

تبني نظام الهولقراطية في الإدارة كأساس للتكيف والاستمرارية "حالة مرسيدس بنز"

Adopting the system of Holacracy in management as a basis for adaptation and continuity of organizations, a case study of Mercedes Benz

خوخي عبد الرحمان^{1*}، دبو زين محمد²

¹جامعة محمد بوقرة (بومرداس)، a.khoukhi@univ-boumerdes.dz

²جامعة محمد بوقرة (بومرداس)، med.debbouzine@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/01/21

تاريخ الاستلام: 2023/10/24

ملخص:

تواجه الشركات تحديات كبيرة في مجال التحول الرقمي، حيث أن هياكلها التنظيمية غالباً ما لا تكون على مستوى التحديات الحالية، و يكمن هذا التحدي الى أسباب عديدة أهمها: وتيرة التغيير المتسارع الذي يخلقه التحول الرقمي إلى عدم تجاوب التسلسل الهرمي الإداري التقليدي معه، و عمليات خلق القيمة بشكل متسارع في الصناعات التي تعتمد على المعرفة، ما يجعل المدير وحده غير قادر على تحليل مشاكل المنظمة وحده، ومن تصاعد الحاجة الى الانتماء العامل داخل المنظمات و التقدير و الاحترام، جعل التنظيم الهرمي عاجز عن فهم المشاكل و ضعف القدرة على حلها، من هنا توجهت عدت شركات في العالم للبحث عن بديل لهذا التنظيم الذي بدأ منذ التسعينات و تمثل في الادارة الذاتية، ولم تتضح معالمها الا في بداية الالفية الأخيرة (2007) ما يعرف بالتنظيم الهولقراطي، الذي تركز على اللامركزية، حيث تم اعتماد هذا التنظيم عدة شركات عالمية منها مرسيدس بنز سنة 2016 و التي سنقوم بتسليط الضوء عليها في ورقة بحثنا هذه، حيث يشتد النقاش حول ضرورة اعتماد اذا التنظيم للتكيف و مواجهة التغيرات التكنولوجية، ام هو نموذج كباقي التنظيمات له إيجابيات وسلبيات

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، الهولقراطية، الهيكل التنظيمي، البروقراطية.

تصنيف JEL: D81, D83, J28, J53, M12, M14, M15, M54, L22, L23,

Abstract:

Companies face significant challenges in the field of digital transformation, as their organizational structures often do not align with current challenges. This challenge stems from various reasons, with one of the main factors being the rapid pace of change created by digital transformation. The traditional hierarchical management structure struggles to keep up with this accelerated change. The swift value creation in knowledge-based industries makes it difficult for a single manager to analyze and solve organizational problems alone.

The increasing need for employee engagement, appreciation, and respect has made the hierarchical organization incapable of understanding and addressing problems effectively. As a response to these challenges, several companies worldwide have explored alternatives to the traditional organizational structure that emerged in the 1990s. One notable alternative is the concept of self-management, which gained clearer definition in the early 21st century (2007) in what is known as the holacracy organization.

The holacracy model is based on decentralization and has been adopted by several global companies, including Mercedes-Benz in 2016. In this research paper, we will shed light on Mercedes-Benz's adoption of holacracy, examining the ongoing debate on whether such organizational models are necessary for adaptation and addressing technological changes. We will also explore the positive and negative aspects of holacracy, emphasizing

Keywords: Self-management, Holacracy, Organizational Structure,
Jel Classification Codes : D81, D83, J28, J53, M12, M14, M15, M54, L22, L23,

*المؤلف المرسل.

يشهد العالم تطور سريع في شتى المجالات، و كباقي الاطراف تواجه المؤسسات و المنظمات تحديات في بيئتها التي تزيد من تعقيد عمليات التكيف و بالتالي في ظل هاته التغيرات، فان الاستمرار في اعتماد مفهوم اداري تقليدي الذي يركز على مركزية السلطة واتخاذ القرارات (من الأعلى الى الاسفل) الذي لم يعد يواكب التغيرات المتسارعة في البيئة و لم يعد بإمكانه الاستجابة لعدة متطلبات التكيف و البقاء، مما دفع الكثيرين للانتقال الى مفهوم جديد في الإدارة و التنظيم ما يعرف بالهولقراطية او الإدارة الذاتية، الذي يعتبر اكثر مرونة و استجابة لمواكبة التغيرات سواء في عملية معالجة متطلبات التغيرات البيئية المفاجئة، او في عملية اتخاذ قرارات التي تتم بطريقة جد رشيقة و سلاسة و مرونة و سرعة، انطلاقا من مبدأ أساسي و هو تقسيم السلطة بين افراد المؤسسة.

لقد بدأت عمليات الانتقال الى هذا المفهوم الجديد منذ ظهوره سنة 2007 على يد المقاول برايان روبرتسون (Robertson, B., 2015)، و لحد الان هنا مايزيد عن 1000 شركة اعتمدت نظام الهولقراطي على شركة زابوس (Golden، 2017)، من خلال هذه الأفكار يمكن طرح إشكالية بحثنا في السؤال الحوري : هل تبني نظام الهولقراطية في الإدارة يشكل ضرورة للتكيف و الاستمرارية في المؤسسات المعاصرة ؟

لفهم اعمق لهاته الاشكالية يمكن تجزئتها في الأسئلة الفرعية التالية :

1. ماهو نظام الهولقراطية
 2. ماهو الفرق بينه و بين الإدارة التقليدية ؟
 3. ماهي اليات و ميكانيزمات عمل الهولقراطية و اهدافها
 4. تجربة شركة مرسيدس بنز مع الهولقراطية
 5. فيما تكمن دوافع الشركات لزيادة التحول الى الهولقراطية في الإدارة و للإجابة على هذه التساؤلات سنعتمد على الفرضيات التالية :
- ❖ النظام التقليدي في الإدارة (الهرمي-المركزي) لا يمكنه مواكبة متطلبات عصر الرقمنة
 - ❖ النظام الهولقراطي (مسطح-لامركزي) يمكنه إيجاد حلول والاستجابة لمتطلبات الرقمنة ومواكبة التغيرات
 - ❖ نسبة اعتماد الشركات الحديثة لنظام الهولقراطي في تناقص

أهداف البحث :

تهدف ورقة بحثنا الى تسليط الضوء على التوجهات الحديثة في مجال الإدارة و التطورات الناجمة على التغيرات المتسارعة في مجال الاعمال، التي فرضت البحث عن اليات للتأقلم و التكيف مع هذه التغيرات في مجال إدارة المنظمات و شركات الاعمال، و التوجه الى نظام جديد هو الهولقراطية للحد من المشاكل التي تواجه تطورها و حتى في كثير من الاحيان تهدد بقائها، و لهذا حاولنا من خلال ورقة بحثنا ان ندرس هذا المفهوم الحديث، و كيفية عمله و كذا الاطلاع على تطبيقاتها في المؤسسات في العالم و اخر هذه الأبحاث حالة اعتماد شركة عالمية (مرسيدس بنز) لمفهوم الهولقراطية و اثره على الإدارة في المؤسسة في مجالات محدد كان من الصعب حلها و معالجتها عن طريق الإدارة التقليدية.

ولمعالجة إشكالية اعتمدنا المنهج الوصفي في طرح المفاهيم، كما استخدمنا منهج دراسة حالة لتقديم وتحليل حالة مرسيدس بنز، كما قمنا بتقسيم ورقة بحثنا الى خمسة نقاط:

- أولها مفاهيم عامة حول الهولقراطية

- ثانيها ابراز اهم الفروقات بين التنظيم الهولقراطي والهرمي
- ثالثها مكانيزمات عمل الهولقراطية وأهم أهدافها
- رابعا دراسة حالة مؤسسة مرسيدس بنز التي اعتمدت التنظيم الهولقراطي
- خامسا دوافع الانتقال من التنظيم الهرمي الى الهولقراطي

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

« HOLACRACY - The New Management System» Nevena Krasulja 2016)

كانت دراسة بعنوان الهولقراطية- النظام الإداري الجديد، كان البحث حول بروز نظام اداري جديد يتمثل في الهولقراطية و دورها مواجهة التحديات المستقبلية و سرعة الاستجابة لعدة اسباب تجعلها قادرة على التكيف مع هاته التغيرات و تتمحور حول المواضيع التالية:

1. جيل جديد من الأفكار.
2. جيل جديد من الفردية.
3. جيل جديد من الهياكل التنظيمية.
4. جيل جديد من الثقافة التنظيمية.

