

قراءات في

علم تحليل وتصميم

منظمات الأعمال

مداخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة

قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال - د. علي عبد الهادي مسلم - د. أيمن علي عمر

الدكتور / أيمن علي عمر

الدكتور / علي عبد الهادي مسلم

٣٨٩١

قراءات في

علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال

"مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة"

الدكتور/ أيمن على عمر

كلية الإدارة والتكنولوجيا

بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

والنقل البحري

الدكتور / علي عبد الهادي مسلم

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

قسم إدارة الأعمال

2007

الدار الجامعية

84 شارع زكريا غنيم "الإبراهيمية"

ص 0ب 35 الإبراهيمية "رمل الإسكندرية"

e-mail: m20ibrahim@yahoo.com

☎ 5917882 - 5907466

اسم الكتاب
المؤلف
الطبعة
رقم الإيداع بدار الكتب
الترقيم الدولي
الناشر
العنوان
البريد الإلكتروني

قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال
د. على عبد الهادي - د. ايمن عمر
الأولى - 2007
2006/10149
977-422-005-6
الدار الجامعية
٨٤ شارع زكريا غنيم - الإبراهيمية
الإسكندرية - جمهورية مصر العربية
٥٩١٧٨٨٢ - ٥٩٠٧٤٦٦
e-mail : m20ibrahim@yahoo.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ
تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

صدق الله العظيم
﴿ الآية 88: سورة هود ﴾

إهداء

إلى مصر الحبيبة

وإلى زملائنا والباحثين

وطلاب كلية الإدارة بالأكاديمية العربية

وطلاب كلية التجارة بجامعة الإسكندرية

وإلى دار النشر "الدار الجامعية بالإسكندرية"

نهدي هذا العمل المتواضع



فهرس

رقم الصفحة	الموضوع
11	مقدمة.
17	الفصل الأول: مقدمة في المنظمات وتطور الفكر التنظيمي.
41	الفصل الثاني: البيئة الخارجية.
69	الفصل الثالث: التكنولوجي.
97	الفصل الرابع: العمر والحجم ودورة حياة المنظمة.
117	الفصل الخامس: إعادة بناء هيكل المنظمات وتصميمها.
145	الفصل السادس: الأهداف والفعالية التنظيمية.
169	الفصل السابع: صنع القرارات الإدارية.
193	الفصل الثامن: بعض النماذج المعاصرة للتنظيم.
219	الفصل التاسع: مداخل إعادة تنظيم منظمات الأعمال (مدخل إعادة الهيكلة)
247	الفصل العاشر: تطبيقات لمدخل إعادة الهيكلة.
289	الفصل الحادي عشر: بعض المداخل الجديدة الأخرى لإعادة تنظيم منظمات الأعمال (مدخل إعادة الهندسة والتغير الجذري).
335	الفصل الثاني عشر: تطبيقات لمدخل إعادة الهندسة.
371	المراجع.



مُقَدِّمَةٌ

إن الحمد لله، نستغفره ونتوب إليه، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فهو المهتد ومن يضلل فلن تجد له وليا مرشداً .

أما بعد ...

يهدف هذا الكتاب إلى تقديم حصيلة النظريات والدراسات التي أجريت في مجال دراسة المنظمات بشكل يتيح للقارئ التعرف عن قرب على الخصائص المميزة للمنظمات التي نتعامل معها خلال حياتنا اليومية. فنحن نعيش اليوم في عالم تتحكم فيه المنظمات بشكل كبير . فكل منا يتعامل مع المنظمات إما عن طريق استهلاك منتجاتها أو تلقي خدماتها، أو العمل فيها.

ويعتبر فهم آليات عمل المنظمات ضرورة للعاملين فيها وللمتعاملين معها فالمنظمات تعتبر الوسيلة الأساسية لإشباع الإنسانية ، كما أنها تعتبر أيضا السبب في كثير من الإحباطات النفسية . لذلك، فمن الأهمية بمكان أن يتعرف العاملون في المنظمات على مشكلاتها، وأبعاد سلوكها، ومحددات فعاليتها، كما يجب على التعاملين معها أن يتعرفوا على أهدافها، وأساليب تقديم مخرجاتها حتى يستطيعوا الاستفادة من وجودها.

وينقسم الكتاب إلى اثنتي عشر فصلاً، ويعتبر الفصل الأول والذي يتناول مقدمة في المنظمات وتعريف القارئ بالمنظمات، وتوضيح أسباب دراستها وتحديد المجالات التي أسهمت في إثراء المعرفة بشأنها، والتعرف على مراحل تطور الفكر البشري في فهم آليات عملها، وتوضيح الأبعاد الأساسية لتحليلها وتصميمها.





أما الفصل الثاني فيتناول مفهوم البيئة الخارجية، فيوضح عناصرها ويظهر خصائصها، ويشرح أساليب تكيف المنظمات معها، ويعرض لأحدث النظريات التي سعت إلى تفسير العلاقة بين المنظمات وبيئاتها.

ويهدف الفصل الثالث إلى التعرف على أنواع التكنولوجيا السائدة في المنظمات الصناعية والخدمية، وتوضيح أنماط العلاقات التي تربط بين الوحدات الداخلية، وتوضيح نوع التكنولوجيا المناسب لكل منها، وأساليب التنسيق والتكامل لها.

ويعرض الفصل الرابع لفاهيم العمر والحجم ودورة حياتها، ويبين المشكلات والصعوبات التي واجهها المنظمات في كل مرحلة.

أما الفصل الخامس فيسعى للتعرف على كيفية بناء الهياكل التنظيمية للمنظمات وكيفية تصميمها كما يوضح خصائص الهياكل التنظيمية والظروف البيئية التي تؤثر على هذه الهياكل .

ويتناول الفصل السادس مفهوم الأهداف والفعالية التنظيمية، فيعرض لأنواع الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها وأنواع الإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لتحقيق أهدافها، كما يناقش الفصل أهم المداخل التقليدية والمعاصرة في قياس فعالية أداء المنظمات.

ويناقش الفصل السابع عملية صنع القرارات الإدارية، والمستويات المختلفة لصنع القرارات، كما يبين أنواع القرارات الإدارية ويشرح المداخل المختلفة لصنع القرارات الفردية والتنظيمية وقد قام بكتابه الفصول السابعة السابقة الدكتور/ على مسلم.





أما بقية فصول الكتاب الخمسة المتبقية فكتبها الدكتور/ أيمن على عمر، وتتناول بعض نماذج التنظيم الحديثة وتأثيرها على الهياكل التنظيمية، ثم تعرض هذه الفصول مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة كأهم مداخل تطبيقها منظمات الأعمال الآن لحل بعض مشكلاتها خاصة بعد فشل الكثير من المداخل التقليدية التي كانت تتبناها هذه المنظمات لتحليل وتصميم هياكلها التنظيمية.

كما تتناول هذه الفصول تطبيقات من واقع التطبيق الأكاديمي والعملي لمدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة مثال إعادة الهيكلة البشرية، وإعادة هندسة البشر في منظمات الأعمال... وغيرها من التطبيقات المعاصرة في مجال التنظيم وإعادة التنظيم

كما تتناول هذه الفصول أيضا فعاليات الإدارة الناجحة ومقوماتها وأسباب فشل الإدارة خاصة الفشل التنظيمي.

وأخيراً تتناول هذه الفصول حالات تطبيقية في مجال تطبيق مدخل إعادة الهندسة لشركات إنتل، وبعض الشركات العالمية الأخرى، وأيضا تجربة شركة AT&T، وكذلك إعادة هندسة القطاع الصحي المصري .

وبعد، يود المؤلفين أن يشير إلى هذا الكتاب يعتبر نواة لرجع مستقبلي متكامل في تحليل وتصميم المنظمات بما يفيد الدارسين والباحثين الأكاديميين لهذا الفرع من فروع المعرفة الإدارية.

والله من وراء القصد، وهو يهدي إلى سواء السبيل،،،،،

دكتور/ أيمن على عمر

دكتور / على عبد الهادي مسلم



الفصل الأول

مقدمة في المنظمات
وتطور الفكر التنظيمي



الفصل الأول

مقدمة في المنظمات وتطور الفكر التنظيمي

1-1 مقدمة

يتعامل الإنسان في سلوكه اليومي مع العديد من المنظمات ويتأثر بوجودها وقد يؤثر فيها. وهو غالبا ما يتعامل مع مخرجات أو نواتج هذه المنظمات ويتلقى خدماتها دون أن يراها. ولذلك قد تبدو المنظمات للبعض أمر غامض أو غير معروف بالقدر الكاف وقد يبدو للبعض الآخر من الأمور المألوفة والمسلم بها دون شغل الأذهان بالتفكير في طبيعتها وفهم آليات تشغيلها.

فنجد أن الإنسان يولد كعضو في إحدى المنظمات (الأسرة) ويتغذى جسده بأطعمة تم إنتاجها في منظمات (مزارع ومصانع)، ويسكن في منازل وأبنية قامت في منظمات ببنائها (شركات البناء والمقاولات)، ويتعلم في منظمات (المدارس والجامعات)، ثم يتخرج لكي يقضي القدر من عمره في منظمات، ويمارس حياته الاجتماعية من خلال عضويته في منظمات (نوادي اجتماعية ورياضية، وجمعيات إقليمية، ونقابات مهنية، وساحات شعبية وغيرها)، كما أن ما يحتاج إليه من خدمات صحية وأمنية وثقافية يحصل عليها من منظمات (مستشفيات، وأقسام شرطة، ومكتبات)، كما يتلقى أخبار العالم من حوله كنواتج عمل منظمات (الصحف والمجلات، الإذاعة المسموعة والرئية). فالمنظمات يتم إنشاؤها لإشباع الحاجات الإنسانية وزيادة رفاهية الإنسان، كما أنها قد تنشأ أيضاً لتدميره. فما الأسلحة والقنابل المدمرة إلا نواتج ومخرجات عمل منظمات. فالإنسان يقضى عادة حياته العملية في المنظمات ويحاول أن يقضى فترات راحته بعيدا عنها.





ولقد عبر منتزبرج (Mintezber, 1989) عن دور المنظمات في حياة الإنسان من خلال الإهداء الذي سجله على غلاف كتابه **Mintezberg on Management** بقوله " إلى هؤلاء الذين يقضون حياتهم العامة في التعامل مع المنظمات، ويقضون حياتهم الخاصة هاربين منها". فعادة ما يقضي الإنسان حياته العملية في المنظمات، ويحاول أن يقضي فترات راحته بعيداً عنها.

ويهدف الفصل الحالي إلى التعريف بالمنظمات التي يتعامل معها الإنسان خلال ممارسته لأنشطة حياته اليومية. فيتعرض الفصل لأحد التعريفات التي لاقت قبولاً في الكتابات والبحوث التنظيمية، ثم يشرح مدلول العناصر المكونة لهذا التعريف. يعرض الفصل بعد ذلك لوجهات النظر المختلفة بشأن دراسة المنظمات، ثم ينتقي المنظور المناسب لتحليل وتصميم المنظمات في هذه المذكرات استناداً إلى المنظور المختار سوف يتم تحليل الأبعاد الأساسية المكونة للمنظمات يمكن مبدئياً أن نصنفها في ثلاثة مجموعات هي: الأبعاد الهيكلية، وأبعاد السياق التنظيمي، والأبعاد الديموجرافية:

ولكي تكتمل جوانب التعريف بالمنظمات كان لابد من التعرف على تاريخ دراسة المنظمات في المجتمعات الغربية والأوربية وذلك من خلال تقديم عرض مختصر لمراحل تطور الفكر التنظيمي والتعرف على أهم نظريات التنظيم التقليدية والمعاصرة التي سادت خلال الفترة من 1911 إلى 1995.

وأخيراً يعرض الفصل النموذج المستخدم في هذا الكتاب بفرض تصميم وتحليل المنظمات، كما يبين خطة المذكرات وتتابع الفصول الواردة فيها.





1 - 2 ماهية المنظمات :

رغم التنوع في طبيعة المنظمات التي نتعامل معها من حيث أهدافها وملكيتهما وحجمها وطبيعة النواتج التي تقدمها ونمط إدارتها وأساليب العمل فيه، توجد خصائص وسمات عامة يمكن استخدامها في وصف وتعريف المنظمات. وقد قدمت العديد من التعاريف لوصف المنظمات، ويعتبر التعريف الذي قدمه دافت (Daft,) (1992) من أبسط هذه التعريفات وأكثرها استخداماً في الكتابات التنظيمية. فقد عرف دافت المنظمات باعتبارها " وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننه وفي إطار حدود معينة " .

ويتضمن التعريف أربعة عناصر أساسية هي:

1- أن المنظمات تعتبر وحدات اجتماعية: المنظمات ليست فقط ما تحتويه من مباني وآلات ومعدات وتجهيزات ولكنها تشتمل أيضاً على العنصر البشري، فالأفراد والجماعات يتفاعلون مع بعضهم البعض لأداء الوظائف الأساسية اللازمة لبقاء واستمرار المنظمات.

2- أن المنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة: فتسعى المنظمات من خلال الأعضاء العاملين فيها إلى تحقيق أهداف وغايات محددة. وقد تختلف أهداف العاملين عن أهداف المنظمة ذاتها" كما أن المنظمة قد يكون لديها أكثر من هدف واحد تسعى لتحقيقه"، إلى أن الأهداف تعتبر هي المبرر الوحيد لنشأة واستمرار المنظمات فبدون هذه الأهداف ينتفي الغرض الذي أنشأت المنظمة من أجله .

3- أن المنظمات تعمل من خلال ممارسة أنشطة مقننه: فالمهام التنظيمية يتم تقسيمها في هيكل يحتوى على وحدات مستقلة، تمارس كل وحدة مجموعة متجانسة من الأنشطة. ويحتوى الهيكل أيضاً على وحدات تعمل بغرض التنسيق وتحقيق التكامل





بين هذه الوحدات المستقلة. كما يمارس كل فرد مجموعة محددة من الأنشطة يعبر عنها من خلال بطاقات توصيف الوظائف.

4- أن المنظمات تعمل في إطار حدود معينة: فالحدود التنظيمية هي التي تميز بين المنظمة وبيئتها الخارجية. وتقوم المنظمات بعمليات تبادل مستمرة مع البيئة الخارجية، ويجب أن تحتفظ المنظمات لنفسها بكيان مستقل عن البيئة التي تعمل فيها. فالحدود التنظيمية هي التي تميز بين ما هو تنظيمي وما هو بيئي. والعنصر البيئي هو العنصر الذي يعتبر مهم للمنظمة لتحقيق أهدافها ويقع خارج حدودها ولا يمكن التحكم فيه.

1-3 أسباب دراسة المنظمات؛

يوجد العديد من المبررات لدراسة المنظمات. فالمنظمات تعتبر الوسيلة الأساسية لإشباع الحاجات الإنسانية في المجتمع. وبالتالي فإن دراسة المنظمات يمكن أن تؤدي إلى اختيار طرق أكثر فعالية لإشباع هذه الحاجات. ومديرو المنظمات لا يمكن أن يديروا منظماتهم بشكل أكثر فعالية إلا إذا توافرت لديهم المعرفة، وتكون لديهم مفهوم واضح بشأن سلوك المنظمات الخاصة في عالم اليوم الذي أصبح يحتوي على منظمات غاية في التعقيد.

وكما أن المنظمات تعتبر المصدر الأساسي لإشباع الحاجات الإنسانية، إلا أنها قد تعتبر أيضاً مصدر لمشاعر الإحباط والاستياء، فالمنظمات كما أنها تتيح للفرد فرص للتقدم والنمو وممارسة النفوذ وإشباع الذات، قد تعتبر أيضاً مصدراً للاستياء والتوتر لما تحتويه من تنافس بين أعضائها لزيادة الدخل أو للوصول إلى مراكز أعلى في الهيكل التنظيمي. كما أن أساليب الرقابة والتعليمات والإجراءات المفروضة على سلوك الأفراد داخل المنظمات بغرض تحقيق الكفاءة قد تعتبر مصدراً لضغوط نفسية لديهم. وبالتالي فإن فهم آليات عمل المنظمات قد يمكننا من تصميم المنظمات بشكل أكثر





مناسبة لإشباع حاجتنا الإنسانية مع تخفيض حجم الضغوط والتوتر والمؤثرات النفسية السلبية التي نتعرض لها في بيئة العمل.

ومن مبررات دراسة المنظمات أيضاً أن معرفة آليات عمل المنظمات يمكن أن تساعد العاملين فيها - خاصة مديريها - على فهم تعقيداتها وأساليب حل مشكلاتها. فالمنظمات تواجه مشكلات عامة بغض النظر عن الطبيعة المميزة لكل منظمة، كما أن لكل منظمة مشكلاتها الخاصة والمتميزة. فمن المشكلات العامة التي تواجهها المنظمات كيفية زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وكيفية القضاء على الضغوط التنظيمية، وتحقيق التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية، واختيار نوع التكنولوجيا المناسب لطبيعة العمليات، واختيار الهيكل التنظيمي المناسب لنوع التكنولوجيا..... وغيرها ولذلك فإن دراسة المنظمات سوف توفر أساس من المعرفة يساعد المديرين في التعامل مع هذه المشكلات وتقديم حلول مناسبة لها.

إن دراسة المنظمات أيضاً تساعد على فهم السلوك الإنساني فالمنظمات تعتبر المختبر المناسب لإجراء الدراسات السلوكية والاجتماعية. ولذلك فإن فهم آليات عمل المنظمات سوف يساهم في تفسير قدر غير ضئيل من أبعاد السلوك الإنساني، فالمنظمات لها خصائصها المميزة من حيث رسمية العلاقات، والتقييم المستمر للأداء، التنافس على النفوذ والمراكز، والاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء، والتصرف وفقاً لقواعد وإجراءات محددة للسلوك. ولذلك فإن دراسة كيفية استجابة العاملين في المنظمات لهذه الأوضاع يثري المعرفة الإنسانية بشأن فهم سلوك العنصر البشري. ولقد أشار كندويلا (Khandwalla,1977) إلى أن علم النفس الصناعي Industry-Psychology قد أسهم بشكل ملحوظ في تقدم علم النفس الاجتماعي من خلال اهتمامه بدراسة أثر الأوضاع الصناعية على السلوك الإنساني.





1-4 مجالات المعرفة التي أسهمت في بناء الفكر التنظيمي:

رغم وجود مبررات قوية لدراسة المنظمات إلا أن دراستها ليست بالأمر السهل، فمجال دراسة المنظمات يعتبر حديث نسبياً، كما أنه يعتبر محصلة لإسهامات العديد من مجالات المعرفة الأخرى. فالباحثون في مجال التنظيم ينتمون إلى فروع معرفة متعددة مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الأجناس Anthropology، والاقتصاد، والعلوم السياسية، والهندسة. فعلماء النفس قد أسهموا بمعرفتهم بشأن تفسير سلوك الفرد داخل المنظمات وحاجاته ودوافعه وكيف يختلف الأفراد فيما بينهم. كما أسهم علماء النفس الاجتماعي بمعرفتهم بشأن كيفية تكوين الجماعات وتفسير سلوك الفرد داخل الجماعة وكيف تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض. أما علماء الاجتماع فقد درسوا السلوك الجماعي والهياكل التنظيمية والتكنولوجية والعلاقة بين المنظمات وبيئتها الخارجية.

أما إدخال البعد الثقافي في دراسة المنظمات Organizational Culture

فيعتبر أحد الإسهامات الواضحة لعلم الأجناس. وقد أسهم علماء الاقتصاد في مجال دراسة المنظمات من خلال إدخال مفاهيم الرشد في عملية صنع القرارات التنظيمية وأيضاً في تفسير تطور الأشكال التنظيمية كنتائج لمحاولات تخفيض تكاليف التبادل بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. وأسهمت العلوم السياسية في تفسير العديد من الظواهر التنظيمية مثل القيادة، وممارسة النفوذ والناورات التنظيمية. كما أسهم المهندسون بمعرفتهم في تحليل وتصميم النظم وتصميم الوظائف، فضلاً عن إسهام علوم الحاسب الآلي والإحصاء في وضع النماذج والمعادلات الرياضية والإحصائية التي يمكن استخدامها في اختبار الفروض والنظريات المتعلقة بسلوك المنظمات والسلوك الإنساني داخل المنظمات.





كل هذه الإسهامات مجتمعة قد أدت إلى تكوين حصيلة من المعرفة بشأن المنظمات أمكن تقسيمها فيما بعد إلى مجالات فرعية متميزة. فيمكن الآن التمييز بين العديد من مجالات المعرفة التنظيمية مثل: السلوك التنظيمي (OB) Organization Behavior، ونظرية التنظيم (OT) Organization Theory، والعلاقات الصناعية (IR) Industrial Relation، وإدارة الموارد البشرية (HRM) Human Resources Management وسياسات الأعمال (Business Policy)، وإدارة الأعمال الدولية. International Business... وغيرها. فقد اهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمات وتفسير ظواهر التعلم، والدافعية، والرضا عن العمل، والاتجاهات والإدراك فضلاً عن دراسة بعض ظواهر السلوك الجماعي مثل القيادة، والاتصال. وقد اهتمت نظرية التنظيم بتحليل وتصميم المنظمات ودراسة الظواهر المتعلقة بشأنها وتكوينها، وأشكالها المختلفة، والعلاقة بين المنظمات وبيئتها الخارجية، وأنواع التقنية المستخدمة فيها وكيفية زيادة فعاليتها. أما العلاقات الصناعية فقد اهتمت بدراسة العلاقة بين الإدارة والاتحادات العمالية، وقوانين العمالة، وعمليات الصراع والتفاوض بين الإدارة والعاملين. واهتمت إدارة الموارد البشرية بدراسة عمليات اختيار وتعيين وترقية وتعويض العاملين وتدريبهم وتخطيط مسارهم الوظيفي. أما سياسات الأعمال فقد ركزت على الجانب التطبيقي في عمليات تخطيط الأعمال ووضع الاستراتيجيات العامة للمنظمات وأساليب دعم المركز التنافسي للمنظمة، واهتمت إدارة الأعمال الدولية بدراسة المشروعات الدولية والشركات متعددة الجنسيات والأشكال المختلفة لتنفيذ الأعمال خارج حدود الدولة التي تنتمي إليها المنظمات.

1-5 تطور الفكر التنظيمي؛

لقد مر الفكر التنظيمي بمراحل عديدة للتطور، وتنوعت المدارس والمداخل الفكرية لدراسة وتحليل المنظمات. وعكس هذا التنوع اهتمام متزايد بدراسة سلوك المنظمات والسلوك داخل المنظمات. ويمكن تقسيم المداخل والمدارس الفكرية لدراسة المنظمات في مجموعتين أساسيتين. تضم المجموعة الأولى مجموعة المداخل التقليدية





وهي حركة الإدارة العلمية، ومدرسة عملية الإدارة والنظرية البيروقراطية، وكذلك المدرسة السلوكية، ومدخل النظم، والمدخل الشرطي لدراسة المنظمات، حيث سادت هذه المداخل خلال الفترة 1911 إلى منتصف السبعينات. وتضم المجموعة الثانية المداخل المعاصرة وهي تلك التي ظهرت منذ حوالي سنة 1975 ومازالت تؤثر في عمليات تحليل وتصميم المنظمات إلى وقتنا الحاضر. وتضم هذه المجموعة مداخل تكاليف الصفقات، والمدخل المؤسسين ونظرية اعتماد الموارد، ونظرية التنبؤ التنظيمي، ومازالت معظم هذه النظريات محل اختبار علمي تجريبي إلى الوقت الحاضر، ولقد شهدت الفترة منذ أوائل التسعينات توجهات نحو البحث عن نظرية شمولية للمنظمات يمكن التخلص فيها من الطابع والثقافة الغربية التي أثرت إلى حد كبير على صياغة المفاهيم الواردة في معظم المداخل والنظريات السابقة. فيشهد الآن مجال التنظيم ثلاثة مشروعات بحثية رئيسية تهدف إلى التوصل لمفاهيم وفروض عامة تصف الواقع الإداري والتنظيمي للمنظمات بغض النظر عن المجتمع الذي تنتمي إليه. وهي دراسات كل من هوفستد (Geert Hofstede)، وهاوس (Robert J. House)، وفسك (Alan P. Fiske)، وفيما يلي عرض موجز لأهم المفاهيم والافتراضات التي اعتمد عليها كل مدخل من المداخل التقليدية والمعاصرة:

فوفقاً للمدرسة التقليدية (Taylor, 1911) كان الهدف الأساسي هو البحث عن طريقة وحيدة مثلى لتنفيذ الأعمال من خلال التحليل العلمي للأنشطة ودراسات الوقت والحركة (Gilbreth, F. and Gilbreth, L. 1919) وكان الافتراض الرئيسي لهذه المدرسة أن الأداء المرتفع يعتبر نتيجة لتنظيم العمل والجهد البشري، وتحديد الأدوات المستخدمة في تنفيذ الأعمال بطريقة علمية، مع مراعاة الاختيار العلمي للأفراد وتقسيم العمل بين الإدارة والعمال. وذلك فيما يتعلق بالعمل التنفيذي على مستوى الورشة.

أما على المستوى الإداري فقد أشارت النظرية التقليدية (Fayol, 1949) إلى وجود مبادئ إدارية عامة ترشد المديرين نحو الطرق الفعالة في تصميم المنظمات والرقابة





عليها. وكانت محصلة هذه المبادئ ما عرف باسم مبادئ العملية الإدارية الأربعة عشر التي قدمها هنري فايول بفرض رفع كفاءة العمل الإداري. تدور معظم هذه المبادئ حول مفاهيم التخصص، وتقسيم العمل، وتدرج السلطة، ووحدة الأوامر والقيادة، واتباع أساليب رسمية في تنفيذ الأعمال، والعلاقات غير الشخصية بين أعضاء المنظمة، كما تقدم ماكس ويدر (Weber, 1947) منظور جديد للسيطرة والرقابة على المنظمات كبيرة الحجم، وهو ما عرف باسم النموذج البيروقراطي الذي يرى أن كفاءة المنظمة هي نتاج لمجموعة من القواعد والإجراءات واللوائح الرسمية للمنظمة للعمل، وأيضاً العلاقات الرسمية (غير الشخصية) بين الأعضاء العاملين في المنظمة.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد وجهت الأنظار من خلال دراسات الهاوثورن Hawthorne Studies إلى أهمية الاهتمام بالعاملين والتعامل معهم كبشر لهم حاجات ورغبات، فضلاً عن دراسة أثر ظروف العمل المادية على إنتاجية العنصر البشري.

ولقد وجهت المدرسة السلوكية مزيداً من الاهتمام إلى العنصر البشري. فاهتمت الدراسات والبحوث التي تنتمي إلى هذه المدرسة بدراسة حاجات الإنسان ودوافعه، ورضاه عن العمل، كما اتجهت بعض البحوث إلى دراسة ظاهرة القيادة وأثرها على الإنتاجية.

وشهدت أوائل الخمسينات ظهور مدخل جديد لتحليل المنظمات وذلك بالنظر للمنظمات باعتبارها كيانات متخذة للقرارات. فقدم سايمون ورفاقه (Simon, 1957; March and Simon, 1958; Cyert and March, 1963) مفهوم معالجة البيانات واتخاذ القرارات، وبدء النظر إلى المنظمة باعتبارها تحالف يضم مجموعة من الأفراد الذين لديهم أهداف مختلفة... وقد تكون متعارضة - وأن عمليات التعلم والتفاوض المستمرة بين أعضاء المنظمة هي التي تشكل الأهداف التنظيمية. وأوضح سايمون ورفاقه أن العنصر البشري في اتخاذ القرارات التنظيمية يتصف بالرشد المحدود Bounded Rationality بقدراته العقلية، وإمكاناته في تجميع ومعالجة المعلومات المرتبطة بالمشكلة موضع القرار. وبالتالي لا توجد طريقة وحيدة مثلى لتنفيذ الأعمال كما تدعى النظرية التقليدية.





ولمزيد من الاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمات ظهر مفهوم النظم. ومدخل النظم المفتوحة لتحليل المنظمات (Katz, D. and Kahn, R. 1966)، وكان الامتداد الطبيعي لهذه المداخل النظرية الموقفية Contingency Theory، التي سادت الفكر التنظيمي خلال فترة الستينات إلى منتصف السبعينات. ووفقاً لهذه النظرية تتوقف فعالية المنظمات على مدى التوافق Fit بين خصائص المنظمة وخصائص البيئة التي تعمل فيها. فقد أظهر طومسون (Thompson, 1967)، أهمية تحليل أثر التكنولوجيا والبيئة على الهيكل التنظيمي، كما قدمت ودورد (Wood ward, 1965) تحليلاً للعلاقة بين نمط التكنولوجيا وشكل الهيكل التنظيمي في المنظمات الناجحة. كما أظهر دراسات لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch, 1967)، أهمية دراسة العلاقة بين المتطلبات البيئية، وخصائص الهيكل التنظيمي، وأداء المنظمات. ولقد شغلت النظرية الموقفية أذهان الباحثين بشكل ملحوظ، وظهرت العديد من النظريات الموقفية في مجال القيادة، حيث نبهت هذه النظريات إلى أن السلوك الفعال للقائد يتوقف على خصائص الموقف القيادي (Fiedler, 1967; House, 1971; Vroom, and Yetton, 1973).

ولقد أجريت العديد من الدراسات التجريبية لاختبار فروض النظريات الموقفية ووجهت إليها العديد من الانتقادات الفكرية والمنهجية، كما انتقد أيضاً مفهوم التوافق الذي اعتمدت عليه النظريات الموقفية، حيث لم تقدم الدراسات الموقفية تعريفاً واضحاً لمفهوم التوافق، فضلاً عن عدم تقديم أي مقياس عملي له.

أدت الانتقادات التي وجهت أدت الانتقادات التي وجهت إلى النظرية الموقفية إلى ظهور جيل جديد من الدراسات والبحوث التي اهتمت بدراسة العلاقة بين المنظمات والبيئة التي تعمل فيها. فمنذ حوالي سنة 1975 ظهرت أربع نظريات مختلفة لتفسير العلاقة بين المنظمة والبيئة. أدت هذه النظريات وحصيلة البحوث والدراسات التجريبية التي أجريت بشأنها إلى إثراء المعرفة التنظيمية بشكل غير مسبوق.

تقدم وليمسون (Williamson, 1975)، نظرية اقتصادية لتفسير العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية، وهي نظرية تكاليف الصفقات أو التبادل Transactions Costs Theory. حاولت هذه النظرية تفسير الظروف التي يمكن من خلالها اختيار





الشكل التنظيمي الأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية في التعامل مع البيئة الخارجية. وقد تمت النظرية بذلك تفسيراً اقتصادياً لظهور الأشكال التنظيمية المختلفة عبر مراحل التاريخ بغرض تدنية تكاليف التبادل بين المنظمة والبيئة.

أما النظرية المؤسسية Institutional Theory والتي ترجع جذورها إلى دراسة سيلزنيك (Selznick, 1949)، فقد حاولت أن تجيب على سؤال أساسي مؤداه: ما الذي يجعل المنظمات تبدو متشابهة في هياكلها التنظيمية؟ وقد أشارت النظرية على أهمية القيم Values والأعراف والتاريخ الطبيعي Natural History في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات.

وحاولت نظرية اعتمادية الموارد Resource Dependence Theory (Pfeffer and Salancik, 1978)، تفسير عمليات النفوذ التي تمارسها المنظمات على البيئة التي تعمل فيها، فقد اعتبرت المنظمات كيانات تسعى إلى الاستقلال وتخفيض عدم التأكد البيئي، وقد تمت النظرية العديد من الأساليب التي تستخدمها المنظمات المعاصرة بغرض السيطرة على الموارد وزيادة نفوذها على البيئة الخارجية.

أما نظرية التبيؤ التنظيمي Organizational Ecology Hannan and Freeman, 1977; 1989)، فقد اهتمت بالنواتج النهائية للعلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية، وقد رأت أن المنظمات أقل قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وأن محصلة التفاعل بين المنظمات والبيئات التي تعمل فيها هي ظهور منظمات جديدة وفناء منظمات قائمة. وحاولت النظرية بذلك تقديم العديد من التفسيرات لظاهرة نشأة وفناء المنظمات.

ومن أحدث الاتجاهات الفكرية في مجال التنظيم الآن ما يقوم به فريق من الباحثين في جامعة بنسلفانيا الأمريكية بقيادة روبرت هاوس Robert J. House من خلال مشروع بحث Global Leadership and Organizational Effectiveness Research Project والذي يهدف إلى التعرف على الخصائص العامة للقيادة - بفض





النظر عن انتماءاتهم الثقافية والاجتماعية - التي يمكن أن تؤثر على فاعلية المنظمات التي يعملون بها.

1-6 وجهات النظر المختلفة بشأن المنظمات :

لأغراض تحليل وتصميم المنظمات، غالباً ما يتبنى الباحث وجهة نظر معينة تقوده إلى تخيل المنظمات أو تشبيهها بشيء أكثر ألفة لديه حتى يتيسر له تحليلها وفهمها والتعامل معها (Morgan, 1986)، ومن أكثر التشبيهات التي قدمت للمنظمات شيوعاً هي: النظر إلى المنظمة باعتباره آلة Machine أو كائن حي Organism، أو عقل مفكر Brain، أو ثقافة Culture، أو أداة للسيطرة Instrument of Domination، أو نظام System واعتمد كل تشبيه من التشبيهات السابقة على إبراز خصائص معينة في المنظمات. فتشبيه المنظمة بالآلة يظهر الجانب البيروقراطي في المنظمات. ووفقاً لهذا المنظور يتم تصميم وإدارة المنظمات باعتبارها كيانات تتكون من أجزاء متداخلة، ومتكاملة مع بعضها البعض يلعب كل جزء منها دوراً وظيفياً محدداً يسهم في تحقيق الأداء الوظيفي للمنظمة ككل. وقد يؤدي المفهوم الميكانيكي للمنظمات إلى زيادة كفاءتها في بعض الأحيان، وقد يترتب عليه في أحيان أخرى تقييد حريتها مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

أما النظر للمنظمة باعتبارها كائناً حياً فهو يركز على جانب الحاجات التنظيمية ويدرس العلاقة مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها ويهتم هذا المنظور بدراسة دورة حياة المنظمات والتعرف على معدلات نشأة (مواليد) وفناء (وفيات) المنظمات كنتاج نهائي لأثر البيئة على حياة المنظمات كما يهتم بدراسة أساليب تكيف المنظمات مع البيئة الخارجية حتى تستطيع أن تحقق هدف البقاء والاستمرار.





وركزت وجهة النظر للمنظمات باعتبارها عقلاً مفكراً على إظهار أهمية عمليات معالجة المعلومات والتعلم التي تمر بها المنظمة من خلال حياتها كما اهتمت أيضاً بعمليات صنع القرارات وما تتضمنه من تحليلات منطقية للمعلومات والاختيار من بين البدائل وعمليات الابتكار التي تمارسها المنظمات في أنشطتها ومنتجاتها وأنواع التكنولوجيا المستخدمة فيها.

ويتناول منظور الثقافة في النظر للمنظمات دراسة القيم والمعتقدات والمفاهيم والأفكار المشتركة السائدة بين العاملين في المنظمة. فالمنظمات وفقاً لهذا المنظور هي كيانات اجتماعية تحرك سلوكها مجموعة من القيم والأفكار والمعتقدات وتتحدد الأهداف التنظيمية بناء عليها كما أنها تحدد وسائل تحقيق هذه الأهداف.

