

إطار عمل تشغيلي لتطبيق اتخاذ القرار الجماعي بعد-الهرمي في المؤسسات المعقدة

التأسيس النظري والتشخيصي: تفكيك "الاستحالة" والقيود التنظيمية 1.

تُعرّف القيود الهيكلية في المؤسسات المعقدة بأنها الأطر التنظيمية والإجرائية والأنماط الذهنية المعتمدة التي تحدد نطاق الحركة المسموح به للقطاعات والموظفين، وتصيغ سلفاً ما يُعد ممكناً أو مستحيلاً للتحقيق. تبرز الأهمية الاستراتيجية لتفكيك ثقافة "عدم القدرة على التغيير" باعتبارها المدخل الرائد لتحرير الكفاءة المؤسسية واستعادة روح المبادرة الجماعية؛ إذ إن التسليم السلبي بالقيود القائمة يحبس المعرفة الموزعة ويُعطّل الطاقة التطويرية للمنظمة. إن نقل المؤسسة نحو نمط تشغيلي مرّن يقتضي أولاً تفكيك الآليات الهيكلية التي تُصنع بها "الاستحالة" داخل الثقافة الإدارية وتفكيك متركزاتها التنظيمية.

ترتكز عملية التشخيص التشغيلي للقيود التنظيمية على تفكيك الآليات النقدية للهياكل التقليدية، وتتلخص في المحاور التالية:

- **واستغلال عدم اليقين: استناداً إلى الطرح الفلسفي (Counter-affordances) "تفكيك" الفرص المضادة/المغلقة**
لكريستوباس سابوليوس، تشير "الفرص المضادة/المغلقة" إلى التعطيل والنشط والإغلاق المنظم للخيارات والبدائل المتاحة أمام الأفراد داخل المنظومة. تُستغل حالات "عدم اليقين" والتهديدات الخارجية وتُضخّم بنحو أداة سياسية لتثبيت انطباع عام بـ "الاستحالة" وتجريد الفاعلين من قدرتهم على المبادرة؛ حيث يحلّ الخوف من المخاطرة محل التفكير العلمي، ويُقدّم عدم وجود تجارب سابقة كدليل قاطع على عدم إمكانية الفعل.
- **تتشكل هذه الحلقة عندما تحتكر جهة تنظيمية أو (Closed Loop of Knowledge) "تشكيل" حلقة المعرفة المغلقة**
إدارية واحدة عملية تعريف المشكلة، وتستأثر بمفردها واختيار البدائل المطروحة للدراسة، لتنتهي بإعلان رسمي مفاده "عدم وجود خيارات أفضل". يُنتج هذا الاحتكار انسداداً معرفياً يُصادر الخبرات الميدانية الموجودة خارج مركز القرار، مما يمنع التحقق من صحة الاستنتاجات، ويجعل الادعاء بـ "وصول البحث إلى أقصى الممكن" مجرد نتيجة محتومة لضيق نطاق البحث الأصلي وليس لاستنفاد البدائل الحقيقية.
- **تصنيع العجز عبر الروتينيات الإدارية الموزعة: لا يتطلب إرساء بيئة العجز المؤسسي وجود طرف متأمر أو محتكر تعمد إعاقة التطوير، بل يتشكل العجز تلقائياً عبر ممارسات الروتين اليومي الموزع بين التقسيمات التنظيمية؛ كأن تكتفي الإدارة المالية بحماية الميزانيات القائمة، وتشغل قطاعات أخرى بمؤشرات الأداء الفردية الخاصة بها، بينما تتجنب الوحدات التشغيلية تحمل مخاطر التجريب الميداني. يؤدي هذا التفكك الإجرائي إلى ضياع مساحات البحث المشترك، وتكريس قناعة عامة بعدم جدوى الطرح دون الحاجة لقرار مركزي يمنع التغيير صراحة.**

ربط انتقالي: إن التشخيص التشغيلي الدقيق لحلقة المعرفة المغلقة وكيفية تصنيع العجز المؤسسي يستوجب الانتقال المباشر نحو التمييز الهيكلي بين مستويات القيود المختلفة للتعامل مع كل قيد بأداة إدارية مناسبة.

