

مايو 2023

www.edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

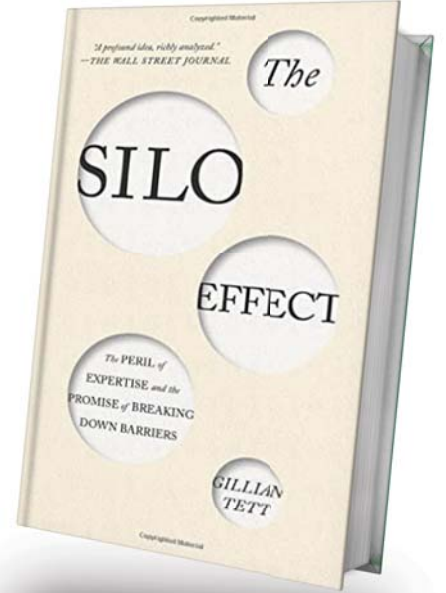
tadreeb@Edara.com

المختصر المفيد

ظاهرة التشرذم الإداري

وهم الخبرة ومخاطر انعزال الأقسام الإدارية

تأليف: جيليان تيت



تتمادى المؤسسات أحياناً في عزل الإدارات والأقسام بعضها عن بعض بدافع التخصص، ومنح الاستقلالية، وحرية اتخاذ القرار لتسهيل سير الأعمال، فتنحوّل المؤسسة الواحدة إلى مجموعة من الجزر المنعزلة، ومن ثم تتضاءل مرونتها وقدرتها على الإبداع، ولكن المشكلة الأكبر لا تكمن في عزلة المكاتب، وإنما في عزلة العقول، فالصوامع الحقيقية تكمن داخل أدمغتنا، ونحن الآن في أمس الحاجة إلى استعادة التّواصل الإيجابي والفعّال مع أنفسنا والآخرين.



التشردم الإداري يضعف التواصل



الصومعة أكثر من مجرد حاجز مادي، فهي حاجز نفسية تُعطل التواصل الاجتماعي وتبادل الأفكار، ومن ثمّ فإن الاستقلال المتزايد بين أقسام المؤسسة وإداراتها يحول دون قدرة الأفراد على الالتفاف حول هدف واحد.

في مدينة نيويورك، على سبيل المثال، تبنت بعض الإدارات الحكومية هذا الأسلوب حتى تعذّر على إدارة الإطفاء ومسؤولي مكالمات قسم الطوارئ ضبط اتصالاتهم اللاسلكية على نفس التردد، وصعوبة الاتصال بين إدارتين حاسمتين كهاتين قد تؤدي بحياة العشرات وربما الآلاف.

منح "مايكل بلومبرج" -عمدة نيويورك- مسألة التواصل بين الإدارات

المختلفة أولوية كبيرة، كما دعا إلى إنشاء ساجات عمل مفتوحة، وحرص على ترسيخ قنوات لتبادل البيانات بين إدارات الإطفاء والشؤون المالية والتحقيقات الشرطية حتى يتسنى لإدارته التنبؤ بشكل أفضل بحرائق المنشآت قبل نشوبها.

قد يبدو تبادل البيانات وتحديثها بين مؤسسات كبيرة، كالدوائر الحكومية، أمراً بديهياً، ومع ذلك تخفق فيه معظم المؤسسات، فقد تعوّد العاملون فيها على العمل والتفاعل ضمن مجموعات بعينها تتألف من أشخاص يشبهونهم منعزلين عن باقي الأشخاص.

وبسبب التعقيد الذي يشهده عالم الأعمال، زادت الحاجة إلى التخصص، فأصبحنا نقدر آراء الخبراء المتخصصين رغم أنهم يعملون أيضاً ضمن مجموعات "مغلقة" على مجال عملهم، وبمعزل عن العالم الخارجي.

