتوجيه" -MBI-(Management by instruction) لتأدية الأشياء بشكل أفضل من السابق، بسبب تسارع التغير في الستينات، ووصول الحالة بأن صار المدراء يحتاجون للمزيد من المرونة في العمل، وبما مهد ذلك الطريق لدخول أسلوب "الإدارة بالاهداف" -MBO-(Management by objectives). فلقد مكن هذا الأسلوب المدراء على اقرار التوجيه والإشراف المتبادل مع المرؤوسين، واختيار استراتيجيتهم وتطبيقها في المنظمة. ومع ذلك واصل التعقيد مستوى ازدياده ليكون بشكل متوالية هندسية بما جعل الوضع ان يصل الى حد الفوضى، وبالتالي آلت النتيجة الى فشل الإدارة بالاهداف. وما برحت المنظمات تطبق الإدارة بالاهداف أكثر فأكثر، ووجدت نفسها في كثير من الأحيان، امام حالة مزرية وهي ان مدرائها احبطوا جراء عدم تحقيقهم لتلك الاهداف المطلوبة، والتي وضعت بإشراك الجميع، والسعي بكل جدية للعثور على الاسباب التي ادت لذلك. ومن الجدير بالذكر، ان الحالة لا تتعلق بكون الاهداف الموضوعة مغالى بها، او صعوبة التحقيق، او غير واقعية، وانما ببساطة هو حدوث تغيرات غير متوقعة (غير منظورة) خلال السعي ببذل الجهود لتحقيقها، فضلاً عن صعوبة التنبؤ بالافعال وردودها خلال مرحلة تنفيذ الخطة، وخصوصاً تلك التي تتعلق بالعاملين والسوق والبيئة، وما شابه ذلك.

أشار الباحثون المختصون بالنظم المعقدة (المنظمات منها) مؤخراً، بأن مفتاح فهم سلوكها يرتكز على فهم القيم المتماثلة او المتناظرة لتلك الكيانات الحية خصوصاً. فلسنوات عدة من البحث والتقصي تبين ان نظم القيمة (Value systems) هي في الحقيقة مفتاح فهم سلوك الأفراد، الجماعات، المنظمات، والمجتمع، وهذا بالفعل الذي ادى الى انبثاق الإدارة بالقيم في الوقت الحاضر (Dolan & Garcia, 2002).

### الإدارة بالقيم حلت محل الإدارة بالاهداف

ان حركة وسلوك الكيانات البسيطة غير الحية التي يصنعها الانسان لخدمته، مثل المكنان، الجسور، البنائيات، وما شابه ذلك يمكن فهمها من خلال القوى والتجاذبات البسيطة المؤثرة فيها، مثل الجاذبية الارضية (Gravity). وبمقدور المرء هنا، باستخدامه قليل من المعادلات الرياضية للتنبؤ بسلوك هذه الكيانات بدرجة عالية من الدقة، وبمديات تامة في البيئات المحتملة. وبالطبع ان مثل ذلك لايمكن ان يحدث مع الكيانات الحية المعقدة، حيث فيها ما يسمى بالجاذب الدخيل او الطارئ (Strange attractor) الذي يمكن استعماله بدلاً من الجاذب العادي او البسيط (Simple attractor) لفهم شكل او نمط السلوك العام لها، بهدف التنبؤ بالمستوى العالي من التاكيد، حول ما ستفعله تلك الكيانات باي لحظة، ومثل ذلك ذلك بالطبع هو سهل لكنه غير ممكن. (Dolan et al, 2003)

عليه فبالنسبة للأفراد، الجماعات، المنظمات، والمجتمعات، تعد نظم القيمة هي الجاذب الدخيل أو الطارئ الذي يحدد شكل السلوك العام لها. فلقد حاول الباحثون المهتمون منذ عدة سنوات مضت ان يطورا تصنيف فريد للقيم. اذن، يعد استخدام الجاذب الدخيل أو الطارئ احد اهم الطرق الفاعلة لتحليل الشكل العام المحتمل للسلوك الانساني (Human behavior) واستناداً لمنظور (Dolan et al., 2002; 2003; 2004a) فقد جزأت القيم في ابعاد ثلاث هي: قيم المادة والتحكم (Economic & control values)، والقيم الاخلاقية (Ethical values) والقيم العاطفية- والتطويرية (Emotional- Developmental).