حيث تعتبر الهولقراطية هي أحد هذه التصاميم والتي ستكون ديناميكية، ومتقلبة، ولكنها دائما مثمرة، فالهولقراطية كهيكل لتنظيم الذات تفترض المنظمات القائمة على تنظيمات مسطحة، توزيع السلطة واتخاذ القرار من خلال فرق الإدارة الذاتية. الهولقراطية هي مثال على هيكل الإدارة اللامركزية المطور من قبل شركة Ternary ، التي يترأسها بريان روبرتسون في Exton، بنسلفانيا، ويتكون من فرق تسمى "الدوائر" حيث يتولى الأفراد أدوارًا متعددة، وتقوم "روابط القيادة" بأداء وظائف القيادة، يتيح هذا الهيكل بدون قادة الفورية في الزمان والمكان ويزيد من الاستجابة. بشكل عام، تعزز الهولقراطية المرونة والفردانية داخل المؤسسة.

كما توصلت هاته الدراسة الى ان الهيكل وحده غير كاف لإحداث التغيير المطلوب، وسيظل تنفيذ ثقافة جديدة في قلب المشكلة، فالقيم الأساسية الواضحة كما نراها في حالة شركة زابوس، ستمكن الشركات (بما في ذلك الشركات الناشئة الشابة) - بغض النظر عن حجمها - من دفع أنفسها نحو النمو المستدام والاحتفاظ بقوة عمل قيمة، ان شركة زابوس استفادت من بعض الدروس تكمن فيمايلي:

- 1- إدراك الرئيس التنفيذي أن التفكير الحالي غير كاف لكسر القالب، فيتم تنفيذ هيكل الإدارة الذاتية في منظمة متنامية لتحسين الإنتاجية، على الرغم من زيادة حجم المنظمة وعلى الرغم من أنها كانت في أوجها، لم تتردد زابوس في التوجه نحو مفهوم الهولقراطية الجديد للجيل الجديد.
- 2- سمحت الأفكار الجديدة والفردية الجماعية معًا لزابوس بالاستمرار في موقعها، حيث كان ذلك واضحًا أيضًا في تركيزها على النمو التعاوني من خلال أنظمة مكافأة الزملاء وهياكل القيادة المشتركة.
- 3- اعتمدت زابوس الهولقراطية كهيكل تنظيمي تعاوني لتعزيز فهم الدور المتغير للذات والآخرين في فريق العمل، أخيرا دمجت التآزر بين الأفكار والأفراد والهيكل من خلال الثقافة التنظيمية، فلقد كانت زابوس فريدة من نوعها في قدرتها على تشغيل وانتشار الثقافة بشكل شامل في النظام، حيث يتماشى ذلك مع النتائج البحثية الحالية التي تشير إلى أن الثقافة التنظيمية هي واحدة من العوامل المهمة في ذلك.

فمن خلال هاته الدراسة يتجلى لنا مدى أهمية الهولقراطية كنظام ادره في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية لما يتميز بخصائص تؤهله لمواكبة التطورات البيئية التي تشهدها المنظمات في العالم ومدى منحه لحلول تجعل المؤسسة قادرة على التكيف والاستجابة السريعة لضمان الاستمرارية.

الدراسة الثانية:

«Holacracy – the future of organizing» The case of Zappos? 2018

كانت دراسة حول الهولقراطية باعتبارها مستقبل التنظيم مع دراسة حالة " شركة زابوس " ودورها في مواجهة التحديات المستقبلية التي تتمحور حول التغيرات المتسارعة في البيئة التي تواجه العديد من الشركات الحديثة، ويمكن القول إن هذه التغيرات في بعض الأحيان تكون مفاجئة تمامًا، كما أصبحت قابلية التنبؤ بالبيئة أمراً من الماضي ومع ذلك، هناك العديد من الشركات لازالت تعمل وفقاً للنموذج التقليدي للتسلسل الهرمي الذي يعرف بـ "الأعلى إلى الأسفل". فيرى صاحب البحث ان هذا النموذج التقليدي أصبح غير كاف للبيئة التي تتمتع بكثرة التقلب وتتجاوز قدرة المنظمات على التكيف في الوقت المناسب، كما ان الأسس التقليدية للمنظمات لم تُعد "مصممة" لهذا النوع من التغيرات".

كما تؤكد الدراسة على ان الممارسة في واقع العديد من الشركات فان هيكلها تظهر مستوى عالٍ من عدم الفعالية، لذا لم يعد هناك من جدال بشأن الحاجة إلى التغيير، كما ان البيئة الحديثة تفرض إلزامية جديدة تتجلى في مستوى عالٍ من الرشاقة.

لذا توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- 1- لم تعد أشكال التنظيم التقليدية تمتلك الإمكانيات التي كانت تمتلكها في السابق.
- 2- يؤكد العديد من الخبراء أن التسلسل الهرمي "يخنق" الابتكار
- 3- مستقبل التنظيم يكمن في الهيكل المسطح، الذي يمكن من اتخاذ القرارات بسرعة وتوفير الوقت.
- 4- فقدان العديد من أعضاء الإدارة الوسطى في الشركات في جميع أنحاء العالم وظائفهم، من جراء التنظيم التقليدي
- 5- الهولقراطية أكثر استجابة للمطالب الجديدة للبيئة
- 6- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سرعت في ظهور الهولقراطية (كسرعة تدفق المعلومات -تسريع وقت التغذية المرتدة- الاتصال الذي يجري بين بلدين و/أو قارتين يمكن أن يحدث في الوقت الحقيقي)
- 7- انتشار اعتماد الهولقراطية في العديد من الشركات، ومنها شركة Zappos محل الدراسة (بائع الملابس والأحذية عبر الإنترنت)، وشركة ديفيد آلن (شركة استشارات)، وشركة ميديوم (شركة تعمل في مجال التصميم الجرافيكي وتصميم الويب)

- 8- ان نظاما هولقراطية هي المحاولة الأولى الحقيقية في معنى الديمقراطية الإدارية الكاملة
- من خلال هذا البحث نلاحظ مدى قدرة و فعالية النظام الهولقراطي لرفع و زيادة مردودية المؤسسات و تعاملها برشاقة في معالجة المشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسات من جهة و التغيرات الخارجية التي تخلق بيئة جد مضطربة وتغيرات متسارعة تفرض على المؤسسة سرعة و مرونة في التعامل معها كما تم الإشارة اليه من خلال دراسة حالة مؤسسة زابوس.

الدراسة الثالثة:

« Les apports contrastés de l'holacratie à la démocratie délibérative en entreprise » Une étude

: ethnographique dans une PME de l'Yonne 2019

كانت دراسة حول موضوع " المساهمات المتناقضة للهولقراطية في الديمقراطية التداولية في الأعمال التجارية، دراسة اثنوجرافية (دراسة السوق) في شركة صغيرة ومتوسطة في منطقة يون الفرنسية، هاته الدراسة ركزت على السوق الإداري للموظفين داخل

الشركة و انصب البحث حول السلوك الإداري هل هو ديمقراطي ام لا؟ عند اعتماد الهولقراطية في هاته الشركة التي كانت قيد الدراسة، بحيث يتم مرافقة الموظفين من قبل شركة استشارات متخصصة في نظام الهولقراطية عن طريق خبراء متخصصين لمساعدتهم في الانتقال نحو النظام الهولقراطي لمدة ستة أشهر، حيث الاجتماعات في السياق الهولقراطي تشمل جلسات الحكم وجلسات الفرز. جلسات الحكم تتعامل مع الجوانب السياسية والإدارية وتعتمد جداول الأعمال على المسائل الناشئة من الواقع، وهذا يسمى "المنتدى السياسي" حيث تهدف هذه الجلسات بشكل أساسي إلى إجراء الانتخابات وتطوير الهياكل التي تأتي ضمن سلطة الدائرة، ويتعين على الأعضاء التواصل بشكل شفاف حول المشاريع الجارية ورفع التوترات قبل أي إجراء ومتابعة مصلحة الدائرة بشكل عام. كما توصلت الدراسة الى نتائج بالرغم من العديد من القيود بسبب فريدة الحالة وخصوصياتها، وخاصة الحجم الصغير للشركة المدروسة والتزام الشركاء في العملية، حيث ساهمت الدراسة من بطابع مزدوج. من جهة، تسليط الضوء على أن الهولقراطية تعتمد أساساً على ثلاث عناصر:

- لغتها

- وآليات توثيق وتطوير الأدوار العملية

- تقنيات الاجتماعات لاختيار ونشر المعلومات ذات الصلة

ومن ناحية أخرى، تسلط هذه الدراسة على الحدود التي تواجه النماذج التنظيمية التي تعتمد بشكل رئيسي على رؤية معلوماتية للهيكل، حيث يتوجب عليها التطور باستمرار دون مراعاة المصالح الخاصة والسمات الاجتماعية للمجموعات التي تشكلها، كما تظهر الدراسة أن الهولقراطية:

✚ تعزز الحوار حول إنتاج القواعد ومتابعة العمليات التشغيلية، ويترتب عليه توثيق المشاركة وعمليات اتخاذ القرار،

✚ وجود عدة عوارض، مثل انتشار فضاءات الحوار وتفتت المسؤوليات الذي أدى إلى التخلي عن بعض تقنيات الهولقراطية وتعديل الإرشادات.

