

الإدارة الذاتية كمرتكز للنجاح المستدام في المنظمات المعاصرة: دراسة حالة نموذج الهولوكراسي في شركة زابوس

Self-management as a foundation for sustainable success in contemporary

organizations: Case study of the holacracy model at Zappos

L'autogestion, fondement d'un succes durable dans les organisations contemporaines:

Etude de cas du modele d'holocratie à Zappos

نسليم بوقال¹*

تاريخ النشر: 2021/03/15

تاريخ القبول: 2020/02/15

تاريخ الإرسال: 2019/07/23

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية ومساهمة نموذج الإدارة الذاتية في تحسين مستوى التميز والنجاح المستدام في المنظمات المعاصرة. وذلك من خلال إبراز الكم الهائل من التحديات التي تشهدها المنظمات في الوقت الحالي من جهة، والحاجة المتزايدة للتخلي عن الممارسات والنماذج الإدارية التقليدية من جهة أخرى. ومن ثم التركيز على حتمية تبني المنظمات لنماذج إدارية حديثة، والتي تعد الإدارة الذاتية أحد أهم توجهاتها المطبقة في العديد من المنظمات الرائدة مثل شركة زابوس. أين بينت لنا الدراسة المساهمة الكبيرة لتطبيق أحد نماذج الإدارة الذاتية المعروف بالهولوكراسي في تحقيق الشركة لمستوى باهر من التميز، النمو والازدهار المستدام ودوره في محافظتها على مركزها الريادي على مدار فترة طويلة من الزمن.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية؛ النماذج الإدارية التقليدية؛ النماذج الإدارية الحديثة؛ الهولوكراسي، المنظمات المعاصرة.

Abstract :

This study aims to identify the importance and contribution of the self-management model in improving the level of excellence and sustainable success in contemporary organizations. This importance is highlighted by the enormous number of challenges currently faced by organizations in one hand, and, in the other hand, by the increasing need to abandon traditional management practices and models. Thus, we focus on the inevitability of organizations to adopt modern management models, for which self-management is one of its most important trends applied in many of the leading organizations such as Zappos. Indeed, the application of one of the self-management models known as Holacracy has provide big contribution in achieving a remarkable level of excellence, growth and sustainable prosperity, as well as its role in maintaining its leadership position over a long period of time.

Keywords: Self-management; Traditional management models; Modern management models; Holacracy; Contemporary organizations.

Résumé :

Cette étude vise à identifier l'importance et la contribution du modèle d'autogestion dans l'amélioration du niveau d'excellence et du succès durable dans les organisations contemporaines. Cette importance est soulignée, d'une part, par le grand nombre de défis auxquels sont actuellement

*المؤلف المراسل

¹ Nassim boukal, Abdelhamid MEHRI - Constantine 2 University: Algeria, nassim.boukal@univ-constantine2.dz

confrontées les organisations, et d'autre part par la nécessité croissante d'abandonner les pratiques et les modèles de gestion traditionnels. Nous nous intéressons ensuite à l'inévitabilité pour les organisations d'adopter des modèles de gestion modernes, dont laquelle l'autogestion représente l'une de ses tendances les plus importantes, et qui est appliquée dans de nombreuses organisations de premier plan, telles que Zappos. En effet, l'étude montre la grande contribution de l'application de l'un des modèles d'autogestion connu sous le nom d'Holocratie dans l'atteinte d'un niveau remarquable d'excellence, de croissance et de prospérité durable, ainsi que son rôle dans le maintien de sa position de leader sur une longue période de temps.

Mots clés: Autogestion; Modèles de gestion traditionnels; Modèles de gestion modernes; Holocratie; Organisations contemporaines.

مقدمة

تعد الإدارة والقيادة من أكثر المفاهيم أهمية في وقتنا الحالي، حيث أننا نعيش في عالم مستمر التغير ويشهد تحديات اقتصادية واجتماعية غير مسبوقة، كما أنه يتسم بالترايط العالمي، السعي المستمر نحو الابتكار والمنافسة المتزايدة. في هذا السياق أصبح الموروث التقليدي المرتبط بمناهج وأساليب الإدارة بحاجة ماسة للمراجعة كونه لم يعد قادرا على الإيفاء بالمتطلبات الأساسية التي تحتاجها المنظمات في وقتنا المعاصر، حيث أن التوجه التقليدي يضر بشكل مباشر بقدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات المتسارعة والحاجة المتزايدة للابتكار، كما أنه لا يساهم في خلق الظروف الملائمة لزيادة الدافعية، المشاركة والعمل من أجل غايات مشتركة في المنظمات.

وعلى الرغم من أننا لا ننكر مساهمة النهج التقليدي في زيادة الإنتاجية والكفاءة في سياق سابق ومختلف، إلا أنه أصبح يعتبر الآن بمثابة عائق يحول دون بلوغ المنظمات لكثير من متطلبات الإدارة المعاصرة. حيث أن أسلوب الإدارة التقليدي المبني على القيادة والتحكم لم يعد غير مفيد فحسب، بل يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية مثل فقدان الشركات لقدرتها على خلق القيمة والابتكار والقدرة على المنافسة.

من هنا تتجلى الإشكالية المراد معالجتها من خلال هذه الورقة البحثية، والمعبر عنها بالتساؤل الأساسي:

ما مدى مساهمة الإدارة الذاتية في تحقيق التميز والنجاح المستدام في المنظمات المعاصرة؟

فرضيات الدراسة

وفي محاولة للإجابة على التساؤل الأساسي تمت صياغة فرضيتين أساسيتين هما:

الفرضية الأولى: تساهم الإدارة الذاتية بشكل فعال في بلوغ المنظمات المعاصرة مستويات عالية من التميز.

الفرضية الثانية: تعد الإدارة الذاتية أحد أهم أدوات تحقيق النجاح المستدام في المنظمات المعاصرة.

أهمية وأهداف الدراسة

تكتسي الدراسة أهميتها انطلاقاً من تعرضها لمشكلة التحول الإداري في المنظمات المعاصرة والذي أصبح يمثل أحد أبرز القضايا التي تشغل تفكير قادة المنظمات ومحتصي الإدارة، حيث أصبح الكثير منهم يرى بأن أساليب الإدارة التقليدية لم تعد بنفس فعاليتها السابقة وأنها تخنق الإبداع، التحفيز والدافعية لدى العاملين في منظمات المعرفة، وأنه ومن أجل الحصول على مزايا خلق القيمة الناتجة عن مبادرة، ابتكار وشغف العاملين، سيكون من الضروري على القادة العمل بكل قوة على تبني نماذج إدارية جديدة تضمن خلق بيئة عمل ملهمة. في هذا الإطار تسعى الدراسة للتعرف على مفهوم الإدارة الذاتية ومدى مساهمتها في تحقيق التميز والنجاح المستدام في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال التركيز على تجربة شركة زابوس في تبني نموذج من نماذج الإدارة الذاتية والمعروف بالهولوكراسي.

دراسات سابقة

▪ دراسة (Ludmila Mládková, 2015) المعنونة بـ:

" عمال المعرفة ومبدأ 3S (الإدارة الذاتية، التنظيم الذاتي، الرقابة الذاتية)"

"Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-management, Self-organization, Self-control)"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضية القائلة بأن العاملين في مجال المعرفة يفضلون العمل بشكل حر ومستقل

معتمدين في ذلك على مبدأ 3S (الإدارة الذاتية، التنظيم الذاتي، الرقابة الذاتية).

وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج كان أهمها هو التأكد من صحة الفرضية القائلة بأن العاملين في مجال المعرفة

يفضلون العمل بشكل حر ومستقل معتمدين في ذلك على مبدأ 3S (الإدارة الذاتية، التنظيم الذاتي، الرقابة الذاتية) وذلك

انطلاقاً من نتائج الاستبيان الذي تم إجراؤه على 3S، بالإضافة إلى تأكيد الدراسة على أن الطبيعة غير الملموسة للمعرفة

وآلية توليدها تعقد بشكل كبير من عملية إدارة العاملين في مجال المعرفة وتجعلهم أكثر مقاومة لأسلوب القيادة والتحكم في

الإدارة. حيث أنه لا يمكن للمدراء متابعة عمليات العمل المعرفي بما أنه يحدث في أدمغة العاملين. وعليه فإن لجوء بعض

المدراء لتطبيق الأدوات التقليدية على العاملين في مجال المعرفة، هو ما يؤدي عادة إلى عدم الكفاءة وإلى مشاكل غير

ضرورية. (Mládková, 2015, pp. 178-184)

وبشكل عام يمكننا ملاحظة أن هذه الدراسة وعلى الرغم من اهتمامها بمجال الإدارة الذاتية كما هو الحال بالنسبة

لدراستنا إلا أنها ركزت بشكل أساسي على المنظمات العاملة في مجال المعرفة وعمال المعرفة.

▪ دراسة (Emil Velinov, Igor Denisov, 2017) المعنونة بـ:

" العلاقة بين النماذج الهولوكراسية المعاصرة للإدارة وأداء المنظمة: أدلة من شركات دولية حول العالم."

"The Relationship between Contemporary Holacratic Models of Management and Company Performance: Evidence from Global Corporations in the World."

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق الشركات العالمية لأحد الأساليب الإدارية المعاصرة المعروفة باسم الهولوكراسي، وتأثيرها على أداء الشركة. هذا وقد خلصت الدراسة إلى أن عدد الشركات التي لديها نموذج مدمج من الهولوكراسي أخذ في الازدياد وأنه يؤدي إلى زيادة إبداع العاملين ومشاركتهم، مما يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء الشركة. حيث تقدم الدراسة أدلة من أكثر من خمسين شركة مختارة حول العالم للفترة ما بين 2014 و 2016، وتوضح النتائج التي توصلت إليها الدراسة حقيقة أن الهولوكراسي تؤثر إيجابيا على أداء الشركات وأن عدد الشركات العالمية التي تستخدم النماذج الهولوكراسية يتزايد، وذلك نظرا لمساهمتها في الوصول إلى أساليب مبتكرة نتيجة تطور مستوى تواصل الموظفين ورضاهم عن العمل. (Velinov & Denisov, 2017, pp. 10-15)

هذا وتتوافق نتائج هذه الدراسة بشكل كبير من حيث السياق مع فرضيات وتوجهات دراستنا، إلا أن وجه الاختلاف يتمثل في تركيزها بشكل أكبر على الإحصائيات الميدانية وإهمالها نسبيا للجانب النظري المتعلق بمفهوم الهولوكراسي وتطبيقاتها.

▪ دراسة (Charles C. Manz, David E. Keating, Anne Donnellon, 1990) المعنونة بـ:

"التحضير للتغيير التنظيمي للعاملين، الإدارة الذاتية: الانتقال الإداري".

"Preparing for an Organizational Change to Employee, Self-Management: The Managerial Transition."

لقد تم التعرض في هذه الدراسة لكيفية تطبيق التغيير نحو فرق العمل ذاتية الإدارة، وأبرز التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمة والعاملين عند تطبيق هذا التصميم المبتكر للعمل، وذلك على مستوى مركز توزيع بالجملة لمستلزمات الفن المعماري والهندسي والتجاري، حيث كشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة مجموعة من الملاحظات تمثلت أهمها في إظهار المدراء شكا أوليا وعدم يقين ومقاومة اتجاه تصميم العمل الجديد بحيث نظروا إليه باعتباره تهديداً شخصياً خاصة وأنهم لا يملكون فعليا أي سيطرة عليه. كما بينت الدراسة أن موظفي الشركة يمثلون قوة عاملة شابة جداً، لكنها تفتقد نسبيا للاستقرار. بالإضافة إلى أن أسلوب الإدارة التقليدي السابق والذي كان استبدادياً للغاية ويركز على العقوبة شكل عائقاً أمام المدراء لإيجاد طرق تمكنهم من القيام بدور جديد لمساعدة النظام الجديد على النجاح في منظماتهم.

(Manz, Keating, & Donnellon, 1990, pp. 15-26)

ركزت هذه الدراسة اهتمامها بشكل كبير على عملية التغيير الحاصلة أثناء التحول من النظم التقليدية إلى النظم ذاتية الإدارة والعقبات التي قد تواجهها، لكنها أهملت إلى حد ما إبراز أسباب هذا التحول والفوائد المرجوة منه.

▪ دراسة (Lee, M. Y, Edmondson, A. C, 2017) المعنونة بـ:

" منظمات الإدارة الذاتية: استكشاف حدود التنظيم الأقل هرمية "

" Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing "

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الأدبيات المتعلقة بالتنظيم غير الهرمي، حيث حددت ثلاث فئات من البحث: المنظمات ما بعد البيروقراطية، الإدارة الإنسانية والديمقراطية التنظيمية. هذا وترى الدراسة أنه وعلى الرغم من هذه الأعمال المكثفة السابقة، إلا أن الفهم العلمي للامركزية الجذرية يبقى محدودًا.