تصنيف القيود التنظيمية: التمييز بين الحدود التشغيلية الحقيقية والاصطناعية 2.

تكمّن الأهمية الاستراتيجية لتفكيك وتحليل إجابات "لا يمكن" التي تتكرر في البيئات المؤسسية في تفادي إهدار الفرص التطويرية وتوجيه موارد المؤسسة المحدودة نحو نقاط التغيير ذات الفاعلية العالية. تتسبب الاستجابة السطحية لإجابات القبول أو الرفض المطلق في خلط الحدود الفيزيائية والتقنية الصلبة باللوائح التنظيمية المكتسبة أو بحالات قصور البحث، مما يكرس الجمود المؤسسي. ومن ثمّ،

فإن تنفيذ عبارة "لا يمكن" إلى فرضيات قابلة للاختبار يمنح القيادة التنفيذية القدرة على إدارة الموارد بناءً على أدلة واقعية وتحريير الإمكانات غير المستكشفة.

ولتحقيق ذلك، يقع التمييز الحاكم بين ثلاثة مستويات مستقلة للقيود بناءً على التحليل البعد-هرمي

1. **القيود المجرب/المثبت:** يتعلق بالحدود الفيزيائية والموارد المادية الصلبة المحددة التي لا تتغير نتائجها بالرأي أو التصويت الجماعي.
2. **قيود النظام الحالي:** يتصل باللوائح الإدارية، وإجراءات العمل المعتمدة، وتوزيع الصلاحيات وتخصيص الميزانيات، وهي قيود قابلة للتعديل عند مراجعة سلطة التغيير المختصة.
3. **الفرصة غير المستكشفة:** حالة تعبر عن غياب الحلول الراهنة نتيجة قصور أدوات البحث والتقييم السابقة أو عدم اكتمال المحاولات، وليست إثباتاً لاستحالة الحل ذي الذات.

تقتضي الحوكمة الرشيدة تحويل إجابة "لا يمكن" الموحدة إلى مصفوفة فرضيات تُحدد فيها الظروف، والأدلة المباشرة، والمعلومات الجديدة المطلوبة لإعادة النظر في القنوات التنظيمية المعتمدة، كما يوضح الجدول التالي:

الإجراء الإداري الواجب اتخاذه	القابلية للتعديل	مصدر السلطة	نوع القيود وتعريفه
إعادة توجيه البحث نحو بدائل إجرائية أخرى، توفير موارد إضافية، أو تمديد الإطار الزمني دون التشكيك في واقعية القيد ذاته.	غير قابل للتعديل بالتصويت: التغيير يتطلب تغييراً في الموارد أو النطاق الزمني أو القوانين المشغلة.	القوانين الفيزيائية، الموارد المادية المحدودة، والحدود الزمنية والتقنية الصلبة.	القيود المجرب / الحدود القائمة على: القوانين الطبيعية، الموارد المادية المتاحة، والقيود الفيزيائية المثبتة بحقائق علمية أو ميدانية.
تحديد الجهة التنظيمية المخولة بتعديل اللائحة، تقديم دراسة جدوى لإعادة توزيع المسؤوليات، ورفع طلب رسمي للمالك المباشر للقرار.	قابل للتعديل المشروط: يتطلب مراجعة سلطة التغيير التنظيمية وتعديل السياسات أو القواعد الحاكمة.	القواعد التنظيمية المعتمدة، صلاحيات الإدارة العليا، ونموذج توزيع المسؤوليات، والميزانيات.	القيود النظام الحالي: الموانع الناتجة عن اللوائح الإدارية القائمة، نمط توزيع الصلاحيات، الهيكل التنظيمية، أو سياسات الميزانية المعتمدة.
صياغة السؤال المؤسسي بنحو دقيق، فتح المجال للمشاركة الجماعية لتوليد بدائل جديدة، واختبار الفرضيات عبر مشاريع تجريبية صغيرة.	عالية القابلية للتعديل: تتغير بمجرد توسيع نطاق أدوات البحث وإتاحته للذكاء الجماعي للمؤسسة.	قصور أدوات البحث، غياب منهجيات التجميع، أو اقتصار التقييم على نطاق إداري ضيق.	الفرصة غير المستكشفة: حالة غياب الحلول المباشرة الناجمة عن قصور أدوات التفكير السابقة، عدم كفاية البيانات، أو ضيق نطاق المحاولات.