ولكن المجموعات المتخصصة رغم انعزالها لها مردود إيجابي، حيث تساعدنا على تنظيم حياتنا الاجتماعية، وبيئات العمل، والأنظمة والمؤسسات الاقتصادية، فضلاً عن تعظيم الشعور بالمساءلة، وإن كانت هذه المسألة تزيد من الانقسام حيث يتحمّل العاملون بكل إدارة مسؤولية عملهم فقط، ومن ثم يزداد الانعزال بين موظفي المؤسسة الواحدة.

تأثير التشرذم الإداري في شركة سوني

تخرج الأفكار الجديدة في البيئات التي تسمح بالابتكار والتبادل الحر للأفكار بين أفراد ذوي خبرات وخلفيات متباينة، وهذا ما يصعب تحقيقه في ظل التشرذم الإداري، إذ تنقسم كبرى المؤسسات إلى أقسام عديدة منفصلة تعمل بشكل مستقل، فيقل التواصل والتعاون بين موظفيها.

كانت مؤسسة "سوني" اليابانية أحد عمالقة التكنولوجيا بمنتجاتها الثورية المنتشرة في العالم أجمع، ولكنها أصبحت حالياً مجرد ظل لما كانت عليه من قبل، فما الذي حدث؟

تراجع شغف "سوني" بالإبداع بعد نموها بمعدلات غير مسبوق، فقد نشأت المؤسسة في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وبدأت كشركة صغيرة وحيوية، ولكن في أوائل تسعينيات القرن العشرين، ارتأت القيادة الجديدة إدارة نمو المؤسسة عن طريق تقسيمها إلى وحدات مُتخصّصة مكثفية ذاتياً، وهي بداية تأسيس الانعزال بين أقسام المؤسسة.

عمدت المؤسسة إلى هذا التصرف تماشياً مع التوجّه السائد آنذاك، حيث كان يُنظر إلى المؤسسة الواحدة باعتبارها مجموعة من الأعمال الصغيرة المنفصلة، ولكل منها ميزانيتها الخاصة.

نتج عن هذا التحوّل عزوف الإدارات عن خوض المجازفات الجريئة خوفاً من المساءلة، فضلاً عن تقويض التواصل بين الإدارات المختلفة. لعلّ هذا هو سبب إطلاق مؤسسة "سوني" لثلاثة أجهزة مختلفة لتشغيل الموسيقى الرقمية في عام 1999 فقط، حيث ارتكز كل جهاز إلى معايير مختلفة نظراً إلى تباين الإدارات المُنتجة، أي أنّ "سوني" كانت تنافس نفسها.

عند تفشّي ظاهرة التشرذم الإداري في أي مؤسسة، تصبح إعادة الهيكلة مسألة صعبة. حاولت "سوني" حل المشكلة من خلال تعيين "هاوارد سترينجر" -الرئيس التنفيذي الأول للمؤسسة- ولم يكن ياباني الأصل. دُهل "سترينجر" لكمّ الانقسام في المؤسسة حتى بدت كصوامع منعزلة.



رؤية محدودة لا تستوعب المخاطر

خسرت "يو بي إس" ما يزيد عن 10 مليارات دولار في النهاية بسبب إدارة واحدة في فرع الولايات المتحدة بالكاد سمع بها الرؤساء التنفيذيون في مقر المؤسسة الرئيس بسويسرا.

هذا التشرذم الإداري يُصعب على المؤسسات الاقتصادية والتنظيمية تقييم أساليب عمل الاقتصاد العالمي بالكفاءة المطلوبة، فتنشأ كيانات مالية لا تتسق مع أنظمة التصنيف التقليدية، فهذه المؤسسات الحديثة ذات رأس المال الكبير ليست بنوكاً تقبل الودائع أو تمنح القروض، ولا صناديق تحوُّط تُستثمر رسمياً في أي أصول خطرة.

لهذه الأسباب أُدرجت تلك الكيانات المالية الحديثة تحت تصنيف "مؤسسات مالية أخرى"، فقد وجدت لنفسها تعريفاً عبر ثغرات المُسمّيات والتنظيم.