هذا وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك عددا متزايدا من المنظمات التي تسعى إلى تطبيق تنظيمات أقل هرمية على أمل أن تصبح أماكن أكثر إبداعاً ومرونة وإثراء للعمل. لكن هناك فقط قلة مختارة لا تهدف فقط إلى التخفيف التدريجي للتسلسل الهرمي الإداري، ولكنها تهدف بدلاً من ذلك إلى الخروج عنه بشكل نهائي وجذري.

في هذا السياق ترى الدراسة أنه وعلى الرغم من وجود العديد من تيارات البحوث التنظيمية المتنوعة التي تتعلق بموضوع التنظيم الأقل هرمية إلا أن أيًا منها لا يجسد التمييز والفصل الفعلي بين أفضلية أي من النهجين الراديكالي أو التدريجي في هذا المجال. وعليه ترى الدراسة بضرورة التركيز على البحث وخلق نظريات جديدة لفهم هذه الجهود والتوجهات بشكل أفضل. (Lee & Edmondson, 2017, pp. 35-58).

لم تركز هذه الدراسة على نموذج معين كما هو الحال في دراستنا، بل تناولت الموضوع من جهة وجود توجيهين أساسيين في مجال تطبيق الإدارة الذاتية، راديكالي أو تدريجي وأن الدراسات الموجودة حالياً لا تسمح لنا بتفضيل أحدها على الآخر. ■ دراسة (Bernstein, E. et al., 2016) المعنونة بـ:

" ما وراء الضجة الإعلامية حول الهولوكراسي " أو " Beyond the Holacracy Hype "

ترى هذه الدراسة بأن معظم المراقبين الذين كتبوا عن الإدارة الذاتية والهولوكراسي قد كانت لهم مواقف متطرفة نسبياً، إما بالاحتفال بالبيئات "الخالية من الرؤساء" لما لها من قدرة على تعزيز ودعم المرونة والمشاركة أو على النقيض من ذلك التنديد بها باعتبارها تجارب اجتماعية ساذجة تتجاهل كيف تتم الأمور بالفعل داخل المنظمة.

وللحصول على منظور أكثر دقة وتوازناً، ترى الدراسة أنه من المهم جدا النظر إلى ما وراء الكلمات الرنانة التي تصف هذه الهياكل "ما بعد البيروقراطية" أو "ما بعد البنيوية" وما إلى ذلك، ودراسة سبب تطور هذه النماذج وكيف تعمل فعليا وهو ما سعت هذه الدراسة للقيام به فعليا.

هذا وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر التنظيم الذاتي ستصبح أدوات قيمة لمختلف أنواع الشركات. ومع ذلك ترى بأن التحدي الحقيقي يتمثل في اختيار تبني النهج الشامل للهولوكراسي كما هو الحال بالنسبة لبعض الشركات، أو تبني نهج متدرج كما فعلت العديد من المنظمات التي رأت بأن التوجه الشامل نحو الإدارة الذاتية سيكون أمرا صعبا ومستنفذا لطاقتها وقدراتها. في هذا السياق فقد خلصت الدراسة إلى أنه من المهم جدا النظر أيضاً في الظروف التي يكون فيها من المنطقي

مزج الأساليب الحديثة مع النماذج التقليدية. كما ترى الدراسة أن مفتاح النجاح يتمثل في امتلاك قادة لديهم القدرة على معرفة متى يكون من الأفضل وضع التسلسل الهرمي جانباً وتبني طريقة أخرى في العمل، ولكن أيضاً يمتلكون الشجاعة للدفاع عن التسلسل الهرمي إذا كان يخدم أهداف المؤسسة الأساسية. (Bernstein, Bunch, Canner, & Lee, 2016, pp. 38-49)

حاولت هذه الدراسة التركيز على إمكانية الدمج بين الأساليب الإدارية التقليدية والحديثة وعدم المخاطرة بتغييرات شاملة قد تكون نتائجها غير مضمونة للمؤسسة، وذلك من خلال تركيزها على الصعوبات والمخاطر التي ترافق تطبيق الهولوكراسي.

1. المنظمات المعاصرة في مواجهة تحديات غير مسبوقة

تسبح المنظمات المعاصرة في ظل حالة كبيرة من الفوضى وعدم التأكد، حيث تشهد الأسواق تغيرات وتأثيرات غير متوقعة بشكل متسارع، الأمر الذي أصبح يتطلب منها درجة عالية من التكيف السريع والتأقلم مع مختلف المستجدات، أي أن المنظمات أصبحت مطالبة بامتلاك نظرة استشرافية دائمة للمستقبل بالإضافة إلى امتلاكها للقدرة على إعادة اكتشاف نفسها وقدراتها. هذا وقد أصبحت العديد من الشركات، ذات توجه عالمي، نتيجة التقدم الهائل الحاصل في مجالات التواصل والرقمنة. الأمر الذي أدى إلى حدوث تغييرات مستمرة في طبيعة وملامح المنافسين وبرز تركيز متزايد على مفاهيم الابتكار، التعاون والتكامل. ناهيك عن العديد من التحديات الأخرى كمتسارع وتيرة كل من التغيير، التعقيد، حالة عدم اليقين والانتقال السريع نحو اقتصاد الإبداع. وعليه يمكن القول أن المعتقدات الإدارية المعتمدة في الماضي لم تعد تخدم الأغراض التي أوجدت من أجلها بعد الآن، وأنه قد حان الوقت لاعتماد تفكير جديد، وتبني نوع مختلف من الإجراءات في المنظمات من أجل جعلها أكثر مرونة وإنسانية ومناسبة للأغراض التي أنشئت من أجلها.

فالمنظمات والمجتمعات قادرة على التكيف بشكل أفضل من خلال الانخراط في مسار يستند إلى القيم، النزاهة، الغاية، التعاطف، الابتكار المستمر والالتزام بإحداث تغيير إيجابي وحماية المستقبل الخاص بالأجيال اللاحقة.

حيث أصبح التعلم المستمر والابتكار تدريجياً أكثر أهمية من أجل الوصول إلى الأداء المستدام. وفي حين قد يتمكن الموظفون الشغوفون بعملهم من خلق ثقافات جديدة ومبتكرة، إلا أن وجود العديد من ممارسات الإدارة التقليدية سيشكل دوماً عائقاً كبيراً أمام هذا التوجه. وعليه يتوجب على المدراء خلق ظروف أفضل داخل المنظمة من أجل إطلاق العنان أمام شغف، ابتكار وإبداع الأفراد. هذا وقد أصبح من الواضح لكثير من مفكري الإدارة وممارسيها أنه لا يمكن استخدام حلول قديمة لمعالجة مشاكل جديدة، ومع حجم التغيرات الهائل الذي تشهده المنظمات اليوم فقد أضحت هناك حاجة ملحة للتحويل إلى عقلية جديدة وممارسات إدارية جديدة. (Bingham & Spradlin, 2011, p. 140)

هذا وتحتاج العديد من المنظمات، في كل من القطاعين العام والخاص، إلى إجراء تغييرات عميقة، على مستوى ممارستها الإدارية ولكن أيضا على مستوى ثقافتها التنظيمية، عملياتها التجارية، أطرها التنظيمية، ترتيبات وأخلاقيات العمل فيها. حيث تشبه المنظمات المدارة تقليديا الناقلات العملاقة، التي تجد صعوبة في الاستجابة لأي تغييرات مفاجئة تخص بيئتها أو مسارها. لذا وجب إدارة المنظمات الحديثة وقيادتها كقوارب شراعية، تتصف بالمرونة وتتوافق مع الظروف البيئية.

وفي حين تأثر التفكير الإداري عموما بالاكتشافات العلمية، حيث استندت أساليب الإدارة التقليدية إلى "نموذج الآلة" والذي يركز على الخطية الهرمية، وهي ثقافة قائمة على القواعد، القيادة، التحكم والعلاقات الرسمية. وعلى الرغم من أن مثل هذا النهج قد يكون ناجحاً في بيئات مستقرة وقابلة للتوقع عندما كان الهدف هو الكفاءة في اقتصاد يركز على الإنتاج، فإن هناك أدلة بحثية وافرة على أن هذا النهج التقليدي في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة يثبط الإبداع، الابتكار ويقلل الحوافز والإنتاجية. لذا فإنه من الضروري على كافة المنظمات أن يبدعوا في تصميم نظام لإحداث هذا التغيير. حيث لم يعد من المنطقي وجود العديد من المنظمات التي لا تستخدم كامل إمكاناتها في ميدان الابتكار.

هذا ويعتبر الكثير من المفكرين أن الابتكار الإداري يمثل مصدراً محتملاً بالغ الأهمية في سبيل تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بشكل يفوق الابتكارات التقليدية الخاصة بالمنتجات، الخدمات أو التكنولوجيات. ففي حين أن نموذج الإدارة التقليدية قد ازدهر مع بداية الخمسينات نتيجة لمساعدته الدول الصناعية على خلق الثروة من خلال التركيز على زيادة الإنتاجية. فإننا نشهد اليوم، ونتيجة للتغيرات التكنولوجية والأهمية المتزايدة للمعرفة، ظهور العديد من المناهج الإدارية الجديدة التي تتطلب تغييراً كبيراً في الذهنيات وطرق التفكير، وهو أمر ليس من السهل تحقيقه بما كان، لذا فإننا مازلنا نلاحظ استخدام غالبية المنظمات لأساليب الإدارة التقليدية رغم نقائصها. (Hamel & Breen, 2007, pp. 20-21)

هذا النهج الجديد في مجال الأعمال وخلق القيمة أصبح الآن أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث تواجه المنظمات المعاصرة تهديدات ومشاكل خطيرة ومتزايدة كما سيتم توضيحه في العنصر الموالي.

2. مشكلة انخفاض الأداء وعلاقتها بالممارسات الإدارية التقليدية

تمر مختلف المنظمات في السنوات الأخيرة بتحديات متعددة أثرت بشكل مباشر على أدائها. فالأداء، سواء تم قياسه من خلال العائد على الأصول أو العائد على رأس المال المستثمر، يستمر في الانخفاض. وقد انخفض عائد الأصول الرأسمالية للشركات الأمريكية بـ 75% منذ عام 1965، على الرغم من ارتفاع إنتاجية العمالة. (Hagel & al., 2010, p. 2)

كما أنه وفي السنوات الخمسين الماضية، انخفض متوسط العمر المتوقع للشركات 500 الأكثر ثروة بشكل ثابت من 75 إلى 15 سنة. علاوة على ذلك، تُظهر البيانات أن 25% فقط من القوى العاملة متحمسة لعملها، وذلك على الرغم من كثرة التقنيات والموارد التي يتم إنفاقها على التعلم والتطوير، كما تظهر الأرقام العالمية المتعلقة بالدافعية أن 80% من الموظفين

لا يملكون درجة دافعية كبيرة أو كاملة في العمل وأن التوتر والقلق حول المستقبل يعد أمراً شائعاً بين العاملين، وأن الموظفين لديهم شكوك كبيرة حول مستوى الاهتمام والدعم الصادر عن القادة داخل المنظمات. (Hamel, 2012, p. 35)

في نفس السياق تشير الاستطلاعات إلى وجود مستويات عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى الموظفين. فمثلاً، أظهر استطلاع أجرته "ميرسر" عام 2011 مع ما يقارب 30 ألف عامل حول العالم أن ما بين 28% و 56% من الموظفين غير راضين ويرغبون في ترك وظائفهم. في حين يظهر مصدر آخر لبيانات الرضا الوظيفي أن 45% فقط من الموظفين الأمريكيين يجدون وظائفهم مرضية، وأن 60% منهم يعتزمون مغادرة عملهم إذا تحسنت الظروف الاقتصادية، بينما يوجد فقط أقل من 15% يوافقون على شعورهم بتحفيز قوي اتجاه عملهم. (McDargh, 2007, p. 6)

مشكلة أخرى تتعلق بتناقض مستويات الثقة، حيث أن حوالي 50% فقط من الجمهور في العالم الغربي يملكون الثقة في قدرة منظمات الأعمال على القيام بالشيء الصحيح، فوفقاً لمقياس "إدلمان ترست" لسنة 2013، يعتقد أقل من خمس الجمهور أن قادة الأعمال والمسؤولين سيقولون الحقيقة عندما يواجهون مشكلة صعبة. كما أن فجوة الثقة بين المنظمات وقادتها في تزايد، فالثقة في الشركات أعلى بـ 32 نقطة منها في قاداتها. كما يؤكد المقياس أيضاً التوجه المتزايد نحو الديمقراطية، عبر إعادة توزيع النفوذ من شخصيات السلطة التقليدية مثل المدراء اتجاه الموظفين والأقران، مع وجود توجه بارز آخر يتمثل في استبدال التسلسلات الهرمية بالشبكات الأفقية. (Edelman Trust Barometer, 2013, p. 1)

كل ما سبق من دراسات يتوافق إلى حد كبير مع نتائج المؤشر الذي طوره شركة المحاسبة الدولية الرائدة على الصعيد العالمي "Deloitte's Centre for the Edge" والذي يعرف باسم "مؤشر التحول" والمصمم لتوفير نظرة ثاقبة حول اتجاهات الأداء على المدى الطويل. حيث أبرز مؤشر التحول في عام 2009 أهم تحديات الأداء التي تواجه الشركات على المدى الطويل. فعلى سبيل المثال نجد أنه قد أكد على: (Hagel & al., 2009, p. 4)

- انخفاض العائد على الاستثمار بالنسبة للشركات في الولايات المتحدة بشكل مطرد إلى ما يقرب ربع مستويات عام 1965 على الرغم من التحسينات في إنتاجية العمل؛
- تضاعف معدل الإطاحة "Topple rate" والذي يعبر عن المدة التي تفقد فيها الشركات الكبيرة مراكزها القيادية في مجال نشاط معين، مما يشير إلى أن "الشركات الناجحة والفائزة" تواجه مواقف متزايدة الخطورة؛
- ازدياد مستوى التنافسية في الولايات المتحدة لأكثر من الضعف خلال الأربعين سنة الماضية، مما زاد من التنافس والضغط التي تواجهها الشركات؛
- أخيراً، يشير تزايد عدم ولاء العملاء إلى أن العملاء أصبحوا يكتسبون المزيد من القوة ويستخدمونها، مما يفرض ضرورة تركيز الشركات على العملاء بشكل أكبر بدلاً من التركيز على أسعار الأسهم.