ربط انتقالي: إن تصنيف القيود يتطلب بيئة تقنية وتنظيمية تضمن مشاركة الجميع في إعادة طرح البدائل، وهو ما سيتم تفصيله في معمارية منصة الذكاء الجماعي.

3. معمارية منصة الذكاء الجماعي: آليات التفاعل والتقييم المحمي

تتجلى القيمة الاستراتيجية لبناء بنية تفاعلية محمية في قدرتها على تحديد سطوة الهرمية الإدارية وتسهيل التدفق الحر للمعرفة الموزعة بين مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة. إن البنية التقنية لمنصات الذكاء الجماعي تضمن عدم مصادرة المسمى الوظيفي لجودة الطرح، مما يتيح استخراج الأفكار الابتكارية من القواعد التشغيلية وإيصالها لدوائر صنع القرار، وتحقق هذه المعمارية من خلال أربعة أركان أساسية:

1. **(Anonymity with Attribution): "آلية التفاعل القائمة على" المجهولية مع احتساب المساهمة**

- فصل الفكرة عن الهوية السلسلية: تُطرح المقترحات وتُقيم دون إظهار الاسم أو المسمى الوظيفي لصاحب المبادرة، مما يلغي الخوف من التقييم السلبي أو حرج مخالفة رأي المستوى الإداري الأعلى.
- حفظ القيمة الرقمية للمساهم: تضمن البنية البرمجية تسجيل المساهمة تقنياً وتوثيقها باسم صاحبها في سجلات النظام لضمان حفظ الحقوق المعنوية والمؤسسية للموظف دون كشفها للعامة أثناء مراحل التقييم والمفاضلة.
- التميز عن الشفاهية العشوائية: تمنع هذه الآلية تحول النقاش إلى سيول كلامية غير منضبطة؛ حيث تخضع المقترحات لقواعد صياغة مركزة تتطلب تقديم أفكار محددة وقابلة للقياس والتقييم الإجرائي.

2. **(Resonance): "القواعد الخوارزمية وحسابات" الرنين**

- حساب التقييم الجماعي: تعتمد المنصة على خوارزميات محددة تُحصى تقييمات المشاركين لكل مقترح مستندة إلى معايير التوافق والأثر التشغيلي، وليس على عدد الأصوات المباشرة فقط.
- تحديد مساحات الرنين والحيود: تُبرز الخوارزمية نقاط "الرنين" التي تلتقي عندها آراء أغلبية الموظفين والخبراء، وتحدد بدقة المساحات التي تتطلب مزيداً من التوضيح والتفكير دون إهمال الأصوات المعارضة.
- الأرشيف النشط للأفكار: لا تُحذف الأفكار التي تحظى بتقييم منخفض أو دعم محدود في دورة التقييم الأولى؛ بل تُحفظ في قاعدة بيانات نشطة وقابلة للبحث. يتيح هذا الأرشيف استدعاء هذه الأفكار باعتبارها مادة خام لبناء دورات بحث جديدة بمجرد تغير الظروف الميدانية، أو تعديل اللوائح، أو توفر ميزات وإمكانات جديدة.

3. **موازنة الخبرة التخصصية والخبرة الميدانية:**

- تكامل المعارف: تُصمم البيئة التفاعلية لتدمج الرؤية التقنية والهندسية التي يملكها الخبراء والمختصون مع الخبرة الميدانية اليومية التي يملكها موظفو الصفوف الأمامية.
- تكافؤ القيمة الطرحية: تمنع المعمارية احتكار التخصص لصياغة الحل الشامل، فتسمح للموظف الميداني بكشف ثغرات التطبيق العملي للحلول النظرية، بينما تسمح للخبير بتصحيح الأخطاء الفنية، ليرتفع بذلك ناتج التفكير الجماعي.