أما النظر للمنظمات باعتبارها أداة للسيطرة وممارسة النفوذ والمناورات Politics فقد اعتبره مورجان (Morgan, 1986) الوجه القبيح للمنظمات فهو يكشف عن الجانب الاستغلالي للمنظمات. فقد تقوم المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها باستغلال العاملين فيها أو المجتمع الذي تتواجد فيه أو المستهلك الذي تتبع له منتجاتها وهكذا. ويركز هذا المنظور على دراسة عمليات ممارسة النفوذ التي تتم داخل المنظمات والتعرف على مصادر نفوذ المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وكيف يؤثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية. كما يهتم بدراسة عمليات تكوين التحالفات بين أعضاء المنظمة للتأثير على عمليات صنع القرارات فيها.

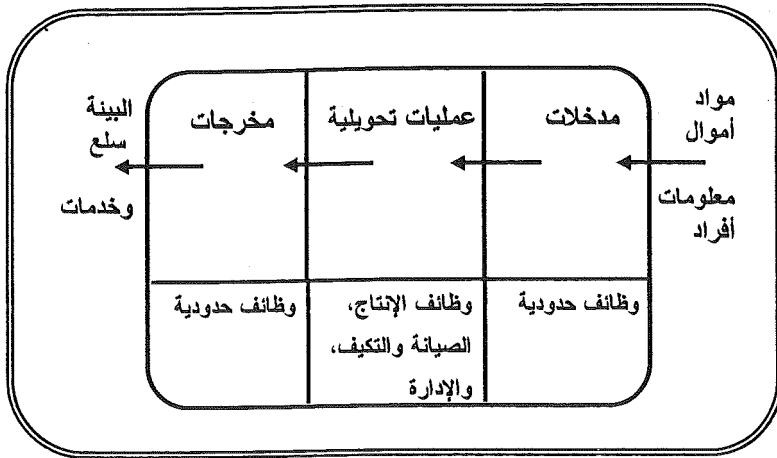
أما النظر للمنظمات باعتبارها نظاماً مفتوحاً فيعني أن المنظمة هي مجموعة من الأجزاء المتفاعلة مع بعضها البعض بفرض تحقيق أهداف محددة، كما أن المنظمة في حالة تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية تحصل منها على مدخلاتها وتزودها بنواتج أعمالها من مخرجات. كما تحصل المنظمة من البيئة الخارجية على معلومات مرتدة بشأن مدى قبول مخرجاتها وإجراء التعديلات اللازمة بناء عليها.





ومن الجدير بالذكر أن منهج تحليل وتصميم المنظمات الوارد في هذه المذكرات يعتمد على منظور النظم، باعتباره من أكثر المناظير نفعا في التحليل وأكثرها يسرا للفهم بالنسبة لدراسة المنظمات. ويمكن التعبير عن فكرة النظام المفتوح في وصف المنظمات في شكل (1-1).

المنظمة كنظام مفتوح



ووفقاً لمدخل النظم المفتوحة يمكن تقسيم المنظمات إلى عدد من النظم الفرعية التي يتفاعل مع بعضها البعض الآخر لكي تحقق أهداف البقاء والاستمرار. وقسم دافت (Daft, 1992) الوظائف التي تحتويها هذه النظم في خمس مجموعات هي: الوظائف الحدودية، ووظائف الإنتاج، ووظائف المحافظة على النظام وصيانته، ووظائف التكيف مع البيئة الخارجية، ووظائف إدارة النظام ككل وذلك على النحو التالي:





① **الوظائف الحدودية:** الوظائف التي تتعامل مع البيئة الخارجية بشأن توفير المدخلات وتصريف المخرجات. ففي جانب المدخلات تقوم الوظائف الحدودية بتوفير ما تحتاج إليه المنظمة من موارد مادية ومالية وبشرية وفي جانب المخرجات تقوم الوظائف الحدودية بتسويق مخرجات المنظمة وزيادة الطلب عليها. ومن أمثلة الوظائف الحدودية المشتريات في جانب المدخلات والتسويق في جانب المخرجات.

② **وظائف الإنتاج:** وهي الوظائف التي تتولى تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات. ومن أمثلة هذه الوظائف ما تقوم به أقسام الإنتاج في الشركات الصناعية، والأقسام التعليمية في الجامعات، والتخصصات الطبية في المستشفيات، وأقسام الإبداع والانتماء في البنوك.

③ **وظائف الصيانة:** وهي الوظائف المسؤولة عن تيسير العملية الإنتاجية والحفاظة على المنظمة ككل. وتشمل الصيانة عمليات نظافة وصيانة المباني وصيانة وإصلاح الآلات والمعدات. كما تشمل أنشطة الصيانة أيضاً المحافظة على العنصر البشري في المنظمة وإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وطموحاته وتمارس من خلال أقسام الصيانة في المنظمات من خلال أقسام الصيانة، والأفراد، والموارد البشرية.

④ **وظائف التكيف:** وهي الوظائف المسؤولة عن دراسة البيئة الخارجية والبحث عن مجالات الفرص والتحديات بها، واقتراح مجالات التغيير والتطوير في المنظمة بناء عليها. وأقسام التسويق من قبل الوظائف التكيفية في المنظمات.

⑤ **وظائف الإدارة:** وهي الوظائف المسؤولة عن التنسيق بين النظم الفرعية المكونة للمنظمة. وهي التي تقوم بصياغة الأهداف العامة للمنظمة ووضع خطط واستراتيجيات تحقيقها وبناء الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذها وتوجيه العنصر البشري بها والرقابة على عمليات التنفيذ للتأكد من أنها تمت وفقاً للخطط الموضوعة ويتكون النظام الفرعي للإدارة في المنظمة من رئيس المنظمة ورؤساء النظم الفرعية والوحدات الاستشارية والداعمة للإدارة العليا.





ويجب الإشارة إلى أن النظم الفرعية الخمسة تعمل في تداخل وتفاعل مستمر فيما بينها، وتمارس أدوار متعددة. فالتسويق مثلاً يعتبر وظيفة حدودية ولكنه يمكن أن يتعرف أيضاً على مجالات المشاكل والفرص والتحديات فيقوم بممارسة أدوار تكيفيه. وأقسام الأفراد تعتبر من وظائف الصيانة وتقوم بوظائف حدودية من خلال عمليات استقطاب واختيار موظفين جدد للعمل في المنظمة.

1-7 أبعاد وصف وتحليل المنظمات:

بعد التعرف على ماهية المنظمات، والنظم الفرعية المكونة لها، تكون الأذهان قد مهدت الآن للتعرف على المنظمات بشكل أكثر عمقاً. ولتحليل المنظمات لابد من استخدام أبعاد معينة يمكن من خلالها وصف المنظمات والتمييز بينها وتصنيفها. ويمكن استخدام ثلاث مجموعات من الأبعاد الأساسية في وصف وتحليل المنظمات. تضم المجموعة الأولى الأبعاد الهيكلية التي تصف الخصائص الداخلية للمنظمة مثل: درجة الرسمية، والمركزية، والتمايز الأفقي، والتمايز الراسي، والتعقد التنظيمي، ونطاق الإشراف، ودرجة المهنية المطلوبة لتنفيذ المهام التنظيمية، وتشمل المجموعة الثانية أبعاد السياق التنظيمي Contextual Dimensions التي تصف الأوضاع التي تعمل فيها المنظمات والتي تؤثر على أبعادها الهيكلية. وتمثل أبعاد السياق التنظيمي في: البيئة، ونوع التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، أما المجموعة الثالثة فهي تضم الأبعاد الديموجرافية Demographic التي تصف الملامح العامة المميزة للمنظمة مثل: الحجم، العمر، النوع. وفما يلي عرض مختصر للمجموعات الثلاثة من أبعاد وصف وتحليل المنظمات.





الأبعاد الهيكلية:

◀ درجة الرسمية Formalization: وهي تعبر عن مدى وجود مستندات مكتوبة لإدارة وتنظيم وتنسيق الأعمال في المنظمة. ومن أمثلة ذلك سياسات العمل والإجراءات والقواعد واللوائح وبطاقات توصيف الوظائف ودليل ممارسة الأنشطة والسجلات..... وغيرها. فالمؤسسات الحكومية مثلاً يتوقع أن يكون لديها كم هائل من المستندات المكتوبة التي تعبر عن اللوائح المالية والإدارية وإجراءات تنفيذ الأعمال، والمستندات المطلوبة للتعامل وغيرها، في حين أن أحد المصانع الخاصة قد لا يكون لديه مثل هذه اللوائح والإجراءات. فهو لذلك فهو عادة ما يوصف بدرجة أقل من الرسمية.

◀ درجة المركزية Centralization: وتشير إلى المستوى التنظيمي الذي لديه سلطة صنع القرارات فعندما تنفرد الإدارة العليا في المنظمة بسلطة صنع القرارات تصبح المنظمة مركزية. ولكن عندما يتم تفويض سلطة صنع القرارات إلى مستويات تنظيمية أدنى تصبح المنظمة لا مركزية.

◀ التمايز الأفقي (التخصص) Horizontal Differentiation: ويعبر عن مدى تقسيم المهام التنظيمية إلى وظائف مستقلة. فكلما زادت درجة التمايز الأفقي زاد عدد الوظائف التي تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين وأصبح شاغل كل وظيفة يؤدي عدداً محدوداً من المهام والأنشطة فتزيد درجة التخصص وتقسيم العمل.

◀ التمايز الرأسي (السلطة) Vertical Differentiation: ويشير إلى مدى تفاوت السلطات الممنوحة للمستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة. فكلما زاد عدد المستويات التنظيمية التي يحتويها الهيكل التنظيمي كان ذلك مؤشراً لزيادة درجة التمايز الرأسي فيه، حيث يتضمن الهيكل في هذه الحالة عدد أكبر من المستويات التنظيمية التي تتفاوت في حجم السلطات الممنوحة لها.





◀ درجة التعقد التنظيمي Organizational Complexity: ويشير إلى عدد النظم الفرعية التي تعمل داخل المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي. وتقاس من خلال ثلاثة أبعاد هي: درجة التمايز الأفقي (عدد الوظائف أو الأقسام التي تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين)، ودرجة التمايز الرأسي (عدد المستويات التي يحتويها الهيكل)، ودرجة الانتشار الجغرافي للمنظمة.

◀ درجة المهنية Professionalism: وتعبّر عن مستوى التعليم والتدريب الرسمي الذي يشترط أن يحصل عليه العاملون في المنظمة. وكلما زادت درجة المهنية زاد عدد سنوات التعليم أو التدريب أو الخبرة اللازمة للالتحاق بالعمل في المنظمة. فالمستشفيات والجامعات تحتاج إلى درجة أعلى من المهنية المطلوبة بغيرها من المنظمات كالمصالح الحكومية مثلاً.

◀ شكل الهيكل التنظيمي Configuration: ويشير إلى مدى طول أو قصر الهيكل التنظيمي ويتوقف شكل الهيكل التنظيمي على بعدين: الأول هو نطاق الإشراف والذي يعبر عن عدد الرؤوسين التابعين لرئيس إداري واحد. والثاني هو عدد المستويات الإدارية أصبح الهيكل التنظيمي طويل. وكلما زاد نطاق الإشراف وزاد عدد المستويات الإدارية أصبح الهيكل التنظيمي طويل. وكلما زاد نطاق الإشراف وقل عدد المستويات الإدارية أصبح الهيكل التنظيمي مفرطح.

ثانياً - أبعاد السياق التنظيمي :

◀ البيئة Environment: وتشمل كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على المنظمة ككل أو على جزء منها. والمنظمة لها بيئة خاصة تتفاعل معها بشكل مباشر وتؤثر مباشرة على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وبيئة عامة تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة كما تؤثر على غيرها من المنظمات الأخرى.





◀ **التكنولوجي Technology:** ويشير إلى الأدوات والوسائل والتصرفات التي تستخدم في تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات. ففي المنظمات الصناعية يشير التكنولوجي إلى درجة التعقد الفني في العملية الإنتاجية، أما في المنظمات الخدمية فيشير التكنولوجي إلى الوسائل والإجراءات والتصرفات المستخدمة في تقديم الخدمة للعميل. وكما أن التكنولوجي يمكن أن يقاس على مستوى المنظمة ككل، فكل قسم أو وحدة تنظيمية فرعية قد يكون لها تكنولوجي خاص بها.

◀ **الثقافة التنظيمية Organizational Culture:** وتعبّر عن القيم والمعتقدات والمفاهيم والأعراف السائدة بين العاملين في المنظمة. وهي غالباً ما تكون غير مكتوبة ويمكن التعرف من خلال ملاحظة لغة وتقاليد التعامل السائدة بين العاملين في المنظمة، وإيضاً من خلال مدى التزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية وأنماط معينة للسلوك والتفاعل مع الجهات الخارجية. وتظهر ثقافة المنظمة غالباً في القصص التي يرويها أعضاؤها عن تاريخ المنظمة وتصرفات قادتها في الماضي.

ثالثاً- الأبعاد الديموجرافية:

◀ **الحجم التنظيمي Organizational Size:** ويعكس مدى قوة أو قدرة المنظمة المادية. ولأن المنظمات كيانات اجتماعية، فغالباً ما يقاس حجم المنظمة بعدد العاملين فيها، وتوجد العديد من المقاييس للتعرف على حجم المنظمات. يتوقف المقياس المناسب للحجم على طبيعة المنظمة ونوعها. فقد يقاس حجم الجامعة بعدد الطلاب، وحجم مستشفى بعدد الأسرة وهكذا. ومن المقاييس الشائعة للحجم في منظمات الأعمال رأس المال المستثمر وإجمالي الأصول وإجمالي الأصول الثابتة وإجمالي المبيعات... وغيرها.





◀ **العمر التنظيمي Organizational Age**: ويشير إلى عدد سنوات تواجد المنظمة في السوق التي تعمل فيها. ويقاس العمل بالفترة الزمنية المنقضية من تاريخ نشأة المنظمة إلى تاريخ قياس العمر. وتطور المنظمة بمراحل عمرية تعرف باسم دورة حياة المنظمة **Organizational Life Cycle**. وتنقسم دورة حياة المنظمة إلى أربعة مراحل هي: النشأة، والنمو، والنضوج، والتدهور. وتتوقف العديد من خصائص الأبعاد الهيكلية وأبعاد السياق التنظيمي على المرحلة التي تمر بها المنظمة في دورة حياتها.

◀ **النوع التنظيمي Organizational type**: يوجد العديد من المعايير لتصنيف المنظمات نوعياً. فيمكن تصنيف المنظمات وفقاً لمعيار من تخدمه المنظمة (الملاك - الأعضاء - العملاء) أو معيار طبيعة مخرجات المنظمة (سلع أم خدمات).

وبالنسبة للمنظمات التي تقدم مخرجاتها في شكل سلع فيمكن تصنيف المنظمات وفقاً لطبيعة السلعة (استهلاكية أم رأسمالية). وبالنسبة للمنظمات التي تقدم خدمات فيمكن تصنيفها إلى منظمات أعمال موجهة بهدف تحقيق أرباح (مثل البنوك وشركات التأمين)، ومنظمات خدمة عامة موجهة بهدف خدمة المجتمع (مثل الجامعات والمدارس والمستشفيات العامة) كما يمكن تصنيف المنظمات وفقاً لمعيار الملكية (منظمات عامة، ومنظمات خاصة).



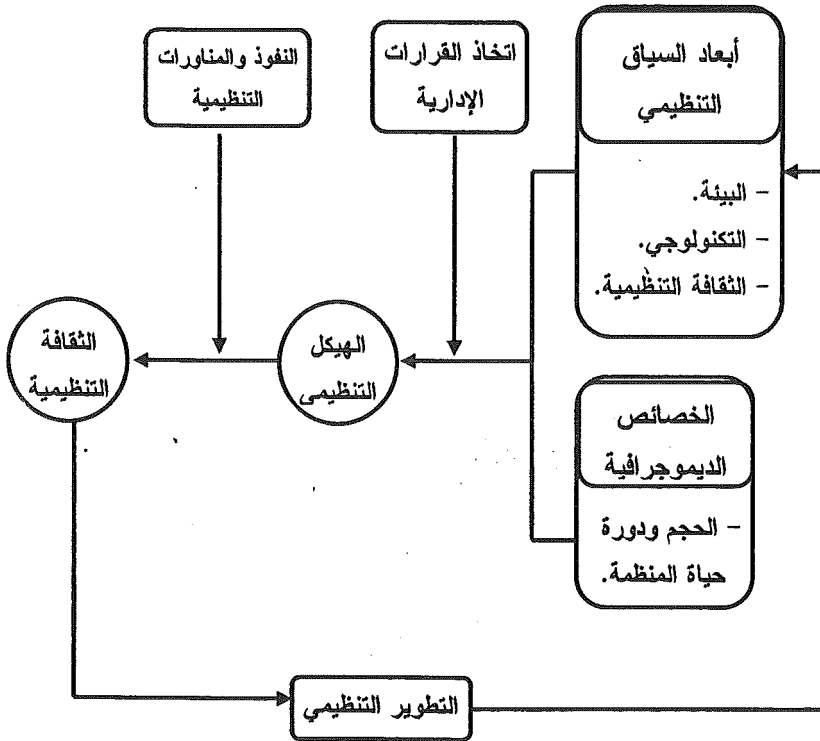


8-1 النموذج المستخدم في تحليل وتصميم المنظمات

تعتمد هذه المذكرات على تقديم نموذج متكامل لتحليل وتصميم المنظمات بفرض الاستفادة من النظريات والمداخل السابقة في تفسير الظواهر التنظيمية في توضيح العناصر والمتغيرات التي تؤثر في فعالية أداء المنظمات. ويظهر شكل (1-2) الإطار النظري للنموذج المستخدم في هذه المذكرات .

وسوف يتم تناول كل بعد من أبعاد النموذج في فصل مستقل يظهر المفاهيم النظرية المتعلقة بهذا البعد، ونتائج البحوث التجريبية التي أجريت بشأنه، ثم يقدم بعض الإرشادات التي يمكن الاستفادة منها في عمليات تحليل وتصميم المنظمات.

نموذج تحليل وتصميم المنظمات





الفصل الثاني

البيئة الخارجية



الفصل الثاني البيئة الخارجية

1-2 مقدمة

لا تعمل المنظمات بمعزل عن الظروف المحيطة بها والتغيرات التي تحدث خارج حدودها. فوفقاً لمفهوم النظم المفتوحة تتعامل المنظمة مع البيئة الخارجية من أجل الحصول على ما تحتاج إليه من موارد مادية ومالية وبشرية. كما أن ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات يستهلك بواسطة عناصر بيئية من مستهلكين وعملاء، ... وغيرهم. كما تحصل المنظمة أيضاً على معلومات مرتدة بشأن مدى قبولها أو عدم قبولها لما تقدمه لها المنظمة من مخرجات. يتم بناء على المعلومات إجراء التعديلات والتغيرات المناسبة في مدخلات المنظمة وعملياتها الداخلية بما يؤدي إلى تقديم مخرجات تتفق مع احتياجات البيئة الخارجية.

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم البيئة الخارجية للمنظمات والعناصر المكونة لها، وتوضيح مفهوم عدم التأكد البيئي. والتعرف على مصادر عدم التأكد والأساليب التي يمكن أن تتبعها المنظمات للتقليل منه أو التكيف معه. ويعرض الفصل أيضاً لأهم وأحدث النظريات التي حاولت تفسير العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية التي تعمل فيها وهي نظريات تكاليف التبادل، واعتماد الموارد، والنظرية المؤسسية، ونظرية التبيؤ التنظيمي. وأخيراً يقدم الفصل بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تصميم المنظمات لتخفيض الآثار السلبية لعدم التأكد البيئي.





2-2 مفهوم البيئة الخارجية :

تعريف البيئة الخارجية للمنظمات بأنها مجموعة العوامل والمنظمات التي تقع خارج حدود المنظمة، وتؤثر علي قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها.

ولقد تعددت وجهات النظر بشأن تقسيم البيئة الخارجية إلى عناصر أساسية حتى يسهل التعامل معها. فقد قسم فان فليت (Fleet, 1992) بيئة المنظمة إلى نوعين: البيئة الكلية Microenvironment والتي تشمل العناصر البيئية العامة التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات الأخرى التي تعمل في مجتمع ما. ويمكن تقسيم البيئة الكلية للمنظمة إلى عناصر فرعية مثل: البيئة الاقتصادية، والبيئة السياسية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة الاجتماعية، والبيئة الدولية. أما النوع الثاني فهو بيئة المهمة Task Environment والتي تشمل العناصر البيئية التي لها تأثير مباشر على عمليات وأنشطة المنظمة، والتي تتفاعل معها المنظمة بشكل مباشر بغرض تحقيق أهدافها. ويمكن تقسيم بيئة المهمة إلى عناصر فرعية مثل: الموردون، والمستهلكون، والاتحادات العمالية، والمنافسون، ومصادر القوى العاملة، وغيرها.

وفي تقسيم آخر لعناصر البيئة الخارجية، ميز دافت (Daft, 1992) بين ما يسمى القطاعات البيئية Sectors والمجال البيئي Domain. وتنقسم البيئة الخارجية للمنظمة إلى عشرة قطاعات أساسية تتعامل معها المنظمة بغض النظر عن طبيعتها وحجمها وهي:

1- الصناعة: وتشمل ذلك الجزء من البيئة الخارجية الذي يضم المنظمات المنافسة، أي المنظمات التي تعمل في نفس المجال وتقدم منتجات وخدمات متماثلة للمستهلكين والعلاء أو تقدم لهم منتجات وخدمات بديلة تشبع لديهم نفس الاحتياجات.





2- **المواد الخام:** وهو ذلك الجزء من البيئة الذي يمد المنظمة بما تحتاج اليه من مواد ومدخلات أساسية لازمة لتشغيلها وبقائها واستمرارها .

3- **الموارد البشرية:** ويعكس ذلك القطاع الذي يمكن من خلاله تدبير احتياجاتها من العمالة والعنصر البشري. فالجامعات والمدارس المهنية ومراكز التدريب تعتبر من بيئة الموارد البشرية لمعظم المنظمات.

4- **السوق:** ويشمل المستهلكين والعملاء الحاليين والمرقبين لما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات. وهو ذلك القطاع من البيئة الخارجية الذي تقوم المنظمة من خلاله بتصريف مخرجاتها .

5- **التكنولوجي:** وهو القطاع الذي يتولى توفير أساليب ووسائل الإنتاج والأدوات التي تستخدمها المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، ويشمل قطاع التكنولوجي موردي الآلات والمعدات والتجهيزات والتسهيلات اللازمة لممارسة المنظمة لأنشطتها الرئيسية سواء كانت منظمات صناعية أو خدمية.

6- **القطاع الحكومي:** ويشمل مجموعة القوانين واللوائح والتشريعات التي تضعها الحكومة بفرض تنظيم العمل في صناعة معينة، أو مجتمع معين فالأجهزة التشريعية والأجهزة الحكومية والرقابية ومصالح الضرائب والجمارك، وبعض الوزارات تمثل القطاع الحكومي في البيئة الخارجية لمعظم المنظمات.

7- **الموارد المالية:** وتشمل البنوك والمؤسسات المالية التي تستطيع المنظمة أن تحصل منها المنظمة على احتياجاتها من الأموال فالبنوك الاستثمارية، وأسواق رأس المال، والبورصات، والمستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال تمثل القطاع المالي للمنظمات.





8- **البيئة الثقافية:** وتمثل مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار والمفاهيم المشتركة السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر بالتالي على أهدافها وعلى كيفية ممارسة أنشطتها الأساسية.

9- **الظروف الاقتصادية:** وتعكس المؤشرات الاقتصادية العامة للمجتمع الذي تعمل فيه مثل معدلات النمو الاقتصادي، ومعدلات الاستثمار، والتضخم، وأسعار صرف العملات الأجنبية.... وغيرها.

10- **القطاع الدولي:** ويتضمن المنظمات التي تقع خارج حدود الدولة التي تنتمي إليها المنظمة وتؤثر على أداء المنظمة أو على قدرتها على تحقيق أهدافها. فالشركات الأجنبية، والمنظمات متعددة الجنسيات، والظروف الاقتصادية العالمية، والتشريعات والقوانين الدولية، والمنتجات الأجنبية المنافسة تعتبر أمثلة لعناصر القطاع الدولي من البيئة الخارجية للمنظمة.

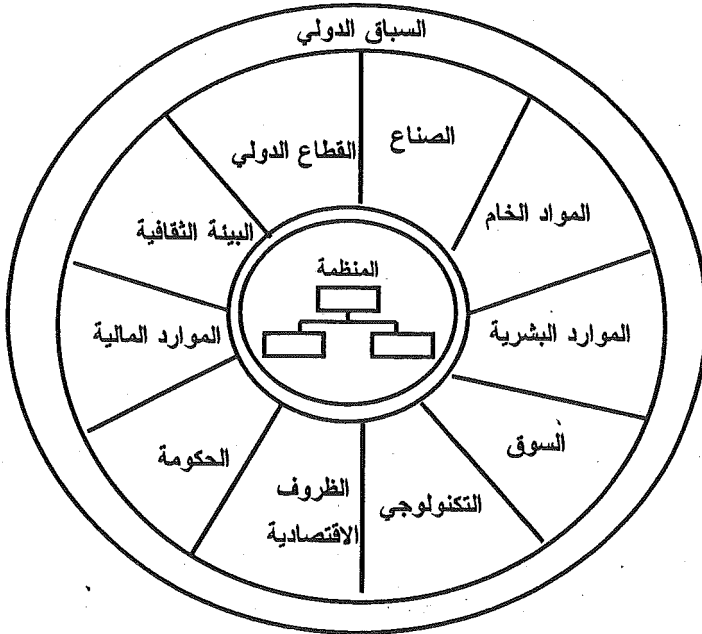
أما المجال البيئي فهو ذلك الجزء من القطاعات البيئية التي تتعامل معه المنظمة بشكل مباشر، ويكون له تأثير مباشر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. فمثلاً القطاع المالي للمنظمة يشمل كل البنوك والمؤسسات المالية في المجتمع والتي يحتمل أن تتعامل معها المنظمة، أما المجال المالي فيشمل البنوك والمؤسسات المالية التي تتعامل معها المنظمة بالفعل بغرض الحصول على ما تحتاج إليه من موارد مالية، وهي ليست بالضرورة تتعامل مع كل المؤسسات التي يحتويها القطاع المالي.





ووفقاً لتحليل دافت لعناصر البيئة الخارجية فإن بيئة المهمة تشمل: قطاعات الصناعة والمواد الخام، والسوق، والموارد البشرية، وربما القطاع الدولي. أما البيئة الكلية للمنظمة فتشمل: القطاع الحكومي والظروف الاقتصادية، والتكنولوجي، والموارد المالية، والبيئة الثقافية. ويظهر شكل (2-1) القطاعات والمجال البيئي للمنظمة.

شكل (2-1)
القطاعات والمجال البيئي للمنظمة



المصدر: Daft, 1992: 72





2-3 خصائص البيئة الخارجية :

ميز كندويلا (Khandwella, 1977) بين خمس خصائص للبيئة الخارجية من المحتمل أن يكون لها تأثير ملحوظ على عمليات تصميم المنظمات وهي: الاضراب Turbulence، والعدوانية Hostility، والتنوع Diversity، والتعقد الفني Technical Complexity، والتقيد Restiveness. وفيما يلي توضيح مختصر لضمون هذه الخصائص.

1- **الإضرابات البيئية:** وتشير إلى وجود تغيرات وتقلبات غير متوقعة في البيئة الخارجية للمنظمات، وبالتالي لا يمكن التنبؤ بالتغيرات المحتملة فيها أو حساب احتمالات حدوثها. وقد ترجع هذه التقلبات إلى التطور السريع في التكنولوجيا المرتبط بالصناعة كما هو الحال في صناعة الإلكترونيات والحاسبات الآلية. كما قد ترجع التقلبات إلى حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، أو إلى عدم استقرار الظروف السياسية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع. وبالتالي فإن البيئة المضطربة هي البيئة التي تتصف بعدم الثبات والاستقرار وعدم التأكد.

2- **العدوانية البيئية:** وتشير إلى ارتفاع درجة المخاطر والضعف والإحباطات التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية. وقد ترجع العدوانية إلى وجود منافسة سعرية شديدة بين المنظمات مما قد يؤثر على حياة بعضها وخروجها من السوق وقد ترجع العدوانية البيئية أيضاً إلى التصرفات والقوانين السيادية التي تؤثر على حياة المنظمات بشكل مباشر مثل قوانين التأمين والضرائب، والحركات العمالية القوية. فالبيئة التي واجهتها المنظمات الخاصة في مصر خلال فترة التحول الاشتراكي وتأميم الشركات والمصالح الأجنبية كانت تتصف بدرجة عالية من العدوانية.

3- **التنوع البيئي:** ويشير إلى عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمة. فالمنظمات كبيرة الحجم غالباً ما تعمل في بيئة تتصف





بقدر أكبر من التنوع الأمر الذي يضطرها إلى تنويع مخرجاتها. فكلما تعاملت المنظمة مع عدد كبير من الأطراف الخارجية ذات الاحتياجات المتباينة زادت درجة التنوع البيئي. فمثلاً درجة التنوع البيئي التي تواجه محلات الأقسام تعتبر أكبر من تلك التي تواجهها منظمات أخرى مثل الشركات المنتجة للمياه الغازية.

4- **التعقد الفني:** وتعتبر البيئة معقدة فنياً إذا كانت المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإستراتيجية فيها على درجة عالية من الرقي الفني. فالمنظمات التي تعمل في مجالات تتميز بالتطور السريع مثل الإلكترونيات، والفضاء، والكيمائيات، وغيرها، والمنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا كثيف رأس المال غالباً ما تحتاج إلى خبرات فنية لصنع القرارات الاستثمارية والإستراتيجية، ومثل هذه المنظمات تعمل في بيئة تتصف بدرجة عالية من التعقد الفني.

5- **التقييد البيئي:** وتعتبر البيئة مقيدة عندما تضطر المنظمة للعمل في ظل قيود معينة قد تكون قانونية أو سياسية أو اقتصادية. ومن أمثلة ذلك قوانين تسعير المنتجات وقوانين العمالة التي تمنع فصل العاملين أو إنهاء خدمتهم، وكذلك تدخل الدولة في تحديد أسعار صرف العملات الأجنبية أو تحديد حصص الشركات من المواد الخام اللازمة للعملية الإنتاجية إلخ.

ومن أهم الخصائص البيئية التي لاقت اهتمام الباحثين هي خاصية عدم التأكد البيئي (Environment Uncertainty) ولقد أشار لورنس ولورش Lawrence and Lorsch, 1969 إلى أهمية تحديد درجة عدم التأكد البيئي عند تصميم المنظمات. ويشير عدم التأكد البيئي إلى عدم توافر معلومات كافية لدى صانعي القرارات في المنظمة عن العوامل البيئية، كما أنهم يواجهون صعوبة في التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وغالباً ما يؤدي عدم التأكد البيئي إلى زيادة مخاطر فشل ردود أفعال المنظمة تجاه التغيرات البيئية.





ويمكن قياس عدم التأكد البيئي من خلال بعدين: البعد الأول هو درجة التعقد البيئي. ويشير التعقد البيئي إلى مدى تعدد العناصر الخارجية التي تتعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها تعمل في بيئة معقدة، أما المنظمات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية التي لها احتياجات متماثلة فهي تعمل في بيئة بسيطة. والبعد الثاني هو درجة عدم الاستقرار البيئي. ويشير إلى عدم الاستقرار إلى التغير في أطراف التعامل الخارجية فالبيئة المستقرة (الساكنة) هي التي تظل كما هي بدون تغيير خلال فترة زمنية معينة. أما البيئة غير المستقرة (التغيرة) فهي التي تتغير عناصرها باستمرار أو يتغير احتياجات واهتمامات المتعاملين فيها بشكل مستمر.

ووفقاً لبُعدي التعقد وعدم الاستقرار يمكن التمييز بين أربع درجات مختلفة من

عدم التأكد البيئي كما في جدول (2-1)

جدول (2-1)

درجات عدم التأكد البيئي

	عدم تأكد منخفض	عدم تأكد متوسط - منخفض
ثابتة	- عدد قليل من العناصر البيئية. - معدل تغير منخفض مثال: مصلحة الأحوال الشخصية.	- عدد كبير من العناصر البيئية. - معدل تأثير منخفض. مثال: الجامعات، وشركات التأمين.
درجة عدم الاستقرار البيئي	عدم تأكد متوسط - مرتفع	عدم تأكد مرتفع
متغيرة	- معدل قليل من العناصر البيئية. - معدل تغير مرتفع. مثال: صناعة الملابس الجاهزة لعب الأطفال.	- عدد كبير من العناصر البيئية. - معدل تغير مرتفع مثال: صناعة الاتصالات والالكترونيات

بسيطة

معقدة

درجة التعقد البيئي





فالبينة البسيطة – الثابتة تتصف بعدم تأكد منخفض، وذلك لوجود عدد قليل من العناصر البيئية التي تتعامل معها المنظمة، كما أن هذه العناصر تميل إلى الثبات خلال فترة زمنية معينة. ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة تتصف بالبساطة والثبات محطات البنزين. فهي يصل إليها البنزين وفقاً لجداول محددة، كما أن الطلب عليها لا يتغير بشكل جوهري من فترة لأخرى. فضلاً عن ذلك لا يوجد تنوع فيما تقدمه من منتجات وخدمات، كما أن أي تغيرات في ظروفها يمكن توقعها بناءً على الخبرات السابقة.

أما البيئة المعقدة – الثابتة فتتصف بدرجة متوسطة من عدم التأكد الذي يرجع في هذه الحالة إلى التعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية. ورغم أن هذه العناصر قد تتغير بمرور الزمن إلا أن هذا التغير غالباً ما يحدث بشكل تدريجي ومتوقع. ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة معقدة وثابتة: الجامعات وشركات التأمين. فالجامعات تتعامل مع العديد من العناصر في البيئة الخارجية من موردي التجهيزات والأجهزة والمعامل، ودور النشر، والعديد من الجهات المهنية والعلمية، والخريجين، وأولياء الأمور، واللوائح والقوانين الحكومية، والمنظمات العاملة في المجتمع المحيط بها، والعديد من الجهات الدولية والمحلية. فضلاً عن ذلك يوجد تنوع في اهتمامات هذه الجهات المختلفة. إلا أن التغير في هذه الاهتمامات من فترة لأخرى يمكن توقعه والتنبؤ به، كما أنه قد يعتبر محدوداً جداً بالنسبة لبعض العناصر.

البيئة البسيطة – المتغيرة وهي تتصف بدرجة متوسطة من عدم التأكد تميل إلى الارتفاع النسبي. ويرجع ذلك إلى أن المنظمة تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية، ورغم ذلك فإن سلوك هذه العناصر لا يمكن التنبؤ به، وقد تأخذ ردود أفعال غير متوقعة تجاه التصرفات التي تمارسها المنظمة. ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة بسيطة ومتغيرة تلك التي تعمل في صناعة الملابس الجاهزة ولعب الأطفال. فهذه المنظمات تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية من موردين وموزعين. إلا أن التغيرات في أذواق واحتياجات المستهلكين غالباً ما تكون سريعة ومتلاحقة ولا يمكن





التنبؤ بها، كما أن ردود أفعال المنافسين عادة ما تكون غير متوقعة، الأمر الذي يضيف قدراً كبيراً من عدم التأكد البيئي.