✚ تبين مساهمات الهولقراطية في الديمقراطية الحوارية في الشركات

تكتسي هاته الدراسة أهمية لما تم تسليط الضوء على المستوى الجزئي للمؤسسة المدروسة والذي له علاقة مباشرة بالتنظيم وهو السلوك البشري داخل المؤسسة وكيفية تأثير نظام الهولقراطي على هذا السلوك إيجابياً من جهة وأثر هذا الأخير على إدارة المؤسسة من خلال طريقة معالجة المشاكل واتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية من جهة أخرى والذي يعتبر شبه غائب في النظام التقليدي.

المحور الأول: مفاهيم عامة حول الهولقراطية (Holacracy):

سنستطرق الى بعض تعاريف تنظيم الهولقراطية بسيط لهذا العنوان في حدود سطر إلى سطرين.

أولاً: مفهوم الهولقراطية (Holacracy) (Kumar S., 2018):

الهولقراطية هو إطار تنظيمي يهدف إلى تحسين كيفية إدارة وتوجيه المنظمات، كما يتميز بعدم وجود هياكل هرمية تقليدية، حيث تتمثل السلطة والمسؤولية في الأدوار والدوائر بدلاً من الأشخاص، كما تهدف الهولقراطية إلى تحقيق مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات وتعزيز الابتكار والمساءلة.

المفاهيم الرئيسية للهولقراطية تشمل (Robertson B. J., 2023):

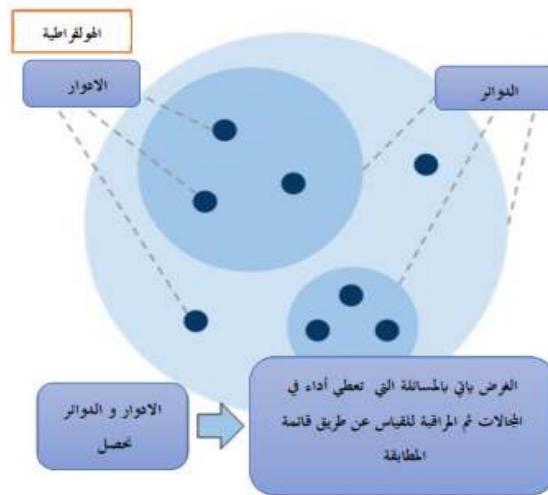
- الدوائر (Circles): هي وحدات التنظيم داخل المنظمة، وتمثل مجموعات من الأدوار ذات الصلة بمجال معين.
- الأدوار (Roles): هي واجبات ومسؤوليات محددة تنتمي إلى الأفراد داخل الدوائر. تحمل الأدوار المسؤولية عن تحقيق أهداف محددة.
- الهولونات (Holons): تشكل الدوائر والأدوار معاً هياكل تنظيمية متداخلة ومتصلة تعتمد على بعضها البعض.

- الدستور (Constitution): يعد الدستور الإرشادات والقواعد التي تحدد كيفية عمل الهولقراطية داخل المنظمة.
 - الرابط الرئيسي (Lead Link): هو الدور المسؤول عن تعيين الأشخاص في الأدوار داخل الدائرة وضمان تحقيق الأهداف.
 - المساءلة (Accountability): تعني أن كل دور يتحمل مسؤولية تحقيق أهدافه والمساهمة في أهداف الدائرة.
- باستخدام الهولقراطية يتم تحقيق مستوى أعلى من الشفافية والمرونة في عمليات اتخاذ القرارات، كما تمكن هذه الهيكلية الجديدة الموظفين من تحمل مسؤولية أكبر والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، كما تسمح الهولقراطية بتحقيق توازن بين الاستقرار والتكيف مع التحولات الرقمية والبيئات التنافسية السريعة التغير.

1- تعريف الهولقراطية (Robertson B. J., 2023):

هي الخطوة التالية في تطور المنظمات البشرية. إنها تتضمن مجموعة من النماذج، والمبادئ، والممارسات، والأنظمة المتشابهة التي تمكن من تجاوز جوانب معظم الديناميات الحديثة للمنظمات. تعتنق الهولقراطية كل ما تعلمناه حتى الآن عن المنظمات، وفي نفس الوقت، تمثل قفزة كمية نحو نظام تنظيمي على مستوى أعلى، قادر على التنقل بمهارة في عالم التعقيدات على مستوى أعلى وزيادة عدم اليقين. يعتبر التحول إلى هذا المستوى الجديد من التنظيم مثل القفزة من الملكيات القديمة إلى الديمقراطيات اليوم، وكما هو الحال مع أي تحول من هذا القبيل، فإنه يأتي بإمكانيات وتحديات جديدة، فهي مشتقة من الكلمة "هولارشى"، تعني الهولاقراط يحكم الكيان التنظيمي نفسه - ليس بواسطة الأشخاص داخل المنظمة أو من قبل أولئك الذين يمتلكون المنظمة، كما في جميع الأنظمة السابقة للحكم، ولكن بواسطة "إرادة الكيان" نفسه. مع وجود الهولقراطية، يتم تحرير الوعي الطبيعي للمنظمة ليظهر ويحكم نفسه، موجهاً الكيان التنظيمي نحو هدفه الذاتي، وتشكيل نفسه وفقاً لترتيبه الطبيعي الخاص، كما تتطلب الهولقراطية أن تظهر هذه المساحة الترانس-شخصية في كثير من الأحيان وبسهولة للتوجيه التنظيمي، وجميع جوانب الهولقراطية تهدف إلى تسهيل هذا المستوى من الديناميات البشرية، كما هو موضح في الشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم 1 : الهيكل التنظيمي (الهولارشى) الهولقراطي



Source : <https://targetteal.com/en/blog/holacracy-quick-beginners-guide/>

2- مفهوم الهولقراطية (Martijn van Rensch, 2022):

الهولقراطية هي شكل من أشكال التنظيم بدون مديرين وبدقة أكبر، إنها عملية تنظيم مستمرة تعتمد على استقلالية الموظفين ومسؤوليتهم وطموحهم، حيث يساهمون جماعيا في "الكل". وهذا "الكل"، الذي يُشار إليه بوصفه هولوتًا، دائرة أو خلية، يكون جزءاً من

"كل" أكبر، تمامًا كما تكون الخلايا البشرية جزءاً من الجسم. الهولارشي - وهو مفهوم تم تقديمه بواسطة آرثر كوستلر، يُقدم مفهوم الهولارشي، الذي يشير إلى الارتباط بين الهولونات (الدوائر) ويعارض المفهوم التسلسلي الهرمي، وفي هذا المفهوم لا توجد دوائر عليا أو تابعة، تماماً كما أن الجسم لا يحتوي على خلايا عليا أو تابعة. ومعنى آخر، لا تفرض المستويات العليا إرادتها على المستوى الأدنى. وبالإشارة إلى نظرية كوستلر حول الهولارشي، قدم براين روبرتسون مصطلح "الهولقراطية" في عام 2007. ويشير هذا المصطلح إلى نموذج حكم مناسب للمنظمات الخاصة والعامة، سواء كانت للربح أو غير الربحية. ويركز هذا البحث على وجه التحديد على المنظمات ذات الربحية

الشكل رقم 2: نموذج التنظيم الهولقراطي



المصدر: المرجع السابق ص 2

المحور الثاني: الفرق بين التنظيم الهرمي و الهولقراطي:

الهيكل لا يكفي لمحاكاة الأنظمة في الحياة الواقعية، ففي معظم الأحيان يكون لديها وظيفة معينة، فتعريف المنظمة كهيكل يحمل وظيفة، وهذا يعني أن الهيكل بأكمله يهدف إلى هدف عام أو نمط عام بحيث لا يجب أن يكون الهدف واضحاً من البداية، ولكن يجب أن يظهر الاتجاه عام، كما يمكننا الآن تحديد الفرق بين التنظيم الذاتي (الهولقراطي) والتنظيم الهرمي على مستوى الوظيفة، فتحدث عن التنظيم الذاتي فإذا كانت الوظيفة أي النشاط العام ينشأ بشكل تلقائي من خلال التفاعلات المحلية، وبالتالي يتم تحديد الهدف الشائع من قبل المجموعة في التنظيم الهرمي، على العكس من ذلك يتم تحديد الهيكل والوظيفة من أعلى إلى الأسفل من طرف وكيل أو عدة وكلاء يحددون الهدف الشائع. لكي تتمكن من تحقيق الهدف يجب أن يكون هناك تنسيق بين العوامل المختلفة، فكما هو معروف التنسيق هو تنظيم الأفعال لتقليل الاحتكاك وزيادة التأزر، وبالتالي يمكن تحديد 4 عمليات يمكن أن تساعد في ذلك:

التوافق،

تقسيم العمل،

تدفق العمل،

سنقوم بتحديد هذه المفاهيم، وشرح كيفية عملها في التنظيم الذاتي أيضاً، فإذا كانت العوامل المختلفة تهدف إلى نفس الهدف لتجنب الاحتكام، نتحدث عن التوافق في التنظيم الهرمي، ويتم تحقيق ذلك من خلال تكيف جميع العوامل تجاه قائد واحد. أما في التنظيم الذاتي (الهولقراطي)، تتكيف العوامل تجاه جيرانها بحيث يتم تحقيق اتجاه شائع، وغالباً ما يحدث هذا التكيف عن طريق التنوع والاختيار فيقوم الوكيل بتغيير اتجاهه قليلاً ويتم اختيار أفضل اتجاه الذي يتميز بأقل احتكام مع جيرانه. فمن خلال هذا التفصيل الوظيفي يمكن تلخيص أهم الفروقات بين هذين النمطين المختلفين من حيث التنظيم والإدارة في المؤسسات في أهم الفروقات الرئيسية بينهما (Evo Busseniers, 2014, p. 6):

أولاً: توزيع السلطات وصلاحيات القرار:

1- الهولقراطية: يتميز بتوزيع السلطات والصلاحيات على مستوى الأدوار والمهام. كل دور يحمل صلاحياته الخاصة ومسؤولياته.

2- الإدارة التقليدية: تكون السلطات مجمعة في القمة مع الإدارة العليا، وتتدفق القرارات من الأعلى إلى الأسفل عبر الهياكل الهرمية.

ثانياً: الشفافية والمساءلة:

1- الهولقراطية: يسعى إلى زيادة مستوى الشفافية والمساءلة من خلال تحديد الحسابات المحددة لكل دور وتوجيه القرارات نحو المسؤولين عنها.

2- الإدارة التقليدية: قد تكون الشفافية والمساءلة أقل وضوحاً نظراً للهياكل الهرمية والترتيبات التقليدية.

ثالثاً: التكيف والاستجابة:

1- الهولقراطية: يمكن للمؤسسة التكيف بشكل أسرع مع التغيرات والمتغيرات في البيئة الخارجية نتيجة للتركيز على توزيع السلطات والمرونة.

2- الإدارة التقليدية: قد تكون القرارات أكثر تأخراً وصعوبة في التنفيذ بسبب الهياكل الصلبة والترتيبات الرسمية.

رابعاً: تحديد الأولويات واتخاذ القرارات:

1- الهولقراطية: يتم تحديد الأولويات على مستوى الأدوار والدوريات، مما يسمح باتخاذ القرارات التشغيلية بشكل أفضل وأسرع.

2- الإدارة التقليدية: غالباً ما يتم اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا وتميرها إلى الأقسام والمستويات الأدنى.

خامساً: تحقيق الأهداف والمرونة في العمل:

1- الهولقراطية: يهدف إلى تحقيق الأهداف بشكل أفضل من خلال تحقيق المرونة في توجيه الأدوار نحو الأهداف المحددة.

2- الإدارة التقليدية: قد تكون الأهداف أقل مرونة وتكون توجيهاتها أكثر تعقيداً وتحديدًا.

سادساً: توجيه الأداء والإشراف:

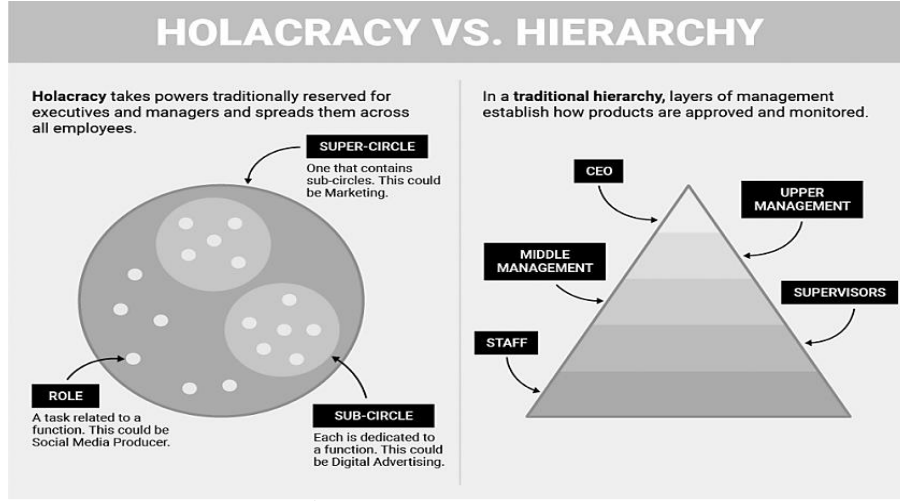
1- الهولقراطية: لا توجد إدارة تقليدية بالمفهوم الكلاسيكي، بل توجيه الأداء يتم عبر تحديد الأدوار والحسابات المحددة.

2- الإدارة التقليدية: تشمل هياكل الإدارة الرؤساء والمديرين الذين يديرون ويوجهون الأعضاء.

هذه بعض الفروقات الرئيسية بين الهولقراطية والإدارة التقليدية، يمكن أن تكون لكل نمط مزاياه وعيوبه ويكون أنسب لأنواع مختلفة من المؤسسات والبيئات.

يمكن تلخيص هاته الفروقات في الشكل التالي: (Mosamim, 2020, p. 258):

الشكل رقم 3: مقارنة التنظيم الهرمي والهولقراطي



المصدر: (Mosamim, 2020 ، صفحة 258)

المحور الثالث: مكانيزمات عمل الهولقراطية وأهدافها: (Robertson B., 2023)

أولا :مكانيزمات عمل الهولقراطية :

1. الأدوار والمهام: يعتمد الهولقراطية على تحديد الأدوار والمهام بدلاً من الوظائف الثابتة. كل دور له مجموعة محددة من المسؤوليات والصلاحيات.
2. التوزيع الديمقراطي للسلطة: يتم توزيع السلطات وصلاحيات اتخاذ القرارات على مستوى الأدوار، وليس متركزة في أعلى الهرم التنظيمي.
3. الشفافية والمساءلة: يسعى الهولقراطية لزيادة مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات وتحديد المساءلة لكل دور.
4. المرونة والتكيف: يمكن للمؤسسة التكيف بشكل أفضل مع التغيرات والمتغيرات في البيئة الخارجية نتيجة التركيز على توزيع السلطات.
5. التركيز على الغرض: يتم تحديد الأدوار والمهام بناءً على الغرض الأساسي للمؤسسة.
6. تحقيق الأهداف من خلال الأدوار: يتوقع من كل دور تحقيق أهدافه ومساهمته في تحقيق الهدف العام للمؤسسة.
7. توجيه الأداء بدلاً من الإشراف: لا توجد إدارة تقليدية بالمفهوم الكلاسيكي، بل يتم توجيه الأداء من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات.
8. تحديث وتطوير الأدوار بشكل مستمر: يتم تحديث وتطوير وصف الأدوار بناءً على الحاجات والتغيرات في المؤسسة.

هذه هي بعض المراكز الرئيسية لنظام الهولقراطية، والتي تشكل الأسس التي يقوم عليها تنظيم وإدارة المؤسسات باستخدام هذا النمط.

ثانيا : أهداف الهولقراطية

1. زيادة الشفافية والمساءلة: هدف الهولقراطية هو تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية في عمليات اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل المؤسسة، مما يزيد من مستوى المساءلة.
2. تحسين الاستجابة والمرونة: يهدف الهولقراطية إلى إيجاد بيئة أكثر استجابة ومرونة، حيث يتمكن الأعضاء من اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات بسرعة وفعالية.
3. تعزيز المشاركة الفعالة: يسعى الهولقراطية إلى تشجيع جميع أعضاء المؤسسة على المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار والمساهمة في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة.
4. القرارات نحو الواقعية العملية: من خلال توزيع السلطات والمسؤوليات نحو الأعضاء الذين يتعاملون مع الواقع التشغيلي، يهدف الهولقراطية إلى ضمان أن القرارات تعكس الاحتياجات والظروف الفعلية للمؤسسة.
5. تحسين تجربة العمل: يهدف الهولقراطية إلى خلق بيئة عمل أكثر ملائمة وملهمة للأعضاء، حيث يتمكنون من تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية بشكل أفضل.
6. تعزيز التفاعل والتعاون: يسعى الهولقراطية إلى تحقيق مستوى أعلى من التفاعل والتعاون بين الأعضاء، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل.
7. تحقيق الأهداف المؤسسية: يعمل الهولقراطية على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وأكثر كفاءة من خلال توجيه السلطات نحو الأعضاء الذين يمتلكون الخبرات والقدرات المناسبة.
8. تحقيق التطور والتحسين المستمر: يهدف الهولقراطية إلى تحقيق التطور والتحسين المستمر في عمليات العمل والهياكل التنظيمية لضمان تحقيق النجاح على المدى الطويل.