4. **METACON: بيئة المنصات ودور الذكاء الاصطناعي (مثل منصة**

- الذكاء الاصطناعي كمساعد صياغة: يُوظف الذكاء الاصطناعي داخل البيئة البرمجية كمساعد إداري يُعين الموظفين على تنظيم أفكارهم، وصياغتها بلغة دقيقة، واكتشاف الأبعاد المفقودة في المقترح.
- حفظ سيادة التقييم البشري: يقتصر دور الذكاء الاصطناعي والتقنيات البرمجية على دعم توليد وإعادة تركيبة الحلول وتسهيل البحث، بينما يظل التقييم النهائي، والترجيح التفاضلي، واتخاذ القرار مسؤولية بشرية خالصة.

ربط انتقالي: تترجم هذه المعمارية التقنية والتفاعلية إلى مراحل عمل تشغيلية محددة حلولاً للمشكلات المعقدة.

4. (مسار العمل التشغيلي: دورة صياغة وتطوير الحلول (تطبيق استرشادي

تكتسب الممارسة الإدارية فاعليتها التشغيلية عند تحويل حل المشكلات من جلسات العصف الذهني التلقائية والعشوائية إلى مسار عمل (*Decidement /* منضبط، متكرر، ومحكوم بخطوات قابلة للاختبار والقياس. تبرز هنا أهمية مفهوم صياغة القرار المشترك والذي يختلف جوهرياً عن التصويت الثنائي التقليدي أو الجمع السلبي للأفكار؛ إذ يعتمد على التجميع والتطوير (*Sprendyba*)، التكراري لتركيبات جديدة من الحلول تنشأ من التفاعل الجماعي ولم يطرحها أي طرف بمفرده.

وللمساعدة في استيعاب هذا المسار التشغيلي، نورد حالة استرشادية لتطوير ساحة مكتبة عامة: تتوزع أنشطة هذا المسار عبر جدول المراحل التشغيلية الثلاث، استناداً إلى صيغة السؤال المركزي المحدد بدقة:

المخرجات	الأنشطة التشغيلية	المدخلات	المرحلة
- وثيقة الإطار المرجعي • للمشكلة - السؤال المركزي المعتمد للبحث • المباشر - قائمة المشاركين والحدود التنظيمية للمشروع	- التمييز بين القيود الفيزياء والمحددات الإدارية - الدعوة المفتوحة لكافة الفئات • صياغة السؤال • المعنية للمشاركة - ما هو؟>: المركزي القابل للحل النص التالي - التغيير المباشر الواحد في استخدام ساحة المكتبة للموسم القادم الذي يراعي سهولة الوصول، هدوء الجيران، حماية المساحات الخضراء، والالتزام الاتفاق المسبق • ("بالميزانية المتاحة؟ - على الصلاحيات والتزام الإدارة بالشفافية	- بيانات المساحة والظروف - القيود المالية • الميدانية • والميزانية المتاحة - التكاليف واللوائح التنظيمية • قائمة الفئات • السابقة المتأثرة (سكان، موظفون، (زوار، خبراء بيئة	1. التحضير (تحديد المشكلة والحدود)
- قائمة بالبدائل والتركيبات المصوغة • جماعياً - تقرير خوارزمي بأسهم التوافق ومساحات • الخلاف - توصية المشروع الأكثر رنيناً وتوافقاً	- تقديم المقترحات المحددة بآلية "المجهولية مع - تقييم المقترحات • "احتساب المساهمة - تبادلياً بين المشاركين وفق معايير المنفعة والأثر - استخدام الذكاء الاصطناعي • التشغيلي - لإعادة تركيب المقترحات المتكاملة وإنتاج أفكار جديدة مجمعة لم يطرحها فرد بمفرده - حساب مؤشرات الرنين • (<i>Sprendyba</i>) - أرشفة • وتحديد خيارات التوافق والتضاد الأفكار ذات الدعم المنخفض في الأرشيف النشط لاستدعائها مستقبلاً	- السؤال المركزي - بيئة المنصة • المعتمد - التفاعلية (مثل منصة • METACON) - خوارزميات التقييم المحمية بآلية المجهولية	2. صياغة القرار الجماعي (التقييم والتوليد عبر المنصة)
- تقرير نتائج التجريب • الميداني - فرضيات معززة بالأدلة	- اتخاذ القرار التنفيذي حسب نموذج الحوكمة - إطلاق تطبيق • المعتمد والتصريح المالي - ميداني محدود (مثل افتتاح جزئي للساحة في أوقات - قياس الأثر الميداني على سهولة • (محددة • الوصول، هدوء الجيران، والاستدامة	- التوصية الجماعية - الميزانية • المعتمدة - المحددة للتجريب	3. التجريب والمتابعة (ما بعد القرار صياغة القرار)