البيئة المعقدة - المتغيرة، وهي من أكثر البيئات اتصافاً بعدم التأكد فهي تتعامل مع عدد كبير من العناصر البيئية، كما أن هذه العناصر قد تتغير بشكل سريع وغير متوقع. وقد تأخذ البيئة ردود أفعال عنيفة تجاه قرارات وتصرفات المنظمة. وعندما يتغير أكثر من عنصر من العناصر البيئية في نفس الوقت فإن المنظمة في هذه الحالة تواجه بيئة مضطربة. ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في بيئة معقدة ومتغيرة شركات الطيران، فهي تتعامل مع العديد من الشركات المنافسة المحلية والعالمية، والشركات المنتجة للوقود، والعملاء، والمطارات بعناصرها المتنوعة، والقوانين المحلية والدولية، وكلها عناصر تتصف بالتغير السريع كما لا يمكن التنبؤ بسلوكها، مما يجعل البيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد.

2-4 أساليب التكيف مع عدم التأكد البيئي :

أوضح دافت (Daft, 1992) أن المنظمات يمكن أن تتعامل مع عدم التأكد البيئي. فدرجة عدم التأكد البيئي تملئ على المنظمة ضرورة استخدام هيكل معني، والتصرف وفقاً لاعتبارات محددة حتى تستطيع أن تحقق التكيف المطلوب مع التغيرات البيئية. فالمنظمات التي تعمل في بيئات تتصف بدرجات مختلفة من عدم التأكد يتم تصميمها وإدارتها والرقابة على عملياتها بشكل مختلف. ومن أكثر الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع عدم التأكد البيئي هي: إنشاء المراكز والأقسام الإدارية، واستخدام وحدات الحماية والأدوار الحدودية، وتحقيق قدر مناسب من التمايز والتكامل التنظيمي، والاختيار بين الشكل العضوي والشكل الميكانيكي للتنظيم، والقيام بعمليات التقليد المؤسسي، وممارسة عمليات التخطيط والتنبؤ، وفيما يلي توضيح مختصر لمضمون هذه الأساليب وكيف يمكن أن تستخدمها المنظمات لتقليل عدم التأكد البيئي أو للتكيف معه.





1- إنشاء المراكز والأقسام الإدارية :

عندما يرجع عدم التأكد البيئي إلى تعدد الأطراف التي تتعامل معها المنظمة فإن هذا الأمر يحتاج إلى تعدد الوحدات التنظيمية التي يحتويها الهيكل التنظيمي والتي يتم التعبير عنها في شكل مراكز وأقسام إدارية. فكل قطاع من القطاعات البيئية يحتاج إلى وحدة تنظيمية متخصصة في التعامل معه، فقطاع المواد الخام مثلاً يحتاج إلى قسم للمشتريات تكون مهمته الأساسية التعامل مع موردي المواد الخام وتوفير احتياجات المنظمة منها في الوقت وبالسعر والجودة المناسبة. ويحتاج قطاع التمويل إلى قسم للتمويل والاستثمار تكون مهمته تدبير احتياجات المنظمة من الأموال بأقل تكلفة، ويحتاج قطاع التسويق إلى وحدة متخصصة (قسم التسويق) تكون مهمتها الترويج للسلعة والتعامل مع المستهلكين وإشباع حاجاتهم. وهكذا فكلما زادت أهمية الطرف الخارجي الذي تتعامل معه المنظمة زادت الحاجة إلى إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة في التعامل معه. وبالتالي فإن التعقد البيئي غالباً ما يترتب عليه التعقد التنظيمي.

2- استخدام وحدات الحماية والأدوار الحدودية :

من الأساليب التقليدية للتعامل مع عدم التأكد البيئي استخدام أقسام حماية Buffer Department بغرض تخفيض عدم التأكد البيئي. فالمنظمات في هذه الحالة تهتم بالمحافظة على عملياتها الفنية الأساسية (العملية الإنتاجية) في حالة تشغيل مستمر وتحرص على حمايتها من التوقف. ولهذا الغرض فهي تنشأ أقسام تتولى عمليات التفاعل والتعامل المباشر مع البيئة الخارجية بغرض توفير المواد والأموال والعمالة اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية، وهي بذلك تحاول قدر الإمكان أن تجعل الوحدات الإنتاجية بمثابة نظام مغلق لا يتأثر بما يحدث في البيئة الخارجية. فتتولى أقسام المشتريات مثلاً حماية الوحدات الإنتاجية من تصرفات الموردين واحتمالات نقص المواد الخام. فتقوم هذه الأقسام بعمل التعاقبات اللازمة وتنمية العلاقات المطلوبة مع الموردين لضمان استمرار تدفق المواد الخام اللازمة للعملية الإنتاجية. وبنفس المنطق تتولى أقسام الموارد البشرية التعامل مع عدم التأكد المرتبط باستقطاب وتعيين وتدريب العمالة التي تحتاجها الوحدات الإنتاجية وهكذا.





ومن الاتجاهات الحديثة في التعامل مع عدم التأكد البيئي هو إيقاف حماية الوحدات الإنتاجية والعمل على تعريضها بشكل مباشر للتغيرات البيئية. والفكرة الأساسية وراء هذا الاتجاه هي أن انفتاح المنظمة على البيئة الخارجية تجعلها أكثر قدرة على التكيف. ولذلك يفضل أن تكون الوحدات الإنتاجية على اتصال مباشر بموردي المواد الخام والآلات والتجهيزات دون وسيط من إدارات المشتريات وغيرها. والغرض من ذلك هو جعل العاملون في الوحدات الإنتاجية على دراية بما يحدث في أسواق المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، ومن ثم يكونون أكثر سرعة في الاستجابة لأي تغيرات بيئية. ويلزم هذا الاتجاه في التعامل مع البيئة إنشاء ما يسمى بالأدوار الحديثة التي تتولى رصد ما يحدث في القطاعات البيئية المختلفة، وتوفير المعلومات اللازمة عنها للأقسام الداخلية حتى تأخذ ردود الأفعال المناسبة لأي تغيرات بيئية محتملة. كما تتولى هذه الأقسام أيضاً معلومات إيجابية عن المنظمة بما يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة في أذهان المتعاملين معها.

3- تحقيق قدر مناسب من التمايز والتكامل؛

يعرف التمايز التنظيمي بأنه مدى الاختلاف في التوجهات والاهتمامات لدى المديرين في الأقسام الوظيفية والمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة. وينقسم التمايز التنظيمي إلى نوعين:

(أ) تمايز أفقي؛ ويشير إلى درجة التخصص في المهام والوظائف ويمكن قياسه من خلال التعرف على عدد الوظائف أو الأقسام التي تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين، فكلما زاد عدد الأقسام التنظيمية زادت درجة التخصص وبالتالي زادت درجة التمايز الأفقي، حيث يكون لكل قسم اهتمامات وتوجهات مختلفة عن الآخر.

(ب) تمايز رأسي؛ ويشير إلى الاختلاف في مقدار السلطات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة، ويمكن قياس درجة التمايز الرأسي من خلال التعرف على عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة. فكلما زاد عدد المستويات الإدارية زادت الفروق في السلطات الممنوحة للمستويات المختلفة وبالتالي زادت درجة التمايز





الرأسي. وبناء على درجة التعقد البيئي تتجه المنظمات إلى استخدام درجة مناسبة من التخصص (التمايز الأفقي) وأيضاً منح سلطات متفاوتة للمستويات الإدارية المختلفة (التمايز الرأسي) حتى تستطيع التعامل مع الأطراف البيئية التي تتفاوت في درجة أهميتها للمنظمة.

نتيجة لزيادة التمايز التنظيمي يصعب في الغالب التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ولذلك يجب أن يكون هناك نوع من التكامل بين هذه الوحدات. وتتجه المنظمات إلى تحقيق التكامل من خلال إضافة وحدات تنظيمية تتولى عمليات التنسيق وتبادل المعلومات بين باقي وحدات التنظيم وقد يتم التكامل من خلال تكوين لجان تنسيق، أو وضع قواعد وإجراءات ولوائح لتنظيم العمل في الوحدات المختلفة، أو من خلال تكوين فرق عمل مشتركة .

4- المفاضلة بين التنظيم الميكانيكي، والتنظيم العضوي؛

يمكن التعامل مع عدم التأكد البيئي من خلال اختيار الشكل التنظيمي الملائم لطبيعة البيئة التي تتعامل معها المنظمة. فالتنظيم الميكانيكي يعتبر شكل مناسب للتعامل مع البيئة الثابتة المستقرة أي التي تتصف بدرجة منخفضة من عدم التأكد، أما التنظيم العضوي فهو يناسب البيئة المعقدة المتغيرة التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد. وفيما يلي شرح للخصائص المميزة لكل من التنظيم الميكانيكي، والتنظيم العضوي.

(أ) التنظيم الميكانيكي: ويتصف بدرجة عالية من التخصص، حيث تكون الوظائف والمهام محددة بدرجة عالية من الدقة من خلال بطاقات "توصيف الوظائف". كما أن الاتصالات التنظيمية غالباً ما تكون رأسية ومن أعلى إلى أسفل، ولا يوجد مجال للمستويات الدنيا للمشاركة في عمليات صنع القرارات نظراً لوجود درجة عالية من المركزية. ويعتبر التنظيم الميكانيكي شكلاً مناسباً للمؤسسات والأجهزة الحكومية التي تعمل في بيئات ثابتة ومستقرة.





(ب) التنظيم العضوي، ويتصف بدرجة منخفضة من التخصص، وهذا يعني إمكانية قيام كل عضو في المنظمة بأكثر من دور وممارسة مهام أكثر من وظيفة حيث يعمل الجميع كفريق عمل واحد. كما أن الاتصالات التنظيمية تكون في جميع الاتجاهات. فيمكن لكل عضو أن يتصل بالآخرين بصرف النظر عن مراكزهم الوظيفية، كما توجد درجة عالية من المشاركة في عمليات صنع القرارات بين المستويات الإدارية المختلفة. والتنظيم العضوي يعتبر شكلاً مناسباً للفرق الرياضية والمشروعات الفنية.

5- القيام بعمليات التقليد المؤسسي

تميل المنظمات التي تعمل في بيئة تتصف بدرجة عالية من الغموض وعدم التأكد إلى تقليد ومحاكاة المنظمات الأخرى التي سبقتها في مجال الأعمال. وعادة ما تقوم هذه المنظمات بتقليد المنظمات الناجحة أو المنظمات التي لاقت قبولاً من المجتمع الذي تعمل فيه. ولذلك نلاحظ أن المنظمات التي تعمل في مجال معين غالباً ما تكون لها هياكل تنظيمية وممارسات إدارية متشابهة.

6- ممارسة عمليات التخطيط والتنبؤ

يمكن التعامل مع عدم التأكد البيئي من خلال القيام بعمليات التخطيط والتنبؤ. فعندما تكون البيئة الخارجية ثابتة ومستقرة لا تهتم المنظمات بالتخطيط طويل الأجل، بل تركز فقط على جدولة عملياتها اليومية بغرض رفع كفاءة التشغيل. أما إذا كانت البيئة الخارجية غير مؤكدة فهنا تظهر الحاجة إلى وجود أقسام للتخطيط تتولى استطلاع البيئة الخارجية والتنبؤ بالتغيرات المحتملة فيها. ومع زيادة درجة عدم التأكد البيئي تميل المنظمات إلى وضع خطط مرنة يمكن تعديلها على حسب متطلبات الموقف وبالتالي تزداد أهمية التخطيط والتنبؤ.





2-5 النظريات المعاصرة في تفسير العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية:

شهدت الفترة في منتصف السبعينات إلى الآن ظهور العديد من النظريات التي حاولت تفسير العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية. فقدمت نظرية تكاليف التبادل (Williamson, 1975) Transactions Costs Theory تفسير اقتصادي لظهور الأشكال التنظيمية المختلفة بغرض تحقيق الكفاءة الاقتصادية في تعامل المنظمات مع البيئة الخارجية، وقدمت نظرية اعتمادية الموارد Resource Dependence Theory (pfeffer and Salank, 1978) تفسير سياسي لعمليات النفوذ التي تمارسها البيئة الخارجية على المنظمات، والأساليب التي تستخدمها المنظمات بغرض زيادة نفوذها على البيئة.

أما النظرية المؤسسية (Meyer and Roean, 1977) Institutional Theory (Dinaggio & powell, 1983) فقد حاولت أن تفسر ظاهرة التماثل في الهياكل والخصائص التنظيمية للمنظمات التي تعمل في بيئة واحدة أو بيئات متماثلة، وأخيراً فإن نظرية التنبؤ التنظيمي فقد قدمت تفسيراً اجتماعياً لعلاقة المنظمات بالبيئة الخارجية حيث اعتبرت أن مجتمع المنظمات Population of Organization هو مستوى التحليل المناسب لدراسة هذه العلاقة. وقدمت بذلك تفسيراً لظواهر نشأة، وتطور، وفناء المنظمات. وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم التي اعتمدت عليها النظريات المعاصرة في تفسير علاقة المنظمات ببيئتها الخارجية.

2-5-1 نظرية تكاليف التبادل:

قدم وليمسون (Williamson, 1975) نظرية اقتصادية لتفسير العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية. واستخدام لذلك التبادل أو الصفقات Transactions





كوحدة لتحليل العلاقة بين المنظمات والسوق الذي تعمل فيه . فوفقاً لهذه النظرية تعتبر تكاليف التبادل هي المحدد لظهور الأشكال التنظيمية الجديدة، والمحدد لاختيار الشكل التنظيمي المناسب لظروف السوق بما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التعامل فيه . ولقد قدم وليمسون العوامل التي تتأثر بها تكاليف التبادل في مجموعتين تضم المجموعة الأولى عوامل إنسانية، وتضم المجموعة الثانية عوامل بيئية وذلك كالاتي:

أولاً: العوامل الإنسانية

وهي العوامل المرتبطة بطبيعة العنصر البشري وسلوكه في اجراء عمليات التبادل وعقد الصفقات مع الغير . وتضم هذه المجموعة عاملين هما:

- 1- الرشد المحدود Bounded Rationality والذي يعني أن قدرة العنصر البشري على تجميع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالسوق الذي يتعامل فيه تعتبر محدودة بقدراته على الاتصال، وأيضاً بقدراته على معالجة المعلومات والاستفادة منها والتي تحددها أيضاً قدراته العقلية المحدودة.
- 2- الانتهازية Opportunism والتي تشير إلى اتجاه بعض الأفراد في تعاملاتهم مع الغير إلى إعطاء وعود زائفة، وحجب معلومات عن الآخرين، والتصرف بشكل يحقق المصلحة الذاتية لهم بغض النظر عن مصالح الآخرين.

ثانياً: العوامل البيئية

وهي العوامل المتعلقة بطبيعة البيئة الخارجية التي تتعامل معها المنظمات وتضم هذه المجموعة عاملين هما:

- 1- عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty والذي يرجع الى تعدد الأطراف التي تتعامل معها المنظمات، وعدم استقرارها بمرور الزمن.





2- صفر العدد Small Number والذي يعني أن معظم التبادلات التي تتم في السوق يشترك فيها عدد محدود من الأطراف خاصة عندما تزيد درجة التخصص في منتجات المنظمة. وهذا يخالف الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه نظرية المنافسة الكاملة من توافر عدد كبير جداً من المتعاملين في السوق. فغالباً ما تغيب هذه الخاصية بالنسبة لمعظم المنظمات.

ولقد أوضح وليمسون أن إتحاد العوامل البشرية والعوامل البيئية غالباً ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التبادلات. فهو يرى أن عدم التأكد البيئي إذا ما اقترن بالرشد المحدود للإنسان، كما أن التعامل مع عدد قليل من الأطراف الخارجية إذا ما اقترن بانتهازية هذه الأطراف، فإن هذا غالباً ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التبادل بين المنظمة والغير. وغالباً ما يؤدي إلى ارتفاع هذه التكاليف على البحث عن شكل تنظيمي جديد يمكن أن يؤدي إلى تخفيضها.

ووفقاً لنظرية تكاليف التبادل بدأت التعاملات أولاً في الأسواق في وقت لم تكن فيه أي منظمات على الإطلاق، وذلك من خلال عمليات المقايضة التي كانت تتم بين الأفراد في السوق. ونظراً للعوامل البشرية والبيئية التي أشار إليها وليمسون بدأ التفكير في إنشاء نوع من المنظمات يؤدي إلى تخفيض تكاليف التبادل. فظهر أول شكل تنظيمي أطلق عليه وليمسون جماعات الأصدقاء Reer Groups. فكانت لهذه الجماعات ميزة نسبية عن التعامل كأفراد في السوق، حيث اتصفت جماعات الأصدقاء بممارسة أنشطة تعاونية أدت إلى ارتفاع دخول المشتركين فيها، ولكن بعد فترة ونتيجة لأثر العوامل البشرية والبيئية أصبحت هذه الجماعات أقل فعالية في تحقيق أهداف أعضائها. ولذلك تم التفكير في شكل تنظيمي جديد هو التنظيم البسيط Simple Hierarchy

ويتصف التنظيم البسيط بوجود قدر من التخصص وتقسيم العمل، وتحديد للمراكز الوظيفية وتحديد للسلطات الرسمية الممنوحة للأعضاء، ووجود اتصالات رأسية وحيدة الاتجاه من أعلى إلى أسفل. أدت هذه الخصائص إلى توافر مزايا نسبية لم تكن موجودة في جماعات الأصدقاء. وبمرور الوقت ومع الزيادة في حجم التنظيم تصبح عملية الرقابة صعبة نتيجة ضعف القدرة على معالجة الكم المتزايد من





المعلومات، وايضا نتيجة لظهور تعارض في المصالح بين أعضاء التنظيم الواحد. كل هذه الأمور أدت إلى زيادة تكاليف التبادلات مع البيئة الخارجية، مما أدى إلى ظهور شكل تنظيمي جديد هو الهيكل الوظيفي **Functional Structure**.

ويتصف الهيكل الوظيفي بوجود درجة عالية من المركزية، مع استقلالية للوحدات الوظيفية التي يتكون منها التنظيم مع إمكانية إجراء اتصالات أفقية بغير التنسيق بينهم. أدت هذه الخصائص إلى معالجة عيوب التنظيم البسيط، ولكن التزايد في حجم المنظمات أدت العوامل البشرية ولبينية إلى ارتفاع تكاليف التبادلات مرة أخرى حيث سعت كل وحدة وظيفية إلى وضع أهداف خاصة بها قد تتعارض مع أهداف الوحدات الوظيفية الأخرى كما سعت الوحدات الوظيفية المختلفة إلى تحقيق نوع من التفوق على بعضها البعض، الأمر الذي أدى إلى التفكير في شكل تنظيمي فعال، وهو ما أطلق عليه وليمسون الشكل متعدد الأقسام **Divisional Form** (M- Form). ويعتمد الشكل متعدد الأقسام على تقسيم المنظمة ككل إلى أقسام كمراكز ربحية مستقلة (فروع أو مصانع)، مع وجود إدارة عليا تتولى وضع الخطط العامة للمنظمة. ولقد أوضحت الدراسات التجريبية **Stur and Teece, (1978)** أن ربحية التنظيم متعدد الأقسام في صناعات البترول قد فاقت ربحية تنظيمي آخر.

ولقد تعدلت الأشكال التنظيمية لبعض المنظمات بفرض تخفيض التبادل وأصبحت تأخذ الآن شكل المنظمات متعددة الجنسيات **Divisional Form** ورغم أن نظرية تكاليف التبادل قد لاقت قبول الباحثين إلا أنها لم تكتسب اختبارات تجريبية كافية للتأكد من صحة فروضها، وذلك نظراً لصعوبة تكاليف التبادل بالنسبة لمعظم المنظمات. يضاف إلى ذلك أن هذه النظرية نوعاً آخر من التكاليف هي تكاليف الإنتاج فضلاً عن صعوبة التمييز بين تكاليف التبادل من التكاليف في معظم الحالات.





2-5-2 النظرية المؤسسية Institutional Theory

لقد تعددت إسهامات العديد من الباحثين في النظرية المؤسسية. ومن أهم هذه الإسهامات ما قدمه مايرورون (Meyer and Rowan, 1977) حيث أوضح أن الأشكال الرسمية للمنظمات غالباً ما تعكس قيم وأعراف سائدة في البيئة التي تتعامل مع المنظمات أكثر ما تعكس متطلبات فنية لممارسة أنشطة العمل. فالمنظمات التي تعمل في بيئة معينة غالباً ما تتأثر بغيرها من المنظمات عند تصميم هياكلها التنظيمية. فوجود إدارات للأمن، والعلاقات العامة، وشكاوي الجمهور وغيرها في كثير من المنظمات الصناعية في مصر غالباً ما تكون نتيجة لاعتبارات بيئية وليست اعتبارات فنية.

وقدم ديماجيو وبول (Dimaggio & Powell, 1983) تفسيراً لتمائل الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تعمل في بيئات متشابهة. فقد أرجع ذلك إلى مفهوم التماثل التنظيمي Isomorphism والذي يشير إلى أن الظروف البيئية قد تفرض توافر اشتراطات معينة في الهياكل التنظيمية للمنظمات، مما يجعل المنظمات تبدو متماثلة ويمكن إرجاع التماثل التنظيمي إلى ثلاثة اعتبارات:

1- تماثل جبري: يرجع إلى الضغوط التي تمارسها الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المنظمة سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، وأيضاً تلك التي تفرضها الثقافة السائدة في المجتمع. فالأنشطة الطلابية التي تمارس في الجامعات المصرية قد تبدو متماثلة فيما بينها، في حين أنها تختلف عن تلك التي تمارس في الجامعات الغربية مثلاً.

2- تماثل معياري: وهو ذلك الذي تقتضيه الأصول المهنية للمجال الذي تعمل فيه المنظمات. فالمستشفيات مثلاً قد تتماثل في هياكلها ووحداتها التنظيمية نظراً





لاعتبرات مهنية. فوجود وحدة أشعة ووحدة تحاليل وغرفة عمليات مثلاً تعتبر من متطلبات ممارسة المهنة.

3- تماثل بالتقليد: وهو التماثل الناتج عن محاكاة المنظمات بعضها البعض الآخر خاصة في ظروف عدم التأكد المرتفع، حيث تميل المنظمات إلى تقليد تلك التي سبقتها واتصفت بممارستها بالنجاح. فعندما تواجه المنظمات مشكلات غامضة غالباً ما تميل إلى تقليد المنظمات التي سبقتها في كيفية حلها أو تلجأ إلى نفس الجهة الاستشارية التي ساعدتها في التغلب عليها .

ورغم أن النظرية المؤسسية قد أسهمت بشكل كبير في تفسير ظاهرة تماثل المنظمات التي تعمل في ظروف بيئية واحدة، إلا أن من أهم الانتقادات التي وجهت لها أنها بالغت في تقدير دور البيئة الخارجية في تشكيل الهياكل التنظيمية للمنظمات وتجاهلت دور العوامل الداخلية في ذلك.

2- 5- 3 نظرية اعتمادية الموارد:

اتجهت نظرية اعتمادية الموارد (Pfeffer and Salank, 1978) إلى النظر للمنظمات باعتبارها كيانات تسعى إلى ممارسة نفوذها على البيئة الخارجية، وفي نفس الوقت تقليل النفوذ الذي يمكن أن تمارسه عناصر البيئة الخارجية عليها ولقد أوضحت النظرية أن نفوذ المنظمات أو تعيينها يتحدد بمدى اعتماديتها على البيئة الخارجية من أجل الحصول على الموارد اللازمة لها. فكلما زادت اعتمادية المنظمة على البيئة قل النفوذ الذي تمارسه المنظمة وزاد النفوذ الذي تمارسه البيئة عليها. وغالباً ما تلجأ المنظمات إلى تقليل اعتماديتها على البيئة الخارجية باستخدام عدة أساليب منها:

1- الاندماج والاستحواذ: ويعني الاندماج Merger أن يندمج منظمتان توجد اعتمادية متبادلة بينهما في كيان تنظيمي واحد بغرض القضاء على النفوذ الذي يمارسه كل منهما على الآخر. أما الاستحواذ Acquisition فيعني أن تستحوذ





منظمة كبيرة على منظمة أخرى أصغر منها حجماً لأنها تعتبر مصدر لأحد مواردها، بحيث تختفي هوية المنظمة الأصغر حجماً وتضمن المنظمة الأكبر استمرار حصولها على هذا المورد.

2- الاستثمار المشترك Joint Venture: ويتم من خلال دخول منطمتين أو أكثر - توجد اعتمادية بينهم - في مشروعات استثمارية مشتركة يتم من خلالها تبادل الموارد والخبرات وتوزيع المخاطر واستثمار قدر أكبر من الأموال، والاستفادة من مزايا الإنتاج كبير الحجم لتحقيق أهداف الأطراف المشاركة .

3- تبادل عضوية مجالس إدارات المنظمات Interlocking Boards of Directors: ويعني أن تتبادل المنظمات العاملة في مجال معين عضوية مجالس الإدارات مع بعضها البعض. فيوجد بعض الأشخاص الذين يعتبرون أعضاء في مجالس إدارات العديد من المنظمات. وغالباً ما يؤدي ذلك إلى انتشار المعلومات بين المنظمات التي توجد اعتمادية متبادلة بينها مما يقلل من عدم التأكد البيئي وأيضاً مما يقلل من نفوذ المنظمات الأخرى.

4- اتفاقية عدم التنافس Not to Compete Agreements: وهنا تدخل المنظمات العاملة في مجال معين في اتفاقية عدم المنافسة السعرية حتى لا يضر ذلك بالمصالح الفردية لهذه المنظمات.

ومن الانتقادات التي وجهت إلى نظرية اعتمادية الموارد هي أن علاقات النفوذ بين المنظمات تعتبر في تغير مستمر. فغالباً ما تتدخل المنظمات من فترة لأخرى في إعادة توزيع توازنات النفوذ داخل الصناعة. ولذلك فإنه لمزيد من فهم توازنات النفوذ بين المنظمات يجب ألا نركز فقط على شكل العلاقات الخارجية بين المنظمات بل يجب أيضاً أن نأخذ في الحسبان الخصائص التنظيمية الداخلية لهذه المنظمات (Morgan, 1990).



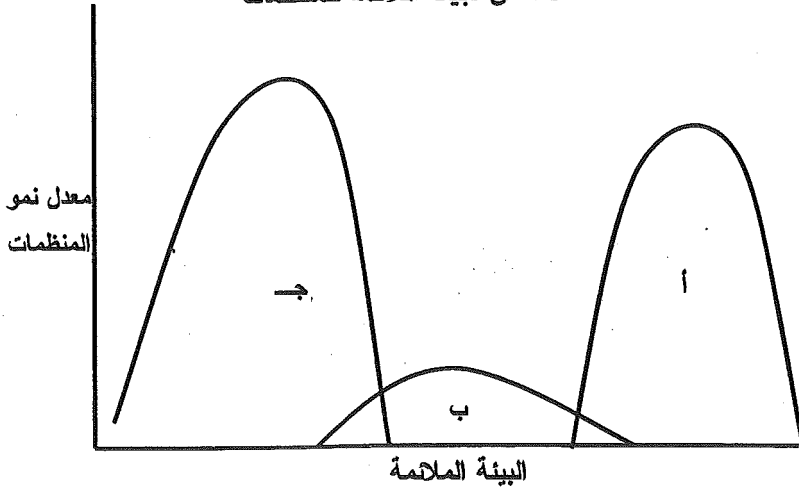


2-5-4 نظرية التبيؤ التنظيمي Organization Ecology Theory:

افترضت معظم النظريات السابقة ان المنظمات تستطيع ان تتحكم في البيئة الخارجية او على الأقل تتكيف معها. وخلافا لذلك فقد افترضت نظرية التبيؤ التنظيمي (Hannan & Freeman, 1977) ان المنظمات غير قادرة على تحقيق هذا التكيف وذلك لأن هياكلها التنظيمية غالباً ما تتصف بالجمود الذاتي Structure Inertia. ولذلك فإن نواتج العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية يمكن التعبير عنها في شكل معدلات نشأة Founding Rates ومعدلات فناء Mortality Rates لهذه المنظمات. فالمنظمات غالباً ما تتجه للبحث عن البيئة الملائمة التي تستطيع ان تنمو فيها. وغالباً ما تتنافس المنظمات التي تعمل في نفس البيئة الملائمة، وتزداد حدة التنافس بين هذه المنظمات كلما زادت المساحة المشتركة التي تتفاعل فيها. نمو أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر وذلك كما في الشكل (2 - 1)

شكل (2 - 1)

تداخل البيئة الملائمة للمنظمات





فوفقاً للشكل (2 - 1) يوجد تنافس بين مجتمع المنظمات (ب)، ومجتمع المنظمات (ج) بدرجة أكبر من تلك الموجودة بين (ب)، (أ)، كما أن المجتمعات (أ)، (ج) لا يوجد تنافس بينهما حيث يعمل كل منهما في بيئة ملائمة مستقلة عن الأخرى. أما مجتمع المنظمات (ب) فهو يتنافس مع كل من المجتمع (أ)، والمجتمع (ج). ولذلك فإن معدل نمو مجتمع المنظمات (ب) غالباً ما يتأثر بمعدلات نمو كل من (أ)، (ج).

ويعرف معدل نمو مجتمع المنظمات بأنه الفرق بين معدلات نشأة ومعدلات فناء المنظمات المثلة لهذا المجتمع. ولذلك كانت معدلات النشأة ومعدلات الفناء هي محور نظرية التبيؤ التنظيمي. فكل المعدلين يتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية مثل حجم المنظمة، وعمر المنظمة، والمتغيرات المجتمعية مثل كثافة المجتمع، ومعدلات النشأة السابقة، ومعدلات الفناء السابقة، والمتغيرات البيئية العامة مثل الظروف الاقتصادية، والسياسية والقانونية السائدة في المجتمع بصفة عامة.

ومن الفروض الأساسية لنظرية التبيؤ التنظيمي؛

1- توجد علاقة عكسية بين حجم المنظمة ومعدل الفناء التنظيمي فالمنظمات الصغيرة تواجه قدراً أكبر من مخاطر الفناء فصغر الحجم يجعلها لا تقوي علي مواجهة المنافسة التي تتعرض لها من المنظمات كبيرة الحجم، ولقد أطلق على هذا الفرض مخاطر صفر الحجم Liability Of Smallness.

2- توجد علاقة عكسية بين عمر المنظمات ومعدل الفناء التنظيمي، فالمنظمات الأحدث عمراً غالباً ما تواجه مخاطر الفناء بدرجة أكبر من المنظمات الأكبر عمراً، وذلك لأن المنظمات الأكبر عمراً قد استطاعت تحقيق الاستقرار في السوق واستطاعت أن تنمي علاقات مع أطراف التعامل في البيئة مما يقلل احتمالات فناءها. لقد أطلق على هذا الفرض مخاطر الحدائنة Liability of Newness

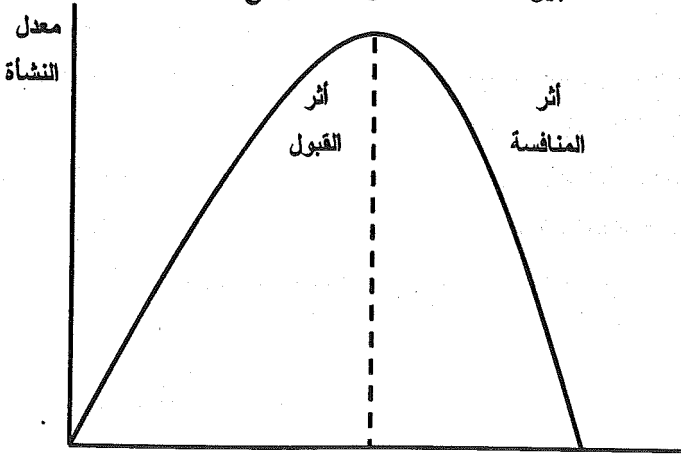




3- توجد علاقة غير خطية بين معدلات نشأة المنظمات وكثافة مجتمع المنظمات. وتعرف كثافة مجتمع المنظمات بأنها عدد المنظمات الموجودة علي قيد الحياة عند لحظة زمنية معينة. وتأخذ هذه العلاقة شكل مقلوب حرف U كما في شكل (2-2).

شكل (2-2)

العلاقة بين معدلات النشأة وكثافة مجتمع المنظمات



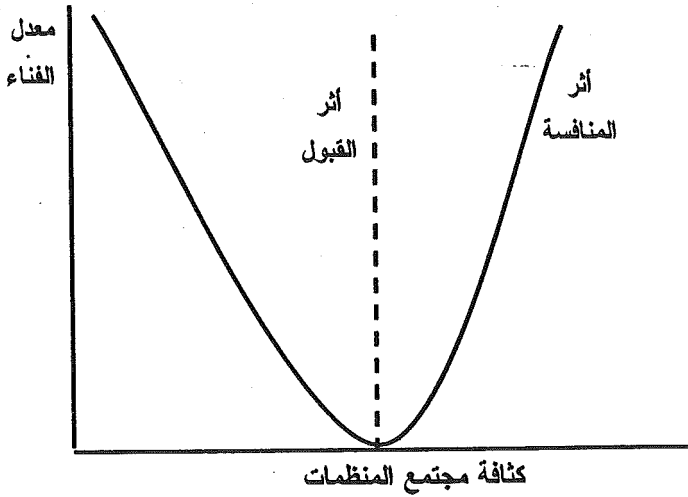
كثافة مجتمع المنظمات
ففي البداية كلما زادت كثافة المجتمع زادت معدلات النشأة، حيث أن تزايد عدد المنظمات في المجتمع من نوع معين يضيف نوعاً من المشروعية والقبول العام لهذا النوع من المنظمات، وذلك حتى تصل كثافة المجتمع إلى حد معين بعدها تؤدي الزيادة في كثافة المجتمع إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي لا يشجع على مزيد من النشأة، وبالتالي تقل معدلات النشأة حتى تصل إلى حدها الأدنى.

4- توجد علاقة غير خطية بين معدلات فناء المنظمات وكثافة مجتمع المنظمات. تأخذ هذه العلاقة شكل حرف U كما في الشكل (2-3)





شكل (2-3)
العلاقة بين معدلات الفناء وكثافة مجتمع المنظمات



ففي البداية كلما زادت كثافة مجتمع المنظمات قلت معدلات الفناء التنظيمي ويرجع ذلك إلى أثر قبول السوق لهذا النوع من المنظمات، وذلك حتى تصل كثافة المجتمع إلى درجة معينة تبدأ بعدها المنظمات في التنافس الأمر الذي يترتب عليه زيادة معدلات الفناء بينها. وكلما زادت كثافة المجتمع بعد هذه الدرجة زادت معدلات الفناء التنظيمي.

أن كل من معدلات النشأة ومعدلات الفناء التنظيمي تتأثر بالظروف الاقتصادية والسياسية والقانونية السائدة في المجتمع. ولقد أظهرت دراسة مسلم (Messallam, 1993) أن معدلات نشأة وفناء شركات الاستثمار في مصر قد تأثرت إلى حد كبير بمعدلات النمو الاقتصادي، وحجم صادرات وواردات مصر خلال فترة الدراسة، كما أنها تأثرت أيضاً بدرجة الاستقرار السياسي الذي تم التعبير عنه في متغيرين، الأول هو التغيرات الوزارية، والثاني هو الاضطرابات السياسية. كما أوضحت الدراسة تأثر هذه المعدلات بالتغير في قوانين الاستثمار والقوانين الاقتصادية العامة في مصر.