كان التشرذم الإداري على رأس الأسباب التي جعلت الانهيار الاقتصادي عام 2008 فتاكاً ومُباغتاً بهذا القدر، إذ انعزلت الصناعات بعضها عن بعض كل في وادٍ، وبمناى عن العالم الخارجي. هذا الأسلوب

يجعل الأمور تبدو على خير ما يرام، لأنه يحفّز الرؤية المحدودة التي تحول دون رؤية الجميع لأخطار السوق المتنامية وكوارثه الوشيكة.

لعلّ أخطر التحديات التي تفرضها ظاهرة التشرذم الإداري هو تعدُّر رؤية واستيعاب الإدارات لممارسات بعضها بعضاً، ما يقوّض قدرة المؤسسة على تقييم مخاطر العمل المُحتملة بالدقة المطلوبة.

تعلمت مؤسسة الخدمات المالية السويسرية "يو بي إس" هذا الدرس -ولكن بالطريقة الصعبة، وتحديداً خلال الأزمة المالية في عام 2008- عندما تسببت إحدى إداراتها في انهيار المؤسسة بأكملها.

في عام 2005، أنشأت المؤسسة إدارة جديدة مُختصة بالتوريق، وهو مجال شديد التخصص يتم من خلاله تحويل الرهون العقارية إلى سندات قابلة للتداول، ورغم صغر حجم الإدارة، فإن نشاطها المالي كان واسع النطاق، كما حملت سنداتها تصنيف "AAA" الائتماني الأعلى على الإطلاق.

رغم ذلك، وقور وقوع الأزمة، فقدت هذه السندات تصنيفها كاستثمار آمن، وعزف الجميع عن شرائها فتكدّبت "يو بي إس" خسائر فادحة.

كان بوسع المؤسسة تفادي هذه الأزمة لو أن إداراتها تبادلت معلومات أكثر، إلا إن موظفيها لم يكلفوا أنفسهم هذا العناء، فلم يجدوا مبرراً يدفعهم إلى ذلك، حيث إن رواتبهم مرهونة بأداء إداراتهم فقط.



كيف نعالج الظاهرة؟

اخرج من عزلتك واندمج مع الإدارات الأخرى

تميل العقول بطبيعتها إلى التصومع أكثر من المؤسسات، ولهذا يبدأ علاج هذه الظاهرة من الأفراد. إذا كنت خبيراً متمرساً في مجال الإلكترونيات الرقمية، على سبيل المثال، فعلى الأرجح يؤثر هذا التخصص في محيطك الاجتماعي والثقافي، ويمكنك أن تتخلص من السجن في هذه الفقاعة من خلال مشاركة خبرتك مع متخصصين في مجالات أخرى، والتفاعل أكثر مع أشخاص مختلفين عنك على المستوى الاجتماعي والمهني.

قَرّر "بريت جولدشتاين" -خبير حاسوب في ولاية شيكاغو- الانضمام إلى شرطة الولاية، وذلك في أعقاب الهجمات الإرهابية التي استهدفت ولاية نيويورك عام 2001. استغلّ "جولدشتاين" مهاراته في تحليل إحصاءات جرائم القتل في الولاية، نظراً إلى أن فرق العمل في المقاطعات المختلفة لم تشارك المعلومات بطريقة تسمح بتتبع التغيرات الطارئة على سلوك العصابات الإجرامي.

ساعدت مهارات "جولدشتاين" رجال الشرطة على التنبؤ الدقيق باشتباكات العصابات التي قد تفضي إلى جرائم قتل، كما أسهم في تعزيز التواصل والتعاون بين الجهات الشرطية، والذي كان ضعيفاً فيما قبل بما يعطل أداء الواجب على أكمل وجه.