على نفس المنوال، يؤكد مؤشر التحول لعام 2010 على ضعف شغف العمل؛ كما يلاحظ وجود تباطؤ معتبر في حركة رأس المال. وبشكل عام، أحد أهم الاستنتاجات التي وصل إليها المؤشر هو أن جميع الاتجاهات طويلة الأجل تشير إلى استمرار تآكل مستويات الأداء. ومن أجل عكس هذه الاتجاهات المقلقة، هناك حاجة إلى تغييرات أساسية في مجالات مختلفة، بما في ذلك: (Hagel & al., 2010, pp. 2-3)

- إعادة هيكلة اقتصاديات الشركات وذلك بهدف توليد أقصى قيمة ممكنة انطلاقاً من الموارد المتوفرة لديها؛
 - تطوير ممارسات إدارية جديدة لزيادة فعالية استخدام تدفقات المعرفة المتنامية؛
 - التركيز على الابتكار وتطوير مستوى المشاركة في تدفقات المعرفة المدفوعة بالتطورات السريعة للبنية التحتية الرقمية؛
 - الاستفادة من مبادرات الشبكات المفتوحة للابتكار والعمليات.
- في نفس السياق، كشفت دراسة استقصائية عالمية أجرتها شركة IBM في عام 2012 مع ما يقارب 1700 مدير تنفيذي، أن هؤلاء القادة يدركون أن العصر الجديد المبني على الاتصالات يغير طريقة تفاعل الناس. حيث أن التقارب المتزايد للوسائط الرقمية، الاجتماعية والمحمولة أدى إلى ربط العملاء، الموظفين والشركاء بطرق جديدة، وهو الأمر الذي يخلق فرصاً جديدة للمنظمات بالإضافة إلى حاجة أكبر إلى حشد قوة فكرية جماعية للابتكار. أين يتوجب على المنظمات عالية الأداء أن تعمل على خلق ثقافات أكثر انفتاحاً وتعاوناً، وكذا تشجيع الموظفين على التواصل والتعلم في عالم سريع التغير. حيث أظهرت الدراسة ثلاث ضرورات أساسية هي: (Berman & Korsten, 2014, pp. 37-38)

- 1) الحاجة إلى تمكين الموظفين من خلال الاعتماد على: القيم، الأهداف (الغايات) وخلق بيئة تعاونية؛
 - 2) الحاجة إلى التعامل مع العملاء كأفراد والحرص على تحسين فهم احتياجاتهم وتقليل وقت الاستجابة لها؛
 - 3) الحاجة إلى تضخيم ومضاعفة الابتكار من خلال الشراكات، وذلك من خلال عمل وتركيز الشركات عالية الأداء على أنواع الابتكار التي تتسم بالتحدي والإثارة، التي تسمح بالانتقال إلى صناعات أخرى وخلق صناعات جديدة.
- هذا وقد كشف مسح مماثل أجري في عام 2010، شارك فيه أكثر من 1500 مدير تنفيذي، أن التحديات الرئيسية التي يواجهها الرؤساء التنفيذيين تشمل: (IBM, 2010, pp. 8-9)

- القدرة على إدارة التعقيد؛
- القدرة على تشجيع التجريب والابتكار؛
- القدرة على خلق المنتجات والخدمات بشكل مشترك مع العملاء، وذلك بالاستناد على الرؤى العميقة للعملاء؛
- القدرة على زيادة البراعة التنظيمية، أي تغيير كل من طريقة عمل المنظمات، ربطها، آلية الوصول إلى الموارد وكذا دخول الأسواق في جميع أنحاء العالم.

إن الموضوعات المشتركة الناتجة عن هذه الدراسات الاستقصائية وغيرها، تبين أن كبار المسؤولين يدركون بشكل جيد أن بيئات العمل المضطربة والمعقدة التي نعيشها أصبحت تتطلب مهارات وطرق جديدة للعمل والقيادة، استراتيجيات جديدة، ثقافات تنظيمية وعمليات جديدة... إلخ، وذلك من أجل البقاء، النمو، الإبداع، تحقيق الأداء المستدام وخلق القيمة. كما أنهم يدركون أن العمل كالمعتاد لم يعد خياراً، لكنهم ليسوا متأكدين تماماً من كيفية الاستجابة لهذه المتغيرات.

3. المنظمات المعاصرة وحتمية التخلي عن النماذج والممارسات الإدارية التقليدية

إن أحد الأسباب الرئيسية للمشاكل العديدة التي تواجهها المنظمات والمجتمعات اليوم هو ممارسات الإدارة القديمة القائمة على النموذج الآلي، التنظيم البيروقراطي، عقلية القيادة والتحكم، الهرمية، وحدانية المعايير (المعيارية) والتخصص. حيث تستند ممارسات هذه الإدارة القديمة إلى حد كبير على مبادئ الإدارة العلمية التي افتتحها فريدريك تايلور في كتابه الأهم "مبادئ الإدارة العلمية". وتتضمن المرتكزات الرئيسية لهذا النهج ما يلي: (Taylor, 1911, pp. 36-37)

- تقديم تعليمات مفصلة وتوفير إشراف دائم لكل عامل داخل المنظمة؛
- تحديد المهام وتقسيم العمل بين المدراء والعاملين، بحيث يقوم المدراء بالتخطيط للعمل والعمال بالقيام بالعمل؛
- استخدام المدراء لسلطة القيادة والتحكم من أجل تطبيق المعايير بشكل صارم؛
- التركيز الكبير على الكم؛
- ضرورة تدنية تكلفة قيام العاملين بمهامهم.

هذا ويمكن القول أن هذا النوع من الإدارة القائم على نموذج تايلور (الإدارة 1.0) قد عمل حتى الآن بشكل جيد لزيادة الإنتاجية والكفاءة في ظل اقتصاد الإنتاج، لكنه كثيراً ما اعتبر جد ضار بمفاهيم كالاتككار، الدافعية والمرونة... إلخ، والمطلوبة بشكل كبير خاصة في المنظمات القائمة على المعرفة في الاقتصاد الحديث. أين يميل العاملون في مجال المعرفة إلى تجاهل التسلسل الهرمي والبحث عن الاستقلالية ليكونوا أكثر إبداعاً وابتكاراً، في حين تؤدي ممارسات الإدارة الآلية إلى جعل هؤلاء الأشخاص أقل دافعية وتعاوناً، وتحول دون ازدهارهم وتفجير طاقاتهم. (Pugh, 2007, p. 25)

4. أهمية التحول الإداري وحتمية تبني نماذج وممارسات إدارية حديثة

ستحتاج المنظمات المعاصرة دون شك وفي سبيل مواجهة الكم الهائل من التحديات المحيطة بها إلى خلق قدر أكبر من القيمة والمنفعة ولأن تصبح كذلك أكثر مبادرة، ابتكاراً ومرونة. وهو الأمر الذي يتطلب تغييراً جوهرياً في ما يتعلق بالممارسات والذهنيات المتحكمة فيها، وذلك استناداً إلى مبادئ الإدارة الحديثة (الإدارة 2.0) مثل التعاون، الشفافية، الجدارة، الغاية،

الاهتمام بالمجتمع والاستقلالية. وأن يتم الحرص على تقاسم وتوزيع السلطة بين العاملين داخل المنظمة من جهة، وكذا اتخاذ القرارات على أساس المعرفة بدلا من المكانة الرسمية داخل التسلسل الهرمي التنظيمي من جهة أخرى، وأن تتم إدارة المنظمات بشكل شامل ومتكامل كنظام متكيف ومعقد. (Hamel, 2009)

هذا وقد أدرك العديد من كبار المفكرين في مجال الإدارة الحاجة الماسة إلى هذا التحول. كما أن توليفة كبيرة من الأدبيات المتعلقة بإدارة عمال المعرفة تكشف أنه ومن أجل تعزيز الابتكار في المنظمات القائمة على المعرفة، هناك حاجة إلى أسلوب قيادة مختلف، يعتمد على القيادة الأفقية بدلا من القيادة الرأسية، وأين يتم توزيع السلطة والصلاحيات على أساس المعرفة. في هذا السياق يبرز لنا نموذج الإدارة 2.0 "Hackathon"، والذي تم تطبيقه في إطار مجتمع تبادل الابتكار الإداري (MIX)، وهو مجتمع موجود على الإنترنت يضم أكثر من 20000 من كبار المفكرين والممارسين الإداريين المتحمسين لإعادة اختراع الإدارة، حيث قاموا بتوليد مجموعة من المبادئ التي أوصوا بها المنظمات، نذكر من أهمها: الانفتاح، الاهتمام بالمجتمع، الجدارة، الحماس، التعاون، الغاية، الاستقلالية، الاستفادة من الصدف، اللامركزية، التجريب، السرعة والثقة. (Management Innovation eXchange)

والملاحظ هنا أن كثيرا من هذه المبادئ لا تعد جديدة في مجال الإدارة والأعمال، حيث دعا إليها العديد من المفكرين البارزين في الأدبيات الإدارية. ولعل أشهرهم وأكثرهم تأثيرا هو "بيتر دراكر" والذي تناقض الكثير من توجهاته مع نموذج الإدارة القائم على أفكار تايلور. حيث دعى "دراكر" إلى: (Drucker, 2001, p. 146)

- أن المهمة يجب أن تفهم من جانب المشاركين في تنفيذها؛
- أن الموظفين يحتاجون إلى الاستقلالية؛
- أنه يجب أن تسعى المنظمات لتحقيق الابتكار المستمر؛
- أنه ينبغي أن يكون هناك تركيز على الجودة؛
- أنه يجب أن يكون هناك تركيز على التعلم المستمر؛
- وأنه يجب أن يعامل العمال كأصل وليس كتكلفة.

حيث يرى "دراكر" أن تبني هذا التوجه الجديد في الإدارة خاصة في المنظمات القائمة على المعرفة، سيفتح الباب أمامها نحو خلق المزيد من القيمة، الابتكار والدافعية. خاصة وأن "بيتر دراكر" كان من أشد المعادين للمنظور الاختزالي أين يتم النظر إلى الأجزاء التنظيمية بشكل منفصل كل على حدا، مما يجعل العاملين مجرد تروس في آلات لصناعة الأموال. إن إدارة المنظمات بشكل يركز على الإنتاج قد يتطلب إدارة تايلورية تعتمد على التكرار والقبالية للتنبؤ، ولكن اليوم وفي ظل تعامل معظم المنظمات مع عمليات وظروف متغيرة بشكل مستمر، فإنه يتعين عليها الاعتماد على مبادئ الإدارة

الحديثة والتي يمكن القول أن "بيتر دراكر" قد وضع العديد من أهم أسسها. حيث أن التعمق في آراء "بيتر دراكر" يكشف أن أفكاره الرئيسية لا تختلف عن مبادئ إدارة 2.0 التي ظهرت من "هاكاثون" "Hackathon" عام 2012. هذا ويمكن تلخيص هذه الأفكار على النحو التالي: (Drucker & Wartzman, 2010, p. 213)

- التنظيم الإنتاجي واللامركزية: ينبغي تعويض الإدارة القائمة على القيادة والتحكم باللامركزية من أجل تحسين الإنتاجية؛
- احترام العاملين: يجب معاملة الموظفين كأصل وليس كعبء وتكلفة؛
- إنتاجية العمل المعرفي: إنتاجية العاملين في مجال المعرفة أمر ضروري لتحقيق الرخاء الاقتصادي؛
- أهمية المجتمع: ينبغي أن تسهم المنظمات في المجتمع العام، حيث يمثل عملها التطوعي أمراً حيوياً لصحة المجتمع؛
- التركيز على خدمة العملاء: يجب أن يكون هناك تركيز لأي نشاط داخل المنظمة على خدمة العميل؛
- المسؤولية عن الصالح العام: ينبغي أن تسهم المنظمات، في الصالح العام للمجتمعات؛
- التركيز على الكفاءات الأساسية والتنفيذ الصحيح للعمليات: يجب أن تركز الاستراتيجيات التنظيمية على الكفاءات الأساسية؛
- الإدارة من خلال تحقيق التوازن بين مجموعة متنوعة من الاحتياجات والأهداف: ينبغي إدارة المنظمات من خلال مراعاة احتياجات مختلف أصحاب المصلحة.