تبنى آلية تلك التصنيفات المبنية في اعلاه على فهم ميول او نزعات القيم (والسلوك) للروساء التنفيذيين للمنظمات في المستقبل، كما كشفت ذلك دراسة حديثة قام بها طلبة ماجستير ادارة الاعمال (MBC) في (28) مدرسة للاعمال بالعالم (Dolan et al., 2004 b). وقد جاءت نتائج تصنيف القيم التي تمت ملاحظتها وتطبيقها بأغلب المنظمات، كما يأتي:

- 1- قيم التحكم (Control values)، وتعد ضرورة للمحافظة على النظم الفرعية المختلفة في المنظمة وتجميعها لتعمل بشكل مشترك. وتتضمن هذه القيم تلك التي تتعلق بالكفاءة، الضبط أو الانضباط، ومعايير الاداء. كما انها تخلق او توجد بعض الانشطة مثل التخطيط، ضمان النوعية، والمحاسبة.
- 2- يتوجه الاسلوب الذي يسلكه الاعضاء في تشكيل الجماعة بالقيم الاخلاقية (Ethical values) التي يشتركون بها. كما ان هذه القيم تنشأ من المعتقدات التي يؤمن بها الافراد لتحدد سلوكهم العلني امام الملئ واثاء العمل، فضلاً عن علاقاتهم مع الاخرين. وترتبط عادة هذه القيم بالاعتبارات والجوانب الاجتماعية المهمة مثل الصدق، التألف، الاحترام، والولاء. والقيم الاخلاقية للشخص غالباً ما يكون لها تأثير في سلوك الاخرين، عندما يتعايش معهم في ضوء تحكمه الشخصي وقيم النمو والتطور لديه.
- 3- تعد القيم العاطفية- والتطويرية (Emotional- Developmental values) ضرورة لخلق فرص جديدة للعمل، اذ هي ترتبط بالثقة بالآخرين، الابتكار، الحرية، وبكل ما يطلق عنان الفرد وابداعاته بالمنظمات. ومن امثلة هذه القيم، الابداع، تقديم الافكار، تحقيق الذات، التمتع بملذات الحياة، اثبات الذات، القيادة، والتكيف، المرونة، والنمو الوظيفي.

## تفسير التحول بالنظرة للعالم

جرى التعبير عن نظام القيمة، بحسب آراء العديد من المهتمين في عدد من دول العالم الغربي، بمواقع العمل في سبعينات القرن العشرين، وحتى نهايته بطريقة تقليدية، وكما يأتي:

- 1- الادارة الفاعلة هي الاكثر اهمية.
- 2- الحصول على الاشياء المنجزة من خلال التفويض.
- 3- الانتاجية، اتخاذ القرارات والعمل بموجبها، تولي مسؤولية تنفيذ العمل، معاملة الاخرين بحبة واحترام، وامتلاك الجدارة والثقة للعب الدور المطلوب المناط بالفرد- وكانت هذه جميعها تمثل ابرز المكونات والعناصر الاساسية للنظام القيمي.

ومع ذلك، ان الكتابات الاخيرة للمعنيين والمهتمين بالقيم، قد اشارت ان غالبية الافراد بمواقع العمل في القرن الحادي والعشرين، لم تعد نظرتهم الى عالم الاعمال، كما كان عليه الوضع في اواخر القرن العشرين او قبله. فالنموذج حقاً قد تغير، وسيغير طالما التطور موجود بالحياة والعمل والحاجات.

ان مقدار الطاقة المكرسة لقيم التحكم تقريباً هي نصفها هذا اليوم، مما كما عليه في تسعينات القرن الماضي، وهذا يوشر زيادة شعور الافراد نحو قدرتهم على العمل في "أي مجال يريدون"، "وكيفما يريدون". في حين ان الطاقة المكرسة للقيم الاخلاقية، قد ازدادت اهميتها هي الاخرى منذ تسعينات القرن الماضي. ولعل ذلك بدوره عزز الاستنتاج من ان النزعة او الميل خلال المدة (1990-2000)، قد ازداد لدى الافراد الذين يشعرون بمقدرتهم للتصرف بشكل اكثر او اقل بحسب خيارهم تجاه بعضهم البعض، او نحو الاهداف المعلنة للمنظمة. وعلاوة على ذلك، انه بين العاملين المهنيين والمتخصصين في اقتصاد الخدمة المتنامية، قد توجهت اسبقياتهم نحو القيم العاطفية-التطويرية، اذ هم سيرفضون العمل بمنظمات يشعرون انها لم تمنحهم الاستقلالية، وتعيق الابداع والابتكار لديهم، ويزداد فيها الاحساس بجو عدم الثقة. اذن التحول في النموذج يمكن تلخيصه في العبارات الاتية:-