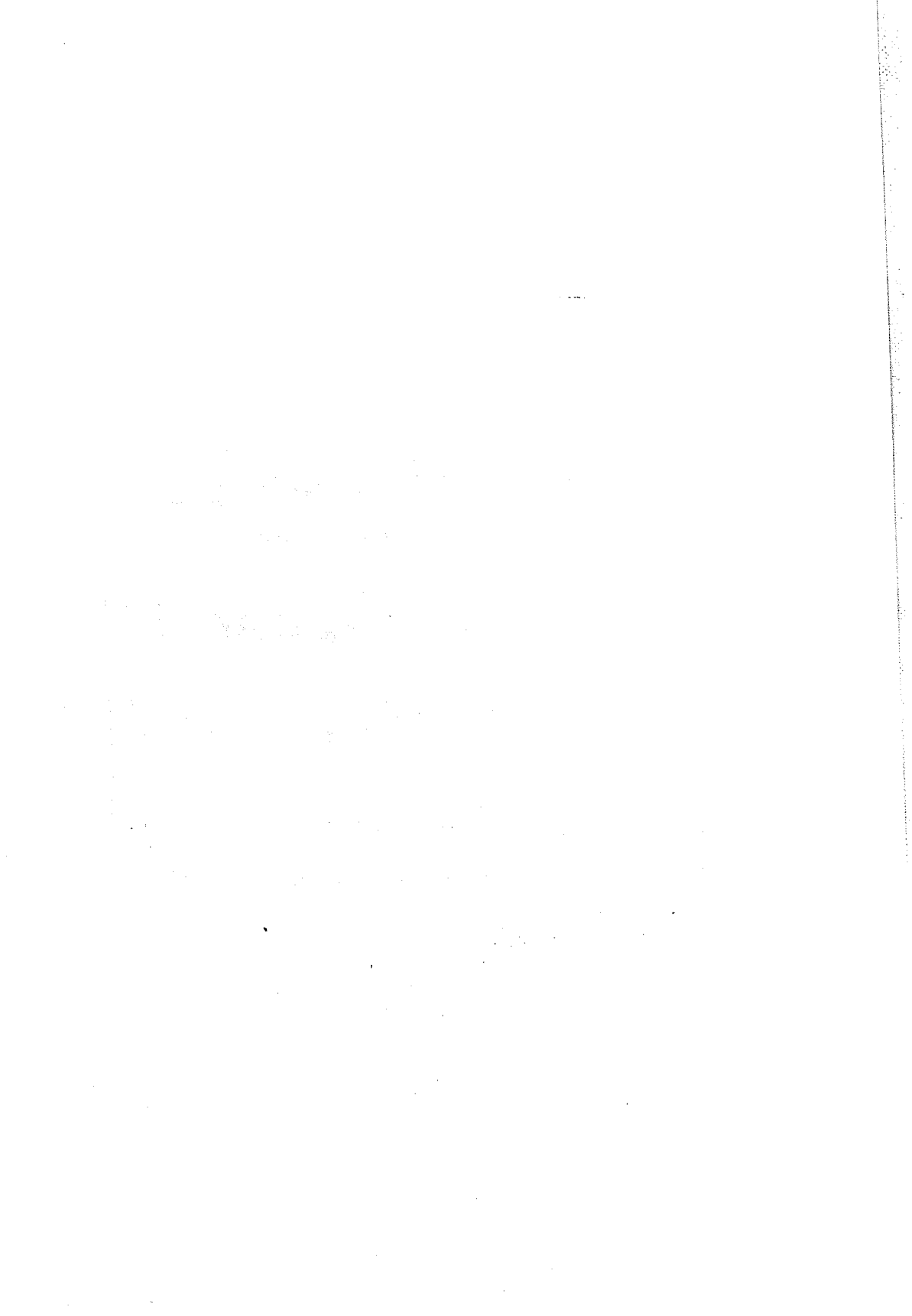


ولقد حصلت نظرية التبيؤ التنظيمي على اهتمام العديد من الدراسات والبحوث التجريبية التي سعت إلى اختيار فروضها. وما زالت هذه النظرية من أكثر النظريات قبولاً بين باحثي التنظيم في تفسير العلاقة بين المنظمات وبيئتها الخارجية.



الفصل الثالث

التكنولوجيا المستخدمة في
المنظمات وعلاقته بالمتغيرات
التنظيمية





الفصل الثالث

التكنولوجي المستخدم في المنظمات وعلاقته بالتغيرات التنظيمية

3-1 مقدمة:

تستخدم المنظمات أساليب وأدوات ووسائل بغرض تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بغض النظر طبيعة المجال الذي تعمل فيه المنظمة. ويطلق على هذه الأساليب مفهوم " التكنولوجي " Technology. ويمكن تعريف التكنولوجي بأنه التصرفات والإجراءات التي يقوم بها أعضاء المنظمة بغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات سواء باستخدام أو بدون استخدام آلات وأدوات فنية (Perrow, 1968).

والتكنولوجي لا يرتبط فقط بالمنظمات الصناعية بل أنه يرتبط أيضاً بالمنظمات الخدمية فالعملية التعليمية مثلاً باعتبارها خدمة تحتاج على أساليب ووسائل فنية (تكنولوجي) بغرض تحويل مدخلاتها (الطلبة والدارسين) إلى مخرجات (خريجين) على درجة أعلى من العلم والمعرفة .

ويمكن التعرف على نوع التكنولوجي السائد في المنظمات من خلال عدة مؤشرات مثل: مسار تدفق المواد الخام، ودرجة التنوع في أنشطة العمل، ومدى استخدام الآلية في العمليات التحويلية، ونمط تتابع أنشطة ومهام العمل، بالإضافة إلى حجم المخرجات، ومدى التنوع فيها. ويمكن دراسة تكنولوجي المنظمات وفقاً لمستويين من التحليل. يتعامل المستوى الأول مع المنظمة ككل كوحدة للتحليل، وهو يقوم بتصنيف المنظمات إلى مجموعات متشابهة على حسب نمط التكنولوجي السائد فيها. وهنا يمكن التمييز بين نوعين من المنظمات هما المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية.





أما المستوى الثاني فهو مستوى الأقسام أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة. فقد أصبحت المنظمات المعاصرة على درجة عالية من التعقيد، الأمر الذي أدى إلى وجود أنواع مختلفة من التكنولوجيا داخل المنظمة الواحدة. فلكل وحدة تنظيمية أساليب ووسائل وأدوات خاصة بها تمكنها من تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. فقسم التسويق مثلاً يحتاج إلى أساليب فنية خاصة بغرض تحويل مخزون المواد تامة الصنع إلى مبيعات. وقسم التخطيط يحتاج إلى أساليب أخرى بغرض تحويل المعلومات إلى خطط وبرامج عمل وهكذا.

ويهدف الفصل الحالي إلى التعرف على أنواع التكنولوجيا على مستوى المنظمات، مع التمييز بين المنظمات الصناعية، والمنظمات الخدمية وذلك من خلال عرض نتائج أهم الدراسات والبحوث في هذا المجال. ثم يناقش الفصل مفهوم التكنولوجيا على مستوى الوحدات التنظيمية ويستعين في ذلك بالنموذج الذي قدمه بيرو (Perrow, 1968) لتصنيف التكنولوجيا على مستوى الأقسام. ويوضح الفصل بعد ذلك أنواع العلاقات التي تربط بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، ويوضح نوع التكنولوجيا المناسب لكل منها، وأساليب التنسيق التي يفضل استخدامها.

ونظراً لدخول الحاسبات الآلية ونظم المعلومات بكثافة في العمليات الإدارية والإنتاجية في المنظمات المعاصرة، فقوم الجزء الأخير من هذا الفصل بمناقشة مفهوم تكنولوجيا المعلومات مع توضيح الآثار الهيكلية الناتجة عن تطبيق كل نوع من أنواع التكنولوجيا التقليدية والمعتمد على الحاسب الآلي بغرض الاستفادة منها في عمليات تحليل وتصميم المنظمات.

3-2 تكنولوجيا المنظمات الصناعية :

اتجهت بعض الدراسات في إطار النظرية الموقفية في التنظيم إلى دراسة أنواع التكنولوجيا السائدة في المنظمات الصناعية والتعرف على الآثار التنظيمية المرتبطة بكل نوع منها. ومن الدراسات الرائدة في هذا الشأن هي دراسة جوان ودورد





(Wood ward. 1965) التي قامت بدراسة 100 شركة صناعية في إنجلترا بغرض التعرف على خصائص الهيكل التنظيمي، و النمط الإداري السائد فيها، ونوع العلاقات الصناعية المستخدمة. ومدى نجاحها وفعاليتها واستخدمت ودور لذلك أساليب المقابلات الشخصية مع المديرين والعاملين وقوائم الاستقصاء، ودراسة سجلات الشركة، وملاحظة أداء أساليب العمل. واستطاعت ودورد تصنيف المنظمات الصناعية على حسب درجة التعقد الفني في العملية الإنتاجية والتي عبرت عنها بدرجة ميكنة Mechanization العملية الصناعية. فالدرجة العالية من التعقد الفني تشير إلى أن معظم أنشطة العمل تؤدي بواسطة الآلات، أما الدرجة المنخفضة منه فتشير إلى الاعتماد على العمل اليدوي بدرجة أكبر. ولقد استطاعت ودورد التمييز بين ثلاثة أنواع من تكنولوجي المنظمات الصناعية هي:

1- تكنولوجي الوحدة واللوط الصغير : Unit Small Batch Technology

ويعتبر من أبسط أنواع التكنولوجي والذي يعتمد إلى حد كبير على العنصر البشري في العملية الإنتاجية. وغالباً ما تأخذ المنظمات الصناعية التي تطبق هذا النوع من التكنولوجي شكل " ورش العمل " حيث تقوم بتصنيع عدد قليل نسبياً من الأوامر وفقاً لطلبات واحتياجات العملاء. ويتصف تكنولوجي الوحدة بإنتاج سلع متميزة يكون لكل وحدة منها خصائص ومواصفات يحددها العميل كما في صناعة الأثاث. كما يمكن وفقاص لهذا النوع من التكنولوجي أن يتم إنتاج عدد صغير من الوحدات التي لها نفس المواصفات والخصائص مع تغيير هذه المواصفات من حجم لآخر (لوط صغير) وذلك كما في صناعة الملابس الجاهزة).

2- تكنولوجي اللوط الكبير والإنتاج الكبير الحجم:

Large Batch and Mass Production

وفيه يتم إنتاج عدد كبير جداً من الوحدات التي لها نفس المواصفات والخصائص. والإنتاج يتم من خلال خطوط إنتاج تتولى تجميع عدد من الأجزاء





النمطية المكونة للسلعة، وذلك للاستفادة من مزايا الإنتاج كبير الحجم. ومن أهم المزايا انخفاض نصيف الوحدة من تكاليف الإنتاج الثابتة. وغالباً ما يتم الإنتاج بغرض التخزين ثم مقابلة طلبات العملاء من مخزون المنتجات النهائية، وبالتالي لا يتدخل العميل بشكل مباشر في تحديد مواصفات السلع المنتجة، ومثال ذلك صناعة السيارات.

3- تكنولوجيا العمليات المستمرة: Continuous Process Technology

ويمثل أعلى درجات التعقد الفني. وفيه تتم العملية الإنتاجية من خلال عمليات مستمرة يتم التحكم فيها آلياً كما هو الحال في صناعة تكرير البترول، والصناعات الكيماوية، وصناعة السكر حيث يوجد المنتج في حالة سائلة أو صلب، وبالتالي لا يمكن تحديد زمن بدء وانتهاء إنتاج الوحدة من المنتج.

ولقد أوضح ودورد أن كل نوع من أنواع التكنولوجيا يستلزم توافر خصائص معينة في الهيكل التنظيمي. وأن درجة التوافق بين نوع التكنولوجيا وخصائص الهيكل التنظيمي هي المحدد لمدى فعالية ونجاح المنظمات. ويمكن تلخيص أهم الملامح المميزة للهيكل التنظيمي المناسب لكل نوع من أنواع التكنولوجيا وفقاً لودورد في جدول (3-1)

بالإضافة إلى أنواع التكنولوجيا التي قدمتها ودورد ظهرت العديد من التصنيفات لتكنولوجيا المنظمات الصناعية، ومن أهم أنواع التكنولوجيا التي ظهرت حديثاً في المنظمات الصناعية هو الاعتماد على الحاسب الآلي في عمليات التصنيع. ومن أكثر أنواع تكنولوجيا الحاسب الآلي تقدماً ما يعرف باسم التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الآلي (Computer Integrated Manufacturing (CIM).





جدول (3 - 1)
العلاقة بين أنواع التكنولوجيا وخصائص الهيكل التنظيمي

خصائص الهيكل	تكنولوجي الوحدة	اللو ط الكبير	العمليات المستمرة
عدد المستويات الإدارية	يستلزم عدد قليل من المستويات الإدارية نتيجة لارتفاع درجة الآلية ولذلك يبدو مقلطحا .	يحتاج عدد متوسط من المستويات الإدارية	يحتاج عدد كبير من المستويات الإدارية نتيجة لارتفاع درجة الآلية ولذلك فهو يعتبر هيكل تنظيمي طويل.
نطاق الإشراف	متوسط نظراً لوجود عدد كبير من المشكلات ولكنها نمطية ويمكن أن تتكرر من فترة لأخرى، كما توجد حالات تظهر فيها مشكلات غير نمطية.	كبير نظراً لأن المشكلات نمطية ومتكررة، كما أن العمل في حد ذاته يعتبر نمطي مما يتيح للرئيس الواحد أن يشرف على عدد كبير من المرءوسين.	قليل نظراً لارتفاع درجة الآلية ودرجة التعقد التكنولوجي مما يؤدي إلى تنوع المشكلات وتميزها وبالتالي لا يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف على عدد كبير من المرءوسين، نتيجة لتنوع مهاراتهم الفنية.
درجة الرسمية	منخفضة لأن العمل فني ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة ويحتاج تفاعل مباشر وشفهي بين أعضاء المنظمة ويصعب فيه الاعتماد على الاتصالات الكتابية	عالية نظراً لنمطية الإنتاج والعمليات مما يستلزم استخدام درجة عالية من الاتصالات الرسمية والمكتوبة بغرض تحقيق الرقابة على العمليات.	منخفضة نظراً لارتفاع درجة الآلية والتعقد التكنولوجي مما يحتاج تفاعل مباشر بين أعضاء المنظمة لحل مشاكل العمل، مع استخدام أقل قدر من المستندات.





خصائص الهيكل	تكنولوجيا الوحدة	اللو ط الكبير	العمليات المستمرة
درجة المركزية	منخفضة نظراً لارتفاع المهارات الفنية المتوفرة لدى العاملين، يجب أن تتاح لهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بناء على خبرتهم وحكمهم الشخصي، ولذلك يفوض لهم قدر أكبر من السلطة.	عالية نظراً لانخفاض المهارات الفنية للعاملين وتمطية العمل والمشكلات، لا بد للرجوع إلى السلطات الأعلى لصنع القرارات ولذلك لا يوجد تفويض للسلطة.	منخفضة نتيجة تعقد التكنولوجيا وارتفاع مهارات الأفراد تفوض لهم سلطة التصرف واتخاذ القرارات، ولذلك توجد درجة أعلى من اللامركزية.
درجة المهارات الفنية لدى العاملين	مرتفعة لأن معظم الأعمال يدوية أو نصف آلية مما تستلزم مهارات فنية عالية لدى العاملين.	منخفضة لأن الأعمال تمطية وتعتمد على آلات من نوع واحد ولذلك لا تحتاج لمستوى عالي من المهارات لتشغيلها.	مرتفعة لأن التكنولوجيا معقد ومتطور فهو يحتاج لمهارات عالية لتشغيله وصيانته وحل مشكلاته
نسبة العمالة المباشرة إلى العمالة غير المباشرة	عالية يستطيع عامل الصيانة خدمة عدداً كبيراً من عمال الإنتاج.	متوسطة يستطيع عامل الصيانة أن يخدم عدد أقل من عمال الإنتاج نظراً لارتفاع درجة الآلية	قليلة نظراً للتعقد الفني في العملية الإنتاجية فإن عامل الصيانة لا يستطيع أن يخدم أكثر من عامل من عمال الإنتاج .
نوع الهيكل التنظيمي	عضوي	ميكانيكي	عضوي

المصدر: (Woodward, 1965)





فالحاسب الآلي يمكن أن يستخدم كجزء من نظام التصنيع من خلال أربعة وسائل مختلفة (McLeod, 1990) هي: (1) أن يشارك الحاسب الآلي في عمليات تصنيع المنتج أو (2) أن يشارك الحاسب الآلي في عمليات التصنيع أو (3) أن يقوم الحاسب الآلي بالعملية الإنتاجية بأكملها أو (4) أن يشارك في عمليات الإمداد وتقديم التسهيلات الإنتاجية. فقد تطور استخدام الحاسب الآلي في العمليات الإنتاجية والتصنيعية. بشكل سريع ومتلاحق. فأصبحت بعض الآلات الآن تقوم بأعمال كانت من قبل قاصرة على الإنسان فقط.

فالتصميم بمساعدة الحاسب الآلي (Computer Aided Design (CAD يعني استخدام الحاسب الآلي في تصميم المنتجات التي سيتم تصنيعها. فوفقاً لهذا النظام يقوم مهندس التصميم بوضع تصميمات مبدئية (كروكي) للمنتج، ثم يتولى الحاسب الآلي عمليات مراجعة وتوضيح وتنقيح وضبط الخطوط والاتجاهات التي يشتمل عليها التصميم المبدئي، وإجراء كافة الاختبارات اللازمة عليه للتعرف على نقاط الضعف فيه واقتراح طرق وأساليب معالجتها. وبانتهاء عملية التصميم، تقوم بعض برمجيات الإنتاج بإعداد المواصفات التفصيلية اللازم توافرها في المنتج، وتخزين هذه المواصفات في قاعدة بيانات خاصة بالتصميم.

أما التصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (Computer Aided Manufacturing (CAM فيعني استخدام الحاسب الآلي في تصنيع المنتج الذي تم تصميمه، فتقوم بعض الآلات التي يتم التحكم فيها بواسطة الحاسب الآلي بتصنيع المنتج وفقاً للمواصفات التي تم تخزينها في قاعدة بيانات التصميم. ويمكن أيضاً أن يستخدم الحاسب الآلي في عمليات تداول المواد وتغذية ماكينات الإنتاج.

فضلاً عن ذلك، يمكن استخدام الحاسب الآلي في القيام بالعملية الإنتاجية بأكملها عن طريق ما يعرف بأنظمة الروبوتيات (Robotics). ولقد انتشر استخدام الروبوتيات بشكل كبير جداً في صناعة السيارات. فتوجد الآن باليابان مصانع للسيارات يتم فيها إنتاج السيارة بالكامل بواسطة الروبوتيات دون تدخل مباشر من العنصر البشري. وغالباً ما تستخدم الروبوتيات لأغراض تخفيض التكاليف فضلاً عن القيام بالأعمال





الخطرة بالنسبة للإنسان مثل العمل في ظروف قاسية أو درجات حرارة مرتفعة جداً
.... وغيرها.

بالإضافة إلى الاستخدام المباشر للحاسب الآلي في عمليات تصميم وتصنيع المنتج
يمكن استخدام الحاسب الآلي في توجيه ورقابة العملية الإنتاجية، ودعم تقديم
الإمدادات والتسهيلات اللازمة لها. فالحاسب الآلي يمكن استخدامه في تحديد نقطة
إعادة أمر الشراء بالنسبة للمواد التي تدخل في العملية الإنتاجية، بحيث يتم الاحتفاظ
بمستوى معين من مخزون الأمان. كما يمكن استخدام الحاسب الآلي أيضاً في تخطيط
الاحتياجات من المواد وتحديد كمياتها وتوقيتات الحصول عليها. فضلاً عن ذلك، فإن
الحاسب الآلي يمكن أن يستخدم في تخطيط وجدولة الإنتاج وتحديد تتابع مراحل
والرقابة على تنفيذها.

ومن أشهر الاستخدامات الحديثة للحاسبات الآلية في الرقابة على مخزون هو ما
يعرف بسياسة وصول المخزون لحظة الحاجة إليه. Just - In -Time والتي استخدمت
الشركات اليابانية بكفاءة وحققت فيها العديد من المزايا التنافسية على الصناعة
الأمريكية. وتقوم هذه السياسة بالاحتفاظ على معدلات تدفق المواد عبر المصانع عند
حجمها الأدنى بحيث تصل المواد المطلوبة إلى محطات الإنتاج في اللحظة المناسبة
لاستخدامها وليس قبل ذلك. وبالطبع فإن تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وفقاً لهذه
السياسة تكون عند حدها الأدنى إن لم تكن صفر.





ويمكن تلخيص أهم المزايا التي تحصل عليها المنظمة من تطبيق نظم التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي فيما يلي:
(Liker, Fleischer and Armsdorf, 1992)

- 1- أن استخدام الحاسب الآلي في أداء مهام التصميم سوف يزيد من إنتاجية مهندسي التصميم .
 - 2- أن التصميم باستخدام الحاسب الآلي يزيد من القدرات التخيلية والابتكارية لمهندسي التصميم، ويحسن من جودة التصميم، وتوفير قاعدة بيانات يمكن استخدامها في أغراض مستقبلية .
 - 3- أن قاعدة بيانات التصميم يمكن الاستفادة منها مباشرة في عمليات التصنيع مما يؤدي إلى تحسين الجودة واختصار وقت التصنيع .
 - 4- أن عملية التصميم والتصنيع باستخدام الحاسب الآلي تعتمد أقل على الأوراق والمستندات كوسيلة لحفظ المعلومات مما يقلل من تكاليف إنتاج وحفظ وتداول الرسومات والمعلومات .
- ولقد لخص دافت نتائج الدراسات المقارنة بين خصائص الهيكل التنظيمي في المنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الآلي، والمنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا اللوط الكبير أو الإنتاج كبير الحجم. ويظهر جدول (1 - 3) الخصائص الهيكلية والتنظيمية المرتبطة بكل النوعين من التكنولوجيا.





جدول (1-3)

الخصائص التنظيمية لتكنولوجي التصنيع المتكامل
باستخدام الحاسب الآلي وتكنولوجي الإنتاج كبير الحجم

الخصائص	تكنولوجي التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الآلي	تكنولوجي الإنتاج كبير الحجم
1- الخصائص الهيكلية نطاق الإشراف عدد المستويات الإدارية نوع مهام وأنشطة العمل درجة التخصص طريقة صنع القرارات نوع الهيكل التنظيمي	ضيق قليل تكيفيه/ حرفية عالية لامركزية عضوي/ يعتمد على الرقابة الذاتية	متسع كثير متكررة وروتينية منخفضة مركزية ميكانيكي / بيروقراطي
2- خصائص الموارد البشرية نمط التفاعل نمط التدريب نوع الخبرات	فريق عمل متكرر ويغطي مهارات متنوعة معرفية، واجتماعية، وخبرات بحل المشكلات	تفاعل منخفض يغطي مهارات محدودة يدوية وتهييه
3- العلاقات التنظيمية مع العملاء الموردين	متغيرة ومتنوعة علاقة وثيقة مع عدد محدود منهم	ثابتة علاقة محدودة مع عدد كبير منهم

المصدر: (Woodward, 1965)





ومن أهم المزايا التي تصف بها تكنولوجيا التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الآلي هو إمكانية إنتاج سلع متنوعة تخدم التنوع في رغبات واحتياجات المستهلكين (كما هو الحال في تكنولوجيا الوحدة)، وفي نفس الوقت إمكانية الإنتاج بكميات كبيرة (كما هو الحال في تكنولوجيا اللوط الكبير والعمليات المستمرة). وبذلك يؤدي استخدام الحاسب الآلي إلى تحقيق مزايا يصعب الحصول عليها من استخدام أحد أنماط التكنولوجيا التقليدية منفرداً .

3-3 تكنولوجيا المنظمات الخدمية :

تختلف أنماط التكنولوجيا السائدة في المنظمات الخدمية عن تلك السائدة في المنظمات الصناعية. وفيما يلي بعض الخصائص التي تميز تكنولوجيا الخدمة عن تكنولوجيا السلع الصناعية :

- 1- الطبيعة غير الملموسة للخدمة: فالخدمة شيء مجرد يحتوي غالباً على تقديم معلومات أو معرفة ولا يوجد شيء مادي يتم تبادله بين المنتج والمستهلك .
- 2- أن تقديم الخدمة حسب رغبة العميل: فالعميل يشارك في تحديد الكيفية التي يود أن يتلقى بها الخدمة، وذلك بعكس المنتجات السلعية التي يمكن أن تتصف بدرجة عالية من النمطية.
- 3- عدم إمكانية تخزين الخدمة: فالعميل ومقدم الخدمة لابد أن يلتقيا معاً في وقت واحد من أجل تقديم الخدمة، ولا يوجد فاصل زمني بين تقديم الخدمة واستهلاكها. أما المنتجات الصناعية فيمكن إنتاجها وتخزينها لاستهلاكها في وقت لاحق أو في مكان آخر.

- 4- الاعتماد على تكنولوجيا كثيف العمالة : تعتمد الخدمة على تكنولوجيا كثيف العمالة نظراً لضرورة التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والعميل. فكل عميل





يحتاج إلى موظف لكي يقدم له الخدمة، في حين أن تكنولوجيا المنتجات الصناعية يعتبر كثيف رأس المال حيث تزداد فيه درجة الآلية.

فضلاً عن تقسيم المنظمات إلى صناعية وخدمية، يمكن أن يوجد نوع ثالث من المنظمات هي تلك التي تقدم خدمة مع منتجات صناعية في نفس الوقت مثال ذلك: المطاعم التي تبيع الوجبات باعتبارها سلع ملموسة وتقدم معها خدمات الطهي والتقديم للعميل.

ونظراً لطبيعة الخدمة وما تحتاج إليه من تفاعل مباشر مع العميل، فإن هذا يستدعي وجود خصائص معينة في الهيكل التنظيمي للمنظمات الخدمية. وقد ميز دافت (Daft, 1992) بين المنظمات الخدمية والصناعية وفقاً لعدد من الخصائص التنظيمية وذلك على النحو التالي:

1- درجة الاعتماد على الأدوار الحدودية:

بالنسبة للمنظمات الصناعية التي تقدم سلع ملموسة فلا بد من وجود أدوار حدودية. تتولى هذه الأدوار عمليات رصد التغيرات في البيئة الخارجية بفرض التكيف معها وحماية التكنولوجي الأساسي للمنظمة، وأيضاً بفرض التعرف على حاجات ورغبات المستهلك النهائي. أما بالنسبة للمنظمات الخدمية فلا توجد حاجة للأدوار الحدودية، وذلك لأن المستهلك لابد أن يأتي إلى المنظمة ليتلقى الخدمة وهنا تستطيع المنظمة التعرف على حاجاته ورغباته وتلبيتها في الحال. ولذلك لابد من وجود تفاعل مباشر بين مقدم الخدمة ومستهلكها ليحدث التكيف المطلوب.

2- الانتشار الجغرافي لفروع المنظمة:

يمكن إنتاج السلع في مكان واحد ثم نقلها إلى أماكن متباعدة حتى تصل إلى المستهلك، أما الخدمة فلا يمكن نقلها من مكان لآخر. لذلك نجد أنه في الشركات الصناعية قد توجد الشركة في مكان بعيد عن أماكن تجمعات المستهلكين ولا يوجد أي مبرر لوجود فروع منتشرة لها. أما في حالة الخدمة فيجب أن يذهب العملاء إلى المنظمة





حتى يتيسر لهم الحصول على الخدمة، ولذلك فإن درجة الانتشار الجغرافي في حالة المنظمات الخدمية تكون أكبر منها في حالة المنظمات الصناعية

3- درجة مركزية اتخاذ القرارات:

تميل المنظمات الصناعية إلى استخدام درجة أكبر من المركزية في صنع القرارات نظراً لنمطية الأداء. أما في حالة المنظمات الخدمية فإن الموظف المسئول عن تقديم الخدمة يجب أن يتفاعل بشكل مباشر مع مستهلك الخدمة وذلك لا بد من وجود درجة عالية من اللامركزية ومن مبررات اللامركزية أن عنصر الوقت يعتبر مهم في حالة تقديم الخدمة، فلا يمكن انتظار العميل لفترة طويلة حتى يقوم الموظف بتصعيد المشكلة لرئيسه الأعلى لكي يتخذ القرار المناسب. ولذلك يجب أن يكون للموظف سلطة صنع القرار.

4- درجة الرسمية:

تعتمد المنظمات الصناعية على درجة أكبر من الرسمية في الاتصالات وتسجيل الأنشطة والعمليات. فهي تعتمد بدرجة أكبر على وجود توصيف دقيق للوظائف. أما في حالة المنظمات الخدمية فهي تعتمد بدرجة أقل على الاتصالات الرسمية لضرورة التفاعل المباشر بين أعضاء المنظمة والعملاء لذلك غالباً ما يتم الاعتماد في المنظمات الخدمية على الاتصالات الشفهية المباشرة .

3- 4 التكنولوجي على مستوى الأقسام :

قدم بيرو (Perrow, 1968). نموذجاً لتصنيف التكنولوجي على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية. فرغم وجود نمط عام يصف التكنولوجي على مستوى المنظمة ككل، إلا أن كل وحدة تنظيمية داخلية يمكن أن تستخدم أساليب وإجراءات عمل متميزة بغرض تحويل مدخلاتها إلى مخرجات فإدارة التدريب مثلاً في إحدى الشركات الصناعية تستخدم أساليب وإجراءات وأنشطة عمل مختلفة من تلك التي





تستخدمها إدارة التسويق، فلكل منهما مدخلاته وعملياته التحويلية ومخرجاته التي تميزه عن الآخر وبالتالي لكل منهما نوع مختلف من التكنولوجي .

استطاع بيرو أن يميز بين أربعة أنواع من التكنولوجي على مستوى الوحدات التنظيمية واستخدم لذلك معيارين للتصنيف هما:

1- درجة التنوع في أنشطة ومشكلات العمل (Variety): وتعني مدى احتواء العمل على أنشطة وأحداث جديدة وغير متوقعة يمكن أن يقابلها الفرد أثناء ممارسة مهام عمله. فالعمل الذي يحتوي على عدد كبير من المشكلات والمواقف غير المتوقعة يعتبر على درجة عالية من التنوع. أما عندما تكون أنشطة العمل متكررة وتحتوي على قدر ضئيل من المشكلات غير المتوقعة فإن العمل يعتبر على درجة منخفضة من التنوع.

2- مدى قابلية العمل للتحليل (Analyzability): وتعني مدى إمكانية الاعتماد على تعليمات محددة ودليل للتصرفات في تنفيذ أنشطة العمل. فإذا كان العمل يمكن تبسيطه وتقسيمه إلى عدد من المهام المتتابعة، وتحديد خطوات معينة لتنفيذه فهو يعتبر عمل بسيط ذو قابلية عالية للتحليل. أما إذا كان إنجاز العمل يتوقف على خبرة القائم بالتنفيذ مع عدم إمكانية تحديد خطوات معينة لتنفيذه فهو يعتبر عمل معقد ذو قابلية منخفضة للتحليل.

ووفقاً لبعدي درجة التنوع في أنشطة ومشكلات العمل، ومدى قابلية العمل للتحليل استطاع بيرو أن يميز بين أربعة أنواع للتكنولوجي على النحو التالي:

1- تكنولوجي العمل الروتيني Routine Technology: ويتصف بانخفاض درجة التنوع في أنشطة ومشكلات العمل، مع إمكانية إتباع إجراءات محددة لتنفيذه. فالمهام تعتبر رسمية ونمطية إلى حد كبير، ومن أمثلة ذلك خطوط تجميع السيارات، وقسم الخزينة في البنوك.





2- **تكنولوجيا العمل الحرفي Craft Technology**: ويتصف بانخفاض درجة التنوع في أنشطة ومشكلات العمل مع ضرورة توافر خبرات مهارات عالية في الفرد القيام بتنفيذها. ففي مثل هذه الأعمال يصعب تحديد إجراءات وخطوات متتابعة للتنفيذ. ومن أمثلة ذلك مصانع إنتاج البسكويت حيث يعتمد مزيج المكونات الأساسية للمنتج على مهارات وخبرات مهندس الإنتاج. ولقد أدى استخدام الحاسبات الآلية في التصنيع إلى تحويل الكثير من تكنولوجيا العمل الحرفي إلى تكنولوجيا العمل الروتيني.

3- **تكنولوجيا العمل الهندسي Engineering Technology**: ويتصف بارتفاع درجة التنوع في أنشطة ومشكلات العمل، ورغم ذلك غالباً ما يلجأ القائم بالتنفيذ إلى إتباع إجراءات وتعليمات وأسس محددة لحل ما يواجهه من مشكلات. ومن أمثلة ذلك أقسام الحاسبة، والأقسام الهندسة في الشركات الصناعية.

4- **تكنولوجيا العمل غير الروتيني Nonroutine Technology**: ويتصف بارتفاع درجة التنوع في أنشطة ومشكلات العمل، مع صعوبة إتباع إجراءات وتعليمات محددة للتعامل معها. فحل مشكلات العمل المتنوعة غالباً ما تعتمد على الخبرة والمعرفة الفنية للقائم بالتنفيذ. ومن أمثلة ذلك أقسام التخطيط الاستراتيجي، وأقسام البحوث.

ولقد أشار بيرو إلى اختلاف خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لكل نوع من الأنواع الأربعة لتكنولوجيا الأقسام. ويمكن التمييز بين هذه الخصائص وفقاً لخمسة أبعاد هي: 1- درجة الرسمية، 2- درجة المركزية، 3- مهارات العاملين، 4- نطاق الإشراف، 5- أساليب الاتصال والتنسيق. ويوضح شكل (3-1) الخصائص الهيكلية المميزة لأنواع التكنولوجيا الأربعة التي قدمها بيرو.