يكشف لنا تحليل كل من أفكار "بيتر دراكر" الرئيسية من جهة ومبادئ الإدارة 2.0 من جهة أخرى، وجود تداخل كبير بينهما. وعليه يمكن القول أن التفكير الرائد لبيتر دراكر لا يزال قابلاً للتطبيق على المنظمات الحديثة، حيث يمكن أن يشكل أساساً لبروز أفكار جديدة أخرى في مجال الأدبيات والممارسات الإدارية الناشئة.

5. ماهية الإدارة الذاتية

تعد الإدارة الذاتية أحد أهم المفاهيم التي تزدهر بشكل مطرد في مجال الإدارة في وقتنا الحالي وذلك تحت العديد من المسميات مثل: المنظمة المتحررة، Teal أو الهولوكراسي. حيث تعبر عن نمط جديد في الإدارة يكون فيه الأفراد المنفذون هم أنفسهم المسؤولين عن عملية اتخاذ القرار وتحمل تبعاته. هذا وقد برز هذا التوجه العام نحو إعادة اختراع المنظمة كنتيجة مباشرة لعاملين أساسيين هما؛ أولاً، الحاجة الملحة للمنظمات لامتلاك تنظيم تفاعلي قادر على التكيف السريع مع بيئة اقتصادية وتكنولوجية جد تنافسية وديناميكية. ثانياً، الرغبة الكبيرة لدى الأفراد في الحصول على وظيفة مثيرة للاهتمام تسمح لهم بالتطور وتحقيق ذواتهم، بدلاً من الاضطرار للدخول في قالب هرمي متصلب والقيام بما يطلبه منهم الآخرون.

1.5. مفهوم الإدارة الذاتية

سنحاول فيما يلي التركيز على مفهوم الإدارة الذاتية، وهو التوجه الذي أصبح يرى فيه الكثيرين شرطا أساسيا للتمكين لكل من الأفراد والنجاح التنظيمي في خضم اقتصاد المعرفة. فعلى الرغم من الغموض الكبير الذي يحيط بمصطلح الإدارة الذاتية، فإنه يمكننا القول أنه وفي معظم المناقشات، تشير الإدارة الذاتية إلى مزيج من السلوكيات التي تركز على كيفية إدارة الناس لأنفسهم في عملهم وحياتهم. (Jones, 2010, p. 59)

هذا ويمكن تلخيص مبدأ الإدارة الذاتية، بالقول أن المهمة في هذا التوجه قد أصبحت هي رب العمل الفعلي؛ وأن كل موظف مسؤول بشكل فردي عن تنظيم مهمته الخاصة. حيث أنه يمتلك سلطة تقديرية كاملة على الوظائف التي كانت عادة ما تختص بها الإدارة مثل: الإستراتيجية والتخطيط وتعيين فريق المهمة والتوجيه والتنسيق والتحكم وتصحيح المسار. نتيجة لذلك، فإن تنظيم الشركة يبنى بشكل عفوي، ويمكن مراجعته وتعديله في أي وقت خلال مسار تأدية المهام، هذا وتتيح الإدارة الذاتية للأفراد كامل الحرية التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم من خلال السماح لهم بـ: (Hamel, 2011)

- اتخاذ قرارات الأعمال التي يرون أنفسهم الأقدر على اتخاذها؛
- أداء مهام الإدارة التقليدية في المجالات التي يرون أنفسهم في أفضل وضع للإشراف عليها؛
- أن يقرروا بأنفسهم ما هو التدريب والتوجيه الذي يحتاجون إليه ليكونوا ناجحين؛
- التعاون في العمل أو العمل في إطار فريق أو بشكل منفرد حسبما تتطلبه الظروف؛
- التواصل والتعاون مع الآخرين في سبيل متابعة المهمة.

هذا ويعرف "دانييل جولمان وزملاؤه" الإدارة الذاتية من خلال ست صفات أساسية هي: ضبط النفس، الشفافية، القدرة على التكيف، الإنجاز، المبادرة والتفاؤل. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, pp. 54-55)

في حين يؤكد "روبرت كيللي" أن الموظفين المتميزين يديرون بشكل ذاتي كلا من عملهم ومسارهم المهني، إذ أنه ومن خلال توفير قيمة عالية للمنظمة، يحصل هؤلاء على المزيد من الفرص لاختيار المشاريع التي يعملون عليها، كما أنهم يطورون بشكل فطري مهارات جديدة لتعزيز آفاق عملهم ومسارهم المهني. في هذا السياق فقد سلط "كيللي" الضوء على العناصر الرئيسية التالية في مجال الإدارة الذاتية: (Kelley, 1998, pp. 98-101)

- الالتزام بالتعلم مدى الحياة لدعم أهداف المنظمة وأهدافك الخاصة؛
- تعلم كيفية التأكد من أن مشاريعك تضيف قيمة إلى المنظمة؛
- تطوير المهارات الإنتاجية الشخصية بهدف تحسين إدارة كل من وقتك والتزاماتك؛
- بناء شبكات شخصية واسعة تتيح للفرد الاستفادة من الخبرة داخل المنظمة وخارجها بحثا عن حل للمشاكل المعقدة؛
- الاستعداد لاحتضان التغيير وإعادة التفكير في الهياكل التنظيمية وتعريفات العمل التي تقدمها التوجهات الحديثة.

2.5. المنطلقات الفلسفية للإدارة الذاتية

تمثل الإدارة الذاتية بديلاً عن الأسلوب التقليدي الهرمي للتنظيم السائد في المنظمات المعاصرة، حيث تمنح لهذه الأخيرة هيكلًا تنظيميًا يتسم بالمرونة والرشاقة التنظيمية. ويعتمد هذا التوجه على مجموعة من المرتكزات الفلسفية والنظرية الرئيسية التي يمكن تلخيص أهمها في ما يلي: (Agutte, Botha, & Hove, 2018, p. 64)

- غالباً ما يكون الناس أكثر سعادة عندما يسيطرون على حياتهم وعملهم؛
- من غير المجدي نقل سلطة اتخاذ القرار بعيداً عن الشخص الذي سيؤدي العمل بشكل فعلي؛
- الأفراد عادة ما يزدهرون عند إعطائهم مسؤوليات أكبر؛
- النموذج الهرمي ليس "قابل للتطوير" بشكل سهل، حيث أنه يحث على الجمود الذي سيضر المنظمة دون شك؛
- هناك رابط لا يمكن إنكاره بين الحرية والازدهار الاقتصادي للدول حول العالم، ناهيك عن وجود صلة أخرى لا يمكن إنكارها بين انعدام الحرية والفساد. وينطبق الشيء نفسه على المنظمات الإنسانية بشكل عام.

هذا وتعد بعض الممارسات الرئيسية للإدارة الذاتية شائعة إلى حد معقول في الكثير من المنظمات ومثال ذلك فرق العمل الذاتية التوجيه، تمكين الموظفين، صناعة القرار بشكل تشاركي، "تسطيح" المنظمة، سهولة الوصول إلى المعلومات، تخفيض عبء العمل البيروقراطي... إلخ. حيث أصبح يتم قبول هذه المفاهيم على نطاق واسع كأهداف مرغوبة في منظماتنا المعاصرة، وجميع هذه المفاهيم تملك نكهة وارتباطاً مباشراً بتوجه الإدارة الذاتية.

ولكن كل هذا لا يكفي للانتقال إلى عصر الإدارة الذاتية، حيث أن الإدارة الذاتية الحقيقية تمثل أكثر من مجرد مجموعة من اتجاهات الأعمال الرائجة بشكل مؤقت، بل هي عبارة عن تغيير عقلي أساسي في الطريقة التي ننظر بها إلى المنظمات البشرية، الإدارة والإستراتيجية التنظيمية. حيث أنه يمكننا التحدث عن الحرية في مكان العمل وسنكون هنا بصدد التحدث عن شيء يمثل جزءاً هاماً من الإدارة الذاتية، لكننا لا نتحدث عن الإدارة الذاتية. يمكننا التحدث عن تمكين الموظف، وسنكون بصدد التحدث عن شيء أساسي في الإدارة الذاتية، لكن تمكين الموظف وحده لا يجعلك تتحكم في نفسك.

كما يمكن شرح الإدارة الذاتية بكل بساطة، على أنها نموذج تنظيمي يتم الدفع فيه بالوظائف التقليدية للإدارة (التخطيط، التنظيم والتنسيق، التوظيف، التوجيه والرقابة) إلى جميع المشاركين في المنظمة بدلاً من حصرها في مجرد قلة مختارة. حيث يكون كل عضو في المنظمة مسؤولاً بشكل شخصي عن كل من إقامة علاقاته الشخصية، تخطيط عمله، تنسيق أعماله مع الآخرين، الحصول على الموارد اللازمة لإنجاز مهمته واتخاذ إجراءات تصحيحية بشكل محترم فيما يخص الأعضاء الآخرين عند الحاجة... إلخ، وهو ما ينتج عنه غياب كامل للتسلسل الهرمي الرسمي. (Lee & Amy E, 2017, pp. 35-58)

هذا وتعترف مبادئ الإدارة الذاتية بأن أولئك الذين يُنظر إليهم تقليدياً على أنهم "الموظفون" هم في الواقع، الأشخاص الذين يملكون أعظم الرؤى في إدارة وظائفهم اليومية وأنهم هم أصحاب أفضل المعارف لاتخاذ إجراءات فورية عندما تتطلب الظروف استجابة أو تغيير في المسار. حيث تمنح مبادئ الإدارة الذاتية الحقوق والموارد اللازمة إلى الأشخاص الأكثر ملاءمة لاتخاذ الإجراءات والقرارات بدلاً من حصرها بشكل تعسفي في مجموعة مختارة من الأفراد الذين نعينهم بلقب "المدير".

3.5. أهم مبادئ الإدارة الذاتية

تعتبر الإدارة الذاتية عن ذلك التوجه التنظيمي الذي يقوم فيه الأفراد بتأدية الوظائف التقليدية للإدارة بحرية وبشكل مستقل، أي دون وجود لذلك التسلسل الهرمي الميكانيكي أو السلطة التعسفية أحادية الجانب الممارسة على الآخرين. وعليه تعتمد الإدارة الذاتية الفعالة على مبدئين أساسيين. أولاً، يمتلك الأفراد كامل الحرية والاستقلالية في اختيار وأداء أعمالهم بما يتوافق مع وجهات نظرهم ولا يضر بمصالح الغير. ثانياً، يجب على الأفراد احترام والإيفاء بالالتزامات التي قطعوها للآخرين. حيث يوفر هذان المبدئان الرئيسيان الأساس لمعظم النظم القانونية والاجتماعية التي نعيشها. ومنه يمكن القول أنه عندما يتصرف الناس وفقاً لهذه المبادئ، فإن النتيجة هي مجتمع مدني سلمي ومتناغم. وعلى نفس المنوال وعندما يعمل الناس في منظمات لها نفس هذه المبادئ، فإنه من المفترض أن لا توجد أي عوائق قد تحول دون أن يصبحوا عبارة عن أفراد فاعلين، متعاونين ومتفوقين. حيث أنه وبالحفاظ على هذين المبدئين الرئيسيين، يساعد الأفراد أنفسهم والآخرين على الازدهار، النمو وتحقيق السعادة. (Cohen, 2008, p. 15)

4.5. أهم أسباب نشأة وبروز مفهوم الإدارة الذاتية

في حين كانت مقتضيات الثورة الصناعية والطلب المتزايد على السلع والخدمات تفرض على غالبية المنظمات تبني نوع واحد من مناهج الإدارة ألا وهو النموذج الهرمي التقليدي، فإن نموذج الإدارة المطلوب حالياً يجب أن يمتاز بخصائص ومميزات جديدة في ظل عالم مسطح على شكل إلكترونيات غنية بالمعلومات تخلق على الفور في جميع أنحاء الكون بشكل لم يكن لأحد أن يتوقعه من قبل. (Milakovich & Gordon, 2008, p. 199)

وعليه فقد أصبح من الواضح جداً أن هياكل الإدارة الهرمية التقليدية التي خدمت بشكل جيد في العصر الصناعي قد أصبحت عتيقة بل إنها تأتي حتى بنتائج عكسية. وأنه في عالم يعتمد كل شيء فيه على السياق والتغيرات البيئية الكبيرة الحاصلة، يجب أن يظهر نموذج إدارة جديد لمواجهة التحديات المعاصرة والتي يمكن أن نذكر من بينها مشكل دافعية العاملين، حيث تبين العديد من التقارير أن أقل من واحد من كل ثلاثة موظفين في أمريكا يتمتع بدافعية كاملة في أداء أعماله. وهو الأمر الذي يمثل خسارة هائلة في الإنتاجية، الازدهار الاقتصادي والسعادة الإنسانية. كما أنه يعبر بشكل

واضح عن حجم المواهب غير المستخدمة وغير المستغلة داخل المنظمات، حيث تقدر خسارة الاقتصاد الأمريكي الناتجة عن ضعف دافعية العاملين بـ 350 مليار دولار سنويا. (Serrano & Reichard, 2011, p. 177)

انطلاقاً مما سبق ترى فلسفة الإدارة الذاتية أن فكرة الاعتماد على مدير أو مسؤول أعلى من أجل الحصول على الاعتراف والتشجيع تعد فكرة قد عفا عليها الزمن، وأنه يجب العمل على إزالة جميع الحواجز الهيكلية بهدف الوصول إلى مستوى مشاركة ودافعية كبير من طرف الموظفين. حيث تتجاوز الإدارة الذاتية برامج التمكين التقليدية، أين يتم إعطاء الموظفين أجزاء معينة من السلطة بينما يحتفظ المسؤول الأعلى بالقوة المطلقة للتقرير والتحكم، وتعمل بشكل مباشر على منح العاملين كامل السلطة التي يحتاجونها من أجل إنجاز مهامهم، مع عدم وجود أي سلطة أحادية يمكنها طردهم أو عرقلتهم. وفي ظل هذا السياق العام من الحرية فإن المنظمة تهدف للوصول إلى مجموعة من الفوائد المتوقعة تتمثل أهمها في: (John, 2008, p. 49)

- زيادة دافعية وولاء العاملين؛
- زيادة مستويات الإبداع، الابتكار والمبادرة؛
- تحقيق استجابة أفضل للقرارات المتخذة كونها صادرة عن أفراد مرتبطين بالمهام بشكل كامل؛
- تحقيق مرونة تنظيمية كبيرة؛
- تحقيق ادخار كبير في ما يخص المصاريف الكبيرة الناجمة عن البيروقراطية والإدارة التقليدية.