تنزع أجهزة الشرطة الأمريكية ومكتب التحقيقات الفيدرالي بشكل عام إلى تقسيم الأعمال بما يخلق انعزالاً بين الإدارات المختلفة بذريعة التخصص، وربما لو كانت الوكالات الأمنية المختلفة تواصلت بعضها مع بعض بطريقة أوضح فيما يتعلق بأنشطة تنظيم القاعدة، لتمكّنت من تجنب هجمات الحادي عشر من سبتمبر.

وإلى جانب تحسين التواصل ورفع الكفاءة، فإن القضاء على ظاهرة التشرذم الإداري يوفر المال، وقد توصل صندوق تحوُّط "بلو ماونت" إلى استراتيجية فعالة للتخلص من هذه الظاهرة، حيث أجرى تحليلاً لأسواق مختلفة لمعرفة الأوقات التي يتعمد فيها كبار المستثمرين، من خلال أنشطتهم الاستثمارية، خلق حالة من التخبط في أسعار السوق، ثم المراهنه ضدها.

أدرك الصندوق أنّ التشرذم الإداري داخل البنوك يحفّز المتداولين على اتخاذ قرارات قد تبدو منطقية جُزئياً، ولكنها لا تصبّ في مصلحة البنك بشكل عام، ولهذا قد تستهدف بعض معاملات المتداولين داخل البنوك سوقاً واحدة، ما يؤدي إلى تشوّهات في أسعار السوق.

راقب صندوق "بلو ماونت" بنك "جي بي مورجان" العملاق عن كثب، وبحلول عام 2012، كان البنك قد أسرف في الاعتماد على مقايضات التخلف عن سداد الائتمان المتذبذبة، واستمر في خسارة المليارات على أثر ذلك. تراجع بنك "جي بي مورجان" بينما صعد "بلو ماونت" وكسب الكثير من المال.

كيف تجنبت فيسبوك التشرذم الإداري

كما طوّرت إدارة فيسبوك برنامج "هاكامنث - Hackamonth" لتجديد نشاط الأقسام غير المنتجة، فبعد أن يقضي الموظف عاماً كاملاً في مشروع ما، ينضمُّ إلى فريق مختلف لمدة شهر تقريباً. يُفضّل حوالي نصف هؤلاء الموظفين البقاء ضمن فرقهم الجديدة، بينما يعود النصف الآخر إلى مشروعاتهم الأساسية. برنامج كهذا يُحمّل المؤسسة أعباء مالية ووقتاً إضافياً، ولكنّه يُعزّز التواصل وانسيابية الأفكار، ويحفّز الابتكار.

تؤمن إدارة فيسبوك بأن الفرق المنفصلة في كبرى المؤسسات تدخل في منافسات غير مُتعمّدة بعضها مع بعض، ولهذا تحرص على تنفيذ برنامج "هاكامنث" كل ستة أسابيع، حيث يجتمع مئات المهندسين في حيّز صغير ليوم كامل بهدف إيجاد حلول لمشكلات خاصة بالبرمجة، ولتحقيق المغزى الرئيس من هذا النشاط، تحرص الإدارة على تفاعل المشاركين مع أشخاص جدد في كل مرة.

ورغم هذه الجهود، تظلُّ فيسبوك عرضة لأن تصبح صومعة واحدة عملاقة في حدّ ذاتها، ما لم تحرص على ضمّ أشخاص جدد كي تتدفّق الرؤى والأفكار المختلفة إليها.

لم تقع كل المؤسسات في خطأ التشرذم الإداري، فمثلاً نجحت عملاقة التواصل الاجتماعي "فيسبوك" في تجنّب خلق صوامع منعزلة داخل المؤسسة، مع الاحتفاظ بمزايا العمل المُتخصّص والمركّز.

يخضع جميع الموظفين الجدد في فيسبوك إلى دورة تدريبية موحّدة مدّتها ستة أسابيع، وتُسمّى "معسكر التدريب"، بصرف النظر عن منصبهم أو الإدارة التي يعملون بها. يتلقّى جميعهم نفس المعلومات، ويعملون معاً بهدف التعارف وتنسيق الجهود. تخلق تجربة معسكر التدريب روابط وثيقة يمتدُّ أثرها حتى بعد التحاق كل موظف بإدارته.