جدول (3-1)
العلاقة بين نوع التكنولوجي والأقسام وخصائص الهيكل التنظيمي

مدى القابلية للتحليل	عالية	تكنولوجي العمل الروتيني	تكنولوجي العمل الهندسي
		<ul style="list-style-type: none">• ارتفاع درجة الرسمية• ارتفاع درجة المركزية• انخفاض المهارات الفنية• اتساع نطاق الإشراف• اتصالات رأسية تنظيم ميكانيكي	<ul style="list-style-type: none">• درجة متوسطة من الرسمية• درجة متوسطة من المركزية• تدريب رسمي• نطاق إشراف متوسط• اتصالات شفوية ومكتوبة تنظيم يميل إلى الميكانيكي
	منخفضة	تكنولوجي العمل الحرفي	تكنولوجي العمل غير الروتيني
		<ul style="list-style-type: none">• درجة متوسطة من الرسمية• درجة متوسطة من المركزية• خبرات أساسية• نطاق إشراف يميل للتوسع• اتصالات أفقية ورأسية تنظيم يميل إلى العضوي	<ul style="list-style-type: none">• انخفاض درجة الرسمية• انخفاض درجة المركزية• ارتفاع المهارات الفنية• ضيق نطاق الإشراف• اتصالات أفقية واجتماعات تنظيم عضوي
		منخفضة	عالية
		درجة التنوع في الأنشطة	

3-5 العلاقات الداخلية بين الأقسام ونمط التكنولوجي المناسب لكل منها :

تشير العلاقات الداخلية بين الأقسام إلى مدى اعتماد الأقسام الداخلية في المنظمة على بعضها البعض من أجل الحصول على المدخلات اللازمة لإنجاز المهام المسندة إليها. فالاعتمادية المنخفضة تشير إلى إمكانية استقلال الأقسام عن بعضها البعض، ووجود

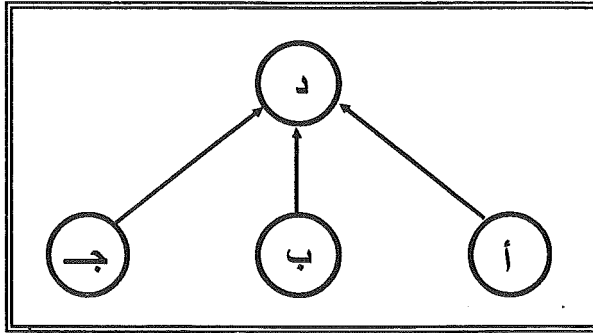




حاجة ضئيلة للتفاعل وتبادل الموارد فيما بينها. أما الاعتمادية المرتفعة فتعني وجود درجة عالية من التفاعل وتبادل الموارد والمعلومات بين الأقسام المختلفة. ولقد ميز طومسون (Thompson, 1967) بين ثلاثة أنواع من الاعتمادية الداخلية Interdependence بين الأقسام وهي:

1- العلاقات التجميعية Pooled Relationship وتشمل أقل مستويات الاعتمادية بين الأقسام حيث يسهم كل قسم بشكل مستقل في إضافة جزء إلى المخرجات العامة للمنظمة. مثال ذلك الأقسام الإنتاجية التي يتولى كل قسم منها إنتاج جزء من السلعة بشكل مستقل عن الأقسام الأخرى ثم بعد ذلك يتم تجميع هذه الأجزاء معا في قسم خاص بذلك ويمكن التعبير عن العلاقات التجميعية في منظمة تتكون من أربعة أقسام في الشكل (2-3)

شكل (2-3)
العلاقات التجميعية بين الأقسام



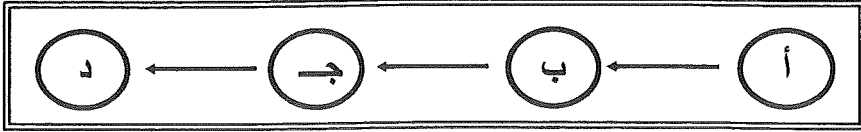
ومن أمثلة المنظمات التي تحتوي على أقسام توجد بينها علاقات تجميعية البنوك وشركات التأمين.





2- العلاقات التتابعية Sequential Relationships وتعبر عن تتابع مراحل العمليات التي تتم في الأقسام المختلفة. فمخرجات كل قسم يعتبر بمثابة مدخلات لقسم آخر، وبالتالي تمر العملية الإنتاجية بسلسلة من المراحل المتتابعة حتى يمكن الحصول على منتج كامل الصنع في نهاية المرحلة الأخيرة. وتحتوي العلاقات التتابعية على درجة أعلى من الاعتمادية بين الأقسام مقارنة بالعلاقات التجميعية. ويمكن التعبير عن العلاقات التتابعية بين الأقسام في الشكل (3 - 3)

شكل (3-2)
العلاقات التتابعية بين الأقسام



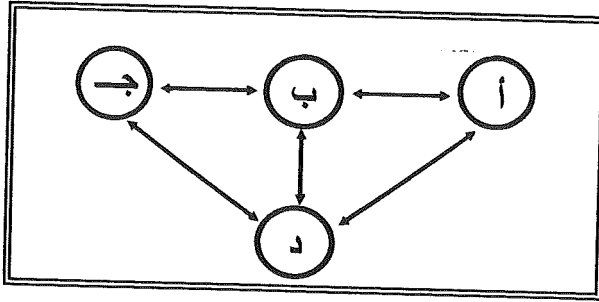
ومن أمثلة المنظمات التي تحتوي على أقسام توجد بينها علاقات تتابعية شركات صناعة الملابس الجاهزة.

3- العلاقة التبادلية Reciprocal relationship وتمثل أعلى مستويات الاعتمادية بين الأقسام حيث تتبادل فيها الأقسام المدخلات والمخرجات في شكل دائري حتى يتم الحصول على المخرجات النهائية ويمكن التعبير عن العلاقات التبادلية في شكل (3-4).





شكل (3-4) العلاقات التبادلية بين الأقسام



ومن أمثلة المنظمات التي تحتوي على أقسام توجد بينها علاقات تبادلية الجامعات، والمستشفيات.

ولقد أوضح طومسون أن كل نوع من أنواع العلاقات الاعتمادية بين الأقسام يتوافق مع نمط معين من التكنولوجي وأسلوب معين للتنسيق بين الأقسام. وميز طومسون في ذلك بين ثلاثة أنواع من التكنولوجي هي:

1- التكنولوجي الوسيط **Mediating Technology** ويتميز بأنه ينتج عنه سعة أو خدمة تتوسط العلاقة بين طرفين في البيئة الخارجية، كما في حالة البنوك وشركات التأمين. ويعتمد هذا التكنولوجي على إمكانية أن يؤدي كل قسم مهامه بشكل مستقل عن الأقسام الأخرى، كما هو الحال ف أقسام الائتمان، وأقسام الإيداع في البنوك، ولكي يتم التنسيق بين هذه الأقسام يجب الاعتماد على أسلوب الترميط **Standardization**. فيجب استخدام قواعد وإجراءات معينة لضمان ترميط الأنشطة عبر الأقسام المختلفة.

2- تكنولوجي السلسلة الطويلة **Long-Linked Technology** ويتميز بأنه يتكون من مراحل متتابعة للإنتاج يتم من خلالها تدفق المواد في اتجاه واحد عبر المراحل حتى يتم الحصول على المنتج النهائي. ولكي يتم التنسيق بين الأقسام





التي تمثل مراحل الإنتاج يجب إتباع أسلوب التخطيط والجدولة **Planning and Scheduling** حيث يجب أن يعرف كل قسم مسبقاً حجم المدخلات التي ستأتي له من القسم السابق، مع وضع جداول لتدفق المواد عبر هذه الأقسام حتى لا توجد مناطق اختناق بين المراحل الإنتاجية.

3- التكنولوجيا الكثيف **Intensive Technology** ويساعد في تقديم منتجات أو خدمات متنوعة للعميل من خلال التفاعل المباشر بين الأقسام المختلفة. وتعتبر المستشفيات مثال للمنظمات التي تستخدم تكنولوجيا كثيف، حيث يجب أن يتردد المريض على أقسام مختلفة (تحاليل، أشعة، عمليات، صيدلية، وغيرها). وقد يرجع لنفس القسم أكثر من مرة حتى يحصل على الخدمة التي يحتاجها. ولكي يتم التنسيق بين هذه الأقسام يجب إتباع أسلوب الملائمة المباشرة **Mutual Adjustment** والذي يتطلب تفاعل مباشر وتكوين فرق عمل بين الأقسام المختلفة حتى يتم تقديم الخدمة المطلوبة للعميل.

4- ويخلص جدول (3-2) العلاقة بين نوع الاعتمادية بين الأقسام، ونمط التكنولوجيا، وأسلوب التنسيق المناسب.

جدول (3-2)

نوع الاعتمادية ونمط التكنولوجيا وأسلوب التنسيق بين الأقسام

نوع الاعتمادية بين الأقسام	نمط التكنولوجيا	أسلوب التنسيق	الانتشار الجغرافي للأقسام
تجميعية	وسيط	التنميط	مرتفع
تتابعية	سلسلة طويلة	التخطيط والجدولة	متوسط
تبادلية	كثيف	الملائمة المباشرة	منخفض





3-6 تكنولوجيا المعلومات :

تنوعت نظم المعلومات بتنوع مستوى التكنولوجيا السائد في المنظمات، وايضا باختلاف المستوى التنظيمي لصانعي القرارات. ولقد شهدت نظم المعلومات تطورا تاريخيا، حيث سادت في الفترة المتعاقبة أنواع مختلفة من نظم المعلومات. فقد كان التركيز في البداية على البيانات ثم تحول التركيز بعد ذلك إلى المعلومات. وفي تطور لاحق تم التركيز على دعم القرارات في المنظمة، أما الآن أصبح التركيز على الاتصالات، ومن المتوقع أن يتحول التركيز خلال الفترة القادمة إلى الاستشارات. وبمسح الكتابات السابقة في نظم المعلومات أمكن التمييز بين العديد من أنواع هذه النظم وهي:

1- نظم معالجة البيانات: Data Processing System (DPS)

2- نظم المعلومات الإدارية: Management Information System

3- نظم دعم القرار: Decision Support System

4- نظم تجهيز المكاتب آليا Office Automation System (OAS)

5- نظم دعم الإدارة العليا: Executive Support System (ESS)

6- النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي:

Expert System & Artificial Intelligence (ES&AI)

نقدم فيما يلي شرحا مبسطا للمسمات الأساسية التي يتصف بها كل نوع من النظم السابقة (مسلم، 1996). ويطلق على هذه الأنواع من النظم، نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي Computer- based information System وذلك لاعتمادها على الحاسب الآلي كأحد المكونات الأساسية في النظام.





أولاً- نظم معالجة البيانات

المقصود بمعالجة البيانات هي عملية تحويل الأرقام والحروف إلى معلومات بغرض زيادة منفعة استخدامها . ويتولى هذا النظام عمليات جمع البيانات التي تصف مجالات النشاط المختلفة (التسويق - الإنتاج - التمويل - الأفراد.... وغيرها)، ومعالجتها، وتخزينها لحين الحاجة إليها، وتلخيصها، وعرضها في شكل تقارير تحتوى على معلومات يمكن استخدامها بواسطة الأفراد والجماعات من داخل وخارج المنظمة . والفرض من استخدام نظم معالجة البيانات هو الاحتفاظ ببيانات دقيقة وحديثة عن أنشطة المنظمة. وفي بعض المجتمعات الغربية يكون احتفاظ المنظمات بنظم معالجة البيانات ليس أمراً اختيارياً، بل هو أمر مفروض على هذه المنظمات من خلال الأجهزة الحكومية والمساهمين. وقد تفرض أيضاً الاحتياجات الرقابية للأنشطة الداخلية في المنظمة الاحتفاظ بمثل هذه النظم. وتعتبر الحسابات من أكثر الأنشطة التي تستخدم فيها نظم معالجة البيانات .

ثانياً- نظم المعلومات الإدارية:

يتزايد حجم المنظمات وما تتعامل فيه من بيانات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات صانعي القرار من معلومات، ولذلك اتجهت المنظمات كبيرة الحجم إلى استخدام نظم المعلومات الإدارية لتوفير معلومات تصف الأنشطة العامة للشركة أو الأنشطة التي تمارس في إحدى المجالات الوظيفية بها (تسويق - إنتاج - تمويل - أفراد.... وغيرها) بشأن ما حدث في الماضي، وما يحدث الآن، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل. وغالباً ما توفر هذه النظم المعلومات في شكل تقارير دورية وتقارير خاصة لاستخدامها في صنع القرارات وحل المشكلات.

ثالثاً- نظم دعم القرارات:

بدأ مفهوم نظم دعم القرار في الظهور في أواخر الستينات مع ظهور نظم مشاركة الوقت في الحاسب الآلي. فوفقاً لهذا النظام يستطيع أي فرد أن يتفاعل بشكل مباشر مع





الحاسب الآلي دون الحاجة إلى اللجوء للمتخصصين في المعلومات. ولقد فتح نظام مشاركة الوقت بذلك فرصاً جديدة لاستخدام الحاسب الآلي. وتعرف نظم دعم القرار بأنها تلك النظم التي تساعد المدير الفرد (أو مجموعة صغيرة من المديرين يعملون معاً كفريق) في حل مشكلة شبه مبرمجة من خلال توفير المعلومات والاقتراحات المتعلقة بالقرار. وتوجد العديد من أنواع نظم دعم القرار التي تتفاوت في درجة مساهمتها في صنع القرارات.

رابعاً- نظم تجهيز المكاتب آلياً:

التجهيز الآلي للمكاتب يعني استخدام الآلات والأجهزة في أداء مهام مادية كانت عادة ما تؤدي بواسطة البشر، وذلك بفرض إنجاز العمل بشكل أكثر سرعة ودقة. وتجهيز المكاتب آلياً يشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر داخل أو خارج المنظمة. ومن أمثلة الأجهزة التي يمكن أن تؤثر بها المكاتب: معالج الكلمات، والبريد الإلكتروني، والبريد الصوتي، والجداول الإلكترونية للمواعيد، وشبكات الحاسب الآلي، والفكسملي، ووحدات الطباعة، والاجتماعات التليفونية، واجتماعات الفيديو وحيدة ومتعددة الاتجاه، والميكروفيلم..... وغيرها. وبالتالي فإن تجهيز المكاتب آلياً يجعل المدير مرتبطاً مع غيره من الأفراد والجماعات من داخل وخارج المنظمة بأكثر من وسيلة للاتصال، وعلى المدير أن يختار المزيج المناسب من هذه الأجهزة بما يمكنه من إجراء الاتصالات والتعامل مع المعلومات بفعالية.

خامساً- النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي:

تعتبر النظم الخبيرة هي إحدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي يعتبر تقدماً فاق كل التطبيقات التي تم وصفها في السطور السابقة. والذكاء الاصطناعي هو تزويد أجهزة الحاسب الآلية بالقدرة على ممارسة سلوك يمكن أن يوصف بأنه ذكاء إذا قام به العنصر البشري. والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي أن الخبراء في مجال معين





يقومون بتغذية الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة. يتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب الآلي بشكل مبسط بحيث يمكن استخدامها بواسطة غير ذوي الخبرة للحصول على النصائح التي يحتاجونها. وبالتالي فهو ينصح غير الخبراء ويقدم لهم المنطق الذي استند إليه في ذلك إذا لزم الأمر. ولقد شاع استخدام هذه النظم في المجالات الطبية والهندسية وجارى انتشارها في المجالات الإدارية ومجالات الأعمال.

سادساً- نظم دعم الإدارة العليا:

تعتبر نظم دعم الإدارة العليا أيضاً من نظم المعلومات الحديثة، فهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة الإدارة العليا في المنظمات. ويعتمد نظام معلومات الإدارة العليا على توافر حاسب آلي شخصي لدى كل عضو من أعضاء الإدارة العليا. وتتصل الحاسبات الشخصية ببعضها شبكياً من خلال حاسب آلي فائق Mainframe يعمل لخدمة المنظمة ككل.

ويشتمل الحاسب الشخصي على معلومات خاصة بعضو الإدارة العليا، فضلاً عن إمكانية وصوله إلى المعلومات الموجودة في الحاسب الفائق الذي يقوم بتلخيص هذه المعلومات وعرضها وفقاً لأساليب عرض محددة مسبقاً. وغالباً ما يتصف تشغيل هذا النظام بالبساطة في إدخال المعلومات بالإضافة إلى يسر العرض، خاصة في حالة اعتماده على نوافذ العرض Windows، حيث يمكن عرض أكثر من بيان على نفس شاشة العرض من خلال فتح نوافذ إضافية. ويساعد نظم دعم الإدارة العليا مستخدم النظام في التعرف على مدى فعالية المنظمة فيما يتعلق بتحقيق أهداف معينة أو جودة ممارستها لأنشطة معينة قد يترتب عليها نجاح المنظمة أو فشلها.

ونتيجة لاستخدام نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي أصبح للهيكل التنظيمي بعض السمات الأساسية التي لم تكن موجودة من قبل. فقد اتجهت الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تعتمد على هذه النظم إلى أن تكون أكثر تسطحاً Flatter Structures، وقل بذلك عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل، كما زادت قدرة المنظمات على التحكم في درجة مركزية صنع القرارات. فوفقاً لرغبة الإدارة العليا

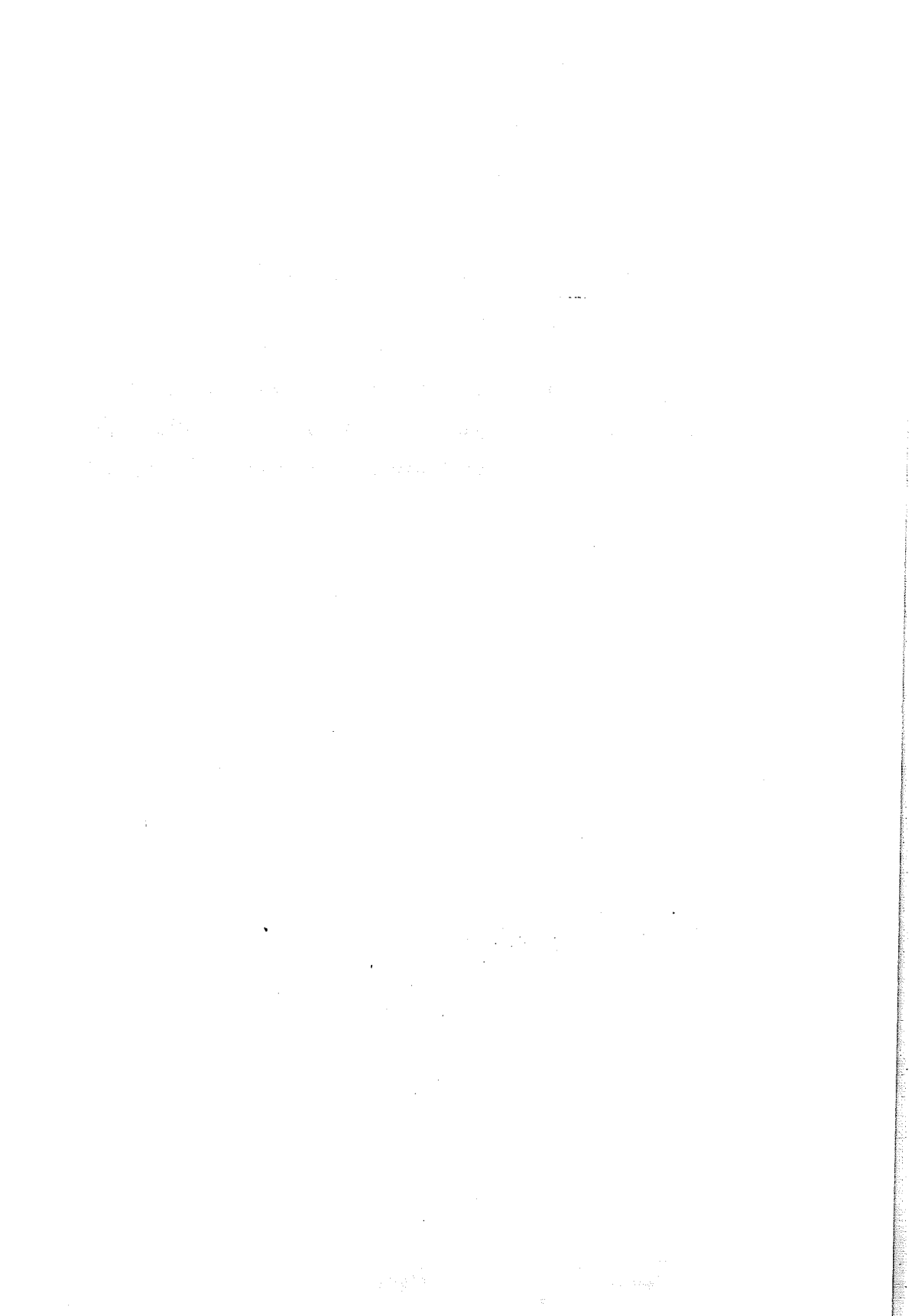




يمكن تحديد المستويات الإدارية التي يتاح لها فرصة الوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرارات ووفقاً لمقتضيات الموقف.

أدى استخدام نظم المعلومات أيضاً إلى تحسن ملموس في أساليب التنسيق بين الوحدات الإدارية بغض النظر عن درجة انتشارها الجغرافي. فقد أسهم البريد الإلكتروني، ونظم دعم الإدارة العليا، ونظم دعم القرارات الجماعية إلى تيسير عمليات الاتصال والتنسيق بين المديرين بدرجة لم تكن متاحة من قبل. ويمكن التعرف على مزيد من الآثار التنظيمية والسلوكية الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات بالرجوع إلى الكتب المتخصصة في نظم المعلومات الإدارية.

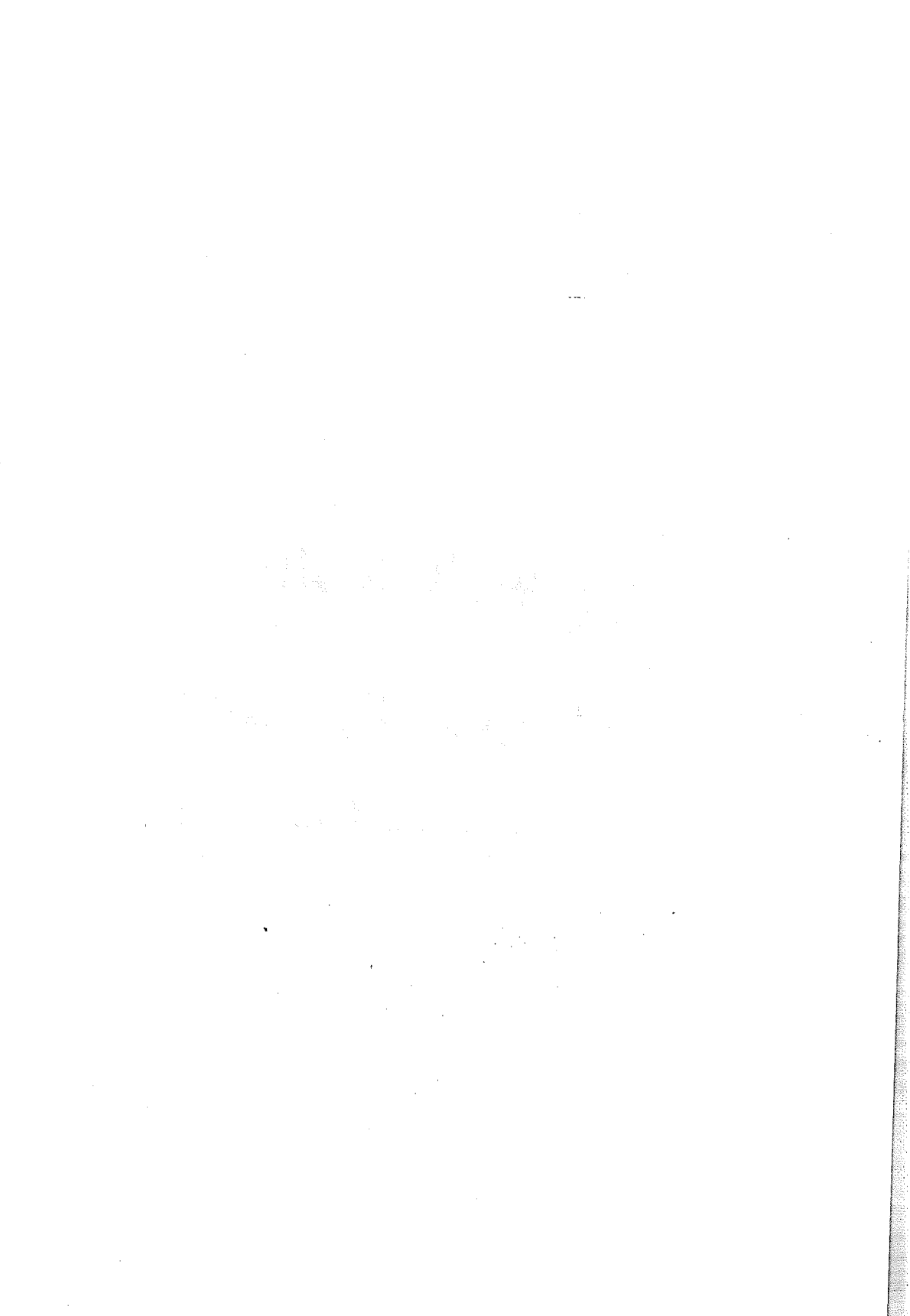




الفصل الرابع

العمر والحجم ودورة

حياة المنظمة





الفصل الرابع العمر والحجم ودورة حياة المنظمة

4-1 مقدمة

يعتبر عمر وحجم المنظمات متغيران من متغيرات السياق التنظيمي التي تؤثر في عمليات تصميم وبناء الهياكل التنظيمية للمنظمات وأيضاً في العمليات التي تمارسها المنظمات بغرض تحقيق الأهداف. فالمرحلة العمرية والأحجام المختلفة للمنظمات غالباً ما تفرض اشتراطات معينة في تصميم هياكلها وتملي أنماط معينة في علاقتها مع أطراف البيئة الخارجية.

ويعبر حجم المنظمة عن مدى قوة أو قدرة المنظمة المادية، ويختلف مقياس حجم المنظمات باختلاف طبيعة المنظمة ومجال عملها. فالمنظمات كثيفة العمالة يمكن قياس حجمها من خلال عدد العاملين. أما المنظمات كثيفة رأس المال والتي تعتمد على الآلية بدرجة كبيرة في تنفيذ عملياتها فيمكن قياس حجمها باستخدام العديد من المؤشرات مثل قيمة الأصول، أو رأس المال أو حجم المبيعات أو قيمة المبيعات.... وغيرها أما عدد العاملين فهو مقياس غير مناسب لهذا النوع من المنظمات. كما أن المنظمات الخدمية يمكن قياس حجمها من خلال حجم الخدمة التي تقدمها. فيمكن قياس حجم المستشفيات مثلاً من خلال عدد الأسرة، وحجم الفنادق من خلال عدد الغرف، وحجم البنوك من خلال عدد العملاء أو حجم الودائع أو حجم الاستثمارات. كما يمكن قياس حجم المؤسسات التعليمية باستخدام مؤشر عدد الطلبة والدارسين... وهكذا. وبغض النظر عن المؤشر المناسب لقياس حجم المنظمات فإن الهدف النهائي لمعظم المنظمات هو النمو في الحجم. فغالباً ما تبدأ المنظمات بحجم معين ثم تسعى بمرور الزمن إلى زيادة حجمها. والغرض من زيادة حجم المنظمة هو زيادة قوتها ونفوذها في البيئة التي تعمل فيها وكذلك تحقيق مركز تنافس أقوى في الصناعة.





أما عمر المنظمات فيشير على الفترة الزمنية المنقضية بين تاريخ نشأة المنظمة واللحظة التي يقاس عندها العمر. والمنظمات الأكبر عمراً غالباً ما تكون أكثر استقراراً في الصناعة، وعادة ما تكون لها هياكل تنظيمية ونظم عمل مستقرة مما يجعلها تميل إلى البيروقراطية مقارنة بالمنظمات الأصغر سناً (Khandwalla, 1977). ولقد أظهرت الدراسات الحديثة (Barnett and Amburgey, 1990) أن المنظمات الأصغر عمراً غالباً ما تواجه مخاطر الحداثة والخروج المبكر من الأسواق، في حين تستطيع المنظمات الأكبر عمراً السيطرة على البيئة والتحكم فيها في بعض الأحيان.

ويهدف الفصل الحالي إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من عمر وحجم المنظمة والتعرف على المبررات التي تدفع المنظمات إلى زيادة حجمها، والتعرف على الخصائص التنظيمية المرتبطة بالمنظمات صغيرة الحجم، وتلك المرتبطة بالمنظمات كبيرة الحجم، وكذلك إلقاء الضوء على الخصائص التنظيمية المميزة لكل من المنظمات الأصغر والأكبر عمراً.

كما يتناول الفصل أيضاً مفهوم دورة حياة المنظمة **Organization Life Cycle** وتوضيح وجهات النظر المختلفة بشأن مراحل دورة حياة المنظمات، والتعرف على الخصائص الهيكلية والتنظيمية المرتبطة بالمرحلة العمرية المختلفة لدورة حياة المنظمات وكذلك المشكلات والصعوبات المتعلقة بها.

4-2 لماذا تسعى المنظمات لزيادة حجمها :

قدم دافت (Daft, 1992) ثلاثة مبررات قوية لنمو المنظمات وزيادة حجمها بمرور الزمن. المبرر الأول: أن النمو في الحجم يعتبر هدفاً استراتيجياً عاماً لمعظم المنظمات. فمعظم المنظمات تأمل في النمو السريع وترغب في الوصول إلى حجم معين للإنتاج أو التعاملات مع الغير. فزيادة حجم المنظمة يمكنها تقديم خدمات متكاملة للعميل، أو العمل كوحدة صناعية متكاملة ذات مركز تنافسي قوى في السوق.





المبرر الثاني للنمو في الحجم كبر حجم المنظمات يزيد من قدرتها على جذب واستقطاب القيادة الإدارية الماهرة والكفؤة، وكذلك جذب العمالة الفنية النادرة. فالمنظمات كبيرة الحجم تستطيع أن تدفع مرتبات وأجور أعلى للعاملين فيها وتوفر لهم ظروف عمل أفضل. كما أنها تتيح لهم فرص أكبر للتقدم.

أما المبرر الثالث للنمو في الحجم فهو تحقيق مزايا اقتصادية. فعدم نمو المنظمة يعني أن جزءاً من احتياجات عملائها المتزايدة سوف يتم إشباعه من خلال المنظمات المنافسة مما يترتب عليه فقد المنظمة لجزء من السوق. كما أن زيادة حجم الإنتاج غالباً ما يترتب عليه الاستفادة مزايا الإنتاج كبير الحجم والحفاظ على المنظمة في حالة تشغيل اقتصادي وتحقيق وفورات في التكاليف تمكنها من زيادة مركزها التنافسي في السوق.

4-3 أيهما أفضل المنظمات صغيرة الحجم أم المنظمات كبيرة الحجم؟

إن المقارنة بين المنظمات صغيرة الحجم والمنظمات كبيرة الحجم تظهر أن لكل حجم تنظيمي ما يميزه من الخصائص. فإن كانت المنظمات ترغب حقيقة في زيادة حجمها بمرور الزمن فيجب عليها أيضاً أن تدرك أيضاً أن لكل حجم مزايا وعيوب يجب أن تأخذها المنظمات في الحسبان لكي تحدد منا هو الحجم المناسب الذي ترغب في الوصول إليه.

فمن خصائص المنظمات صغيرة الحجم ما يلي:

1 - المرونة: فالمنظمات صغيرة الحجم لها قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات البيئية، كما أنها تستطيع بسهولة أن تغير من نشاطها ومجال عملها وعملياتها الداخلية إذا لزم الأمر.





2- ان العاملين في المنظمات صغيرة الحجم غالباً ما يكونون اكثر واقعية وولاء للمنظمة. كما تسود بينهم علاقات شخصية قوية تجعلهم حريصين كفريق عمل على تحقيق رسالة واهداف المنظمة.

3- ان الهيكل التنظيمي المناسب لها يميل إلى الهيكل العضوي الذي يعتمد على درجة اقل من المركزية والتخصص، كما تسود فيها روح التجديد والابتكار.

أما المنظمات كبيرة الحجم فإن لها من الخصائص ما يميزها عن المنظمات الصغيرة وذلك على النحو التالي:

1- النمطية: فالمنظمات كبيرة الحجم غالباً ما تعمل في أسواق مستقرة نسبياً ولذلك فإنها تميل إلى استخدام درجة أعلى من الآلية وإنتاج منتجات أكثر تعقيداً ونمطية.

2- قوة العلاقات بين المنظمة وأطراف التعامل في البيئة الخارجية فالمنظمات كبيرة الحجم تستطيع أن تنمي علاقات أقوى مع الموردين والملاء والأجهزة الحكومية مما يجعل البيئة أكثر استقراراً وثباتاً.

3- أن الهيكل التنظيمي المناسب هو الهيكل الميكانيكي حتى يمكنها السيطرة على العدد الكبير من العاملين والإداريين كما قد تتجه المنظمات كبيرة الحجم إلى تطبيق المفاهيم البيروقراطية من خلال وضع مزيد من القواعد واللوائح المنظمة للعمل بغرض إحكام عمليات الرقابة الداخلية.

ورغم اختلاف الخصائص المميزة للمنظمات صغيرة الحجم عن تلك المميزة للمنظمات كبيرة الحجم، إلا أن المنظمات تستطيع أن تستفيد من مزايا كبر الحجم، وصغر الحجم في آن واحد. ويمكن أن تتحقق هذه الاستفادة عن طريق أن تبدأ المنظمات عملها بحجم كبير ثم تقسم أنشطتها الداخلية إلى وحدات تنظيمية صغيرة الحجم. وهذا يعني أن تمارس بعض عمليات وأنشطة المنظمة على مستوى المنظمة ككل بغرض الاستفادة من وفورات الحجم الكبير مثل عمليات شراء المواد الخام والمواد الأساسية





اللازمة للإنتاج. وفي نفس الوقت يمكن أن تدار كل وحدة تنظيمية صغيرة بشكل مستقل عن الوحدات الأخرى وبما يتناسب مع ظروفها وذلك عن طريق معاملة كل وحدة تنظيمية كمركز ربحية مستقل.

4-4 أيهما أفضل المنظمات الأصغر عمراً، أم المنظمات الأكبر عمراً؟

تتصف المنظمات خلال مراحل عمرها بخصائص مختلفة، فهي تكتسب بعض المميزات وتفقد البعض الأخر بمرور الزمن. ولقد أظهرت الدراسات المقارنة بين المنظمات وفقاً لمتغير العمر أنه مع بقاء العوامل الأخرى على حالها تتصف المنظمات بالخصائص الآتية:

1- أنه كلما زاد عمر المنظمات اتجهت إلى إتباع مزيد من الرسمية في تصرفاتها وسلوكها، وكلما اعتمدت على إجراءات عمل نمطية تقوم ببلورتها نتيجة لعمليات التعلم والخبرات السابقة التي تمر بها (Mintzberg, 1979).

2- أن خصائص المنظمة في المراحل العمرية المختلفة غالباً ما تتأثر بالخصائص التي بدأت بها وقت النشأة وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تماثل الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تم إنشائها في فترة زمنية واحدة (Stinchcombe, 1965). وهو الافتراض الأساسي الذي اعتمدت عليه النظرية المؤسسية.

3- أن المنظمات الأكبر عمراً (بغض النظر عن حجمها) تعتبر أكثر استقراراً في السوق مما يقلل من احتمالات انقضائها. (Hannan, 1989).

4- أنه كلما زاد عمر المنظمات أصبحت أكثر دراية بالظروف البيئية التي تعمل فيها مما يجعلها تعدل من أهدافها وتطبق سياسات عمل أكثر تحفظاً وأقل تحملاً للمخاطر، وأكثر اهتماماً بالعمليات الداخلية (Khandwalla, 1977).





4-5 العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي :

اهتمت العديد من الدراسات بفحص أثر حجم المنظمة على هيكلها التنظيمي، وأشارت معظم الدراسات (Blau, Meyer, 1987; Robey, 1991) إلى أن المنظمات الأكبر حجماً تميل إلى استخدام هيكل تنظيمي ميكانيكي أو بيروقراطي، في حين تميل المنظمات الأصغر حجماً إلى استخدام هيكل تنظيمي عضوي.

وفيما يلي أهم الأبعاد الهيكلية التي يمكن من خلالها المقارنة بين المنظمات صغيرة وكبيرة الحجم:

1- درجة الرسمية : كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة الرسمية فغالباً ما يؤدي كبر حجم المنظمات إلى مزيد من الاعتماد على اللوائح والقواعد والإجراءات لتحقيق الرقابة على العنصر البشري والعمليات داخل المنظمات. كما تميل المنظمات الأكبر حجماً إلى تطبيق درجة أكبر من النمطية في عملياتها. أما المنظمات صغيرة الحجم فيمكن الرقابة على عملياتها من خلال الملاحظة المباشرة والاتصال الشخصي بين الرؤساء والرؤوسين.