•المباشرة تغذية راجعة لإطلاق دورة صياغة قرار جديدة عند الحاجة	مطابقة البيانات الواقعية مع الفرضيات المصوغة للتأكيد أو تكذيبها	مؤشرات • الأداء الميدانية القابلة للقياس الميداني	
--	--	---	--

ربط انتقالي: إن مخرجات مسار العمل التشغيلي تتطلب حسماً حازماً لعلاقتها بمركز السلطة وصناعة القرار في المؤسسة لتفادي الوقوع في المشاركة الصورية.

5. نماذج الحوكمة والتوافق المؤسسي: الربط بين الذكاء الجماعي والسلطة

تتمثل المخاطر الاستراتيجية لظاهرة "المشاركة التجميلية" في ممارسة دعاية تنظيمية تدعو الموظفين والخبراء لتقديم الأفكار وتستنزف طاقاتهم في التقييم، ثم تتجاهل نتائج الذكاء الجماعي وتسقطها عند اتخاذ القرار النهائي دون تقديم إيضاحات علنية ومسببة. (ROI)، تؤدي هذه الظاهرة إلى خسائر استراتيجية فادحة؛ تتجاوز إحباط الموظفين إلى فقدان عائد الاستثمار على الموارد التنظيمية واستنزاف المعرفة الميدانية في الصفوف الأمامية، وتدمير المرونة المؤسسية المستقبلية نتيجة ترسيخ بيئة من اللامبالاة الشاملة. ومن ثم، فإن الشفافية في تحديد نموذج الحوكمة تُعد شرطاً أساسياً لحفظ نزاهة العملية.

تستعرض المقارنة التالية الفروق الهيكلية بين نموذجين رئيسيين لتطبيق الذكاء الجماعي في البيئات التنظيمية:

نموذج الحوكمة الشاملة / الأومنيقراطية (Omnicratic Governance)	نموذج الموازنة الإدارية التنفيذية
صلاحية الاختيار والقرار: تؤول سلطة القرار النهائي مباشرة إلى نتائج عملية صياغة القرار الجماعي المعتمدة خوارزمية وفق قواعد التوافق المحددة سلفاً.	صلاحية الاختيار والقرار: تبقى سلطة اتخاذ القرار النهائي والتصريح بالتنفيذ بيد الإدارة التنفيذية الهرمية المعتمدة، وتُعد مخرجات المنصة توصيات استشارية عالية القيمة.
نطاق المسؤولية ومسؤولية التنفيذ: تتوزع مسؤولية اختيار الاتجاه جماعياً بين المشاركين، بينما تنحصر مسؤولية التنفيذ في الكفاءة التخصصية والتشغيلية للمختصين.	نطاق المسؤولية ومسؤولية التنفيذ: تحمل الإدارة التنفيذية المساءلة كاملة أمام مجلس الإدارة والجهات الرقابية عن نتائج القرار المختار وتبعاته المالي والتنظيمية.
آلية التعامل مع التوصيات الجماعية ورفضها: لا تملك الإدارة خيار رفض التوصيات الجماعية أو تعديلها منفردة؛ إذ يُعد الناتج الجماعي ملزماً للجميع ضمن نطاق التفويض الممنوح.	آلية التعامل مع التوصيات الجماعية ورفضها: تلتزم الإدارة التنفيذية بتقديم تفسير علني ومسبب للعموم في حال اتخاذ قرار يخالف نتائج التقييم الجماعي الصادر عن المنصة.