كما تحرص إدارة فيسبوك على عقد اجتماعات أسبوعية وتنظيم فعاليات اجتماعية تحفّز التواصل بين الموظفين وتعزّز الروابط بينهم. تحاول المؤسسة الاستفادة من الاستقلال الإيجابي لكل قسم عن طريق خلق فرق عمل مستقلة بما يسمح لها بالعمل والإبداع الحر، مع عدم السماح بالفصل بين الأقسام أكثر مما ينبغي، أي إنّ هذا التقسيم مجرد جدران افتراضية لا تؤدّي إلى انفصال حقيقي.



كليفلاند كلينيك تطيح بالجدران الإدارية العازلة



يَعرف المريض موضع ألمه بالتحديد، ولكنه لا يعلم بالضرورة تخصص الطبيب الذي يحتاج إلى استشارته، في ولاية "أوهايو"، قرّر المسؤولون في مستشفى "كليفلاند كلينيك" -أحد أكبر وأشهر المراكز الطبية في الولايات المتحدة- التخلص من التشردم الإداري، وإعادة اكتشاف إمكانات المستشفى وفريقه الطبي.

اكتشف "ديلوس كوزجروف" -الرئيس التنفيذي للمستشفى- أثناء تقييم الأداء أن المرضى يفضلون التعامل مع مراكز طبية أقل تأهيلاً من "كليفلاند كلينيك" لشعورهم بأن أطباء مستشفى أقل تعاطفاً مما ينشدون.

قرّر "كوزجروف" التخلص من انفصال الإدارات في مؤسسته، وبدأ في التحدّث إلى موظفيها لمعرفة تطلّعاتهم واهتماماتهم، فوجد أن تقديم خدمات بطابع إنساني هو أكثر ما يهتمهم. أعاد "كوزجروف" النظر في رؤية المركز لأساليب العلاج والعمل، وأعاد تصميم المعايير التي تُقيّم أداء الأطباء.

كان الهدف من إعادة هيكلة "كليفلاند كلينيك" تحسين العلاقات بين الطبيب والمريض، وإلغاء التمييز بين الأطباء وطاقم التمريض بتعميم لفظ "مُقدّم رعاية" على جميع العاملين بالمستشفى، كما حرص "كوزجروف" على إنشاء وحدات مُتعدّدة التخصصات تُركّز على بعض أجهزة الجسم، مثل وحدة الرأس والعنق.

عملت هذه الوحدات كنقطة التقاء بين الجراحين والأطباء من مختلف المجالات، وهو إجراء جديد من نوعه، فلم يكن من المعتاد قبل ذلك أن يلتقي جراح القلب مع طبيب القلب مثلاً. ومن العوامل التي ساعدت على نجاح إعادة الهيكلة تلقّي الموظفين رواتب ثابتة، وهو أمر غير شائع في الولايات المتحدة. صحيح أن المركز حافظ على تدرّجه الوظيفي وفئات الرواتب المختلفة، ولكن الرواتب المُستقرّة كانت دافعاً للأطباء والجراحين يحثهم على التعاون بطرق جديدة ومؤثّرة.

وأخيراً نجحت تجربة "كليفلاند كلينيك" بفضل مواءمة أنظمة العمل مع احتياجات المرضى النفسية، واحتياجات العاملين المادية، والتخلص من التشردم الإداري والحواجز بين العاملين.

حقوق الملكية
الفكرية
محفوظة
لموقع وتطبيق
edara.com

نزل التطبيق الآن



تأليف

جيليان تيت: رئيسة هيئة التحرير ومحرّرة عامة
في صحيفة "فينانشيال تايمز" الأمريكية.

الكتاب

Title: **The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers**
Authors: Gillian Tett
Publisher: Simon & Schuster
Pages: 304
ISBN: 978-1451644746