2- درجة اللامركزية: كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة اللامركزية حيث تلجأ الإدارة العليا إلى تفويض الإدارة العليا لجزء من سلطات صنع القرارات إلى المستويات الإدارية الأقل. وقد تبدو هذه الخاصية متعارضة مع خصائص التنظيم الميكانيكي الذي يتصف بمزيد من المركزية.

ولكن إذا أخذنا في الاعتبار أن المنظمات الأكبر حجماً تزيد فيها درجة الرسمية فإن هذا يعني أن الإدارة العليا في هذه المنظمات وإن كانت تفوض سلطات صنع القرارات للمستويات الأقل إلا أنها تمارس قدرأ أكبر من الرقابة من خلال وضع اللوائح والقواعد والإجراءات المنظمة للعمل بما في ذلك استخدام سلطات صنع القرارات. كما أن الإدارة العليا في هذه المنظمة غالباً ما تحتفظ لنفسها بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية الهامة مع تفويض القرارات الأقل أهمية.





3- درجة التمايز الأفقي والرأسي: تتجه الهياكل التنظيمية في المنظمات كبيرة الحجم إلى إظهار درجة أكبر من التمايز الأفقي (عدد الوحدات التنظيمية) والتمايز الرأسي (عدد المستويات الإدارية). وترجع هذه الخاصية إلى كبر حجم المنظمات غالباً ما يقترن بتطبيق درجة أكبر من التخصص وتقسيم العمل، كما أن الزيادة في الحجم غالباً ما يستدعي إنشاء وحدات تنظيمية جديدة مما يؤدي إلى زيادة درجة التمايز الأفقي. كما يفرض أيضاً كبر حجم المنظمات الحاجة إلى إضافة مستويات إدارية جديدة بغرض تحقيق الرقابة على العدد المتزايد من العاملين وذلك حتى لا يتسع نطاق الإشراف عن حد معين. ولذلك تبدو المنظمات الأكبر حجماً أكثر تعقيداً.

4- درجة الآلية: كلما زاد حجم المنظمات زاد الاعتماد على التجهيز الآلي للمكاتب Office Automation واستخدام الحاسبات الآلية في اتخاذ القرارات الروتينية. فيمكن ربط المنظمات كبيرة الحجم بشبكة معلومات تمكنها من تطبيق قدر أكبر من اللامركزية في اتخاذ القرارات دون أن تفقد الرقابة على المستويات الإدارية الأقل. ولذلك تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى استخدام الحاسبات الآلية في عملياتها الإدارية أكثر مما هو متاح في المنظمات صغيرة الحجم.

5- المكون الإداري في الهيكل التنظيمي: غالباً ما يستخدم المكون الإداري في الهيكل التنظيمي كمؤشر لدرجة البيروقراطية. ويمكن التعبير عن المكون الإداري بنسبتين: الأولى هي نسبة الإدارة العليا إلى إجمالي العمالة في الهيكل التنظيمي. وتميل هذه النسبة إلى التناقص في المنظمات كبيرة الحجم نظراً لاعتمادها على اللوائح والقواعد والإجراءات للرقابة على العنصر البشري والعمليات أكثر من اعتمادها على العنصر الإداري البشري. أما النسبة الثانية فهي نسبة الفئة الداعمة Support Staff (الكتبة - المتخصصين - السكرتارية وغيرها). وتميل هذه النسبة إلى الزيادة مع الزيادة في حجم المنظمات نظراً لزيادة درجة الرسمية وحاجة المنظمة إلى مزيد من الاتصالات المكتوبة (مذكرات -





تقارير - خطابات) وكذلك حاجاتها إلى فئات من المتخصصين في الشؤون الإدارية المختلفة (أفراد - مشتریات - حسابات) لدعم النشاط الإنتاجي الرئيسي للمنظمة.

ولقد أشار روبي (Robey, 1991) إلى اثر تفاعل حجم المنظمة مع درجة عدم التأكد البيئي كمحددین لخصائص الهيكل التنظيمي للمنظمات ويظهر جدول (1-4) الملامح العامة للهيكل التنظيمية للمنظمات ذات الأحجام المختلفة (صغيرة وكبيرة) والتي تعمل في بيئات مختلفة من حيث درجة عدم التأكد البيئي (مؤكدة وغير مؤكدة)

جدول (1-4) العلاقة بين نوع التكنولوجيا والأقسام وخصائص الهيكل التنظيمي

<ul style="list-style-type: none">• درجة عالية من التمايز الأفقي• درجة عالية من اللامركزية• ظهور وحدات تنظيمية للتنسيق والرقابة• مثال: جامعة خاصة	<ul style="list-style-type: none">• تنظيم بيروقراطي• التركيز على القواعد واللوائح• إتباع الإجراءات النمطية• مثال: شركات تأمين كبيرة	كبير حجم المنظمة
<ul style="list-style-type: none">• تنظيم عضوي• درجة عالية من اللامركزية• قليل من الإجراءات الرسمية• مثال شركات إلكترونيات صغيرة	<ul style="list-style-type: none">• درجة عالية من المركزية• أساليب رقابة شخصية• قليل من الإجراءات والمستندات• مثال: محل قطع غيار السيارات	صغير

بيئة مؤكدة
بيئة غير مؤكدة
عدم التأكد البيئي





4-5 العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي:

أشارت دراسات التبيؤ التنظيمي (Hannan & Freeman, 1979) إلى أن الهياكل التنظيمية للمنظمات تميل إلى القصور الذاتي Inertia بمرور الزمن. ويرجع جمود الهياكل التنظيمية مع التقدم في عمر المنظمات إلى مجموعتين من الأسباب ترجع المجموعة الأولى إلى مصادر داخلية مثل:

1- أن استثمارات المنظمات في بناء المصانع وشراء المعدات وتدريب الأفراد بمرور الزمن تؤول إلى أصول ليس من السهل تحويلها لممارسة أنشطة أخرى بخلاف تلك التي صممت من أجلها. وغالباً ما تبني الهياكل التنظيمية للمنظمات حول هذه الأنشطة، وبالتالي غالباً ما يؤدي استقرار وجمود الأنشطة إلى جمود الهياكل التنظيمية.

2- أن سياسة العمل الداخلية تسهم في زيادة درجة الجمود، فعادة ما يوجد اتجاه بين العاملين في المنظمات الأقدم عمراً لمقاومة أي تعديل في سياسات ونظم العمل، وأيضاً في الهياكل التنظيمية للمنظمات.

3- أن المنظمات غالباً ما تضع حول نفسها قيوداً تاريخية تمنعها من إجراء أي تعديلات هيكلية. فالنزاه المنظمات بالأعراف والقيم السائدة فيها منذ النشأة يحد من إمكانية إعادة تنظيمها في مراحل عمرية لاحقة.

أما المجموعة الثانية فترجع إلى اعتبارات خارجية مثل:

1- أن القيود القانونية الحاكمة للأنشطة التي تمارسها المنظمات غالباً ما تحد من قدرة المنظمة على إجراء تعديلات هيكلية جوهرية. ففي المنظمات المصرية مثلاً تقتضي اعتبارات جوهرية أن يحتوي الهيكل التنظيمي لمنظمات قطاع الأعمال العام على وحدات تنظيمية محددة مثل إدارة الأمن، ومكتب خدمة المواطنين ... وغيرها، وبالتالي فإن أي تعديل تنظيمي لابد أن يبقى على هذه الوحدات التنظيمية وتبعيتها التي تنص عليها القوانين واللوائح المنظمة لذلك.





2- ان المنظمات غالبا ما تضيي نوعا من المشروعات على عملياتها وأنشطتها بمرور الزمن ولذلك تتقبل البيئة الخارجية من المنظمات ممارسات لم تكن موجودة من قبل. وغالبا ما تنظر المنظمات إلى هذه المشروعات باعتبارها أصل لا يمكن التفريط فيه، ولذلك تتجنب المنظمات إجراء أي تعديلات تنظيمية لاحقة حتى لا تضيي بهذه المشروعات.

3- انه بمجرد اجتياز المنظمات لفترة الاختبار الأولى في علاقتها مع البيئة الخارجية، غالبا ما تتجه المنظمات إلى وضع نظم وسياسات عمل ثابتة ومستقرة تأخذ الصفة المؤسسية بمرور الزمن ويصعب بعد ذلك تعديلها.

4-7 دورة حياة المنظمة :

تمر المنظمات بمراحل مختلفة خلال حياتها. أطلقت على هذه المراحل " دورة حياة المنظمة " ولقد نالت دورة حياة المنظمة اهتمام العديد من الباحثين، وقدمت لذلك العديد من التقسيمات للمراحل العمرية التي تمر بها المنظمة خلال حياتها. فقد قسم كمبرلي وميلز (Kimberly and Milles, 1980) دورة حياة المنظمة إلى ثلاث مراحل هي: النشأة Creation والتحول Transformations والتدهور Decline فتشير مرحلة النشأة إلى تحويل الأفكار إلى واقع ويتم فيها اختيار الخصائص الداخلية للمنظمة والنمط المناسب للعلاقة مع البيئة الخارجية وتزيد أهمية المنشئين في تحديد هوية المنظمة وتزويدها بالابتكارات والطاقة اللازمة لبدء نشاطها،

أما مرحلة التحول فهي تمثل فترة منتصف العمر التنظيمي وفيها تميل المنظمات إلى إجراء عمليات تطوير وتعديل بغرض زيادة الكفاءة الاقتصادية. ففي هذه المرحلة قد تضطر المنظمات إلى تطوير أنشطتها ونظم عملها لكي تستطيع تحقيق أهدافها وحماية العمليات الرئيسية التي تقوم بها، وضمان الحصول على الموارد اللازمة لاستمرارها.





وأخيراً فإن مرحلة التدهور وهي المرحلة التي تواجه فيها المنظمات عوامل
الفشل التنظيمي Organization Failure وقد يرجع فشل المنظمات إلى العديد من
أسباب منها:

1. **الفشل الفني Technical Failure** والذي يشير إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة اقتصادية.
2. **الفشل السياسي Political Failure** والذي يرجع إلى عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على مشروعيتها في تعاملاتها مع أطراف البيئة الخارجية.
3. **الفشل الثقافي Cultural Failure** والذي يرجع إلى عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على قيمها ومعتقداتها الأساسية. ويجب أن نأخذ في الحسبان إن انقضاء المنظمات ليس بالضرورة مؤشر للفشل، فقد تنقضي المنظمات بسبب نجاحها في تحقيق الأهداف وتأدية الرسالة التي نشأت من أجلها.

وفي تقسيم آخر لمرحلة دورة حياة المنظمات عرض فيلد وهاموس Field & House, 1995) لخمس مراحل مختلفة تمر بها المنظمة خلال حياتها وهي: مرحلة الميلاد Birth، ومرحلة الشباب Youth، ومرحلة منتصف العمر Midlife، ومرحلة النضوج Maturity، ومرحلة التدهور والفناء Decline and Death. فتظهر مرحلة الميلاد بداية حياة المنظمة والاعتماد على الملاك في إدارة المنظمة واتخاذ معظم القرارات. أما مرحلة الشباب فتعكس بداية النمو التنظيمي وتطبيق مفاهيم التخصص ووضع الإجراءات والسياسات المنظمة للعمل مع بلورة أهداف ورسالة المنظمة. وتعكس مرحلة منتصف العمر مزيداً من التوجه البيروقراطي في العمليات الداخلية والاعتماد على درجة أكبر من الرسمية وظهور الحاجة إلى أساليب التنسيق وتفويض السلطة. أما مرحلة النضوج فتتجه فيها المنظمات إلى التخلص من أعباء البيروقراطية والتوجه إلى استخدام فرق العمل لتحقيق الأهداف وقد تضطر المنظمات إلى إعادة تنظيمها وهيكلتها. وأخيراً فإن مرحلة التدهور والفناء فهي تعكس عدم قدرة



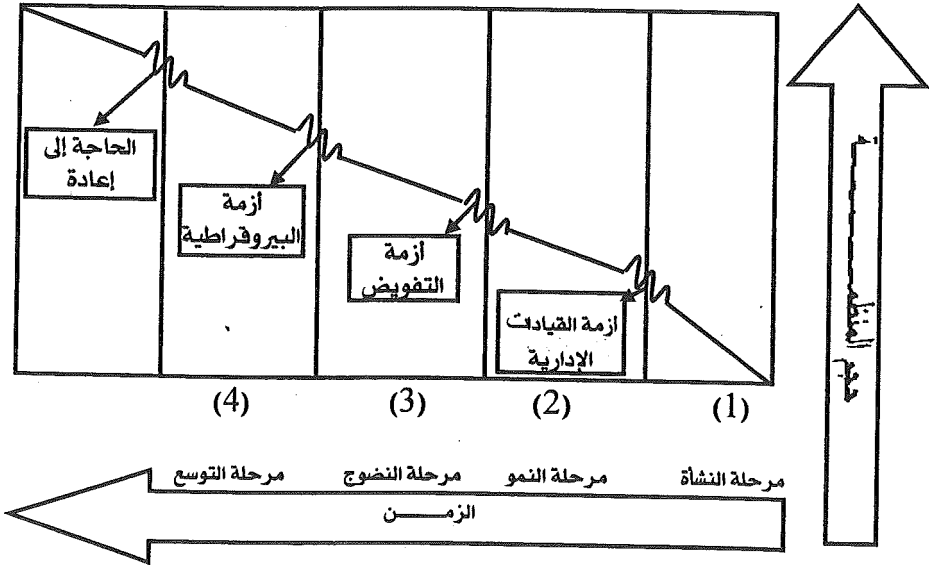


المنظمات على النمو مما يؤدي إلى حاجة المنظمات إلى أجزاء التغيير وإما مواجهة خطر الفناء.

ومن أكثر تقسيمات دورة حياة المنظمات شيوعاً ما لخصه دافت (1992) كحصيلية لسح الدراسات السابقة في مجال دورة حياة المنظمات. فقد قسم دورة حياة المنظمة إلى أربعة مراحل رئيسية هي: مرحلة النشأة - مرحلة النمو - مرحلة النضوج - مرحلة التوسع. كما أن المنظمة يمكن أن تواجه خطر التدهور في نهاية كل مرحلة من هذه المراحل إذا لم تتمكن من معالجة المشكلات المرتبطة بها. وفيما يلي عرض لأهم الخصائص المميزة لكل مرحلة من المراحل الأربعة، وأنواع المشكلات التي قد تواجهه المنظمات في كل مرحلة منها. وأخيراً أهم سمات الهيكل التنظيمي المناسب لكل مرحلة. ويظهر شكل (1-4) مراحل دورة حياة المنظمة وفقاً لهذا التقسيم.

شكل (1-4)

مراحل دورة حياة المنظمة





أولاً- مرحلة النشأة

وهي مراحل ميلاد المنظمة، أو المرحلة التي يتم فيها تكوين وإنشاء المنظمة لأول مرة. وفيها يوجه منشؤ المنظمة كامل طاقتهم للعمليات الإنتاجية والتسويقية لإثبات وجودهم في السوق.. وغالباً ما تتصف المنظمات في هذه المرحلة بعدد من الخصائص مثل:

- صغر الحجم، والتركيز على إنتاج عدد قليل من المنتجات أو تقديم عدداً محدوداً من الخدمات المتميزة.
- عدم الفصل بين الإدارة والملكية، والاعتماد على أساليب اتصال مباشرة وغير رسمية بين الملاك وباقي أعضاء المنظمة.
- طول ساعات العمل، حيث لا تعترف الإدارة بساعات العمل المحددة أو الرسمية.
- استخدام أساليب رقابة تعتمد على أسس شخصية، حيث يقوم ملاك المنظمة برقابة العاملين بشكل مباشر نتيجة لصغر حجم المنظمة، كما لا توجد إجراءات رسمية للرقابة.

المشكلات التي تواجهها المنظمة في مرحلة النشأة: غالباً ما تعاني المنظمات بعد فترة من نشأتها من مشكلة عدم توافر قيادات إدارية متخصصة، حيث يتولى الملاك في البداية القيام بعملية الإدارة، ولكن مع كبر حجم المنظمة تظهر الحاجة إلى قيادات إدارية محترفة تتولى القيام بهذا الدور عن الملاك. وإذا لم تستطع المنظمة مواجهة هذا الموقف قد يتسبب ذلك في تدهورها. ولقد أظهرت دراسات التبيؤ التنظيمي (Singh et al, 1986)، ارتفاع معدلات تدهور المنظمات من خلال مرحلة النشأة إذا لم تجتاز المنظمة فترة الاختبار الأولية مع البيئة الخارجية، الأمر الذي يحتاج إلى إدارة محترفة.





ثانياً- مرحلة النمو

إذا استطاعت المنظمة مواجهة مشكلة نقص المهارات الإدارية المتخصصة فإن الإدارة الجديدة سوف نعطي اهتماماً أكبر لبلورة أهداف المنظمة، وتحديد توجهاتها في المستقبل بغرض تحقيق مزيد من الاستقرار.

وغالباً ما تتصف المنظمات خلال هذه المرحلة بعدد من الخصائص هي:

- بلورة رسالة المنظمة في أذهان أعضاء المنظمة، والبدء في وضع أهداف طويلة الأجل.
- البدء في وضع سياسات عمل وظهور نظم اتصال ورقابة رسمية فضلاً عن الاتصال والتفاعل المباشر والشخصي بين أعضاء المنظمة.
- اكتمال الملامح الأساسية المميزة للهيكل التنظيمي من حيث عدد الوحدات التنظيمية، وعدد المستويات الإدارية، ودرجة التخصص، وحدود السلطات المتاحة لكل عضو من أعضاء المنظمة.

المشكلات التي تواجهها المنظمة في مرحلة النمو: تظهر في هذه المرحلة مشكلة تفويض السلطة نتيجة لنمو الهيكل التنظيمي وتزايد عدد مستوياته الإدارية، حيث يطالب شاغلوا المراكز الإدارية الأدنى بالحصول على سطات كافية لإدارة وحداتهم التنظيمية. وإذا فشلت الإدارة العليا في تفويض القدر المناسب من السلطة والتخلي عن مركزية صنع القرارات فقد يؤدي هذا إلى تدهور المنظمة.

ثالثاً- مرحلة النضوج

وهي مرحلة تزايد حجم المنظمة، واتساع نصيبها من السوق الذي تعمل فيه، وتدعيم مركزها التنافسي في الصناعة. وغالباً ما تتصف المنظمات خلال هذه المرحلة بعدد من الخصائص هي:





- ظهور التوجه البيروقراطي في إدارة العمل داخل المنظمة، حيث يزيد الاعتماد على الاتصالات الرسمية والقواعد واللوائح المنظمة للعمل نظراً لـ كبر الحجم وتزايد عدد العاملين في المنظمة.
- الاعتماد على نظم إدارية مستقرة لممارسة الأنشطة المختلفة فتستخدم المنظمة نظاماً للأجور والحوافز، ونظاماً للمشتريات والمخازن، ونظاماً محاسبية ومالية. وغيرها، وذلك نتيجة لاستقرار وضع الشركة في السوق ووضوح حجم ونمط تعاملاتها.
- تزايد اهتمام الإدارة العليا بوضع الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل، وتفويض سلطات إدارة العمل اليومي لفئة الإدارة الوسطى في المنظمة.

المشكلات التي تواجهها المنظمة في مرحلة النضوج: تعاني المنظمات في هذه المرحلة من مشكلات متنوعة أهمها: كيفية التخلص من الروتين والعبء البيروقراطي الذي زاد نتيجة لكثرة اللوائح والإجراءات والنظم مع تزايد حجم المنظمة. كما تضعف روح التجديد والابتكار بين العاملين في المنظمة نتيجة لسيادة العلاقات الرسمية وتحديد الأدوار والتخصصات وطول خطوط السلطة.

وغالباً ما يتسبب فشل المنظمة في التحرر من القيود البيروقراطية التي فرضتها على نفسها بمرور الزمن إلى عدم قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة مما يؤدي إلى تدهورها.

رابعاً- مرحلة التوسع

إذا استطاعت المنظمة التحرر من القواعد واللوائح المعوقة للعمل، فإن المديرين قد يهتمون برفع مهاراتهم في التعامل مع المشكلات والتوجه لبناء فرق عمل لإنجاز الأنشطة وتحقيق الأهداف التنظيمية. وغالباً ما يقترن ذلك بزيادة الطاقة الإنتاجية





للمنظمة ودخولها في أسواق جديدة لم تكن تعمل فيها من قبل. وغالباً ما تتصف المنظمات خلال هذه الفترة بعدد من الخصائص مثل:

- التنوع في أنشطة منتجات المنظمة، وفتح أسواق جديدة فضلاً عن التفكير في عمليات التصدير للخارج.
- زيادة الاتجاه نحو تقديم ابتكارات وتطبيق أنواع جديدة من التكنولوجي.
- تقسيم المنظمة داخلياً إلى وحدات فرعية مستقلة يتم التعامل معها كمراكز ربحية لتحقيق مزايا صغر الحجم.

المشكلات التي تواجهها المنظمة في مرحلة التوسع: عندما تصل المنظمة إلى حد معين من التوسع والنضوج قد تدخل في مرحلة تدهور مؤقت. تظهر الحاجة خلال هذه الفترة إلى إعادة تجديد التكنولوجي، والمهارات، والمنتجات التي تقدمها المنظمة. كما تظهر الحاجة أيضاً إلى تغيير نمط الإدارة المستخدم وأيضاً تغيير بعض الأشخاص الذي يشغلون مراكز إدارية عليا بفرض الحصول على أفكار ومفاهيم وفلسفة ورؤية جديدة لدور المنظمة. وإذا لم تستطع المنظمة تحقيق ذلك فهي غالباً ما تواجه خطر التدهور الذي يمكن أن يدهم المنظمة بعد ذلك على فترات بين عشر سنوات وعشرين سنة على حسب المجال الذي تنتمي إليه.

4-8 دورة حياة المنظمة وخصائص الهيكل التنظيمي؛

غالباً ما تحدث تغيرات في الهياكل التنظيمية، ونظم الرقابة، وأهداف المنظمات خلال المراحل المختلفة من دورة حياتها. وفيما يلي أهم الخصائص التنظيمية المرتبطة بكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة.





أولاً- مرحلة النشأة

تبدأ المنظمة صغيرة الحجم، مع الاستعانة بهيكل تنظيمي مفلطح، وغالباً ما تدار المنظمة بواسطة فرد واحد هو المالك. وتعتمد نظم الرقابة والحوافز فيها على أسس شخصية. وتقدر الابتكارات والأفكار الجديدة فيها بواسطة المديرين الملاك. ويتمثل هدف المنظمة في هذه المرحلة هو: البقاء والاستمرار.

ثانياً- مرحلة النمو

وتمثل مرحلة شباب المنظمة، وتتصف بولاء أعضاء المنظمة لأهدافها ورسالتها. ويميل الهيكل فيها إلى العلاقات غير الرسمية، مع وجود بعض الإجراءات المنظمة للعمل. وتقدم نظم الرقابة والحوافز فيها على مدى مشاركة أعضاء المنظمة في نجاحها، ويشارك المديرين والعاملون في تقديم الابتكارات والأفكار الجديدة. ويتمثل هدف المنظمة في هذه المرحلة هو: تحقيق مزيد من النمو.

ثالثاً- مرحلة النضوج

وتمثل مرحلة منتصف العمر وظهور الخصائص البيروقراطية في المنظمة. ويميل الهيكل إلى التوجه الرسمي والاعتماد على القواعد والإجراءات، مع زيادة درجة التخصص وتقسيم العمل. وتعتمد نظم الرقابة والحوافز على اعتبارات رسمية وغير شخصية. كما تعتمد المنظمة في الحصول على الابتكارات والأفكار الجديدة على بيوت خبرة متخصصة. ويتمثل هدف المنظمة في هذه المرحلة هو: الاستقرار الداخلي، والتوسع الخارجي.

رابعاً- مرحلة التوسع

ويتزايد فيها حجم المنظمة وحجم القواعد والإجراءات المنظمة للعمل، ويميل المديرين إلى تكوين تنظيمات عضوية داخل التنظيم البيروقراطي من خلال تكوين فرق عمل لتحقيق السرعة في إنجاز الأعمال.





ويتم الاعتماد على نظم رقابة وحواجز مرنة. ويحتوي الهيكل التنظيمي على قسم للبحوث والتطوير بغرض تقديم الابتكارات والأفكار الجديدة. ويتمثل هدف المنظمة في هذه المرحلة هو: الحفاظ على سمعة المنظمة وتنويع المنتجات والخدمات التي تقدمها للبيئة الخارجية.



الفصل الخامس

تصميم هيكل

المنظمات



الفصل الخامس تصميم هيكل المنظمات

5-1 مقدمة

اتضح من الفصول السابقة أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة التي لا يستطيع جهد فردي أن يؤديها. ولتحقيق أهداف المنظمة غالباً ما تثار بعض التساؤلات بشأن كيفية تقسيم أنشطة العمل، وكيفية التنسيق بينها، وكيفية توزيع السلطة بين القائمين بممارسة هذه الأنشطة. وتوضح الإجابة على هذه التساؤلات من خلال تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويظهر الهيكل التنظيمي للمنظمة في شكل خريطة تنظيمية Organization Chart. تحتوي الخريطة التنظيمية أفقياً على صناديق Boxes تعبر عن الأجزاء المختلفة من أنشطة العمل، وخطوط Lines تعبر عن كيفية التنسيق بين هذه الأجزاء. كما تحتوي الخريطة التنظيمية رأسياً على عدد من المستويات التي تعبر عن علاقات السلطة بين شاغلي المراكز الوظيفية المختلفة في المنظمة.

ويهدف الفصل الحالي إلى التعرف على كيفية بناء وتصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات، والتعرف على المكونات الأساسية لهذه الهياكل وكيفية التنسيق بينها. وسوف يتناول الفصل عرضاً لأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية، وبنافس الخصائص المميزة لكل نوع منها، ثم بنافس أثر البيئة والتكنولوجي والحجم على مكونات الهيكل التنظيمي. وأخيراً يوضح الفصل أعراض ومؤشرات خلل الهياكل التنظيمية في المنظمات المعاصرة.





5-2 تصميم وبناء الهيكل التنظيمي :

يحتاج تصميم وبناء الهيكل التنظيمي للمنظمات ثلاثة أمور أساسية هي:

1- التعرف على أنشطة العمل،

2- تحديد علاقات السلطة.

3- تكوين الأقسام والوحدات التنظيمية.

فيتم تكوين الأقسام في المنظمات لكي تمارس أنشطة العمل اللازمة لتحقيق الأهداف. ولذلك فإن أول خطوة في تصميم الهياكل التنظيمية هي تحديد أنشطة العمل الضرورية التي لا تستطيع المنظمة بدونها أن تحقق أهدافها.

أما الأمر الثاني في تصميم وبناء الهياكل التنظيمية فهو تحديد علاقات السلطة: ويتم عادة التعبير عن علاقات السلطة في شكل خطوط تربط بين الوحدات التنظيمية وتوضح المراكز النسبية وتظهر من الرئيس ومن المرؤوس. وبالتالي فإن علاقات السلطة تظهر الكيفية التي يتم من خلالها تجميع الأفراد أقسام تحت قيادة رئيس واحد.

وأخيراً فإن تصميم وبناء الهياكل التنظيمية يحتاج إلى تكوين الأقسام والوحدات التنظيمية ويمكن تجميع الأفراد في أقسام وفقاً لأكثر من معيار. ومن أكثر معايير التجمع شيوعاً هي: طبيعة النشاط - نوع المخرجات - نوعية المستهلكين أو العملاء - المكان الجغرافي - خليط من المعايير. وتجميع الأفراد في أقسام له تأثير على الأفراد أنفسهم لأنهم بذلك سوف يشتركون في الخضوع لمشرف واحد، ويستخدمون موارد تنظيمية واحدة، ويتحملون معاً مسؤولية واحدة، ويتعاونون ويتفاعلون معاً. وفيما يلي عرض لأنواع الهياكل التنظيمية وفقاً للمعايير المختلفة لتجميع الأفراد في أقسام ووحدات تنظيمية مستقلة.

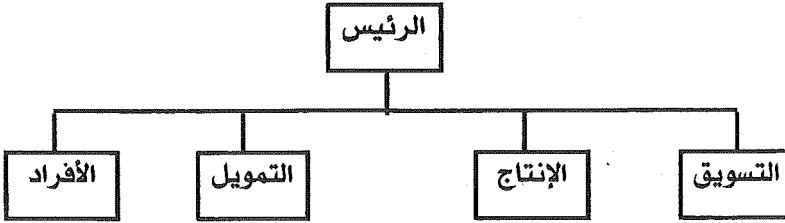




5-2-1 الهيكل الوظيفي :

وفقاً لمعيار طبيعة النشاط يتم تجميع العاملين الذين يمارسون وظائف متماثلة أو يؤدون أعمالاً متشابهة أو يمتلكون مهارات ومعارف متجانسة في مجموعات أو أقسام مستقلة. ويطلق على هذا النوع من الهياكل " الهيكل الوظيفي ". فمثلاً يعمل كل رجال التسويق معاً تحت قيادة واحدة ويطلق على هذا القسم اسم " قسم التسويق " في حين يتم تجميع كل العاملين في إنتاج المنتج في قسم آخر يطلق عليه " قسم الإنتاج " وهكذا. ويظهر شكل (5-1) نموذجاً لهيكل وظيفي لإحدى المنظمات.

شكل (5-1)
هيكل تنظيمي وظيفي



ويناسب الهيكل الوظيفي البيئة المستقرة والتكنولوجي الذي يتطلب علاقات اعتمادية ضئيلة بين الأقسام المختلفة. وهو يناسب أيضاً المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم. ويحتاج إلى قدر ضئيل من التنسيق الأفقي، ويمكن الرقابة على العمليات فيه من خلال تدرج السلطة والإشراف المباشر. ومن مزايا الهيكل الوظيفي أنه يسمح بالاستفادة من مزايا الإنتاج كبير الحجم ويقلل الازدواجية بين الأقسام، ويتيح فرص اكتساب مهارات وظيفية متخصصة. ومن عيوب الهيكل الوظيفي بطء الاستجابة للتغيرات البيئية، وضعف التنسيق الأفقي بين أقسام، وانخفاض روح الابتكار لغياب الرؤية الشمولية لأهداف المنظمة ككل.



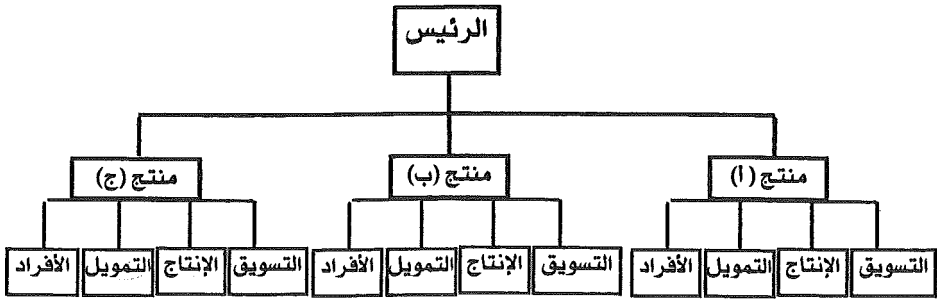


5-2-2 الهيكل السلي:

وفقاً لمعيار نوعية المخرجات يتم تجميع العاملين الذين يمارسون أنشطة مرتبطة بمنتج أو خدمة أو برنامج عمل أو مركز ربحية واحد في قسم مستقل. وغالباً ما يطلق على هذا النوع من الهياكل اسم "الهيكل متعدد الأقسام" وبناءً على هذا الهيكل يتم تجميع كل الأنشطة الوظيفية المرتبطة بمنتج معين مثلاً في قسم واحد ويظهر شكل (5-2) نموذج هيكل تنظيمي سلمي.

شكل (5-2)

هيكل تنظيمي سلمي



ويناسب الهيكل السلي البيئة غير المؤكدة، والتكنولوجي الذي يتطلب اعتمادية عالية بين الأقسام الوظيفية، وهو يناسب أيضاً المنظمات كبيرة الحجم، ويتميز بقدر كبير من المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، كما يتيح سهولة التنسيق بين الوحدات الوظيفية المرتبطة بإنتاج منتج معين، ومن مزايا الهيكل السلي أيضاً أنه يسمح بإرضاء المستهلك وإشباع حاجاته لوضوح المسؤولية عن المنتجات. كما أنه يتيح قدر كبير من اللامركزية في صنع القرارات.

ومن عيوب الهيكل السلي أنه لا يتيح الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم، كما يصعب عملية التنسيق بين خطوط الإنتاج المختلفة، فضلاً عن الازدواجية في ممارسة الأنشطة الوظيفية بين الأقسام السلي المختلفة.





5-2-3 الأساس الجغرافي:

وفقا لمعيار الموقع الجغرافي لأنشطة العمل يمكن تجميع العاملين في كل منطقة جغرافية واحدة في قسم مستقل. فقد تتباين أذواق واحتياجات العملاء أو المستهلكين من منطقة جغرافية لأخرى، ولذلك يفضل بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على حسب المواقع الجغرافية التي تعمل فيها. وفي هذه الحالة تتضمن كل وحدة جغرافية عدد من الوحدات الوظيفية اللازمة لإنتاج وتسويق مخرجات المنظمة في المنطقة التي تعمل فيها.

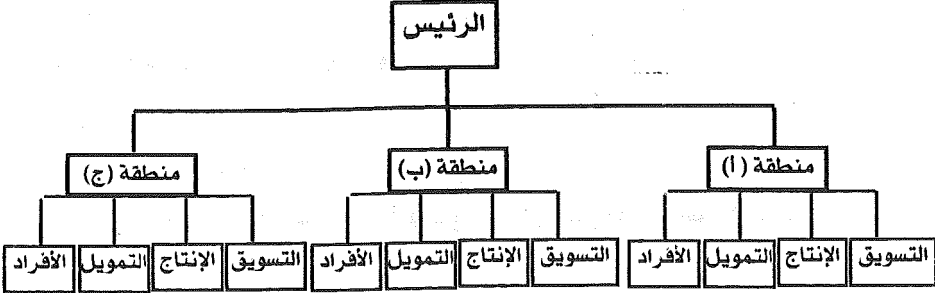
ويظهر شكل (5-3) نموذجا لهيكل تنظيمي جغرافي ويناسب الهيكل الجغرافي البيئة المتغيرة والتكنولوجي الذي يعتمد على درجة عالية من الاعتمادية بين الأقسام الوظيفية، كما أنه يناسب أيضا المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات **Multinational Corporations** ومن مزايا الهيكل الجغرافي أنه يتيح للمنظمة تحقيق رغبات واحتياجات العملاء في المناطق الجغرافية المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستهلك، كما أنه يتيح استخدام درجة عالية من لامركزية صنع القرارات ويتميز بالقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

وتتشابه عيوب الهيكل الجغرافي مع عيوب الهيكل السلمي في أنه لا يتيح الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم، كما لا يتيح فرص بناء مهارات فنية متخصصة، فضلا عن صعوبة التنسيق بين الأقسام التي تقع في مناطق جغرافية متباعدة.