5.5. طبيعة القيادة والتوجيه في نموذج الإدارة الذاتية

تمثل الإدارة الذاتية اختباراً وتحدياً مثيراً للقادة المحتملين، نظراً لأنه لا يوجد لدى أي شخص سلطة توجيه أو قيادة في نظام يدير نفسه بنفسه، فلا أحد ملزم بإطاعة أي شخص آخر. وعليه فإن أدوار القيادة سيتم بلوغها من خلال الجهد المتراكم والاستحقاق. فأولئك الذين هم على استعداد لدفع الثمن المتمثل في تطوير علاقات عالية الجودة وإظهار الصفات القيادية من خلال الأداء المتميز، تقديم سلوكيات مثالية، التواصل مع الآخرين، المبادرة، الاهتمام بكل ما يخص المنظمة. سوف ينظر إليهم الزملاء كقادة فعليين للمنظمة. (Jaw-Madson, 2018, p. 53)

هذا تمول القيادة في نظام يتم إدارته ذاتياً إلى الانتقال إلى الشخص أو الأشخاص الذين يتمتعون بأكثر قدر من الخبرة في موضوع معين، سواء كان ذلك بشكل دائم أو مؤقت.

وعليه فإنه وبدون ألقاب رسمية، تكون القيادة في الإدارة الذاتية ذات طابع غير رسمي وتقوم على الكفاءة والثقة. لذلك فإن الإدارة الذاتية تفضي إلى مفهوم التسلسل الهرمي الديناميكي، أين نجد مجموعات العمل ذاتية التنظيم والتي تشكل

نفسها مع أو بدون قادة استناداً إلى القضية أو المشكلة أو العملية أو المشروع الذي يتم التعامل معه، في حين تكون هناك عملية تدوير للقيادة ما بين الأفراد أصحاب الخبرة الأكثر أهمية في لحظة معينة.

هذا وتتجنب الإدارة الذاتية استخدام القوة ضد الأشخاص الآخرين أو ممتلكاتهم. وبالتالي، فإن أي تعارض يشارك فيه أشغل في نظام يتم إدارته ذاتياً يتطلب عملية منظمة وأخلاقية للحصول على اتفاق حول أفضل طريقة لحل هذا النزاع. وأفضل تعبير عن هذه العملية التقريبية بين الأطراف يتمثل في المزاجية ما بين الطلب والرد، إلى جانب توفير طريقة منظمة لتوجيه هذا الطلب إلى نقطة اتفاق واضح. أي أننا وفي بيئة تدار ذاتياً، لا نجد هناك "عواقب سلوكية"، لأن لا أحد لديه أي سلطة لإصدار العقاب. وعليه تصبح النتيجة الوحيدة لأي نتائج سلبية في أن يصبح الأفراد خاضعين لطلبات من مدراء ذاتيين آخرين يدركون الحاجة إلى التغيير. (Laloux, 2014, p. 114)

كما وتمثل الإدارة الذاتية نقیضاً لآراء فريدريك تايلور فيما يتعلق بتقسيم الإدارة والعمل. فالإدارة الذاتية تحتضن مفاهيم الإنسانية والمبادرة من جميع الأشخاص في المنظمة، وتسعى إلى ضمان مشاركتهم الكاملة في دورة تصاعديّة مستمرة من التحسين، يفني الناس فيها بالتزاماتهم: طويلة الأجل وقصيرة الأجل، رسمية وغير رسمية، مكتوبة وشفهية. حيث أنه وعن طريق الحفاظ على الالتزامات فقط يمكن للأفراد بناء الثقة فيما بينهم وتحقيق الازدهار والنمو في ظل نظام بيئي من الأداء العالي.

هذا وتضم الإدارة الذاتية جميع الأدوات والتقنيات المتاحة، بما في ذلك أنظمة التغذية الراجعة الإلكترونية في الوقت الفعلي (أين يجب أن يسعى الأفراد للحصول على التغذية الراجعة بطرقهم الخاصة، لأنه لا يوجد مدراء تقليديين لتقدميها)، القيام بتعريف دقيق لآليات تسيير الأعمال والإشراف عليها، إجراء اتفاقات في ما بين الأقران بشأن التوقعات والأداء، التعليم والتدريب المستمر، بالإضافة إلى عدد لا يحصى من التقنيات الأخرى، وعموماً يتم تمكين أو تحسين العديد من هذه الآليات من خلال تقنيات المعلومات الحديثة.

6.5. أبرز المشاكل والمخاطر التي ترافق تبني نموذج الإدارة الذاتية

في غضون عقد من الزمن، اختارت مئات من الشركات في جميع أنحاء العالم إعادة اختراع نفسها، من خلال تبني مفهوم الإدارة الذاتية بشكل عام والهولوكراسي بشكل خاص. وذلك نتيجة تزايد الرغبة في خلق منظمة تركز بشكل أساسي على سبب وجودها، ومصممة للرد على تطلعات البشر، والخروج من الحلقة المفرغة التي وجدت المنظمة نفسها حبيسة لها في ظل النموذج الهرمي. وهو التوجه الذي كانت له العديد من النتائج الإيجابية، من خلال بروز موظفين مستقلين ومسؤولين ذاتياً، وشركات أكثر تحملاً، رشاقة واستدامة.

مع ذلك، ومثل أي استجابة لقضايا منظمات الأعمال المعقدة، فإن الهولوكراسي لا يمكنها تقديم كامل الحلول لمختلف مشاكل المنظمة، لكنها تفتح المجال أمام ذلك من خلال توفير صندوق أدوات يسمح بإعادة اختراع المنظمة. في هذا السياق سنحاول فيما يلي تسليط الضوء على بعض أهم القيود والمشاكل التي قد ترافق تبني مفهوم الإدارة الذاتية. والتي تتمثل أبرزها في: (Ivana & al., 2016, pp. 187-196)

- من الصعب جدا على الشركات التكيف والتحول من نموذج الإدارة القديم إلى الهولوكراسي. خاصة إذا كانت الشركة كبيرة وبعدها عمال كبير (قد تستغرق عملية التغيير ما بين 3 إلى 5 سنوات).
- على المنظمة أن تنفق الكثير من الموارد على تدريب وتطوير موظفيها وعمليات إعادة الهيكلة والمرافقة. فالإدارة الذاتية لا تركز فقط على الممارسات والاجتماعات الروتينية، بل أيضا على إحداث تغيير كبير في عادات الأفراد وكذا بعض قناعاتهم وافتراساتهم الأساسية.
- عند بداية تطبيق الهولوكراسي، قد يكتسب الأفراد الذين يتعلمون بشكل أسرع مزيداً من القوة على حساب الأفراد الذين يتعلمون ببطء أو لا يستثمرون الوقت الكافي للتأقلم مع هذا التوجه. هذا الاختلال قد يؤدي إلى ازدياد نسبة الاستياء والرفض لهذا التحول إذا لم تتخذ الاحتياطات اللازمة.
- من المهم جدا الانتباه إلى أن نموذج الهولوكراسي يعيب ويؤثر على الهوية المهنية للأفراد، حيث أن هؤلاء يجب أن يقولوا وداعاً للألقاب الوظيفية ولبعض الامتيازات التقليدية، لذا فإننا نجد أن بعض الأشخاص خلال فترة الانتقال سيختارون ما بين البقاء مع عدم الرضا عن هذه التحولات أو مغادرة الشركة.
- لا تنص الهولوكراسي على أي نظام تعويضات معين، بل إنها توفر فقط مجموعة من القواعد التي تسمح للمنظمة بإنشاء وتطوير أي نظام تفضله. وعليه يتوجب على كل منظمة العمل بجد من أجل إيجاد نموذج عادل للتعويضات في ظل النظم المدارة ذاتيا يسمح لها باكتساب قوة عاملة موهوبة والاحتفاظ بها.
- يجادل الكثير بعدم استدامة الهولوكراسي انطلاقاً من الشق القانوني، حيث أنها تظل صامته فيما يخص الأسس القانونية وصيغ الملكية. فعادة ما يتنازل صاحب السلطة (المالك)، عن سلطته من خلال التوقيع على الدستور، متعهداً بالسير وفقاً لقواعد الهولوكراسي، لكنه يحتفظ بالسلطة التي تسمح له بالتراجع عن الهولوكراسي في أي وقت. وعليه فإن وجود فوارق قانونية بين المالكين وغير المالكين وأصحاب العمل والموظفين يديم أنماط القوة التقليدية ويشوه تصور التفاعل بين زملاء أحرار ومتساوين بطرق خفية أو غير دقيقة من خلال إنشاء فئات مميزة وغير مميزة بين العاملين.

■ لا تمثل الهولوكراسي حلا سحريا ومباشرا لكثير من القضايا، مثل القيادة السيئة ونماذج الأعمال الفاشلة وضعف الثقة... إلخ، بل إنها تساعد في الواقع على جعل هذه الأشياء تبرز وتطفو للسطح حتى تتمكن المنظمة من التعامل معها ومعالجتها. لذلك، ربما تكون الهولوكراسي آخر قطرة تجعل شركتك تنهار إذا لم يكن لديك ما يكفي من الوقت والطاقة لتعلم أسسها وإجراء التعديلات اللازمة للتأقلم معها.

هذا وتمثل الإدارة الذاتية ذلك النظام الذي يلي التعطش الهائل للحرية في العمل الذي ميز القرون الماضية. فبعد سنوات من سيطرة مفهوم الرقابة والقيود المستمرة، فمن الطبيعي أن يطمح الاقتصاد العالمي إلى التنفس مرة أخرى. ومع ذلك، فإن الكثير من المنظرين يرون بأن التحول من النظام الهرمي التقليدي إلى النظم الحديثة لن يكون في القريب العاجل نظرا لأن هذا النظام مازال قادرا على تحقيق النجاح والاستقرار بالنسبة لكثير من المنظمات، وأن التوجه الأكثر عقلانية يتمثل في تدريب المدراء على لعب دورهم الحقيقي، دون أي إساءة في استخدام السلطة وهو التوجه الذي سيكون أكثر بساطة وفائدة وأقل تكلفة مقارنة بالتطبيق الطويل، المعقد والمكلف للغاية للهولوكراسية الشاملة. في حين يرى آخرون بضرورة تشجيع مفهوم الإدارة الذاتية للمنظمات ولكن بشكله المتدرج الذي يسمح للمنظمات بالتأقلم مع هذا التوجه وكذا المزج بين مميزاته ومميزات النظام الهرمي التقليدي، مع عدم إنكار هؤلاء الباحثين أيضا للنجاحات التي يمكن أن يحققها التوجه الراديكالي في بعض الشركات على الصعيد العالمي خاصة تلك المرتبطة بمجال النشاط المعرفي والرقمي وبيئات العمل سريعة التغير.

6. دراسة حالة الهولوكراسي في منظمة زابوس

بهدف دراسة نموذج الهولوكراسي بشكل دقيق وفي أرقى وأوضح أشكاله ميدانيا كان لا بد لنا من اختيار أهم وأكبر شركة على الصعيد العالمي قامت بتبني وتطبيق هذا النموذج الإداري في السنوات السابقة ألا وهي منظمة زابوس.