حاکمية التغيير عند ظهور العقبات الميدانية: عند ظهور عوائق تنفيذية أو تغييرات في الظروف، تتولى الإدارة إصدار قرارات تعديلية مباشرة وفق تقييمها الخاص دون العودة الحتمية للمنصة.	حاکمية التغيير عند ظهور العقبات الميدانية: عند ظهور عقبات تنفيذية غير متوقعة أثناء التطبيق الميداني، يُعاد فتح ملف القرار تلقائياً ضمن دورة صياغة قرار جديدة لإعادة التقييم.
--	--

ربط انتقالي: إن نجاح النموذج الحوكمي المختار يقتضي نضجاً مستمراً يضمن استيعاب كافة الأطراف والجهات غير المشاركة مباشرة في عملية التقييم.

6. الشمولية، النزاهة البيئية، والتعلم التنظيمي المستمر

تتمثل القيمة الاستراتيجية للنزاهة الشاملة والقدرة على إعادة صياغة الأسئلة التأسيسية في حماية المؤسسة البعد-هرمية من الانغلاق المعرفي والرضا الزائف بالتوافق السطحي. إن معيار النضج المؤسسي لا يقاس فقط بجمع أعداد كبيرة من المشاركين، بل بالنزاهة في كشف التكاليف غير المنظورة وتحديد الجهات التي ستتحمل التبعات طويلة المدى للقرارات المتخذة.

لضمان مأسسة هذه النزاهة وترسيخ التطور المستمر، تستند المؤسسة البعد-هرمية إلى المبادئ الخمسة التالية:

1. **تمثيل الأصوات غير الممثلة مباشرة عبر الإفصاح المالي والبيئي الشفاف:** تقتضي الحوكمة الرشيدة إدماج مصالح الأطراف غير القادرة على تقديم مقترحات نصية مباشرة (مثل الأجيال القادمة، النظم البيئية المحلية، والفئات الأكثر تهميشاً). ويتحقق ذلك تنظيمياً عبر الإفصاح المسبق والإجباري عن بيانات الأثر البيئي والاجتماعي طويل المدى، وتحديد توزيع التكاليف المالية والتشغيلية حول من سيتحمل التكلفة الحقيقية لكل خيار مطروح قبل بدء عملية التقييم الجماعي.
2. **شجاعة إعادة صياغة الإطار المركزي للمشكلة:** يُعد امتلاك المؤسسة للجرأة في مراجعة وتعديل السؤال الأساسي برمتها—عند اكتشاف تغافل النظام عن أبعاد جوهرية أثناء التقييم التشاركي—المعيار الذهبي لنضج البيئة البعد-هرمية. إن الإصرار على الإجابة عن سؤال خاطئ لمجرد اعتماده سابقاً يُعد نوعاً مستتراً من تصنيع الاستحالة.
3. **تتعامل المنظومة مع الفشل: (System of Learning) "تحويل العثرات إلى بيانات علمية ضمن "منظومة تعلم دائم** والتجارب الميدانية غير الناجحة باعتبارها أدلة وبراہین علمية صلبة تُستخدم لتعديل مسار العمل واختبار الفرضيات، بدلاً من إرجاعها إلى عدم الكفاءة الشخصية أو إعلان "الاستحالة المطلقة"، مما يُثري الرصيد المعرفي للمؤسسة.
4. **الفصل بين التخصص الفني والتراتبية السلطوية:** يتحقق التعلم المستمر من خلال احترام الخبرة التخصصية والمسؤولية المهنية أثناء التنفيذ، مع تجريد الرتبة الوظيفية الهرمية من حق الاحتكار الحصري لرسم الاتجاهات العامة؛ فالتقييم الموزع هو المرشد للقرارات، والكفاءة الفنية هي المسؤولة عن التطبيق.
5. **المأسسة المستدامة لاستكشاف الفرص غير المغلقة:** تُصمم العمليات الإدارية بحيث يُعاد فتح الملفات والقرارات بصفة دورية ومنظمة، مما يضمن استدعاء الأفكار المؤرشفة وإعادة تقييم الفرص غير المستكشفة كلما ظهرت معطيات جديدة أو تغيرت البيئة التنظيمية.

خاتمة: إن مستقبل المؤسسات المعقدة وقدرتها على التكيف مرهون بتحويل الإمكانات غير المستكشفة إلى مهام عمل جماعية منظمة. تنتهي سطورة "الاستحالة" وتستعيد الفاعلية المؤسسية.