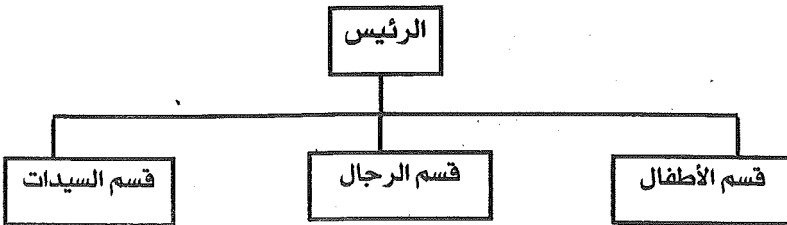
شكل (5-3)
هيكل تنظيمي جغرافي



5-2-4- الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:

ويتضمن تجميع كل الأنشطة المرتبطة بنوعية معينة عن العملاء في قسم واحد. ففي مجالات الأقسام مثلاً غالباً ما يتم تقسيمها داخلياً على حسب العملاء. ويستخدم الهيكل التنظيمي على أساس العملاء إذا كانت هناك فروق واضحة في رغبات واهتمامات وأذواق المجموعات المختلفة من العملاء. ويظهر شكل (5-4) نموذجاً لهيكل تنظيمي على أساس العملاء

شكل (5-4)
هيكل تنظيمي على أساس العملاء



ويناسب الهيكل التنظيمي البيئة المتغيرة خاصة في حالة سلع الموسمية. كما أنه يناسب المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم. ومن مزايا الهيكل التنظيمي على أساس العملاء أنه يتيح للعاملين القدرة على إشباع رغبات واحتياجات النوعيات المختلفة من





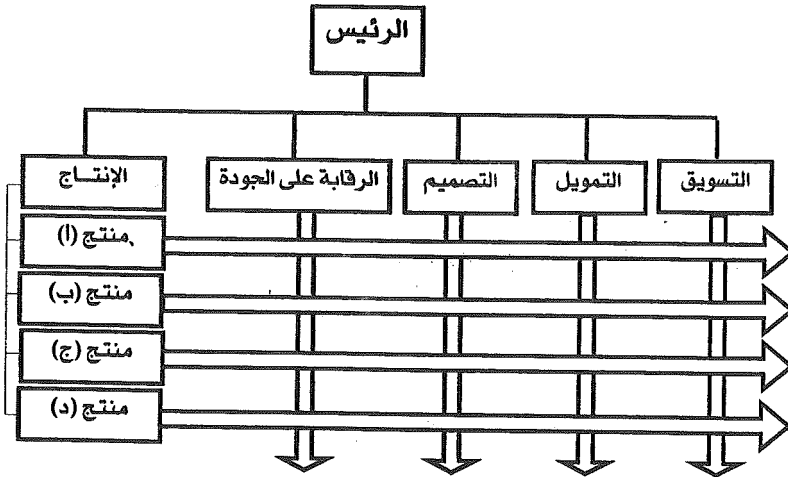
العملاء. و اكتساب خبرات متميزة في التعامل مع كل نوعية منها. كما يتصف ايضا بالقدرة العالية على التكيف مع التغيرات البيئية. كما يتميز بدرجة عالية من اللامركزية.

ومن عيوب الهيكل التنظيمي على أساس العملاء أنه لا يتيح الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم، فضلاً عن صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة، الأمر الذي قد يؤدي إلى ازدواج في ممارسة بعض الأنشطة الوظيفية.

5-2-5 الهيكل المصفوفي :

قد تستخدم المنظمة في بعض الأحيان خليطاً من المعايير السابقة في بناء هيكلها التنظيمي. فقد تعمل المنظمة مثلاً في إنتاج عدد متميز من المنتجات وتتطلب العملية لكل منتج الاستفادة من نفس التسهيلات الإنتاجية والوظيفية، وفي هذه الحالة تتجه المنظمة إلى تطبيق الهيكل السلمي والهيكل الوظيفي في نفس الوقت.

شكل (5 - 5)
الهيكل المصفوفي





وفي هذا النوع من الهياكل يكون لكل مدير من مديري خطوط الإنتاج ومديري المجالات الوظيفية سلطات متساوية في المنظمة، ويقوم العاملون في الوحدات المختلفة بتقديم تقارير الإنجاز لكل منهما.

ويستخدم التنظيم المصفوفي إذا كانت هناك حاجة لمشاركة خطوط الإنتاج المختلفة في موارد محدودة أو نادرة. وهو يناسب المنظمات متوسطة الحجم المتخصصة في إنتاج عدد محدود من المنتجات، كما أنه يناسب البيئة التي تفرض ضغوط متعلقة بالجودة الفنية للمنتجات (مما يستدعي إعطاء سلطات مماثلة لمديري المنتجات المختلفة). وبالتالي فإن هذا الهيكل يناسب البيئة المعقدة وغير المؤكدة مما يستدعي سرعة التنسيق وتبادل المعلومات رأسياً وأفقياً داخل المنظمة.

ومن مزايا الهيكل المصفوفي أنه يتيح مشاركة الموارد البشرية والمادية بين الأقسام الإنتاجية المختلفة، كما أنه يتيح فرص تنمية مهارات وظيفية مرتبطة بخطوط الإنتاج المختلفة، فضلاً عن سرعة التنسيق وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات. ومن عيوب الهيكل المصفوفي الازدواج في ممارسة السلطة الأمر الذي قد يؤدي أحياناً إلى ارتباك العمل، كما يحتاج العاملون إلى مهارات عالية وتدريب مكثف، ويحتاج المديرين إلى وقت أطول في حل مشكلات العمل وتعارضاته.

5-3 مكونات الهيكل التنظيمي

قسم هنري منتز برج (mintzberg, 1989) الهيكل التنظيمي لأي منظمة إلى خمسة أجزاء أساسية متفاعلة مع بعضها البعض وهي:

1- الإدارة التشغيلية : وتمثل قاعدة المنظمة وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.





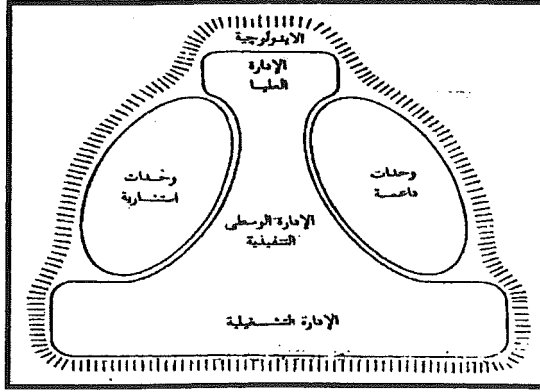
- 2- الإدارة العليا : وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي وهو الموقع الذي يمكن منه رؤية المنظمة ككل.
- 3- الإدارة الوسطى التنفيذية : تشمل هيكل السلطة الذي يقع بين الإدارة التشغيلية والإدارة العليا.
- 4- الوحدات الاستشارية : تقع خارج هيكل السلطة وتضم مجموعة الوظائف التي تقوم بالواجبات الإدارية التي تخدم الوحدات التشغيلية وتمارس مهام التخطيط والرقابة وتوفير المعلومات اللازمة لها.
- 5- الوحدات الداعمة : وتقع أيضاً خارج هيكل السلطة وتتولى توفير العديد من الخدمات الداخلية التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى (أعمال السكرتارية - العلاقات العامة - الشؤون القانونية) وغيرها.

ولقد أشار منتزبرج إلى أن الأجزاء السابقة تعمل معاً في إطار من القيم والمعتقدات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تفرض أنماطاً معينة للتصرفات والعلاقات داخل الهيكل التنظيمي. ولقد أطلق منتزبرج على هذا الإطار مفهوم الأيديولوجية Ideology. أشارت الكتابات التنظيمية اللاحقة إلى هذا المفهوم باعتباره " الثقافة التنظيمية " Organizational Culture ويظهر الشكل (5-6) شكلاً تجريبياً للأجزاء المكونة للهيكل التنظيمي. ويتضح من هذا الشكل أن الأجزاء الثلاثة التي تضم الإدارة العليا، والإدارة الوسطى التنفيذية، والقاعدة العريضة من الإدارة التشغيلية تمثل كيان واحد مترابط في شكل سلسلة من السلطات الرسمية، أما الوحدات الاستشارية والوحدات الداعمة فهي تقع على جانبي هذا الكيان وخارجه مما يشير إلى عدم وقوعها في خط السلطة الرسمية، وبالتالي فهي تؤثر على العمليات التشغيلية في المنظمة بشكل غير مباشر. أما الأيديولوجية التنظيمية فقد ظهرت كهالة تحيط بالتنظيم ككل لكي تعبر عن الإطار العام الذي يؤدي فيه التنظيم ووظائفه.





شكل (5-6) مكونات الهيكل التنظيمي



ويمكن بصفة عامة التمييز بين مجموعتين من الوظائف التي يحتويها الهيكل التنظيمي هما: الوظائف التقليدية Line، والوظائف الاستشارية Staff فالتنفيذيون هم الأفراد والمجموعات والأقسام التي تتولى القيام بعمليات إنتاج وبيع مخرجات المنظمة من سلع أو خدمات وإدارة الأنشطة المتعلقة بذلك ومن أمثلة الوحدات التنفيذية إدارات الإنتاج والمبيعات في المنظمات الصناعية. أما الاستشاريون فهم الأفراد والمجموعات والأقسام التي توفر الخدمات التي تحتاجها المنظمة لممارسة عملياتها الأساسية من إنتاج وبيع، ومن أمثلة الوحدات الاستشارية إدارات المحاسبة، التمويل، العلاقات العامة، والشؤون القانونية، وإدارة الأفراد)..... وغيرها.

وللتنسيق بين الأجزاء المكونة للهيكل التنظيمي، يمكن استخدام العديد من الأساليب مثل:

1- الملائمة المباشرة: Mutual Adjustment. ويتم فيه التنسيق من خلال تبادل المعلومات والتفاعل المباشر بين الوحدات التنظيمية المختلفة.





2- التوجيه المباشر: Direct Supervision. ويتم فيه التنسيق من خلال قيام شخص معين (الرئيس) بالتوجيه وإعطاء الأوامر والتعليمات للأفراد (الرؤوسين) الذين يشاركون في تنفيذ عمل معين.

3- تنميط العمليات: Standardization of Processes. ويتم فيه التنسيق من خلال تنميط أنشطة العمل التي تمارس في الوحدات التنظيمية، حيث توضع إجراءات توضح تتابع أنشطة العمل، وتصدر تعليمات تحديد كيفية تنفيذ هذه الأنشطة.

4- تنميط المخرجات: Standardization of Outputs ويتم فيه التنسيق من خلال وضع شكل محدد ومواصفات معينة لنواتج العمل في الوحدات التنظيمية المختلفة. وغالباً ما يتم تحديد هذه المواصفات في إحدى الوحدات الاستشارية المسئولة عن عمليات التخطيط والرقابة على العمليات.

5- تنميط المهارات: Standardization Of Skills ويتم فيه التنسيق من خلال توحيد مستويات المهارات والتدريب والمعرفة الفنية التي يجب توافرها في العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة، وذلك حتى يتمكن كل فرد من الاستجابة لتصرفات الآخرين بنفس الدرجة من المهارة، ومثال لذلك التنسيق بين أعضاء فريق من الجراحين في غرفة العمليات.

6- تنميط الأعراف: Standardization Of Norms ويتم فيه التنسيق من خلال الالتزام بأعراف ومعتقدات معينة في أداء أنشطة العمل. وعادة ما يتم نشر هذه الأعراف على مستوى المنظمة ككل، بحيث يؤدي كل فرد عمله طبقاً لنفس المفاهيم والمعتقدات.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأساليب هي الأدوات التي تربط الوحدات التنظيمية ببعضها البعض وهي تعتبر أيضاً بدائل يمكن للمنظمات أن تستخدمها على حسب طبيعة الأنشطة، ودرجة التعقد في الهيكل التنظيمي. ونادراً ما تعتمد المنظمة على





أسلوب واحد فقط للتنسيق. وإن كانت غالباً ما تفضل أسلوب عن آخر في المراحل المختلفة من دورة حياتها. ومن أكثر أساليب التنسيق استخداماً في المنظمات المعاصرة هي الملائمة المباشرة، والتوجيه المباشر حتى لو كان ذلك لمجرد التخفيف من حدة جمود التنميظ.

5-4 أنواع الهياكل التنظيمية :

بناء على المكونات التنظيمية التي قدمها منتزبرج للهياكل التنظيمية أوضح أن حجم هذه المكونات يختلف من منظمة لأخرى، وأن الاختلاف في الحجم النسبي لهذه المكونات يظفي على الهيكل خاصية معينة لا تتوافر في غيره من الأنواع الأخرى من الهياكل. وميز منتزبرج بين ستة أنواع مختلفة من المنظمات بناء على نوعية المكون الرئيسي في الهيكل.

ففي المنظمات حديثة النشأة **Entrepreneurial Organizations** تعتبر الإدارة العليا هي المكون الرئيسي في الهيكل التنظيمي.. أما في المنظمات البيروقراطية الآلية **Machine Bureaucracy** فإن الوحدات الاستشارية تعتبر المكون الرئيسي في الهيكل التنظيمي.

وفي منظمات البيروقراطية المهنية **Professional Bureaucracy** تمثل الإدارة التشغيلية المكون الرئيسي في الهيكل التنظيمي، في حين تعتبر الإدارة الوسطى التنفيذية أهم مكونات الهيكل التنظيمي في المنظمات متعددة الأقسام **Divisionalized Organizations** وأخيراً فإن المنظمات الإبتكارية **Innovative Organizations** تعتبر الوحدات الداعمة هي المكون الرئيسي في هيكلها التنظيمي. وفيما يلي عرض للملامح الرئيسية المميزة لكل نوع من أنواع الهياكل التنظيمية.

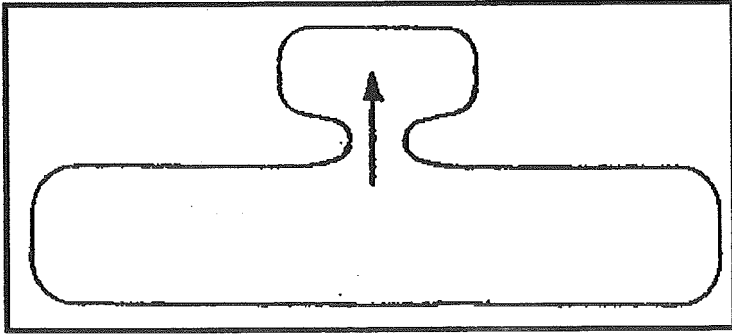




5-4-1 المنظمات حديثة النشأة:

تعتبر المنظمات حديثة النشأة منظمات بسيطة، وعادة ما تدار بواسطة الملاك سواء كانوا أسرة أو فرد واحد. وهي منظمات تظهر فيها الرؤية الإستراتيجية للإدارة العليا بوضوح. وتعتبر الإدارة العليا للمنظمة هي أهم المكونات الأساسية في الهيكل التنظيمي. ويمكن التعبير عن الهيكل التنظيمي لهذا النوع من المنظمات كما في شكل (5-7) استناداً إلى الشكل التجريدي الذي قدمه منتزج لمكونات الهيكل التنظيمي للمنظمات.

شكل (5-7)
المنظمة حديثة النشأة



ويتضح من (5-7) أن الهيكل التنظيمي للمنظمات حديثة النشأة يعتبر هيكلاً بسيطاً لا يحتوى على وحدات استشارية أو داعمة، كما تختفي فيه الإدارة الوسطى التنفيذية. فهو يتميز الهيكل التنظيمي بصغر الحجم وقلة عدد المستويات الإدارية وانخفاض درجة التخصص كما يتصف هذا الهيكل بانخفاض درجة الرسمية وعدم الاعتماد على إجراءات وقواعد مكتوبة لممارسة أنشطة العمل.



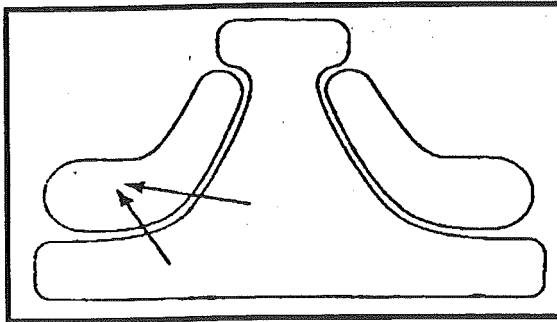


ومن الملامح المميزة لهذا النوع من المنظمات هي تركيز السلطة في يد الإدارة العليا واستخدامها على أسس شخصية. كما تتجه المنظمة إلى استخدام أساليب اتصال شفوية وغير رسمية. ومن أكثر أساليب التنسيق هو أسلوب التوجيه المباشر. وغالباً ما تعمل هذه المنظمة في بيئة تتصف بالبساطة والتغير معاً. فنظراً لبساطتها يستطيع فرد واحد هو المالك أن يدبرها، ونظراً لأنها تعمل في بيئة متغيرة فيلزمها هيكل مرن يمكن من خلاله سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، ولذلك تقل فيه درجة لتوجه البيروقراطي في الإدارة.

5-4-2 المنظمات البيروقراطية الآلية:

وتشير المنظمات البيروقراطية الآلية إلى المنظمات كبيرة الحجم التي تدار من خلال ممارسة السلطة عبر المستويات الإدارية المختلفة. وهي غالباً ما تمارس أنشطة عملها من خلال إتباع روتين معين، والالتزام بقواعد وإجراءات رسمية محددة. ولذلك فإن الجزء الأكبر من عملياتها يتصف بالتمطية. وتعتبر الوحدات الاستشارية التي تتولى وضع إجراءات وقواعد العمل هي أهم مكونات الهيكل التنظيمي ويمكن التعبير عن شكل الهيكل التنظيمي للمنظمات البيروقراطية الآلية في شكل (5-8)

شكل (5-8)
المنظمات البيروقراطية الآلية





ويتضح من شكل (5 - 8) ان الهيكل التنظيمي للمنظمات البيروقراطية الآلية يعتمد على الفصل الواضح بين الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية والداعمة، ويتميز بوجود درجة عالية من التخصص والرسمية. كما يتصف بدرجة عالية نسبياً من مركزية السلطة. ومن أهم الملامح المميزة لهذا النوع من المنظمات قيام الإدارة التشغيلية بممارسة مهام روتينية متكررة تحتاج لقدر محدود من المهارة والتدريب. ولذلك من أكثر أساليب التنسيق شيوعاً في المنظمات البيروقراطية الآلية هو أسلوب تنميط العمليات مع وجود درجة عالية من الرسمية ولذلك فإن نطاق الإشراف في هذه المنظمات يتصف بالاتساع النسبي.

ولكي تستطيع المنظمة وضع إجراءات وقواعد العمل اللازمة لتنميط عملياتها والرقابة على تنفيذها فهي تحتاج إلى وحدات استشارية كبيرة الحجم، وأيضاً إلى إدارة وسطى تنفيذية، ولكن كل منهما منفصل تماماً عن الآخر. وغالباً ما يتولى مديرو الإدارات الوسطى التنفيذية القيام بثلاث واجبات أساسية هي: التعامل مع المشكلات التي تواجه الإدارة التشغيلية، فنظراً لنمطية العمليات لا يمكن التعامل مع هذه المشكلات بشكل غير رسمي، ولا بد من تصعيدها للرئيس المباشر الذي يملك سلطة الحل. التفاعل مع الوحدات الاستشارية التي تتولى وضع قواعد وإجراءات العمل بفرض ترجمتها إلى تصرفات عملية وخطوات تنفيذية. دعم التدفق الرأسي للمعلومات من أعلى إلى أسفل وتوفير معلومات مرتدة للإدارة العليا عما يحدث في الإدارات التشغيلية.

أما الوحدات الاستشارية فإن حجمها يتزايد في هذا النوع من المنظمات نظراً لارتفاع درجة التنميط والرسمية في أنشطة العمل. وتضم الوحدات الاستشارية العديد من التخصصات مثل: التخطيط، الجدولة، الرقابة على الجودة، بحوث العمليات، محاسبة التكاليف، وغيرها. ورغم عدم تمتع هذه الوحدات بسلطة رسمية إلا أنها غالباً ما تملك نفوذاً غير رسمي من خلال القواعد والإجراءات التي تضعها لتنميط عمل الآخرين.





وتتسعى المنظمات البروقراطية الآلية من خلال زيادة درجة التخصص وتقسيم العمل إلى تخفيض عدم التأكد إلى أدنى حد ممكن، حتى تستطيع للمنظمة ككل أن يعمل بيسر، وأن تعمل الإدارات التشغيلية فيها كنظام مغلق قدر

وتعمل المنظمات البروقراطية الآلية في بيئة تتصف بالبساطة والثبات، ولذلك فهي تمارس أنشطة يمكن تقسيمها في مهام بسيطة تتناسب مع بساطة البيئة التي تعمل فيها. وغالباً ما تمارس هذه المهام بشكل روتيني ومتكرر ونمطي نظراً لما تتصف به عناصر البيئة من ثبات. ولذلك تميل المنظمات البروقراطية إلى كبر الحجم. وغالباً ما تستخدم تكنولوجيا الإنتاج كبير الحجم. ومن أمثلة البروقراطيات الآلية البنوك، وشركات التأمين، والهيئات، والمصالح الحكومية، وأجهزة الشرطة، والقوات المسلحة... وغيرها.

5-4-3 المنظمات البروقراطية المهنية:

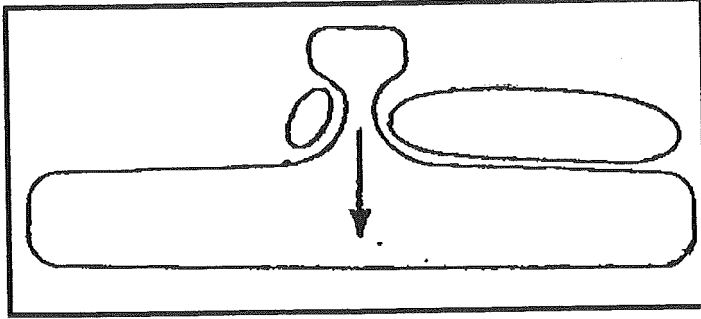
تعتبر المنظمات البروقراطية المهنية من أفضل أنواع المنظمات التي يمكن أن يعمل فيها الإنسان، ففي هذا النوع من المنظمات تتوافر لدى العاملين نفوذ يجعلهم في بعض الأحيان يبدون بأنهم يمارسون سلطات على رؤسائهم. والبروقراطيات المهنية يتم إنشاؤها لممارسة مهام على درجة عالية من المهارات التخصصية. ومن أمثلة هذا النوع من المنظمات المستشفيات، والجامعات، ودور النشر، ومكاتب المحاسبة، والمكاتب الاستشارية..... وغيرها.

ويعتمد هذا النوع من المنظمات على المهارات والمعارف المتخصصة التي يمتلكها أعضاء المنظمة في تقديم مخرجات نمطية للمجتمع. وتعتبر الإدارة التشغيلية المهنية هي أهم مكونات الهيكل التنظيمية، وتعمل باقي المكونات لخدمتها. ولذلك يلاحظ كبر حجم الوحدات الداعمة في هذا النوع من المنظمات مع تقلص حجم الوحدات الاستشارية والإدارة الوسطى التنفيذية كما يظهر في شكل (5-9)





شكل (5-9)
المنظمات البيروقراطية المهنية



وغالبا ما تعتمد المنظمات البيروقراطية المهنية على أسلوب تنميط المهارات في التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة. وعادة ما تعمل الوحدات التشغيلية المهنية بشكل مستقل عن بعضها البعض، ولكن بشكل لصيق مع العملاء الذين يتلقون خدماتها، ولذلك فإن التنسيق بين هذه الوحدات غالبا ما يتم بشكل تلقائي من خلال تقارب مستويات المهارة المتوافرة لدى العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة، ودراية كل وحدة بما تتوقعه الوحدات الأخرى منها، ففي غرفة العمليات في إحدى المستشفيات مثلا يمارس كل عضو دوره بشكل متناسق مع ما يؤديه الآخرون، ويعرف كل عضو ما يتوقع الآخرون من عمله عند لحظة معينة، ولذلك نجد أن العمل يتم بواسطة أعضاء الفريق في سكون تام نتيجة للالتزام بأنماط محددة للأداء. ويلزم ذلك حصول كل عضو في فريق العمل على التعليم والتدريب اللازمين لممارسة المهنة، فضلا عن تكرار ممارسة العمل بنفس الطريقة مما يجعل كل عضو على دراية بما هي الخطوة التالية التي يجب عملها.

والفرق بين المنظمات البيروقراطية المهنية، والبيروقراطية الآلية أن قواعد وإجراءات العمل توضع في المنظمات البيروقراطية الآلية بواسطة الوحدات الاستشارية الداخلية. أما في البيروقراطيات المهنية فإن قواعد وإجراءات وأنماط العمل توضع خارجها في الجامعات ومراكز التدريب المتخصصة ولذلك يجب على الفرد أن يتعلم هذه





القواعد قبل التحاف، بالعمل بالمنظمة، ولهذا يقل دور الوحدات الاستشارية في هذا النوع من المنظمات.

ونتيجة للنفوذ الذي يتمتع به المهنيون في المنظمات البيروقراطية المهنية (مثل أساتذة الجامعات في الجامعات، والأطباء في المستشفيات، والمحاسبون في مكاتب المحاسبة). يمكن أحياناً وصف المنظمة باعتبارها هراً مقلوباً يمثل المهنيون الجزء الأعلى منه وتظهر الأجهزة الداعمة أسفلهم لتقديم ما يلزمهم من خدمات ولكن غالباً ما يوجد في هذا النوع من المنظمات هيكلان متوازنان يعمل كل منهما بشكل مستقل عن الآخر. يضم الهيكل الأول القطاع العريض من المهنيين ذوي النفوذ، ويتصف بدرجة عالية من اللامركزية والديمقراطية في صنع القرارات. ويضم الهيكل الآخر الوحدات الإدارية الداعمة ويتصف بدرجة عالية من المركزية وتدرج السلطات

وتعمل المنظمات البيروقراطية المهنية في بيئة تتصف بالتعقد والثبات، فهي بيئة معقدة لدرجة تستدعي ضرورة اكتساب المهارات اللازمة للتعامل معها والحصول على تدريب مهني مكثف لحل مشكلاتها. وهي بيئة ثابتة لدرجة تسمح باستخدام هذه المهارات بشكل نمطي ومتكرر. وعادة ما توجد المنظمات البيروقراطية المهنية في مجال الخدمات مثل التعليم، والصحة، والاستشارات..... وغيرها. ولكن هذا لا يمنع وجودها أيضاً في مجال الإنتاج والتصنيع.

5-4 - 4 المنظمات متعددة الأقسام :

أدت علميات الاندماج والاستحواذ التي تمت بين المنظمات بغرض تحقيق التكامل إلى ظهور منظمات عملاقة، أطلق عليها اسم المنظمات متعددة الأقسام. وتتكون هذه المنظمات من مجموعة من الأقسام التي تعمل بقدر من الاستقلال عن بعضها البعض تحت مظلة جهة مركزية إدارية تعرف بالمركز الرئيسي. وغالباً ما يتم إنشاء الأقسام المختلفة لخدمة أسواق مختلفة وممارسة الأنشطة الوظيفية اللازمة للتعامل معها.

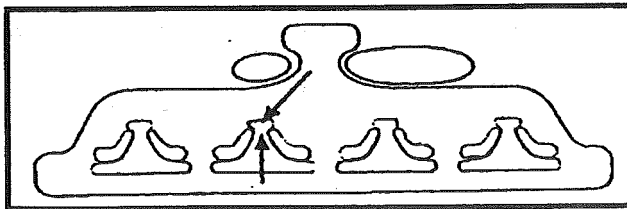




ويتمثل دور المركز الرئيسي في قيامه بالرقابة على أداء الأقسام المختلفة من خلال وضع معايير لتقييم الأداء (مثل معدل العائد على الاستثمار)، ثم متابعة أداء الأقسام المختلفة للتأكد من تحقيق معدلات الأداء المطلوبة، ولذلك فإن أسلوب التنسيق الذي يستخدمه المركز الرئيسي في التعامل مع الأقسام الفرعية هو أسلوب تنميط المخرجات. ومن اختصاصات المركز الرئيسي في التعامل مع الأقسام الفرعية هو أسلوب تنميط المخرجات، ومن اختصاصات المركز الرئيسي أيضاً وضع سياسات الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتحديد تشكيلة الاستثمارات المناسبة، كما أنه يتولى تحريك الأموال من قسم لآخر حسب حاجة الأقسام بما يحقق معدلات نمو متوازية بين الأقسام المختلفة. ويقوم المركز الرئيسي أيضاً من خلال الوحدات الاستشارية المركزية بتصميم وتطبيق نظم الرقابة على الأداء في الأقسام الفرعية، كما يقدم ما تحتاجه الأقسام المختلفة من خدمات عامة مثل الشؤون القانونية، العلاقات العامة، والتخطيط، وغيرها.

أما بالنسبة للأقسام فهي غالباً ما يتم بناءها على أساس خطوط الإنتاج المتكاملة بحيث يختص كل قسم بتقديم مخرجات معينة. ولذلك فإن كل الأنشطة الوظيفية اللازمة لتقديم هذه المخرجات يتم احتواءها في هيكل واحد. وبالتالي يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل بوجود درجة عالية من اللامركزية حيث يتمتع رؤساء الأقسام الفرعية بسلطات واسعة لاتخاذ القرارات دون الرجوع للمركز الرئيسي. أما داخل القسم فقد توجد درجة عالية من المركزية حيث غالباً ما يدار كل قسم باعتباره منظمة بيروقراطية آلية مستقلة. ويظهر شكل (5-10) الهيكل التنظيمي للمنظمة متعددة الأقسام.

شكل (5-10)
المنظمات متعددة الأقسام





ويتضح من الهيكل التنظيمي للمنظمات متعددة الأقسام أن المركز الرئيسي يتكون من ثلاثة أجزاء هي:

- 1- الإدارة العليا ويتم التعبير عنها ككيان صغير على قمة الهيكل،
- 2- وحدة استشارية صغيرة على اليسار تتولى تصميم وتطبيق نظم الرقابة على الأداء في الأقسام الفرعية.
- 3- وحدة داعمة كبيرة على يمين الهيكل تتولى توفير الخدمات العامة التي تحتاجها الأقسام المختلفة.

كما تظهر الأقسام المختلفة باعتبارها منظمات بيروقراطية آلية مستقلة تعمل تحت مظلة المركز الرئيسي. ولذلك فإن الإدارة الوسطى التنفيذية تمثل أهم مكونات الهيكل التنظيمي في المنظمات متعددة الأقسام.

وغالباً ما تعمل المنظمات متعددة الأقسام في بيئة تتصف بالتعقد والتنوع. وقد يكون هذا التنوع في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، أو في العملاء أو المستهلكين أو في المناطق الجغرافية التي تعمل فيها المنظمة. كل ذلك قد يفرض على المنظمة أن تأخذ الشكل متعدد الأقسام. كما تتجه معظم المنظمات إلى التحول للشكل المتعدد الأقسام تدريجياً مع الزيادة في حجم المنظمة أو التقدم في عمرها بفرض تخفيض تكاليف التبادل مع البيئة الخارجية (Williamson, 1975). وغالباً ما توجد الهياكل متعددة الأقسام في المنظمات الصناعية التي تقدم أكثر من خط إنتاج مثل صناعة السيارات، وقد تظهر أيضاً في المنظمات الخدمية مثل التوكيلات الملاحية، و البنوك ذات الفروع، الأجهزة الحكومية اللامركزية.





5-4-5 المنظمات الابتكارية :

تعاني معظم الهياكل التنظيمية التي سبق مناقشتها من ضعف القدرة على الابتكار. وإن كانت المنظمات حديثة النشأة يمكن أن تشجع التوجه الابتكاري، إلا أن هذه الابتكارات غالباً ما تصدر من فئة قليلة من أعضاء المنظمة هي فئة الإدارة العليا المثلثة في ملاك المنظمة، أما المنظمات الابتكارية فتمثل الشكل التنظيمي الوحيد الذي يعتبر فيه الابتكار هو المحور الرئيسي في بناء الوحدات التنظيمية وغالباً ما يظهر هذا النوع من المنظمات في مراكز البحوث العلمية، وشركات الإعلانات، وشركات صناعة السينما، والشركات الصناعية عالية التكنولوجيا).

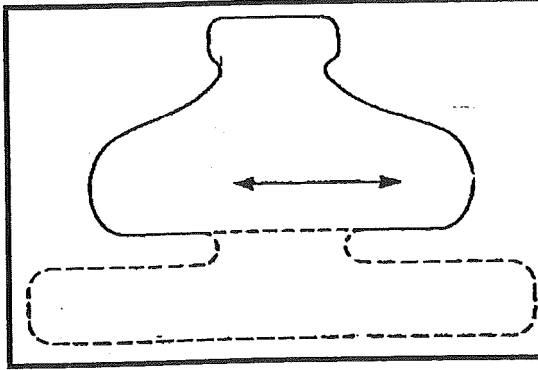
ويعتبر الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات هيكلاً عضوياً لا تظهر فيه أي خطوط سلطة واضحة، كما يتصف بدرجة عالية من اللامركزية في صنع القرارات، وتتكون التخصصات فيه بناءً على خبرات متميزة، ويعتمد في تأديته وظائفه على بناء فرق عمل صغيرة تضم خبرات متنوعة يطلق عليها (مشروعات Projects). وغالباً ما يضم كل مشروع عدداً من الخبراء والإداريين وممثلين للوحدات الداعمة. ولذلك فإن أسلوب التنسيق السائد في هذا النوع من المنظمات هو أسلوب الملائمة المباشرة مع وجود فرد يعمل كمنسق وحلقة وصل بين أعضاء فريق العمل. والقائمون بالتنسيق هم الخبراء وذوو المعرفة المتميزة وليس ذوي السلطات الرسمية.

ومن الملامح المميزة للمنظمات الابتكارية صعوبة الفصل بين تخطيط وتصميم العمل وتنفيذه، فهي أنشطة تحتاج إلى نفس المهارات والخبرات المتخصصة كما لا توجد حدود فاصلة بين الوحدات التشغيلية والوحدات الاستشارية والداعمة فالجميع ينصهر في بوتقة المشروع. وكذلك يصعب الفصل بين الإدارة الوسطى التنفيذية والإدارة التشغيلية حيث لا بد أن تتضافر جهودهم لخدمة الخبراء المتخصصين في فريق العمل. ويظهر شكل (5-11) نموذجاً للمنظمة الابتكارية.





شكل (5-11)
المنظمات الابتكارية



ويتمثل دور الإدارة العليا في المنظمات الابتكارية في التعامل مع المشكلات التي تعترض سبيل تنفيذ الأعمال، وملاحظة التقدم في تنفيذ المشروعات ومتابعة إنجازها، ووفقاً للأزمة المحددة وفي إطار الميزانية المخصصة لها. كما تقوم الإدارة العليا أيضاً بدور التعامل مع البيئة الخارجية والبحث عن فرص للتعاقد على مشروعات جديدة. وغالباً ما تعمل المنظمات الابتكارية في بيئات تتصف بالتعقد والتغير. فالبيئة المتغيرة لا يمكن التنبؤ بما سيحدث فيها ولذلك فهي تستدعي استخدام تنظيم عضوي للتعامل معها، والبيئة المعقدة تحتاج إلى درجة عالية من اللامركزية. ويعتبر الشكل التنظيمي الابتكاري الذي يعتمد على تكوين فرق العمل لتنفيذ المشروعات هو الشكل الوحيد الذي يتيح درجة عالية من اللامركزية ويوفر خصائص التنظيم العضوي. ومن أمثلة المنظمات التي تعتمد على التنظيم الابتكاري شركات بناء السفن، وشركات تصنيع الآلات عالية التكنولوجيا بناء على مواصفات يحددها العملاء، وكذلك بعض شركات الأدوية وأدوات التجميل التي تهتم بتطوير المنتجات.