هذه هي بعض الأهداف التي يسعى نظام الهولقراطية لتحقيقها في المؤسسات. يمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال تطبيق وتبني مبادئ وأساليب الهولقراطية بشكل صحيح ومنظم.

المحور الرابع: دراسة حالة شركة بنز بعد اعتمادها للهولقراطية:

أولاً: شركة مرسيدس بنز (Mercedes Benz.io):

تعتبر شركة Mercedes-Benz.io GmbH شركة تابعة بنسبة 100٪ من شركة مرسيدس بنز AG وتم تأسيسها خارج الهياكل الشركات المعتمدة بشكل خاص لمواجهة تحديات التحول الرقمي. شركة دايملر AG هي شركة متعددة الجنسيات تأسست في عام 1886 وتضم قرابة 300,000 موظف وبلغت عائداها 172 مليار يورو حتى عام 2019. وتشتهر شركة دايملر بشكل خاص باعتبارها الشركة الأم لسيارات مرسيدس بنز، وتتكون شركة دايملر AG من ثلاثة أقسام: مرسيدس بنز AG وشركة دايملر للشاحنات AG وشركة دايملر موبيليتي AG. كانت صناعة السيارات قوة صناعية "حصن" لعقود، دون أي تشويش من قبل الخوارج، مع هياكل أوليغوبولية تهيمن عليها عدد قليل من اللاعبين (احتكار القلة Oligopolistic).

انشأت مرسيدس-بنز.ايو ككيان تابع لمرسيدس-بنزAGمسؤول عن التجارة الإلكترونية ويسهم في تطبيقات الويب ومنتجات رقمية أخرى، مثل تطبيقات "مرسيدس مي" (وهي تطبيقات تربط السيارة بمستخدميها لإدارة معلومات السيارة وخدمات المستخدم). شهدت مرسيدس-بنز.ايو نمواً سريعاً. تأسست في عام 2015 كوحدة مستقلة صغيرة. اليوم، يتم توزيع حوالي 390 موظفاً عبر شتوتغارت وبرلين ولشبونة. تعتمد شركة مرسيدس-بنز.ايو كشركة على هيكل هولقراطي، في حين يتم تطوير منتجاتها باستخدام مفاهيم الرشاقة، مثل السكرم (Scrum) أو كانبان (Canban). يمكن اعتبار شركة مرسيدس-بنز.ايو كـ "خنزير التجريب" الخاص بمرسيدس-بنزAG، حيث أن المنظمات الكبيرة عادة ما تعيد تنظيم أو حتى تحويل أنفسها إلى منظمات ذاتية الإدارة دفعة واحدة. بدلاً من ذلك، يتم إنشاء كيانات جديدة خارج حدودها المعتمدة (Kohler، 2016).

1- اعتماد تنظيم الهولقراطية:

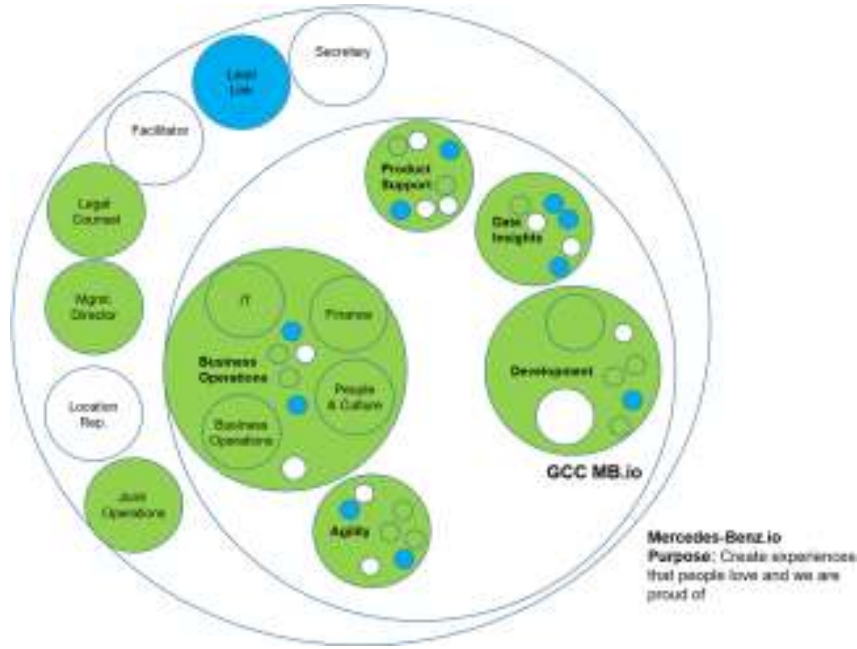
في عام 2016، بدأت مرسيدس-بنز.ايو في تنظيم نفسها بنمط هولقراطي، بدأت مع حوالي 10 موظفين في موقع واحد. بدأوا بحوالي 10 دوائر، جميعها مدمجة في دائرة واسعة تسمى "دائرة الشركة العامة" (GCC) "في دائرة الشركة العامة، شكلت الهولونات العامة مثل "المالية"، "الشركاء"، "الموارد البشرية"، "الحلول"، و "العمليات" أساس الشركة، تمثل هذه الدوائر الوظائف الرئيسية للمنظمة، وتنسق كيفية تنظيم العمل وكيفية توزيع المسؤوليات الرئيسية بين موظفيها. مع نمو الشركة بسرعة، تطورت الإعدادات اليوم إلى حوالي 45 دائرة وحوالي 500 دور مختلف. في المنظمات الهولقراطية، يصبح البرمجيات الأساسية ضرورية لترميز الغرض والأدوار والمسألة. تستخدم مرسيدس-بنز.ايو GlassFrog®، وهو تطبيق عبر الإنترنت لإدارة المنظمات الهولقراطية لتحقيق الشفافية في هذه القضايا عبر مواقعها المتعددة.

2- تكييفات تنظيم الهولقراطية في مرسيدس بنز (MB.IO):

وبما أن لدى مرسيدس-بنز.ايو الآن سنوات قليلة من الخبرة مع الهولقراطية، فقد قامت بعدة تكييفات وتمديدات للإطار الأصلي وهيكل الهولون الطبقة العليا على النحو التالي:

🔲 عمليات الأعمال (التي تشمل الهولونات الفرعية: تكنولوجيا المعلومات، المالية، الموارد البشرية والثقافة، عمليات الأعمال)، دعم المنتج، تطوير، تحليلات البيانات، استشارات الاستراتيجية والأعمال، منتجات الشركة، CUD، الهندسة المعمارية والتكنولوجيا والرشاقة.

🔲 على مستوى دائرة الشركة العامة، قررت مرسيدس-بنز.ايو إنشاء أدوار من الإطار الهولقراطي القياسي وإضافة أدوار إضافية مثل "بطل القبيلة" أو "مبتكر MB" (انظر الشكل 4). يُظهر المدراء التنفيذيون، الذين يتم عرضهم في الدائرة العليا، المنظمة القانونية فالألوان لها معانٍ مختلفة، اللون الأخضر يمثل الأدوار المخصصة والداخلية، اللون الأزرق الأدوار الأساسية في الهولقراطية، واللون الأبيض الأدوار الشاغرة. لأسباب قانونية، يتم عرض أدوار ودوائر مختارة فقط. من الواضح أن هيكل مرسيدس-بنز.ايو يختلف بشكل جذري عن هيكل الشركة التقليدي. تتبع التصميم بوضوح استراتيجية توجيه المنتج أولاً، مما يبرز دور الهولونات في التطوير وتحليلات البيانات وتكنولوجيا الهندسة المعمارية والرشاقة (Ackermann, 2021, p. 1289).