- في السابق يقول الافراد: "الثقة جيدة، لكن التحكم والسيطرة افضل.  
- اليوم يقول الافراد: "التحكم والسيطرة جيدتين، لكن الثقة افضل بكثير"  
على المدراء الذين قد يكون رد فعلهم ممتعظاً او ساخراً من العبارتين اعلاه، ان يسألوا انفسهم: ما نوع او شكل القيم التي يسعون لأمتلاكها ازاء زوجاتهم، فهل يفضلوا التحكم، السيطرة او الثقة بهنّ. ثم ليفكروا بأسرهم بوصفها منظمة صغيرة (كأي نظام حي معقد)، فلماذا تكون القيم التي تطبق في ادارتها بفاعلية، تختلف عن تلك القيم التي تطبق بمواقع العمل في المنظمات.  
ان احداث (11) ايلول من عام (2001) في الولايات المتحدة الامريكية، و (11) اذار في اسبانيا، والاحداث الارهابية المتعاقبة، قد اصبحت جزءاً من الحياة اليومية التي كان لها تأثير عميق على نظرة الاشخاص الى العالم. وبالطبع ان ذلك قد انعكس فعلاً على الجاذب الدخيل او الطارئ منذ مطلع عام (2004).

## تحول الاسبقيات والآفاق الزمنية

ان المدراء في الولايات المتحدة الامريكية، حتى بعد (11) ايلول (2001) لم يضعوا أي اسبقية، او ربما وضعوا اسبقيات قليلة جداً لـ (الوطن/ الامان) كقيمة. كما غدت القيمة الاكثر هيمنة هي التي تتعلق ببعد التحكم او السيطرة. ومثلما هي الحالة في البعد العاطفي والتطوير، فإن الافراد قد حولوا افقهم الزمني، واصبحوا غير راغبين بتأخير الإيفاء باحتياجاتهم الاساسية المتعلقة بالولع للعمل في المستقبل البعيد بعض الشيء. فالعاملون اليوم اكثر تعلماً وتحركاً في الاقتصاد العالمي، ويطلبون برضا فوري بالامد القصير "هنا وهناك". ويقع العبء بالتالي على المدراء والمنظمات لتطوير الثقافة التي تلبي الحاجات المتنامية. واذا لم يحدث ذلك، فإن افضل العاملين واكثرهم اندفاعاً سيغادرون منظماتهم الى اخرى عاجلاً او آجلاً لتستوعب رغباتهم وتستفيد من قدراتهم ومهاراتهم. فلقد اخفقت قطاعات كثيرة من الاقتصادات الناشئة والانتقالية والنامية في استيعاب العمالة المتدربة والكفوءة، والذي نجم عنه ما نسميه اليوم بهجرة العقول (Brains drain). وعلى هذا الاساس، فانه كلما ارتفعت درجات القيم العاطفية-التطويرية في المنظمات، كلما ازدادت احتمالية التزامات الافراد بها، وتكريس الطاقات الخلاقة لبناء مستقبل مزدهر لانفسهم. وهذا قد يعني بالمقابل ان هؤلاء الافراد لم يكونوا مستعدين للجلوس في بيوتهم، ويدعون المستقبل يزدهر حولهم. والاكثر من ذلك، ان الافراد يريدون ان يكونوا جزءاً من عملية خلق مستقبلهم الخاص. وفي الوقت نفسه، لا سيما بعد الفضائح المالية الاخيرة لشركتي (Enron & worldcom) بالولايات المتحدة الامريكية، وشركة (Nortel) بكندا، وشركة (Parmalat) بإيطاليا، وشركة (Shell) بهولندا، فضلاً عن اخرى ستحتل عناوين الصحف قريباً،

فستجد نفسها تحت ضغوط جميع اصحاب المصالح (الحكومة، الاتحادات والنقابات، العاملين، الزبائن، وحملة الاسهم) لتبني المسؤولية الاخلاقية والمالية، والالتزام بها وممارستها بكل دقة وعناية على ارض الواقع.

### **البحث عن ثقافة جديدة في المنظمات**

اصبحت حاكمة الشركات (Corporate governance) من الموضوعات الساخنة، وتسعى المنظمات من خلالها جاهدة لإيجاد او خلق صيغة ناجحة لأرضاء اصحاب المصالح. وفي حالة عدم ايجاد صيغة مناسبة للحاكمة، و/ او رد عدم استخدامها بشكل مناسب من قبل مجالس الادارات، فإن الاسس الجوهرية للنظام الاقتصادي العالمي، سيكون مصيره الفشل، وربما الحكم عليه بالاعدام. ولذلك فإن جميع اصحاب المصالح يبحثون، ولكن بشكل بانس، عن ثقافة جديدة في المنظمات، لتوفر الدافع لجميع الاعضاء فيها، للتصرف بأخلاقية وبمسؤولية ادبية واعية. والحقيقة التي تقال هنا، ان كرامة الانسان قد غدت قيمة في غاية الاهمية والضرورة للعمل بمجال بعد القيم الاخلاقية، والتي تؤكد باننا نملك الان اهتماماً بأسبقية انسانية تعامل الافراد مع بعضهم البعض بمصادقية واخلاص واحترام.