1.6. التعريف بمنظمة زابوس

تعد منظمة زابوس "Zappos" واحدة من أشهر متاجر الأحذية والملابس بالتجزئة على الإنترنت ويقع مقرها في "لاس فيغاس". هذا وتأسست الشركة من قبل "Nick Swinmurn" سنة 1999، وتمكنت من تحقيق مبيعات إجمالية سنوية تزيد عن مليار دولار أمريكي بعد تسع سنوات فقط من إنشائها وانطلاقها في السوق. هذا ويرجع سبب نجاح الشركة بالأساس إلى ثقافتها الفريدة المرتكزة على نظرة رئيسها التنفيذي "Tony Hsieh" لمفهوم القيادة، حيث يرى بأن الأمر يتعلق بدرجة أكبر يجعل العاملين يقومون بما يعشقونه ووضعهم في السياق المناسب كونهم المسؤولين المباشرين والفعالين عن القيام بالأعمال وتلبية مختلف احتياجات الزبائن.

كما تجدر الإشارة إلى أن شركة زابوس كانت في طليعة الشركات المعتمدة على الابتكار منذ بدايتها. حيث أنها لم تكن أبداً من الشركات التقليدية في مجال عملها. ففي وقت مبكر، أدركت الشركة أن العالم أصبح عالموَقميّاً وأعمالياً بشكل متزايد الأمر الذي دفعها مباشرة إلى التركيز على عملاء التجارة الإلكترونية بشكل حصري. وعلى مر السنين، تمكنت الشركة من الاستفادة من التجارة الإلكترونية، ومنصات وسائل الإعلام الاجتماعية، والتكنولوجيا المتطورة، وثقافة الشركة الفريدة، وخدمة العملاء الممتازة لبيع منتجاتها بطريقة تعكس أنماط حياة المستهلكين المتغيرة باستمرار. وكنتيجة مباشرة للنجاح الكبير الذي حققته شركة زابوس قررت شركة أمازون العملاقة في عام 2009، الاستحواذ عليها في صفقة قدرت، بما يقارب 1.2 مليار دولار أمريكي في ذلك الوقت. (Kopelman & al, 2012, pp. 64-67)

هذا ويمكن النظر إلى زابوس من خلال ثقافتها وقيادتها كنموذج للشركات التي تعيش عمليات تحول كبرى وتكافح في سبيل تعزيز رؤية المنظمة والعمل على إكسابها ثقافة قوية ومستدامة يمكن تبنيتها من قبل الموظفين، العملاء والبائعين. فحتى بعدما استحوذت شركة أمازون المنافسة على شركة زابوس في عام 2009 وذلك في خطوة تهدف إلى زيادة شهرة وتنافسية علامتها التجارية، أصرت شركة زابوس وتعهدت بالحفاظ على نفس ثقافة الشركة وقيادتها. وكانت هذه الخطوة جد ناجحة، بحيث أنه وبحلول عام 2010، نمت الشركة بشكل كبير لدرجة أنها احتاجت إلى إعادة هيكلة نفسها إلى 10 شركات مختلفة من أجل الحفاظ على نفس مستوى خدمة العملاء التي كانت تقدمه. وحتى وإن كانت هذه الشركات تعمل بشكل منفصل ولكنها ظلت دائماً تحت مظلة الشركة الأم زابوس. (Ferrell & al, 2017, p. 484)

وفي إطار إيفاء شركة زابوس بوعدها الخاص بالحفاظ على ثقافة الشركة، وفي خطوة تهدف إلى زيادة تمكين الموظفين وتشجيع الابتكار، قامت الشركة في عام 2014 بتبني وتطبيق أحد أبرز نماذج الإدارة الذاتية والمعروف باسم الهولوكراسي. حيث يركز هذا التوجه الإداري الحديث على التخلص من نهج القيادة التقليدي من الأعلى إلى الأسفل وخلق بدلا من ذلك هيكلا تنظيميا مسطحا يسمح بتوزيع السلطة في جميع أنحاء الشركة. وعلى الرغم من أن الشركة قد اعترفت بأن هذا التغيير قد جلب معه بعض الصعوبات، إلا أن قيادة زابوس تقول أيضاً أن ثقافة الشركة قد تعززت وأصبحت أقوى من خلال الاعتماد على هذا النهج. (Muhlbauer & Harry, 2017, p. 20)

2.6. تحول شركة زابوس إلى نموذج الهولوكراسي

يمكن القول أن شركة زابوس لم تقرر بشكل غير مدروس إعطاء الإرادة الحرة والذاتية لموظفيها ولكنها بدلا من ذلك حددت بشكل استراتيجي الفرص التي من الممكن أن تتيحها وتشجعها الهولوكراسي بين موظفيها، ومن بين أهم هذه الفرص وفي مقدمتها نجد الابتكار.

1.2.6. مفهوم الهولوكراسي

يمكن أن نعرف الهولوكراسي على أنها " ممارسة شاملة تتضمن هيكلية وإدارة المنظمة، حيث تحل محل نموذج الإدارة الحالي المرتكز على التنبؤ والرقابة والإدارة من الأعلى إلى الأسفل. وذلك من خلال طريقة جديدة لتحقيق السيطرة عن طريق توزيع السلطة في جميع أنحاء الشركة، مما يمنح الأفراد والفرق مزيداً من الحرية لإدارة أنفسهم ذاتياً أي حرية اتخاذ القرار، التغيير، الابتكار والإبداع، مع الحفاظ على مواكبتهم لأهداف المنظمة". (holacracy). فمن خلال إعداد بيئة تسمح للموظفين بالتحدث والعمل على نحو يشبه مكانا للترفيه أكثر منه مكانا للعمل كما هو الحال بالنسبة لنموذج التسلسل الهرمي التقليدي، سيتم تشجيع الموظفين ليكونوا قادة ومبادرين وليس تابعين فقط.

2.2.6. العناصر الأساسية لنظام الهولوكراسي

تتضمن الهولوكراسي مجموعة متنوعة من العناصر التي تهدف إلى إعادة تنظيم هيكل إدارة المنظمة. والتي سنحاول التعرف على أهمها فيما يلي: (Robertson, 2015, pp. 38-45)

■ الأدوار بدلاً من الوصف الوظيفي:

تقليدياً، يوفر الوصف الوظيفي والألقاب الوظيفية المحددة لكل شخص في المنظمة مجموعة محددة من المهام التي يتوجب عليه إنجازها. فعلى سبيل المثال، يتطلب اللقب الوظيفي "رئيس قسم التسويق" من الشخص إدارة قسم التسويق والرد على استفسارات الموظفين وكذا تقديم تقارير دورية للإدارة العليا. وعلى العكس من ذلك، وفي ظل نموذج الهولوكراسي، تركز المنظمة على الأدوار مع زوال تام لهذه الألقاب. هذه الأدوار تتأتى من العمل داخل المنظمة ولا تقتصر على فرد واحد. وبدلاً من الحصول على وصف وظيفي واحد، يمكن للموظفين ملء العديد من الأدوار داخل المنظمة، مما يزيد من درجة مرونتها وانسيابيتها، حيث تتغير أدوار كل شخص اعتماداً على العمل المطلوب.

■ هيكل الدائرة بدلا من المديرية:

عادة ما يتم تنظيم المنظمات التقليدية حول نموذج هرمي. بحيث يكون هناك شخص أعلى رتبة منك في المنظمة تعود له دائما وهو من يقوم بتعيين المهام لك. لكن الهولوكراسي تزيل هذا الهيكل الهرمي لصالح هيكل الدائرة، حيث تشكل الأدوار المشتركة هيكل دائرة داخل المنظمة.

فقد تشكل بعض الأدوار المتعلقة بالجوانب المالية للمنظمة دائرة كبير تتخللها دوائر أصغر وهكذا، وعلى الرغم من وجود تنظيم شبه هرمي في طريقة ربط الدوائر، إلا أن لكل دائرة القدرة على التنظيم الذاتي. حيث تكمن سلطة تقرير الأدوار وتعيين المهام داخل الدائرة نفسها، وليست بيد أي شخص آخر في المنظمة. هذا ويتم اتخاذ القرارات داخل كل دائرة بطريقة ديمقراطية وتوافقية. وهو ما يمثل الاختلاف الأكثر أهمية بين المديرية التقليدية والدائرة الهولوكراسية.

■ التطوير المتكرر والسريع يحل محل عمليات إعادة الهيكلة الكبيرة:

عنصر آخر من جوانب الهولوكراسي هو طريقة تعاملها مع عمليات إعادة الهيكلة والتنظيم. فعلى عكس المنظمات التقليدية، أين تجري التحديثات الهيكلية كل بضع سنوات، يتم تحديث هياكل الهولوكراسي بشكل دوري وسريع، وذلك حرصاً على مواكبة المنظمة لمختلف التغيرات. جزء من هذا النهج يتمثل فيما يسمى "الاجتماعات الإدارية" أين يمكن للأشخاص داخل الدائرة مناقشة كيفية تنظيم الأدوار، إعادة توزيع السلطة وغيرها من العمليات. هذا النوع من التغيير التنظيمي المتكرر والسريع هو جزء رئيسي من العمليات في الهولوكراسي.

■ اجتماعات منتظمة لتوزيع الأدوار والسلطة:

يطبق نظام الهولوكراسي أيضاً نوعاً مختلفاً من عمليات الحوكمة. ففي المنظمة التقليدية، تكون السلطة ملكاً لأشخاص معينين يقومون بعد ذلك بتفويضها، بينما تبقى سلطة اتخاذ القرار النهائية في أيديهم. في حين تركز الهولوكراسي بدلاً من ذلك على "اتخاذ القرارات التكاملية". حيث يمكن للأشخاص تنظيم أنفسهم ذاتياً وأن يقوموا بإجراء التعديلات مباشرة. وهو ما يسمح للنظام بالتغيير بكل سلاسة ونقل مفهوم المسؤولية والمساءلة إلى الأفراد. ولتحقيق ذلك، يتم عقد اجتماعات إستراتيجية، تشغيلية وإدارية داخل كل دائرة، أين يجتمع الموظفون لمناقشة القضايا الإستراتيجية والمشروع الحالي وكذا موضوع توزيع السلطات وإعادة توزيعها داخل الدائرة. (Vermeer & Wenting, 2018, p. 101)

■ الشفافية بدلاً من سياسة المكتب والاعتماد على العلاقات:

تميل المنظمات التقليدية إلى الحصول على مجموعة واضحة من الإجراءات التي يتم إتباعها بشكل صارم وغالباً ما تكون التغييرات بطيئة. كما يخضع الموظفون "لسياسة المكتب"، والتي تمنح الأفضلية للأشخاص الذين لديهم قدر أكبر من المعلومات الداخلية والعلاقات الوثيقة. في حين تركز الهولوكراسي على الشفافية والاحتياجات التشغيلية للمنظمة، حيث يتم جمع مختلف القواعد فيما يعرف بدستور الهولوكراسي ويلتزم الجميع بإتباعها دون استثناء، حيث لا توجد مساحة لصفقات المكاتب الفردية التي تتجاوز القواعد، بل الأولوية هي دائماً القيام بالأعمال على أحسن وجه.

انطلاقاً مما سبق يمكننا القول أن تحول شركة زابوس سنة 2014 إلى نموذج الإدارة الذاتية المعروف بالهولوكراسي يعد واحداً من بين أهم التغييرات التي شهدتها الشركة على الإطلاق، حيث أنه وبدلاً من استخدام النظام والهيكل التنظيمي

التقليدي من الأعلى إلى الأسفل، اتجهت زابوس نحو تبني نظام جديد يشجع على الابتكار وتمكين الموظفين عن طريق تسطيح الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة داخل المنظمة.

هذا وعلى الرغم من أن زابوس تعد في الوقت الحالي أحد أهم الشركات الناجحة والرائدة في مجال تطبيق الهولوكراسي، إلا أن هذا لا يعني أنها لم تواجه العديد من التحديات على طول طريق تطبيق هذا النموذج الناشئ في مجال الإدارة، لا سيما وأنه لم تكن هناك من قبل أي شركة أخرى تتمتع بنفس خصائص وحجم زابوس قد حاولت تطبيق الهولوكراسي.