المصدر: 1289Ackermann, M , 2021, p

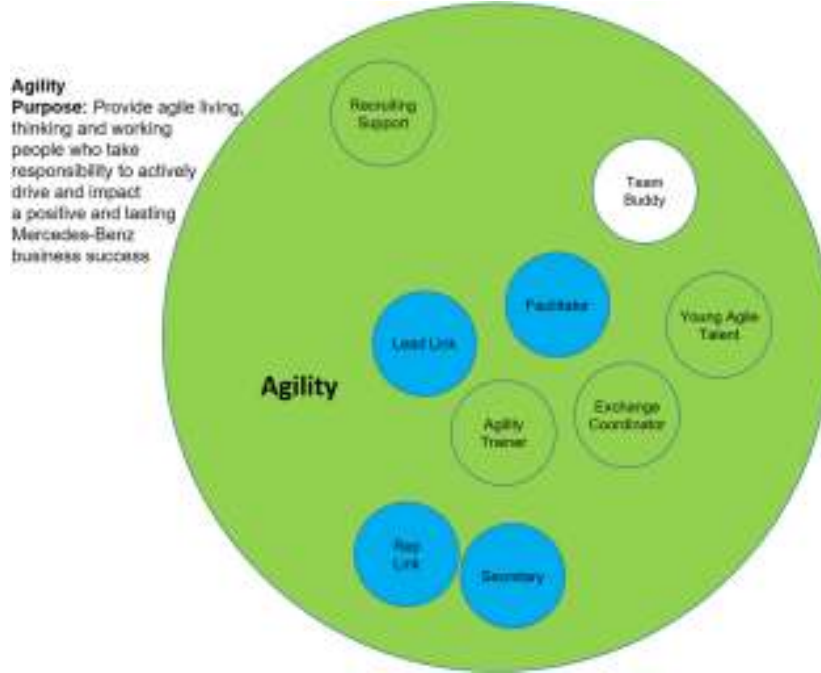
ثانيا : مواكبة تنظيم الهولقراطية لمتطلبات الرقمنة في مرسيدس بنز (MB.IO):

إحدى العيوب الرئيسية للهياكل الإدارية التقليدية هي القدرة البطيئة على التكيف والاستجابة، وهو شرط أساسي للرقمنة (Digitalization) (Legner, 2017) لدمج القدرة على التكيف بعمق في هيكل منظماتها، أنشأت شركة مرسيدس-بنز.ايو دائرة القدرة الخاصة بها (انظر الشكل 4). اهدف هو "توفير أشخاص يعيشون ويفكرون ويعملون بروح الحيوية القادرين على تحمل المسؤولية لدفع النجاح التجاري لمرسيدس-بنز بشكل فعال وبأثر إيجابي ودائم" حيث يتم تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية وتمكين مرسيدس-بنز.ايو بشكل نشط لتحقيق النجاح كشركة. وبالتالي، تصبح القدرة على التكيف ركيزة أساسية في الغرض العام للشركة.

المهولون الخاص بالقدرة يتضمن الأدوار الأساسية للربط الرائد، والميسر، وربط الوكيل، والسكرتير؛ والأدوار القابلة للتخصيص لدعم التوظيف، ومدرب القدرة على التكيف، ومنسق التبادل، والمواهب الشابة القادرة على التكيف، وصيدق الفريق. تم تخصيص التكتيكات لتيسير التواصل، بحيث يتم تضمين قبيلة القدرة بأكملها. تصميم المنظمة هو هولوقراطي، في حين يتبع التطبيق اليومي مبادئ الكفاءة. أبرز أحد المستجيبين ما يلي: "القضايا الكبيرة في التنظيم هي هولوقراطية، لذا يتم تشغيل الأعمال اليومية بأحداث سكرام" و"بالنسبة لنا، سكرام هو إطار مثبت لتطوير منتجاتنا، وهذا يؤدي أيضاً إلى حقيقة أننا قسمنا دائرة القدرة على هذا النحو. على سبيل المثال، هناك دائرة "كيفية تحقيق القدرة" حيث يتبادل مدراء منهجية السكرام" (Scrum Methodology)، كما أعضاء المنظمة يقومون بتقييم الهولقراطية كاستجابة لمنتجات وأساليب العمل في مرسيدس-بنز.ايو سواء في التقييم الحالي أو فيما يتعلق بالوضع الحالي.

إن تصميم المنظمة يتبع المنتج وليس العكس أبرز أحد المقابلين أنه إذا لم يعد التصميم يناسب المنظمة وأهدافها ولا يمكنها بعد تمكينها من أن تكون مرنة ومبتكرة، فسيتم استبداله. وختم أحد المعلمين تجربته بـ: "في النهاية، الهولقراطية هي الجوهر".

الشكل رقم 5 : هولون الرشاقة (Agility) لمسيدس بتر



المصدر: Ackermann, M ; 2021 , p 1292

المحور الخامس : دوافع التحول الى النظام الهولقراطي:

تقدم بسيط لهذا العنوان في حدود سطر إلى سطرين، ضع النص هنا

أولا : أهم المشاكل العالمية في التنظيم (Martela, 2019, pp. 6-9) :

حسب بورانام (Puranam P, 2014, p. 163) ، يرى ان الشرط الأساسي لاي منظمة تتكون من 4 عناصر هي :

- (1) نظام متعدد الوكلاء
- (2) حدود قابلة للتحديد
- (3) أهداف على مستوى النظام (الغرض)
- (4) الساهمة في جهود الوكيل التأسيسي (الشركة)

ويعتبر كل معيار من المعايير الأربعة أمرا بالغ الأهمية، بمعنى أن الكيانات التي تستوفي المعايير الأربعة هي وحدها التي يمكن اعتبارها منظمة. وبالتالي فإن المنظمات هي كيانات موجهة نحو تحقيق الأهداف وتتألف من مجموعة محددة من الوكلاء المستقلين الذين يساهمون معا في تحقيق ذلك الهدف، و حتى تكون قادرة على تحقيق هذا السعي المنسق للهدف، هناك أربع مشاكل عالمية يجب على أي شكل من أشكال التنظيم، بحكم تعريفها، حلها و هي:

1-تقسيم المهام: يجب تعيين الهدف الشامل للمنظمة في مجموعة من المهام والمهام الفرعية المترابطة التي يمكن بعد ذلك تعيينها إلى وكلاء فردين. يمكن تقسيم المهام بوعي بطريقة من أعلى إلى أسفل حيث يتم تقسيم المهام الأكبر إلى مهام فرعية أصغر بشكل متزايد أو يمكن القيام به بشكل عضوي بطريقة أكثر من أسفل إلى أعلى حيث يتمتع كل موظف بالسلطة والمسؤولية لتحديد المهام التي يجب إنجازها من أجل المساهمة في الهدف العام للمنظمة.

2- تخصيص المهام: الخطوة التالية بعد تقسيم المهام هي تعيين قائمة المهام التي تم الحصول عليها إلى وكلاء فرديين ومجموعات من الوكلاء. الهدف هو التأكد من أنه لكل مهمة ومهمة فرعية ضرورية، هناك وكيل أو مجموعة مسؤولة عن ضمان إنجاز المهمة.

3- وفير المكافآت: بالنظر إلى أن الوكلاء الأفراد لديهم اهتماماتهم وقيمهم الخاصة، تحتاج المنظمة إلى تقديم شكل من أشكال المكافأة لجعل الوكلاء متحمسين لإنجاز مهامهم. الشكل الأكثر نموذجية للمكافأة في المنظمات هو التعويض النقدي، ولكن يمكن أيضا تخفيز الوكلاء من خلال العديد من العوامل الأخرى مثل فرص المكانة والتقدم، أو دوافع أكثر جوهرية مثل التعبير عن الذات والمساهمة في هدف جدير من خلال عمل الفرد، كما يجب على المنظمة التأكد من أن الوكلاء التأسيسيين لديهم الدافع اللازم لإنجاز مهامهم والمساهمة في الهدف التنظيمي.

4- توفير المعلومات: لإنجاز مهامهم بنجاح بطريقة تعزز الهدف الشامل، يحتاج الوكلاء الفرديون إلى معلومات محدثة باستمرار حول البيئة وحول ما يفعله الوكلاء التنظيميون الآخرون. على وجه الخصوص، غالبا ما تكون العديد من المهام مترابطة ويحتاج الوكلاء إلى تنسيق أعمالهم حتى يتمكنوا من إنجازها.

وبناء على ذلك، فقائمة المشاكل الرئيسية الأربعة (4)، تحتاج أي منظمة إلى حلها من أجل العمل (انظر الجدول)، وسيتم استخدامها كقاعدة لمقارنة البيروقراطية، الهولقراطية والمنظمات ذاتية الإدارة.