### **الخروج من الموضوع: اشارة خاصة لمدراء القرن الحادي والعشرين**

تعد القيم محفزات للافراد، ولمعظمهم تكون بمثابة محفزات غير واعية (غير مقصودة). ومع ذلك، فالمنظمات الناجحة هي التي تجعل كل فرد فيها واعياً لقيمه الشخصية، وكيفية ربطها بنظام القيم الخاص بها. وعليه، ففي المنظمة الكفوءة تكون القيم ادوات محفزة واعية (Conscious motivators) وتجعل من قيمها متطابقة تقريباً مع قيم العاملين فيها. (Garcia & Dolan, 2003, Dolan et al., 2004 b). واليوم ينبغي بالمدراء الكفونين ان يصلوا سريعاً الى قيم العاملين طالما هي طريقة لتحفيزهم ودفعمهم للعمل الجاد. والمدراء الذين ما زالوا ينطلقون في العمل من مبدأ ان الافراد لهم نفس القيم التي كانت في القرن العشرين (او في الاقل قبل -11- ايلول 2003) سوف لن يكونوا فاعلين في تحفيزهم. فهناك دراسات عدة اظهرت ان العديد من المدراء الانكلوسكسونيين يواجهون صعوبة في اللاتعلم (De-learning) ، واعادة التعلم (Re-learning) للكفايات المرتبطة بالقيم الجديدة. ولهذا السبب او ذاك اخذ مفهوم الادارة بالقيم يتغلغل المنظمات، وبصورة اسرع واكثر بين الاقتصادات المتطورة بالمقارنة مع الاقتصادات النامية. فالعالم اذن في حالة تغير متواصل، ويمكن ان تتغير النظرة له بين ليلة وضحاها، وذلك بفعل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المتسارعة. والوظيفة كي تؤدي في هذا العالم المضطرب يجب ان يكون مدراء اليوم قادرين على تحديد الجاذب الطارئ او الدخيل (او نظام القيم) لمنظمتهم، وكذلك ان يكونوا قادرين على الاتصال بجميع العاملين فيها، وخصوصاً الذين لديهم مهمة جوهرية لتلعب القيم دورها في نجاحها، فضلاً عن مجارة الهياكل التنظيمية وعملياتها لنظام القيم الطارئ فإنه بالفعل هو عهد الادارة بالقيم.

## References

- 1- Dolan S.L. and Richley B.A. "Management by values (MBV): a new philosophy for a new economic order", Handbook of business strategy, 2006.
- 2- Dolan, S.L. and Garcia, S. (2002). "Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty- first century", Journal of Management Development Vol. 21 No.2.
- 3- Dolan, S.L. Garcia, S. and Auerbach, A. (2003), "Understanding and managing chaos in organizations". International Journal of Management, Vol. 20 No. 1.
- 4- Dolan, S.L. Garcia, S. and Diez Pinol, M. (2004a) , "Validation of trixial model of values- based management: towards new perspectives to manage culture in organization", paper presented at ISSWOV 9<sup>th</sup> International Conference of Work Values and Behavior, New Orleans, August 3-6.
- 5- Dolan, S.L. Garcia, S., Soto, E and Diez Pinol, M. (2004b) "Making a life or making a living? Exploring the value system of MBA Students antheir respective schools", paper presented at ISSWOV 9<sup>th</sup> Internations Conference ofwork values and Behavior, New Orleans, LA, August 3-6.
- 6- Dolan, S.L. , Martin, I. and Soto, E (2000), Los Diez Mandamientos Parala Direccion de personas, 2<sup>nd</sup> ed ., Gestion, Barcelona, available www. Gestion 2000. com.
- 7- Garcia, S. and Dolan, S.L. (1997), La Direccion por Valores (DPV) gobierno de cambio en la empresa de s xxl, Mc Graw- Hill Professiona Management Series, Bestseller, McGraw- Hill Inter- America, Madric p. 327, available at: www. McGraw- hill, es.
- 8- Garcia, S. and Dolan, S.L. (2003), La Direccion por Valores. 2<sup>nd</sup> ec- Bestseller, McGraw-Hill, Madrid, available at: www. Mcgraw- hill.es.