3.6. دوافع التحول نحو الهولوكراسي

تعد الهولوكراسي بحسب الرئيس التنفيذي لشركة زابوس، "Tony Hsieh" عبارة عن نظام مماثل لنظام المدينة. حيث صرح "Hsieh" بأن " الأبحاث تشير إلى أنه كلما تضاعف حجم المدينة زادت نسبة الابتكار أو الإنتاجية لكل مقيم بنسبة 15 بالمائة. ولكن وبخلاف ذلك وعندما تصبح الشركات أكبر، ينخفض الابتكار أو الإنتاجية لكل موظف بشكل عام. لذلك نحن نحاول معرفة كيفية بناء زابوس بشكل أكثر قرباً للمدينة، وأكثر بعداً عن الشركة البيروقراطية. وكما أنه وفي المدينة، يكون الأفراد والشركات منظمين ذاتياً. نحن نحاول أن نفعل الشيء نفسه بالانتقال من هيكل هرمي عادي إلى نظام يسمى الهولوكراسي والذي يمكن الموظفين من التصرف أكثر مثل رواد الأعمال وتوجيه عملهم ذاتياً بدلاً من إبلاغ المدير الذي يخبرهم بما يجب فعله". (Stanford, 2015, pp. 32-33)

في هذا السياق ومع نهاية سنة 2013، أعلن "Tony Hsieh" الرئيس التنفيذي لشركة زابوس لأول مرة أن شركة ستصبح مع بداية 2014 نظاماً "للحكومة والإدارة الذاتية"، وذلك بهدف تحقيق الشفافية بين جميع العمال. وهذا من خلال تبني نظام الهولوكراسي، هذا النوع الحديث من أساليب الإدارة الذي يشجع على تبني مفهوم القيادة والإدارة الذاتية ما بين العاملين وفرق العمل. هذا وقد قامت زابوس بتحديد نهجها العام اتجاه نظام الهولوكراسي من خلال تحديد عنصرين أساسيين اتبعتهما الشركة بشكل أساسي هما: (zapposinsights, Holacracy and Self-Organization)

- السلطة الموزعة: يُمنح لكل شخص في الشركة سلطة اتخاذ أي إجراء مفيد للتعبير عن فكرته وغايته، طالما أن هذا الإجراء لا ينتهك مجال دور آخر؛
- التنظيم الذاتي: تعطى للجميع فرصة تطوير هيكل المنظمة، وكذا الاستجابة لمختلف الظروف والمتغيرات المرتبطة بالعالم الحقيقي.

وعلى الرغم من أن الهولوكراسي قد تكون طريقة مفاجئة وغير متوقعة لإدارة شركة كبيرة ومعروفة تضم أكثر من 1500 موظف، إلا أنه ليس من المستغرب، من نواح عديدة، خاصة من شركة مثل زابوس أن تقرر القيام بهذا التغيير الكبير، المفاجئ والجريء في الطريقة التي تقود بها فريقها. ففي الواقع، وبالعودة إلى القيم الأساسية التي تقوم عليها الشركة والمعلنة

بكل فخر على موقعها على الويب ليراها الجميع، نلاحظ أن ثالث قيمهم العشرة هي "خلق المتعة والغرابة". وهو الأمر الذي فسرتة زابوس بكونها لا تريد أن تكون واحدة من تلك الشركات الكبيرة والمملة، " نريد أن نكون قادرين على الضحك على أنفسنا. نحن نبحث عن المرح والفكاهة في عملنا اليومي. هذا يعني أن العديد من الأشياء التي نقوم بها قد تكون غير تقليدية إلى حد ما ". (zapposinsights, Zappos 10 Core Values)

علاوة على ذلك، تنص هذه القيمة على أن "أحد الآثار الجانبية لتشجيع الغرابة هو تشجيع الناس على التفكير خارج الصندوق وأن يكونوا أكثر إبداعاً. حيث ترى الشركة أن الجمع ما بين غرابة بسيطة مع التأكد من أن الجميع يستمتعون أيضاً في العمل، هو أمر سيشكل في الأخير مكسبا لجميع الأطراف".

وسواء كانت كبيرة أو صغيرة فإن الشركات التي تهدف إلى أن تكون مبتكرة، تفعل ذلك في سبيل تحقيق هدف مشترك هو تحقيق أقصى قدر من النجاح في أعمالها. وهو تقريبا ما تنص عليه شركة زابوس بوضوح في قيمها الأساسية، بالقول "إذا كان الموظفون أكثر انحراطاً في العمل الذي يقومون به، فإن الشركة ككل ستصبح أكثر إبداعاً".

وإذا أخذنا بعين الاعتبار المؤشرات التي تدل على أن الموظفين هم الفئة الأكثر تأثيراً على نجاح معادلة الهولوكراسي، يصبح من الحيوي جدا التركيز على عملية الاختيار العقلاني والدقيق للعاملين المؤهلين للعمل ضمن هذا النوع من البيئة. بالنسبة لشركة زابوس، كان ذلك يعني ضرورة التحديد الدقيق لنوعية الأشخاص الذين ترغب الشركة في توظيفهم في فرق عملها. في هذا السياق وفي وثيقة موزعة من طرف الإدارة، تم تحديد الصفات التي من المفترض أن تعبر عن أفضل المترشحين للعمل في الشركة، حيث كانت كما يلي: (Zappos family)

"أنت من الأفراد المحفزين ذاتيا، تزدهر بالعمل مع الآخرين الذين يملكون نفس تفكيرك. أنت تفكر كرائد أعمال، تبتكر باستمرار وتقود التغيير الإيجابي بشكل متزامن مع نشاطك وعملك. تحب التحديات، حيث كلما كبرت التحديات زاد حماسك لمواجهتها. يعجبك أن تعامل كفرد راشد، لكنك يمكن أن تستمع في نفس الوقت كطفل صغير. تشبهك في المنظمة "بالترس في الآلة" لا يروق لك. إن وجود فرص لتحسين نفسك، من حولك والشركة التي تعمل بها يثيرك ويزيد من حماسك لدرجة تجعلك تقفز من مقعدك".

انطلاقاً من كل ما سبق سنحاول في ما يلي ذكر أمثلة محددة عن أهم الممارسات الإدارية الناجمة عن تطبيق الهولوكراسي في شركة زابوس: (Caproni, 2017, pp. 37-40)

- تبني هيكل تنظيمي مسطح غير هرمي؛
- عمليات اتخاذ القرار تتم بشكل غير مركزي؛

- يتفاعل الناس مع بعضهم البعض على جميع المستويات، ويطورون صداقات، كما يقضي القادة حوالي 20٪ من وقتهم في ربط علاقات اجتماعية مع زملائهم؛
- يمثل إسعاد الزبائن أمراً محورياً في ثقافة الشركة، في هذا السياق توفر الشركة سياسة إرجاع على مدار كل أيام السنة مع شحن مجاني في كلا الاتجاهين، خطوط هاتف للعملاء على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، المساعدة المباشرة عبر الإنترنت، بالإضافة إلى تقييمات العملاء للمنتجات؛
- تركز ثقافة المنظمة على إسعاد كل من الموظفين والعملاء، مع الحرص على خلق مكان ممتع ومحفز للعمل؛
- تتمثل الفرضية الرئيسية لهذا التوجه في القيادة في أن الموظفين سوف يحققون النجاح من خلال منحهم الحرية ومساعدتهم على التركيز على ثقافة المنظمة وإسعاد مختلف الأطراف أصحاب المصلحة بدلاً من أهداف المبيعات والأهداف المالية التقليدية؛
- ستقوم زابوس بدفع مبلغ 2000 دولار للعاملين الجدد الذين يتخلون عن مناصب عملهم من أول يوم نظراً لكونهم غير مناسبين أو لا يملكون العاطفة والشغف المطلوب للعمل؛
- يتوقع من الموظفين أن يكونوا متواضعين، مبتكرين، أن يتعلموا وينموا بشكل مستمر، وأن تكون لديهم اتصالات مفتوحة وصادقة مع الجميع وأن يكونوا شغوفين بعملهم؛
- عملية المقابلة غالباً ما تكون طويلة، ويمكن في بعض الأحيان أن يشارك فيها حتى المدير التنفيذي للشركة وذلك من أجل ضمان ملاءمة شخصية وطبيعة الموظف الجديد لثقافة المنظمة.

4.6. أبرز نتائج تطبيق الهولوكراسي في شركة زابوس

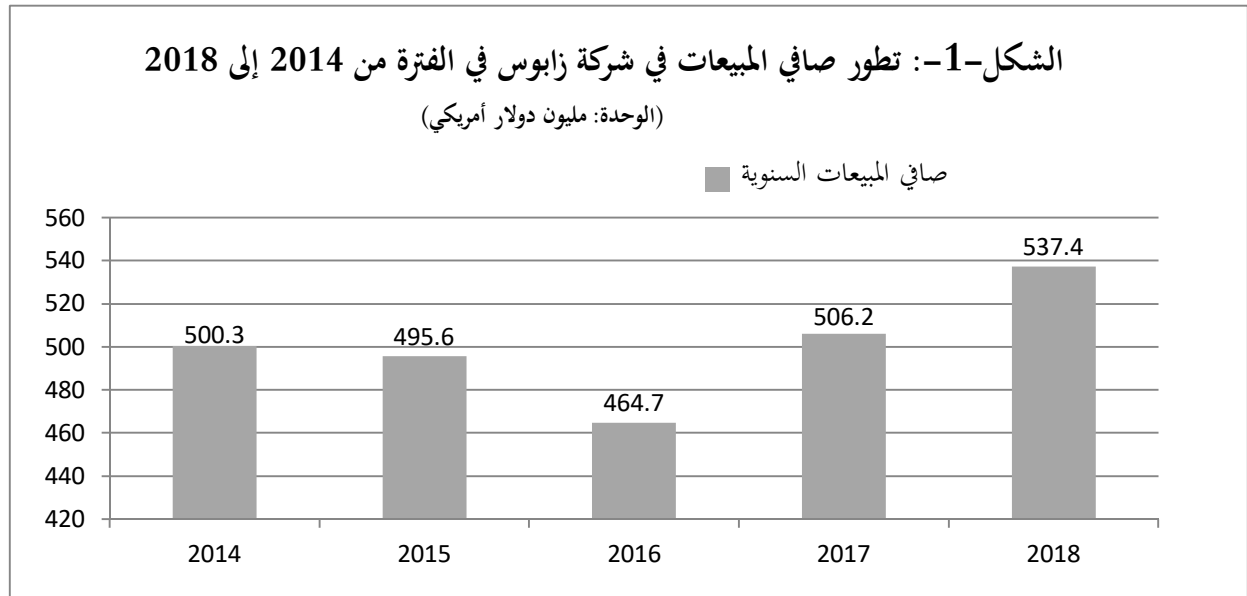
غالباً ما يرافق أي تحول جذري ومثير من أساليب الإدارة التقليدية والأكثر شيوعاً نحو نوع جديد من الممارسات الإدارية المبتكرة أو الإبداعية العديد من العوائق والصعوبات، في هذا السياق فإن تبني شركة زابوس للهولوكراسي لم يكن بدون مطبات. فمع بدايات هذا التحول، قام حوالي 210 موظف، أي حوالي 14 في المائة من قوة العمل في زابوس، بالتخلي عن عملهم بدلاً من تبني نموذج الهولوكراسي. (McGregor, 2015)

أحد الأمور التي قالت قيادة الشركة أنها لم تتوقعها بالشكل المطلوب هي كيفية معالجة التوترات الطبيعية التي تأتي مع التغيير. حيث كان النظام الجديد يتسم بقدر بسيط من عدم وضوح المعالم لجميع الأفراد في بداياته، وذلك أمر طبيعي ويمكن تفهمه كونه يمثل توجهها لم يسبق أن اختبره الموظفون من قبل. فعلى الرغم من أن شركة زابوس قد أخذت بعين الاعتبار موظفيها عند انتقالها إلى مفهوم الهولوكراسي وقامت بتدريبهم على النظام الجديد، ولكنها أرادت أيضاً التحرك

بسرعة، في حين أنه كانت هناك مجالات معينة كان من الأفضل التعامل معها بشكل أبطأ وإعطائها مزيداً من الوقت للتأكد من أن الجميع لديهم فهم راسخ للمبادئ الجديدة.

ومع ذلك، فإن تحديات الانتقال إلى النظام الجديد قد عززت ثقافة الشركة، وساعدتها على الخروج من هذا التحدي بشكل أقوى. حيث أصبحت الشركة تحقق ما يزيد عن 2 مليار دولار من المبيعات الإجمالية سنوياً، كما نوعت الشركة من محافظتها أين أصبحت تباع جميع أنواع الملابس للرجال والنساء والأطفال، وليس الأحذية فقط كما كانت في البداية. (owler)

هذا ويوضح الشكل الموالي الخاص بتطور صافي المبيعات الخاص بالشركة الأثر المباشر للتحويل الإداري الذي شهدته شركة زابوس سنة 2014 بتوجهها نحو نموذج الهولوكراسي على مستوى مبيعاتها والصعوبات التي عرفتتها الشركة للتأقلم مع هذا النموذج، لكن هذه الفترة الصعبة لم تطل، حيث عاد حجم المبيعات للارتفاع بمعدلات كبيرة تدل على النجاح الكبير للنظام الجديد وتجاوزه لقدر كبير من عقبات التغيير والتحول خاصة بالنسبة لشركة كبرى وذات عدد عمال كبير مثل زابوس.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من موقع: www.ecommercedb.com

هذا النمو والتطور الكبير والباهر الذي شهدته شركة زابوس على مدى السنوات الماضية، فتح المجال واسعاً أمام العديد من الشركات للتفكير الجدي نحو تبني مثل هذا التوجه ولو بشكل تدريجي.