ثانيا: الحلول المقترحة حسب اشكال التنظيم

1- أهم الفروقات في الحلول حسب طبيعة التنظيم:

و يمكن تحديد اهم الحلول و تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: أهم الحلول حسب طبيعة التنظيم :

الترتيب الهيكلي الأعلى	الترتيب الهيكلي الأدنى	أهم قدرات التغيير	منظمات الإدارة الثانية
سلطة المدير على	جامع	خففت ، خاصة داخل الفرق	تغير موجود
سلطة اتخاذ القرار	الهرمية	اللامركزية الانتقائية	بـ الحزبية
تقسيم العمل: تقسيم	تحدد الإدارة العليا المهام الضرورية ، والتي يتم تقييمها بعد ذلك إلى مهام فرعية ومهام فرعية فرعية حسب طبقات الإدارة في عملية من أعلى إلى أسفل.	عملية من أعلى إلى أسفل. لكن تقسيم المهام داخل الفريق يتم بشكل أكثر استقلالية ، مع احتفاظ المديرين بالحق في التدخل وتفويض القرارات الأكبر.	إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل مع الإدارة العليا وكذلك الأفراد الذين يحملون المسؤولية والسلطة لإنشاء مهام جديدة.
تقسيم العمل: توزيع	عملية من أعلى إلى أسفل حيث يتم تخصيص المهام والمسؤوليات من قبل المديرين لموظفيهم.	يتم تخصيص داخل الفريق بشكل مستقل ، ولكن تخصيص الموظفين للفرق وقرارات الموارد الرئيسية الأخرى التي تتم من خلال عملية من أعلى إلى أسفل.	التفاعل بين الموظفين الذين لديهم سلطة كبيرة لتحديد الأدوار الروتينية بها.
توفير المكافأة: مكافأة المرحوب فيه	التعويض النقدي وأنظمة المكافآت وخيارات النظم المخصصة من قبل المديرين.	تعويض نقدي مع أنظمة مكافآت قائمة على الفريق في بعض الأحيان يخصصها المديرين. فرصة للعمل في مشاريع أكثر إثارة للاهتمام في المستقبل.	تحدد التعويض النقدي مع مستويات الرواتب والمكافآت من ألية قائمة على الأقران. الكثير من التركيز على جعل العمل جوهري.
توفير المكافأة: نقص الركوب المحي	المشرفون المسؤولون عن مراقبة تصرفات و / أو مخرجات تصرفاتهم.	المشرفون المسؤولون عن مراقبة تصرفات و / أو مخرجات مروضيهم. داخل الفرق قد يكون الموظفون مسؤولين بشكل أساسي عن بعضهم البعض.	مسؤولون بشكل أساسي عن بعضهم البعض ومراقبتهم من قبل بعض من خلال آليات واضحة لحل النزاعات.
توفير المعلومات: الاتجاه	تلقي حدد المهام الصارمة والتعليمات الدقيقة الحاجة إلى توزيع معلومات واسعة.	عادة ما يكون لدى الفرق المعلومات اللازمة لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالمهام. القرارات الأخرى المتخذة على مستويات أعلى حيث يكون لدى المديرين معلومات عامة كافية لاتخاذ القرار.	بيع المعلومات الرئيسية والتوزيع للنشاط للمعلومات لضمان قدرة على اتخاذ القرارات التي تتخذ الكمال.
توفير المعلومات: المهام الشرائطية	وتكامل الإجراءات الموحدة وتوزيع المهام ورصدها من أعلى إلى أسفل التنسيق اللازم.	عادة ما يتم التنسيق داخل الفريق من خلال التواصل المستمر. يتم إنجاز التنسيق داخل الوظيفة بشكل هرمي ، حيث ساعدت الفرق متعددة الوظائف الوظائف على التنسيق.	التنسيق داخل الفريق من خلال التواصل المستمر. يتم إنجاز العمل الفريق وداخل الوظيفة من خلال أدوار التنسيق ومن خلال المكافأة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات.

المصدر: مرجع سابق، 6، Martela, 2019، (ترجمة الباحث)

2-الشركات التي اعتمدت نظام الهولقراطي في العالم :

يشهد العالم تحولات كبيرة في البيئة الخارجية وحتى الداخلية، الناجمة خصوصا عن التطور التكنولوجي المتسارع الذي دفع وفرض على كثير من المنظمات التحول والانتقال الى تغيير طريقة تنظيمها للإداري بسبب عدم القدرة على التكيف و التأقلم الى البحث عن تنظيم اداري اكثر مرونة و تأقلم مع التغيرات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية، حيث هناك ما يزيد عن الف 1000 شركة تم اعتماد النظام الهولقراطية و على راسها شركة مرسيدس بنز 2016 و الجدول الموالي يظهر اهم الشركات حسب طبيعة نشاطها و عدد عمالها.

الاسم	الموقع الإلكتروني	البلد	تاريخ التأسيس	الخدمات
1. ألي بابا	www.alibaba.com	الصين	11-90	الخدمات المعلوماتية / تكنولوجيا المعلومات
2. مظهرات 4WE	http://4we.com	ألمانيا	11-90	تكنولوجيا
3. أليانزا	www.allianz.de	ألمانيا	11-90	تأمين
4. أليانزا جلوبال أوقات المتاح	www.allianz.com	كولومبيا	0-88	الخدمات
5. أليانزا بيز إن إي - ذا واي	HTTP://WWW.ALIANZBOOKS.COM	سويسرا	0-88	الخدمات المعلوماتية / تكنولوجيا المعلومات
6. فعل الفعل	https://actionweb.com	الولايات المتحدة الأمريكية	11-90	تكنولوجيا
7. أليانزا أنظمة المعلومات	https://www.ais.com	الولايات المتحدة الأمريكية	11-90	تكنولوجيا
8. أليانزا تكنولوجيا	www.allianz.com	الولايات المتحدة الأمريكية	11-90	الخدمات المعلوماتية / تكنولوجيا المعلومات
9. أليانزا	www.allianz.com	ألمانيا	0-88	الخدمات
10. أليانزا	www.allianz.com	ألمانيا	0-88	الخدمات
11. أليانزا	www.allianz.com	ألمانيا	0-88	الخدمات
12. أليانزا	www.allianz.com	ألمانيا	0-88	الخدمات
13. أليانزا	www.allianz.com	ألمانيا	0-88	الخدمات
14. أليانزا	www.allianz.com	ألمانيا	0-88	الخدمات
15. أليانزا	www.allianz.com	ألمانيا	0-88	الخدمات
16. أليانزا	www.allianz.com	ألمانيا	0-88	الخدمات
17. أليانزا	www.allianz.com	ألمانيا	0-88	الخدمات
18. أليانزا	www.allianz.com	ألمانيا	0-88	الخدمات
19. أليانزا	www.allianz.com	ألمانيا	0-88	الخدمات
20. أليانزا	www.allianz.com	ألمانيا	0-88	الخدمات

المصدر: موقع هولقراطي (www.holacracy.org)

كما يمكن تلخيص اهم دوافع التوجه نحو الهولقراطية في النقاط التالية:

- ✓ **زيادة التفوق التنظيمي:** الهولقراطية تعزز الشفافية وتقلل من التهيئة الهرمية التقليدية. وهذا يمكن أن يزيد من كفاءة عمليات اتخاذ القرار ويعزز الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات.
- ✓ **تمكين الموظفين:** تعطي الهولقراطية الموظفين سلطة اتخاذ القرارات والمساءلة. يمكن للموظفين تصميم الدوائر وتشغيلها، مما يعزز الانخراط والمساءلة الفردية.
- ✓ **زيادة الروح الجماعية والرضا الوظيفي:** من خلال إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار ومنحهم مسؤولية أكبر، يمكن أن تزيد الهولقراطية من رضا الموظفين والولاء للشركة.
- ✓ **التكيف مع التغيرات السريعة في السوق:** تساعد الهولقراطية الشركات في التكيف مع التحولات السريعة في البيئة التنظيمية والسوقية.
- ✓ **تحسين الابتكار والإبداع:** من خلال إزالة القيود الهرمية التقليدية، يمكن للهولقراطية تمكين الموظفين لتقديم أفكار جديدة والمساهمة في الابتكار.
- ✓ **تشجيع الشفافية ومشاركة المعرفة:** تعزز الهولقراطية من مشاركة المعرفة والمعلومات بين الموظفين، مما يساعد في تعزيز التعاون وتحسين الأداء.
- ✓ **تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** من خلال منح الموظفين مرونة أكبر في تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم، يمكن للهولقراطية أن تساعد في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- ✓ **تحسين الاستجابة للاحتياجات العملاء:** بفضل البنية التسلسلية في الهولقراطية، يمكن للشركات تحسين استجابتها لاحتياجات العملاء بشكل أفضل وأسرع.
- ✓ **تعزيز الابتكار والتطوير:** يمكن للموظفين في بيئة الهولقراطية تقديم الأفكار والمساهمة في عمليات التطوير والابتكار بشكل فعال.