7. نتائج الدراسة

تعد المنظمات التي تبني نموذج الإدارة الذاتية من الظواهر الجديدة نسبياً والجريئة في مجال الأعمال، حيث أصبحنا نجدها تظهر تحت مسميات مختلفة مثل الهولوكراسي، Sociocracy أو Teal، وهذا وتكون هياكل الأعمال المقارناتياً بشكل عام ذات تصميم مسطح، مع مجموعات من الفرق التي تقوم بتنفيذ العمليات والمهام الأساسية من خلال دعم دائم ومستمر

من بقية المنظمة وذلك بدلاً من التسلسلات الهرمية التقليدية والمديريات المسيرة بشكل انفرادي ومنعزل. وعلى الرغم من أن هذا المفهوم قد تم تناوله في نظريات الإدارة منذ عدة عقود، إلا أننا بدأنا مؤخراً فقط في رؤية المزيد والمزيد من الشركات الناشئة التي تنظم أعمالها بهذه الطريقة رغم الصعوبات والمخاطر التي قد تنجر عن مثل هذا التوجه.

في هذا السياق وقصد إبراز أهمية مثل هذه الممارسات الإدارية الحديثة فقد قمنا بدراسة نموذج الهولوكراسي المطبق من طرف شركة زابوس والوصول إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- تساهم نماذج الإدارة الذاتية ومن بينها الهولوكراسي بشكل كبير في تنمية وتطوير الوعي الفردي والجماعي للعاملين؛
- جزء مهم من مسار تطوير الوعي هو تطوير المسؤولية الذاتية بشكل حقيقي. أين يعمل الأفراد بشكل شخصي على تطوير أنفسهم ذاتياً والوصول إلى أفضل نسخة ممكنة من أنفسهم؛
- تساهم نماذج الإدارة الذاتية ومن بينها الهولوكراسي بشكل كبير في تنمية وتطوير التفكير الإبداعي ومفهوم الابتكار لدى العاملين والمنظمة، في هذا السياق من الملاحظ أن غالبية الشركات التي تبنت نهج الإدارة الذاتية قد حققت مستويات عالية من التميز والنجاح المستدام تبرز أساساً في عوائدها المالية الكبيرة وتوجه أغلبها نحو إنشاء شركات جديدة وفروع دولية جديدة بالإضافة إلى الدخول في مجالات أعمال جديدة تماماً. كل ذلك لأن الأفراد تعلموا الثقة والشجاعة ليكونوا رواد أعمال. وهو ما يثبت صحة فرضيتي الدراسة؛
- يتمتع العاملون في المنظمات التي تدار ذاتياً بالاستقلالية وحرية شبه تامة في ما يخص التصرف في عملهم، لكن هذا لا يتأتى دون مقابل. حيث يتعهد العاملون في ظل هذه النماذج الإدارية بالإيفاء بمجموعة من الالتزامات اتجاه زملائهم وشركتهم. لذلك، فإن حس المسؤولية من المفروض أن لا يسمح للعاملين بالقيام بنشاط ما إذا كان ذلك يضر بالزملاء وبالأعمال. وعليه يجب عليك إيجاد حل ناجح، وفي بعض الأحيان يتعين عليك أيضاً دفع ثمن هذا الحل من وقتك وجهدك، فمع الاستقلالية والحرية تأتي أيضاً المسؤولية؛
- تتسم المنظمات التي تدار ذاتياً بشفافية تامة في جميع المجالات والمستويات حيث يتعلم الأفراد تبادل المعارف والموارد، ولا يتمسك أي شخص بمعلومات هامة لنفسه وينخرط الجميع بشكل أفضل في تحقيق نجاح المنظمة؛
- نظراً لوجود عدد قليل من الكتب أو دراسات الحالة الخاصة بتوجه الإدارة الذاتية عموماً والهولوكراسي بشكل خاص، فإن تنفيذها يصبح عبارة عن تجربة ميدانية يتم التعلم منها في نفس الوقت، فكل شيء يتم مناقشته واختباره. ومن أهم المزايا الرئيسية للعمل في وضع التجربة، أن تتعلم كيف تكون مرتاحاً مع عدم اليقين كما يفعل معظم رواد الأعمال وأعينهم مغلقة؛

- يتم بروز القادة في المنظمات المدارة ذاتيا انطلاقا من المعارف والعلاقات التي يملكها الأفراد، كما أنهم غير مطالبون بأن يعرفوا كل شيء، بل هم مطالبون باستضافة الناس في فرق، ومساعدتهم على أن يصلوا لأحسن المستويات، وأن يعملوا في خضم هذا السياق على تطوير شركات يرغب الناس في العمل فيها، أو معها؛
- تتسم المنظمات المعتمدة على الإدارة الذاتية بقدر كبير من المرونة التي تسمح لها بمجارات مختلف التغيرات والأحداث المعقدة والمتسارعة. حيث أن العاملين وعندما يشعرون بالارتياح حتى في حالات عدم اليقين، فإنهم يطورون نوعاً مختلفاً من "المعرفة" التي لا تتعلق بالإحصاءات والبيانات، ولكنها معرفة داخلية عميقة بأنه يمكنهم حل معظم المشكلات التي ستواجههم، وهو الأمر الذي يسمح للمنظمة ببلوغ المستويات المرتفعة من المرونة؛
- عند الانتقال إلى الهولوكراسي أو أي نوع من أنواع التغيير الهيكلي الكبير يجب أن تدرك المنظمة أن الأفراد بداخلها سيواجهون وقتاً صعباً للتأقلم مع أي تغيير كبير وسيحتاجون إلى وقت للتكيف. وعليه فإنه من الأفضل دائماً القيام بإشراك الموظفين من بداية العملية والإجابة على أسئلتهم حتى يتمكن العاملون من رؤية وفهم كيف سيؤثر التغيير عليهم وذلك قبل حدوثه بالفعل.

كل ما سبق من نتائج يثبت صحة فرضيتي الدراسة من حيث المساهمة المعتمدة للنماذج الإدارية الحديثة كإدارة الذاتية في تعزيز وعي وقدرات العاملين وكذا ثقافة المنظمة، الأمر الذي يسمح لها ببلوغ أعلى مستويات الأداء والإبداع ورفع دافعية وحماس العاملين ويمكنها من تحقيق التميز والنجاح المستدام.

خاتمة

توضح دراستنا أن شركة زابوس ومن خلال تبنيها وتنفيذها لممارسات إدارية مستحدثة وغير تقليدية تمكنت من تحقيق نتائج كبيرة من الناحية المالية مع تحقيق نتائج إيجابية أيضا في ما يخص كل الأطراف أصحاب المصلحة من: موظفين، عملاء، مساهمين، موردين، المجتمعات وحتى البيئة. وأنه توجد هناك الآلاف من الشركات الأقل شهرة في جميع أنحاء العالم التي ابتعدت عن ممارسات الإدارة والقيادة الهرمية التقليدية واستطاعت بنجاح تحقيق "التحول في مجال الإدارة"، حتى وان كانت لا تزال تمثل أقلية على الصعيد الكلي.

ومع وجود قاعدة أدلة متزايدة حول الفوائد الكبرى لمثل هذه الممارسات الإدارية الناشئة والمستحدثة، وكذا تزايد حدة أصوات الأفراد الداعمين لها والعارفين بفوائدها، فإن هناك فرصة كبيرة أن تصبح مثل هذه الشركات الرائدة والسباقة في مجال الإبداع الإداري هي المعيار الفعلي للتميز، التقدم والنجاح المستدام. وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى العديد من الفوائد بالنسبة للأفراد، المنظمات، مختلف الفئات السكانية ومجمل المجتمعات.

1. Agutte, C., Botha, J., & Hove, S. D. (2018). VeriSM™: Unwrapped and Applied. Netherlands: Van Haren.
2. Berman, S., & Korsten, P. (2014). Leading in the connected era. Strategy & Leadership , 42 (1), pp. 37 – 46.
3. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. Harvard Business Review , 94 ((7-8)), pp. 38-49.
4. Bingham, A., & Spradlin, D. (2011). Open Innovation Marketplace, The: Creating Value in the Challenge Driven Enterprise. New Jersey: FT Press.
5. Caproni, P. J. (2017). The Science of Success: What Researchers Know that You Should Know. Usa: Van Rye Publishing.
6. Cohen, M. H. (2008). The Power of Self Management: Pride and Professionalism for a Successful Career. Minnesota: Creative Health Care Management.
7. Drucker, P. F. (2001). Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Paperbacks.
8. Drucker, P. F., & Wartzman, R. (2010). The Drucker Lectures: Essential Lessons on Management, Society and Economy. New York: McGraw-Hill.
9. Edelman Trust Barometer. (2013). Executive Summary: 2013 Edelman Trust Barometer. New York: Edelman Holdings, Inc.
10. Ferrell, O. C., & al. (2017). Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases. Boston: Cengage learning. .
11. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence. Boston, MA: Harvard Business School Press.
12. Hagel, J., & al. (2009). Uncovering the Emerging Logic of Deep Change: The 2009 Shift Index. USA: Deloitte Center for the Edge.
13. Hagel, J., & al., e. (2010). Measuring the forces of long-term change: The 2010 Shift Index. USA: Deloitte Center for the Edge.
14. Hamel, G. (2011). first let's fire all the managers. Harvard Business Review , December Issue, 89 (12), pp. 48 - 60.
15. Hamel, G. (2009). Moon Shots for Management. Harvard Business Review (Feb Issue.).
16. Hamel, G. (2012). What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation. San Francisco: Jossey-Bass.
17. Hamel, G., & Breen, B. (2007). The Future of Management. Boston: Harvard Business School Publishing.
18. holacracy. (s.d.). Why practice holacracy? Consulté le June 02, 2019, sur holacracy: www.holacracy.org/what-is-holacracy
19. IBM. (2010). Capitalizing on Complexity: Insights from the Global CEO Study. New York: IBM Institute for Business Value.
20. Ivana, R., & al. (2016). Holacracy - The new management system. International Scientific Conference: the priority directions of national economy development.
21. Jaw-Madson, K. (2018). Culture Your Culture: Innovating Experiences at Work. Bingley, Royaume-Uni: Emerald Group Publishing. .

22. John, S. (2008). *Strategic Learning and Leading Change: How Global Organizations are Reinventing HR*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
23. Jones, F. R. (2010). *Working with Self-Management Courses: The Thoughts of Participants, Planners and Policy Makers*. Oxford: Oxford University Press.
24. Kelley, R. E. (1998). *How to Be a STAR at Work: 9 Breakthrough Strategies You Need to Succeed*. New York: Times Books.
25. Kopelman, R. E., & al. (2012). Interpreting the success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer centricity is but one-third of the job. *Global Business and Organizational Excellence* , 31 (6), pp. 63–78.
26. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
27. Lee, M. Y., & Amy E, C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* , 37, pp. 35-58.
28. Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* , 37, pp. 35–58.
29. Management Innovation eXchange. (s.d.). *Principles of Management 2.0 - Hackathon Navigator*. Consulté le Mai 25, 2019, sur Management Innovation eXchange: www.managementexchange.com/m20-principles, Accessed on Mai 25, 2019
30. Manz, C. C., Keating, D. E., & Donnellon, A. (1990). Preparing for an Organizational Change to Employee, Self-Management: The Managerial Transition. *Organizational Dynamics* , 19 (2), pp. PP 15-26.
31. McDargh, E. (2007). *Work For A Living Still & still Be Free To Live-Revised for the New Millenium!* Glasgow: loch lomond press.
32. McGregor, J. (2015, May 8). At Zappos, 210 Employees Decide to Leave Rather than Work with 'No Bosses'. *The Washington Post* , www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/05/08/at-zappos-210-employees-decide-to-.
33. Milakovich, M. E., & Gordon, G. J. (2008). *Public Administration in America*. Boston: wadsworth cengage learning.
34. Mládková, L. (2015). Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-management, Self-organization, Self-control). *Procedia-Social & Behavioral Sciences* , 181, pp. 178– 184.
35. Muhlbauer, V., & Harry, W. (2017). *Redefining Management: Smart Power Perspectives*. switzerland: Springer.
36. owler. (s.d.). *Zappos's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions*. Consulté le July 05, 2019, sur owler: www.owler.com/company/zappos
37. Pugh, L. (2007). *Change Management in Information Services* (éd. 2nd). Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
38. Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt and Company, LLC.
39. Serrano, S. A., & Reichard, R. J. (2011). Leadership strategies for an engaged workforce. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* , 63 (3), pp. 176–189.
40. Stanford, N. (2015). *The Economist Guide to Organisation Design 2nd edition: Creating high-performing and adaptable enterprises*. London: Profile Books Ltd.
41. Taylor, F. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

42. Velinov, E., & Denisov, I. (2017). The Relationship between Contemporary Holacratic Models of Management and Company Performance: Evidence from Global Corporations in the World. *Global J. Bus. Soc. Sci. Review* , 5 (2), pp. 10–15.
43. Vermeer, A., & Wenting, B. (2018). Self-management. How it Does Work. HOUTEN: Bohn Stafleu van Loghum.
44. Zappos family. (s.d.). This is How We Work. This is Zappos Self-organization. Consulté le June 11, 2019, sur Zappos family: <https://jobs.jobvite.com/zappos/p/how>.
45. zapposinsights. (s.d.). Holacracy and Self-Organization. Consulté le June 05, 2019, sur zapposinsights: www.zapposinsights.com/about/holacracy
46. zapposinsights. (s.d.). Zappos 10 Core Values. Consulté le June 07, 2019, sur zapposinsights: www.zapposinsights.com/about/core-values