✓ **تقليل التكاليف الإدارية:** نظرًا لأن الهولقراطية تقلل من عدد الطبقات الإدارية، يمكن أن تقلل من التكاليف الإدارية وتزيد من كفاءة العمليات.

✓ **تعزيز الشفافية والمساءلة:** يتيح النظام الهولقراطي توزيع السلطة والمسؤولية بشكل أفضل، مما يزيد من شفافية القرارات والإجراءات.

✓ **تحسين القدرة على التكيف مع التحولات السريعة:** تسمح الهياكل الهولقراطية بتحقيق استجابة أفضل للتحولات والتغيرات في البيئة التنظيمية.

زيادة الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية: يمكن للموظفين أن يشعروا بالمزيد من الانتماء للمنظمة والمسؤولية نحو نجاحها عندما يشعرون بأن لديهم دور فعال في صنع القرارات.

الخلاصة:

بعد دراستنا لموضوع الهولقراطية و ضرورة اعتمادها في إدارة المنظمات، فقد ظهر جلياً مدى الصعوبات التي تواجه المؤسسات من خلال الدراسات التي اعتمدناها في ورقة بحثنا حيث تظهر اغلب الدراسات مدى ضعف و محدودية التنظيم الهرمي في مواجهة الصعوبات التنظيمية الناجمة عن التطورات التكنولوجية، و يؤكدون على ضرورة تغير التنظيم السائد في المؤسسات للتوجه الى مفهوم الإدارة الذاتية التي تعتمد على فلسفة تختلف عن التنظيم الهرمي، كما رايانا في الموضوع ان الهولقراطية هي نموذج إدارة ذاتية، و التي اثبتت نجاعتها في حل اهم مشاكل التنظيم في المؤسسات و قدرتها على التكيف و الاستجابة للتغيرات البيئية التي تواجه المنظمات الاقتصادية، منها لا على سبيل الحصر ثكة مرسيدس بنز، في مواجهة الرقمنة المتصاعدة في سوق السيارات ما دفعها لاعتماد مفهوم الهولقراطية في إدارة الشركة منذ 2016 .

1- اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: صحيحة، فمن خلال اظهار ضعف قدرت النظام الهرمي في الاستجابة للتغيرات التكنولوجية، مركزية اتخاذ القرارات، صعوبة تطابق اهداف العمال مع المؤسسة، غياب شبه كامل لرضى العمال الانتماء الذي يعيشه العامل، غياب الحريات داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية

الفرضية الثانية: صحيحة، كما رايانا في الموضوع مدى تميز الهيكل التنظيمي الهولقراطي في الغاء الهرمين من جهة و توزيع السلطة من جهة أخرى مما يخلق مرونة في التنظيم و القدرة عالية على الاستجابة للمتغيرات الخارجية و المواجهة السريعة للتهديدات و الاخطار من خلال سرعة اتخاذ القرارات، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية

الفرضية الثالثة: خاطئة، وهذا من خلال زيادة دوافع عدد شركات التي لجأت الى اعتماد النظام الهولقراطي، والاعداد الكثيرة من الشركات التي تتحول من التنظيم الهرمي الى التنظيم الهولقراطي، اين يزيد عددها عن 1000 شركة حسب موقع الهولقراطية من خلال قائمة الشركات التي تعتمد هذا النظام، وهذا ما يثبت خطأ الفرضية

2- النتائج

توصلنا من خلال ورقة بحثنا الى أهمية النماذج الحديثة في الإدارة و دورها في مواجهة التغيرات و متطلبات التكيف والاستمرارية في عصر التكنولوجيا، و الرقمنة التي زادة من تحديات المنظمات الاقتصادية، التي أصبحت غير قادرة على مواجهة الاخطار التي تهدد بقاء الشركة، و كمثال على ذلك حالة الدراسة و ما واجهته شركة مرسيدس بنز بعد ظهور منافسين جدد في صناعة السيارات، لم تكن مرسيدس تعتبره كمنافس بحسب التنظيم التقليدي، ففعلا ظهور شركة تسلا (Tesla) في سوق السيارات

غير مفهوم المنافسة تماماً و هدد بقاء شركات المخترعة للسيارات في المقام الأول، و لهذا قامت شركة مرسيدس بتأسيس شركة فرعية جديد جديدة تابعة لها اسمها (Mercedes Benz.io) التي تستجيب للمواجهة في مجال الرقمنة بحكم ان التهديد جاء من قطاع التكنولوجيا الرقمية (Dizitation).

3- الاقتراحات:

حتى نكون عمليين في تقديم هاته الاقتراحات سنحاول إعطاء أهم الخطوات المتبعة في التحول الى التنظيم الهولقراطي:

- ✓ التعرف على الهولقراطية: يجب أولاً أن يتعرف الفريق الإداري والموظفون على مفاهيم الهولقراطية وكيفية عملها.
 - ✓ تدريب الفريق: يتوجب توفير التدريب وورش العمل التي تساعد الفريق على فهم وتطبيق مبادئ الهولقراطية.
 - ✓ تحديد الدوائر والأدوار: يجب تحديد الدوائر والأدوار المختلفة في المؤسسة بناءً على الوظائف والمسؤوليات المحددة.
 - ✓ تعيين الأدوار: يجب على الفريق تعيين الأدوار للأفراد بناءً على مهاراتهم وقدراتهم.
 - ✓ تحديد الحسابيات والمسؤوليات: يجب تحديد الحسابيات والمسؤوليات الواضحة لكل دور، بما في ذلك تحديد الصلاحيات والصلاحيات.
 - ✓ تحقيق الشفافية: يجب أن تكون جميع الحسابات والقرارات واضحة ومتاحة لجميع أعضاء الفريق.
 - ✓ التحقق والمتابعة المستمرة: يتوجب على الفريق متابعة تنفيذ الحسابيات والتأكد من استمرار العمل بفعالية.
 - ✓ تحفيز التفاعل والمساهمة: يجب تشجيع الأعضاء على المساهمة بفعالية وتبادل الأفكار والتوجيهات.
 - ✓ تحسين العمليات بشكل مستمر: يجب أن يكون الفريق ملتزماً بتحسين العمليات وتطويرها بشكل مستمر.
 - ✓ التواصل الفعال: يجب تعزيز التواصل بين الأعضاء وبين الدوائر المختلفة لضمان تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف.
 - ✓ تقييم الأداء: يجب على الفريق تقييم أداء الدور والدائرة بشكل دوري لضمان التحسين المستمر.
 - ✓ متابعة النمو والتطور: يجب أن يكون الفريق ملتزماً بمتابعة التطورات في مجال الهولقراطية وتبني أفضل الممارسات.
- باعتداد هذه الخطوات، يمكن للمؤسسة أن تبني نظام هولقراطي فعال يساهم في تحقيق التحول التنظيمي وتحسين أدائها بشكل عام.

- Ackermann, M. S. (2021). "How Mercedes-Benz addresses digital transformation using Holacracy", *Journal of Organizational Change Management*, 5-1299., Vol. 34 (No. 7.), p. pp. 128.
- Audrin, B. B. (2023)). When the hierarchy folds: how employees may react", *Journal of Business Strategy*,, Vol. ahead-of-print. doi:<https://doi.org/10.1108/JBS-12-2022-0221>
- Golden, B. &. (2017). Zappos: An Experiment in Holacracy. (U. o. Dame., Éd.) *Golden, B. , Pandey, A. , & O'Rourke, J. S. (2017). Zappos: An experiment in holacracy. .*
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*,, Vol. 59 (No. 3,), pp. pp. 347-357.
- Kumar S., V. a.-1. (2018). "Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos". *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 No. 7, 12-15.
- Legner, C. E. (2017). “Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community”, *Business and Information Systems*, Vol. 59 (No. 4,), pp. pp. 301-308.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg’s adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, pp. 1-24.
- Martijn van Rensch, H. H. (2022, January). “Holacracy driving Sustainable Future Winners “. *white paper ; Deloitte ; Maastricht University*, pp. 1-2.
- Mosamim, P. (2020 , December 12). Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an an Organizational Leadership and Management System? *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, Volume 5, Issue 12, 2020, pp. 257 - 271.
- Puranam P, A. O. (2014). What’s “new” about new forms of organizing? *Academy of Management Rev* 39:162–180, 39, pp. 162-180.
- Robertson, B. (2015). *Constitution Holacracy. Les règles du jeu, Section 5.2.3.*
- Robertson, B. J. (2023, october 01). *Holacracy Foundation*. Récupéré sur Holacracy one: <https://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2023/04/Holacracy-Constitution-5.0.pdf>
- Robertson, B. J. (s.d.). *Holacracy One* . Récupéré sur www.holacracy.org: <http://www.holacracy.org>