5 - 5 أثر متغيرات السياق على الهيكل التنظيمي :

توجد ثلاثة متغيرات أساسية تؤثر في بناء الهياكل التنظيمية للمنظمات وهي الحجم والعمر، ونمط التكنولوجيا، والبيئة الخارجية.

فقد أوضحت الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين حجم المنظمات وخصائص هياكلها التنظيمية (Pugh et al. 1969) أنه رغم وجود بعض المنظمات التي تنشأ كبيرة الحجم، إلا أن معظم المنظمات تبدأ صغيرة ثم تنمو بعد ذلك بمرور الوقت، وخلال مراحل نمو المنظمة غالباً ما يتم زيادة عدد العاملين فيها، وزيادة عدد الأقسام التي تحتويها. ولذلك كلما زاد حجم المنظمة، أو تقدم بها العمر تغيرت ملامح هيكلها التنظيمي. ولقد أوضحت دراسات جامعة أستون Aston Studies أن المنظمات كبيرة الحجم تتجه لأن تكون أكثر تخصصاً، وأكثر تنميطاً وأكثر رسمية ولكنها تعتبر أقل مركزية مقارنة بالمنظمات صغيرة الحجم.

أما الدراسات التي اهتمت بأثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي (Wood ward, 1965) فقد أوضحت أن الدراسات الناجحة هي التي استطاعت تحقيق التوافق المطلوب بين نمط التكنولوجيا وشكل الهيكل التنظيمي. وكما سبق الإشارة من قبل فإن المنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا الوحدة أو اللوح الصغير يناسبها الهيكل العضوي لأن تكنولوجيا الوحدة يحتاج إلى درجة كبيرة من الاتصالات غير الرسمية والتفاعل المباشر. أما المنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا اللوح الكبير أو الإنتاج الكبير الحجم فيناسبها التنظيم الميكانيكي وذلك لأن الرقابة على العمليات المعقدة المتكررة التي يعتمد عليها هذا التكنولوجيا تكون أكثر فعالية في ظل وجود قواعد وإجراءات عمل محددة. وأخيراً، فإن المنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا العمليات المستمرة فيناسبها التنظيم العضوي، فهذا النوع من التكنولوجيا يتطلب فنيين على درجة عالية من التدريب لملاحظة العملية الإنتاجية. ويحتاج هؤلاء الفنيون إلى التفاعل المباشر والاتصال السريع غير الرسمي لحل مشكلات العمل وضمان استمراره.





ولدراسة أثر البيئة الخارجية على الهيكل التنظيمي فقد تم التمييز بين الأنواع المختلفة من البيئات على حسب ما تحتويه من عدم تأكد. ولقد أشارت الدراسات الموقفية (Lawrence and Lorsch, 1969) إلى أهمية تقسيم بيئة المنظمة إلى ثلاثة قطاعات رئيسية هي: البيئة العلمية، والبيئة الفنية، والبيئة التسويقية مما يستدعي تقسيم المنظمات إلى ثلاثة وحدات فرعية هي: وحدة البحوث والتطوير لكي تتعامل مع البيئة العلمية، ووحدة الإنتاج لكي تتعامل مع البيئة الفنية، ووحدة التسويق لكي تتعامل مع البيئة التسويقية.

وأوضح لورنس ولورش أن المنظمات تصبح أكثر فعالية إذا توافق الهيكل التنظيمي لكل وحدة فرعية مع الخصائص المميزة للبيئة التي تتعامل معها. فإذا كانت البيئة العلمية للمنظمة معقدة ومتغيرة فإن هذا يستدعي أن يكون لوحدة البحوث والتطوير هيكل تنظيمي عضوي، أما إذا كانت البيئة الفنية تتصف بالبساطة والاستقرار فإن هذا يتطلب أن تكون لوحدة الإنتاج هيكل ميكانيكي. وإذا اتضح أن البيئة التسويقية للمنظمة تتصف بالتعقد والتغير فإن هذا يستلزم أن يكون لوحدة التسويق هيكل عضوي. وكلما اختلفت الوحدات الفرعية في هياكلها التنظيمية زادت درجة التمايز التنظيمي Organizational Differentiation. وإذا زادت درجة التمايز زادت الحاجة إلى مزيد من أساليب التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية وبالتالي زادت درجة التعقد في الهيكل التنظيمي.

5 - 6 - أعراض خلل الهياكل التنظيمية :

تعتبر الهياكل التنظيمية أدوات يمكن أن يستخدمها المديرون لجعل منظماتهم أكثر فعالية. وغالبا ما تحتاج المنظمات إلى عمليات مراجعة وتقييم لهياكلها التنظيمية لكي تحقق توافق أفضل بين متطلبات البيئة الخارجية وطبيعة العلاقات الداخلية. وعادة ما تظهر مؤشرات خلل في الهياكل التنظيمية للمنظمات في واحدة أو أكثر من الأعراض التالية: (Daft, 1992)





1- التأخر في صنع القرارات وانخفاض جودتها. وعادة ما يرجع ذلك إلى زيادة عبء العمل الملقى على عاتق صانعي القرارات في الوقت الذي يكون فيه تفويض السلطة غير كاف لعلاج هذا الموقف. كما قد يرجع انخفاض جودة القرارات إلى عدم وصول المعلومات إلى الشخص المناسب.

2- عدم استجابة المنظمة بشكل ابتكاري للمتغيرات في البيئة الخارجية. ويرجع ضعف التوجه الابتكاري في المنظمة إلى عدم وجود أساليب تنسيق أفقية بين الوحدات التنظيمية المسؤولة عن الإنتاج وتلك المسؤولة عن التسويق. وقد يرجع ذلك أيضاً إلى عدم وجود كيان تنظيمي يتولى مسؤولية مسح البيئة الخارجية والتعرف على احتياجاتها.

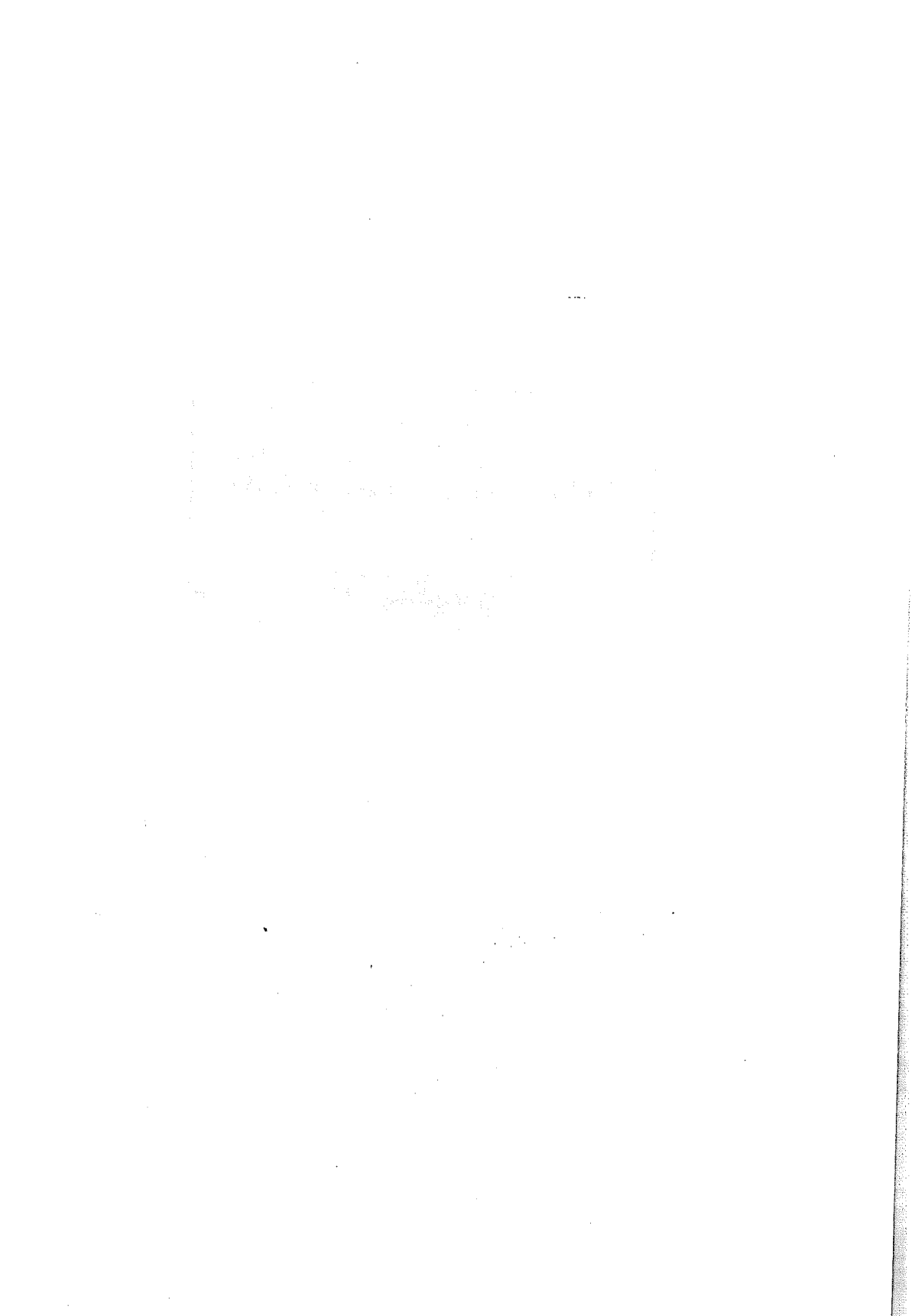
3- ظهور النزاع والتعارض بين الوحدات التنظيمية. يجب أن يتيح الهيكل التنظيمي للوحدات المختلفة أن تعمل معاً بغرض تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. ولكن عندما تتعارض أهداف الوحدات التنظيمية وتوسع كل وحدة إلى تحقيق أهدافها الجزئية على حساب الوحدات الأخرى فإن هذا يعتبر مؤشراً لخلل الهيكل التنظيمي، ولا يكفي هنا استخدام أساليب تنسيق أفقية، بل يجب إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل.



الفصل السادس

الأهداف والفاعلية

التنظيمية





الفصل السادس

الأهداف والفاعلية التنظيمية

6-1 مقدمة

تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف وغايات معينة، يتم تحديدها بواسطة الملاك أو الإدارة العليا، وتحدد رسالة المنظمة وأهدافها الكلية عادة في ضوء عمليات رصد وتقييم الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة، وأيضاً في ضوء نواتج تقييم نطاق التميز ونقاط الضعف في المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل معها في نفس الصناعة. وبناء على الأهداف الكلية للمنظمة يتم وضع استراتيجيات، وصياغة أهدافها العملية أو التشغيلية *operational Goals*.

وتؤثر أهداف المنظمات في عمليات صنع القرارات الإدارية المتعلقة بشكل الهيكل التنظيمي، ونوع التكنولوجيا، ونظم الرقابة والمعلومات، وسياسات الموارد البشرية، وعلاقة المنظمة مع البيئة الخارجية،..... وغيرها.

وتتجه المنظمات إلى قياس فعاليتها في تحقيق الأهداف من فترة لأخرى، وعادة ما يلي ذلك عمليات مراجعة وتقييم للأوضاع التنظيمية السائدة مثل شكل الهيكل التنظيمي، ونظم وسياسات العمل، ونوع التكنولوجيا،.... وغيرها. وتتم هذه المراجعة بغرض زيادة فعالية الأداء التنظيمي.

ويهدف الفصل الحالي إلى التعرف على أنواع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وأنواع الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لتحقيق هذه الأهداف، وأخيراً مناقشة المداخل التقليدية والمعاصرة لقياس فعالية المنظمات *Organizational Effectiveness*.





6-2 الأهداف التنظيمية :

يعرف الهدف التنظيمي بأنه حالة تسعى المنظمة إلى الوصول إليها ويعتبر الهدف غاية أو نتيجة توجه المنظمة الجهود لتحقيقه.

ويوجد العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة على تحقيقها. ويمكن مبدئياً التمييز بين نوعين من الأهداف هما: الأهداف الرسمية Official Goals، والأهداف العملية (التشغيلية). فالأهداف الرسمية تعبر عن السبب الحقيقي من وجود المنظمة، وتصف تطلعات المنظمة وطموحاتها وعادة ما يطلق عليها رسالة المنظمة Organization Mission. وهي التي تحدد مجال عمل المنظمة وطبيعة النواتج التي تسعى لتحقيقها والأسواق التي تعمل فيها، وغالباً ما يتم التعبير عن الأهداف الرسمية للمنظمة بشكل واضح في التقارير السنوية والنشرات الخارجية وكتيب الاستراتيجيات والسياسات.

أما الأهداف التشغيلية فهي توضح الغايات التي تسعى المنظمات للوصول إليها من خلال ممارساتها اليومية وعملياتها التنفيذية، وتصف الأهداف التشغيلية عادة نواتج محددة قابلة للقياس وهي غالباً ما تكون متعلقة بالأجل القصير. وبالتالي إذا كانت الأهداف الرسمية تعكس الأهداف الموضوعية للمنظمة، فإن أهدافها التشغيلية تعكس غايات الأنشطة الفعلية لتحقيق الأهداف الموضوعية.

فضلاً عن الأهداف الرسمية، والأهداف التشغيلية يمكن التمييز بين العديد من الأهداف التي يمكن أن تسعى المنظمات لتحقيقها وذلك على النحو التالي:

أهداف الأداء الكلي: تختلف أهداف الأداء الكلي باختلاف طبيعة المنظمة ذاتها. ويمكن تصنيف المنظمات بصفة عامة إلى نوعين: منظمات هادفة لتحقيق الأرباح، فالربحية يمكن أن تعكس أهداف الأداء الكلي للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأرباح. ويمكن التعبير عن الربحية في بعض المؤشرات مثل صافي الدخل، وصافي ربح السهم، ومعدل العائد على الاستثمار وغيرها. وتعتبر أهداف النمو والزيادة في المبيعات





أيضا من أهداف الأداء الكلي للمنظمات الهادفة لتحقيق الأرباح. أما بالنسبة للمنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق أرباح مثل المستشفيات العامة، ومراكز الإسعاف، وأقسام البوليس،.... وغيرها فإن أهداف النمو وزيادة حجم وجودة الخدمات التي تقدمها في إطار ميزانية محددة تعتبر من أهداف الأداء الكلي.

أهداف الموارد: وهي أهداف تتعلق برغبة المنظمة في الحصول على ما تحتاجه من موارد مالية ومادية وبشرية. ويتم التعبير عنها في شكل مبالغ ترغب المنظمة في الحصول عليها لإجراء عملية توسع، أو مواد خام ذات جودة أعلى تود المنظمة الحصول عليها لزيادة جودة المنتج، أو عمالة ذات مستوى معين من المهارة تسعى المنظمة لتوظيفها،..... وغيرها.

أهداف السوق: وتتعلق أهداف السوق بنصيب المنظمة من السوق الكلي الذي تعمل فيه، أو المركز التنافسي الذي تسعى للوصول إليه. ومن أهداف السوق زيادة نصيب المنظمة من سوق سلع معينة في منطقة معينة أو زيادة المبيعات من منتج معين بنسبة معينة خلال فترة زمنية محددة.

أهداف تنمية العاملين: وهي أهداف تتعلق برفع مهارات العاملين وتدريبهم وتحديد مساهم الوظيفي. وهي تهتم بالعاملين في مختلف المستويات الإدارية سواء كانوا عمال أو مديرين. ومن أهداف تنمية العاملين زيادة عدد برامج التدريب والتنمية الإدارية الموجهة لنوعية معينة من العاملين خلال فترة معينة.

أهداف الابتكار: تتعلق أهداف الابتكار بتطوير وتنمية بعض الجوانب التنظيمية والفنية في المنظمة، فإذا وضعت المنظمة لنفسها هدف الدخول في مجالات خدمة جديدة أو تقديم منتج جديد للسوق أو تطوير المنتج الحالي خلال فترة زمنية معين، فإن ذلك يعتبر من أهداف الابتكار

أهداف الإنتاجية: وتتعلق أهداف الإنتاجية بكمية المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة. وتصف أهداف الإنتاجية كمية المخرجات





المطلوب تحقيقها باستخدام قدر معين من المدخلات. وهي غالباً ما تقاس من خلال بعض المؤشرات مثل تكلفة إنتاج الوحدة - عدد الوحدات المنتجة - عدد العاملين - إنتاجية الجنيه وغيرها.

وقد يتم التعبير عن أهداف الإنتاجية من خلال الرغبة في تخفيض حجم العمالة اللازمة لتحقيق كمية معينة من الإنتاج.

وإن كانت الأهداف التنظيمية غالباً ما تتصف بالثبات النسبي خلال فترة معينة، إلا أنها عادة ما تتطلب إعادة صياغة وتعديل حسب التغير في ظروف البيئة الخارجية أو التغير في الأوضاع التنظيمية الداخلية، وأشار هول (Hall, 1972) إلى وجود ثلاثة عوامل تؤدي إلى تغيير الأهداف التنظيمية هي :

- 1- الضغوط المباشرة التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية نتيجة لعمليات المنافسة والمساومة بين المنظمة وأطراف التعامل الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى انحراف أهداف المنظمة بمرور الوقت عن الأهداف الأصلية الموضوعة لها.
- 2- الضغوط غير المباشرة التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية نتيجة التطور التكنولوجي، والتغير في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع الذي تعمل فيه.
- 3- الضغوط الداخلية من أصحاب النفوذ وجماعات الضغط الداخلي (الملاك والعاملون والمديرون): نتيجة لتعارض مصالحهم وأهدافهم الشخصية.

6-3 الاستراتيجيات العامة :

تعرف الاستراتيجيات بأنها خطط للتعامل مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمات وذلك بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد تؤدي الاستراتيجيات إلى تغيير وتعديل الأهداف، كما تؤدي الأهداف إلى تعديل الاستراتيجيات. ولشرح العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات أوضح دافت (Daft, 1992) أن الأهداف يمكن تعريفها بأنها





المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وأن الاستراتيجيات هي التي تحدد الكيفية التي يمكن خلالها أن تصل المنظمة إلى هذه المكانة.

تنوعت وجهات النظر بشأن تعريف الاستراتيجيات واستطاع منتزبرج (Mintezber, 1987) أن يميز بين خمسة مفاهيم مختلفة للنظر للاستراتيجيات أطلق عليها (SPs) حيث بدأ كل مفهوم منها بالحرف الإنجليزي (P). وهي الإستراتيجية كخطة Plane، والإستراتيجية كموقف أو مركز Position، وأخيراً الإستراتيجية كمنظور Perspective. فيمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة تحدد التصرفات المزمع القيام بها خلال فترة زمنية معينة للتعامل مع موقف محدد. ويمكن النظر للإستراتيجية باعتبارها حيلة (أو خدعة) لمواجهة ظروف المنافسة التي تتعرض لها المنظمات، حيث تحقق الحيل والتصرفات الحركية غير المتوقعة، واغتنام الفرص المتاحة مزايا تنافسية للمنظمة. ويمكن وضع الإستراتيجية باعتبارها نموذج من التصرفات وأنماط معينة للسلوك يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف. فمثلاً استخدمت الإستراتيجية في الحروب باعتبارها تكتيك Tactics يوضح تفاصيل ما يجب عمله لكسب المعركة. ويمكن أن تعني الإستراتيجية مركز المنظمة في البيئة التي تعمل فيها، فالإستراتيجية هي التي تحدد البيئة الملائمة Niche التي يمكن أن تحقق فيها المنظمة أهداف البقاء والاستمرار والنمو. وأخيراً يمكن اعتبار الإستراتيجية منظور يتم من خلاله رؤية العالم المحيط بالمنظمة وتحديد أسلوب التعامل معه. فقد ترى المنظمة لنفسها أن تكون عدوانية في مواجهة البيئة الخارجية وبذلك تكون إستراتيجيتها هي التوسع وفتح أسواق ومجالات عمل جديدة.

6-3-1 أنواع الاستراتيجيات:

تعددت أنواع الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات، كما استخدمت العديد من المعايير للتمييز بين الأنواع المختلفة من الإستراتيجيات. ودون الدخول في مناقشة معايير التصنيف ودون الإسهاب في عرض الأنواع المختلفة من الإستراتيجيات حيث يترك هذا للكتابات المتخصصة في الإدارة الإستراتيجية، سوف نعرض فيما يلي





لأهم أنواع الإستراتيجيات التي نتوقع أن يكون لها تأثير واضح في تصميم وبناء الهياكل التنظيمية للمنظمات.

ميز ميلز وسنو (Miles & Snow, 1978) بين أربعة أنواع من الإستراتيجيات الكلية للمنظمات هي إستراتيجيات رد الفعل Reactor Strategy، وإستراتيجية الدفاع Defender Strategy، وإستراتيجية التحليل Analyzer Strategy، وإستراتيجية التطلع Prospector Strategy. فتعتمد إستراتيجية رد الفعل على افتراض أساسي هو أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود على المنظمة. ولذلك فإن المنظمة لا تعطي اهتمام كبير لما يحدث في البيئة ولا تهتم بدراساتها بأي طريقة رسمية أو مباشرة. فالمنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية لا تتوقع حدوث تغيرات قوية في البيئة المحيطة بها، وبذلك في حالة حدوث مثل هذه التغيرات غالباً ما تكون هذه المنظمات غير مستعدة لمواجهتها. الأمر الذي قد يجعلها تخرج من السوق. فمحل صغير للبقالة لا يعطي اهتمام كبير لما يحدث في البيئة الخارجية من حوله، ولكن إنشاء سوبر ماركت ضخم بجواره يبيع بأسعار أقل وجودة أعلى، قد يتسبب في إغلاق هذه المحل وخروجه من السوق.

وتهتم إستراتيجية الدفاع بحماية نصيب المنظمة من السوق الذي تعمل فيه. وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض مؤداه أن البيئة يمكن تحليلها ودراساتها ولكن لا يمكن التأثير فيها بشكل كبير. ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تعتمد على زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة بغرض تخفيض التكاليف والحفاظ على نصيبها من السوق، دون أن تأخذ خطوات إيجابية في خلق مزيد من الطلب أو تطوير منتجاتها. ومن عيوب هذه الإستراتيجية أن حدوث أي تطور تكنولوجي مفاجئ في الصناعة لا تنتبه له المنظمة مبكراً، قد يؤثر سلباً على بقاءها واستمرارها.

وتعتبر إستراتيجية التحليل أكثر إيجابية في التعامل مع المنظمة والتفاعل معها. وتعتمد هذه النظرية على افتراض مؤداه أن البيئة يمكن فهمها والتنبؤ بالتغيرات المحتملة فيها، مثل التغير في أذواق المستهلكين، والتغيرات التكنولوجية، وبالتالي فإن المنظمة تستطيع أن تحصل على مزايا من مثل هذه التغيرات. فتميل هذه





الإستراتيجية الى المحافظة على نصيب المنظمة من السوق مع العمل باستمرار على جعل منتجاتها أكثر جاذبية للمستهلكين والعملاء من خلال التعرف باستمرار على التغيرات في احتياجاتهم والعمل على تلبيتها.

تعتمد إستراتيجية التطلع على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية. وتفترض أن البيئة الخارجية متغيرة، وأنه يجب على المنظمة أن تخاطر في التعرف على الفرص المتاحة فيها في البيئة الخارجية والاستفادة منها. والأبعد من ذلك أن إستراتيجية التطلع تفترض أن المنظمة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها وأن تخلق لنفسها فرصاً للنمو. وتستطيع المنظمة أن تحقق ذلك من خلال دراسة ردود أفعال المستهلكين لما تقدمه المنظمات المنافسة من منتجات ثم الاستفادة من ذلك في تطوير وتعديل منتجاتها للاستحواذ على أكبر قدر من السوق.

وفي تصنيف آخر للإستراتيجيات الكلية للمنظمة ميز بورت (Porter, 1980) بين أنواع هي: إستراتيجية القيادة التكاليفية **Cost Leadership**، وإستراتيجية التمايز **Differentiation** وإستراتيجية التركيز **Focus** وذلك على النحو التالي:

تعتمد إستراتيجية القيادة التكاليفية على تدنية التكاليف وزيادة الكفاءة الداخلية للتفوق على المنظمات المنافسة ولتحقيق ذلك تسعى المنظمات إلى استخدام تكنولوجيا الإنتاج كبير الحجم وذلك للاستفادة من الوفرة في التكاليف، وتدنيه التكاليف الإدارية والإنتاجية. وتنعكس الوفورات في التكاليف في تخفيض الأسعار وبالتالي زيادة هامش الربح والتوسع في السوق.

وتعتمد إستراتيجية التمايز على تفرد المنظمة في إنتاج وتسويق سلع متميزة عما تنتجه المنظمات الأخرى السائدة في الصناعة. وتعتمد إستراتيجية التمايز على تقديم منتجات مبتكرة للسوق، وتكثيف الإعلان عنها لإظهار الخصائص التي تميزها عن غيرها. وقد تحقق المنظمة التميز من خلال الخدمات التي تقدمها للمستهلك مع





السعة. ويتيح هذا التميز للمنظمة الحصول على أسعار أعلى من المتوسط وتحقيق مزيد من الأرباح.

أما إستراتيجية التركيز، فتعتمد على اهتمام المنظمة بمجموعة خاصة من المستهلكين أو العملاء الصناعيين. وقد تعتمد إستراتيجية التركيز على تدنية التكاليف أو التميز في المنتجات في التعامل مع قطاع سوقي معين. فقد تركز المنظمة على البيع لبعض المستهلكين في منطقة جغرافية معينة أو المستهلكين من طبقة اجتماعية معينة، فقد تركز شركة صناعية على إنتاج الزي المعروف للعاملين في الورش الصناعية (الأفرول الأزرق)، في حين تركز شركة أخرى على إنتاج ملابس السهرة للسيدات من الطبقة الراقية في المجتمع. وتستخدم كلا الشركتان في ذلك إستراتيجية التركيز اعتماداً على تدنية التكاليف في الحالة الأولى، واعتماداً على التميز في الحالة الثانية.

6-3-2 الغرض من الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية:

رغم أهمية كل من الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية للمنظمة إلا أن كل منهما يخدم أغراضاً مختلفة. فالأهداف الرسمية تزود المنظمة بمشروعية Legitimacy وجودها في المجتمع، بينما توفر الأهداف التشغيلية الاتجاهات وتوضح المسارات التي يجب أن يسلكها العاملون في أداء وظائفهم، وتوفر الإرشادات اللازمة لصنع القرارات التنظيمية، وأيضاً توضح المعايير اللازمة لتقييم الأداء وذلك على النحو التالي:

المشروعية: تعكس رسالة المنظمة وأهدافها الرسمية والأسباب المشروعة لوجود المنظمة في البيئة التي تعمل فيها، فهي توضح الغرض الذي قامت المنظمة من أجله حتى تقبل الأطراف الخارجية وجودها. وتسعى الإدارة العليا للمنظمة دائماً إلى تحسين صورة المنظمة لدى أطراف التعامل الخارجية حتى تحظى بمزيد من القبول. فتساهم معظم شركات صناعة السجائر في الوقت الحاضر في التبرع لعلاج مرضى السرطان حتى تتغلب على التناقص في مشروعية وجودها





توجيه العاملين: فالأهداف المعلنة التي تسعى المنظمة لتحقيقها والاستراتيجيات التي توضح طريقة الوصول إليها ترشد العاملين في المنظمة إلى ما يجب عمله وتوضح لهم مسارات بذلك الجهد، وكلما زادت درجة مشاركة العاملين في وضع الأهداف زادت دافعياتهم في الوصول إليها.....

إرشاد عمليات صنع القرار: ترشد الأهداف والاستراتيجيات عمليات صنع القرارات التنظيمية، فهي توضح الإطار العام للسلوك والتصرفات وتوافر معايير للمفاضلة بين بدائل القرار المختلفة. ففي مواقف صنع القرارات يتم الاسترشاد بالأهداف التنظيمية في تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل الذي يسهم أكثر من غيره في تحقيق الأهداف.

معايير تقييم الأداء: تحتاج فيها المنظمات إلى أسس يتم الاعتماد عليه في تقييم الأداء. وتوفر الأهداف التنظيمية معايير مقبولة لتقييم أداء العاملين وأيضاً لتقييم الأداء العام للمنظمة ككل. فالأهداف يتم وضعها في ضوء الأداء السابق للمنظمة وهي تمثل غايات تسعى المنظمة للوصول إليها في المستقبل. فإذا حددت المنظمة لنفسها هدف ما هو تحقيق معدل العائد على الاستثمار مقداره 10% فإن هذا المعدل هو المعيار الذي يمكن الاعتماد عليه في تقييم أداء المنظمة. فإذا حققت المنظمة معدل عائد على الاستثمار مقداره 12% فإن هذا يعتبر دليل على جودة أداء المنظمة. وكما سنرى في الصفحات التالية فإن الأهداف التنظيمية تعتبر أحد المداخل التقليدية في قياس فعالية المنظمات.

6-4 الفعالية التنظيمية:

تعريف الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. ويختلف في ذلك مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة Efficiency. ويعتبر مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة. ففعالية المنظمة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم





الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية في المنظمة، ويمكن تعريف الكفاءة بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تدنية تكاليف الإنتاج. وتقاس كفاءة المنظمة بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات كالآتي:

$$\text{كفاءة المنظمة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

كلما ارتفعت قيمة هذه النسبة زادت كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة، ولكن لا يعتبر ذلك مؤشر على زيادة فعالية المنظمة. فقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها. كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها غير كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك .

ونتجه لتنوع أهداف المنظمات، وتنوع البيئات التي تعمل فيها، وتعدد أنماط التكنولوجيا التي يمكن أن تستخدمها، وتفاوت المنظمات في مراحل دورة حياتها، توجد العديد من المداخل لقياس الفعالية التنظيمية. يمكن تصنيف هذه المداخل في مجموعتين: تضم المجموعة الأولى مجموعة المداخل التقليدية وهي: مدخل موارد النظام **System Resource Approach** ومدخل العمليات الداخلية **Internal Process Approach**، ومدخل الأهداف **Goal Approach**. وتشمل المجموعة الثانية مجموعة المداخل المعاصرة في قياس الفعالية وهي مدخل أطراف التعامل **Stakeholders Approach** أو أصحاب المصالح كما يطلق عليه البعض، ومدخل القيم التنافسية **Competing Values Approach**. وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم التي يعتمد عليها كل مدخل في قياس فعالية المنظمات.





6-4-1 المداخل التقليدية في قياس الفعالية:

ركزت المداخل التقليدية لقياس فعالية المنظمات على أجزاء مختلفة من المنظمة. فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد إلى مخرجات، ثم تسعى إلى تصريف هذه المخرجات في البيئة الخارجية. ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، والقيام بالعمليات التحويلية، وتحقيق أهداف المخرجات. وذلك على النحو التالي:

أولاً مدخل موارد النظام: يهتم مدخل موارد النظام بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات. فهو يفترض أن المنظمة فعالة إذا استطاعت الحصول على ما تحتاجه من موارد. وتعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة وذات قيمة.

ويعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. ومن أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، و قدرة متخذي القرارات على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

ويمكن الاستفادة من مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة أخرى. فالمنظمة الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال قدرتها على الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها أو قدرتها على جذب أعضاء جدد. ومن عيوب هذا المدخل أنه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.





ثانيا- مدخل العمليات الداخلية: يهتم مدخل العمليات الداخلية بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها. وتعتبر المنظمة فعالة إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلاسة وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضاء العاملين عن عملهم. والعنصر الهام هو ما تفعله المنظمة بما توفره من موارد.

ومن مؤشرات قياس الفعالية وفقاً لهذا المدخل، وجود المناخ عمل إيجابي و شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعية العاملين وولاهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ويتميز مدخل العمليات الداخلية باهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة باعتبارها مورداً إستراتيجياً هاماً، ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، فمن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية. فضلاً عن ذلك فإن قياس المناخ النفسي والرضاء تعتبر مسألة حكمية تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

ثالثاً- مدخل الأهداف: يهتم مدخل الأهداف بجانب المخرجات في تقييم فعالية المنظمات. فهو يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها. وهو يعتبر - مدخلا منطقياً لأنه يقيس مدى تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويعتمد مدخل الأهداف على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة. فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس، في حين أن الأهداف التشغيلية غالباً ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس. ومن أكثر الأهداف شيوعاً في قياس فعالية منظمات الأعمال هي: الربحية، النمو، ومعدل العائد على الاستثمار، وحصصة المنظمة من السوق.





ومن المشكلات التي يواجهها مدخل الأهداف في قياس فعالية المنظمات هي:
1 . تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمراً غير مقبول. ويتطلب تقييم فعالية المنظمات في هذه الحالة الأخذ في الاعتبار العديد من الأهداف في نفس الوقت 2 . وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات غير الهادفة لتحقيق أرباح، الأمر الذي يؤدي في معظم الحالات إلى استخدام مؤشرات شخصية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها. مثال ذلك سؤال العاملين أو المديرين أو المستهلكين أو غيرهم عن رأيهم في قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف .

6-4-2 المدخل المعاصرة في قياس الفعالية :

نتيجة لأوجه القصور التي تعاني منها المدخل التقليدية في قياس الفعالية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لقياس فعالية المنظمات. واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات، وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها. ولذلك فقد سعت إلى دمج العديد من المؤشرات في نموذج واحد متكامل لقياس فعالية المنظمات. ومن أهم هذه المداخل مدخل أطراف التعامل أو كما يطلق عليه أحياناً مدخل أصحاب المصلحة، ومدخل القيم التنافسية. وفيما يلي عرض للمفاهيم الأساسية التي اعتمد عليها كل منها:

أولاً- مدخل أطراف التعامل: يركز مدخل أطراف التعامل في قياس فعالية المنظمات (Connolly, Conlon, and Deutsch, 1980) على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة. وصاحب المصلحة هو كل فرد أو مجموعة من الأفراد لهم اهتمام بنواتج أداء المنظمة، ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها. ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة هم: الموردون،





والمستهلكون، والعمال، والمديرون، والملاك، والحكومة، والمجتمع بصفة عامة وغالبا ما تتعارض أهداف ومصالح هذه الأطراف مع بعضها البعض وذلك على النحو التالي:

الموردون: هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.

المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل أسعار.

العمل: هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.

الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.

المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ.

الحكومة: هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح.

المجتمع: هدفه مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث، وزيادة رفاهية المواطنين.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية، ولذلك غالبا ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولاً؟ ولقد قدم المدخل أكثر من نموذج يمكن أن يساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها وذلك كالآتي:

أ- النموذج النسبي: ويرى ضرورة أن تعطي المنظمة أوزان متساوية نسبياً للأطراف المختلفة للتعامل معها. فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر. وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.





ب- نموذج القوة: ويرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً. وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة. وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى.

ج- نموذج العدالة الاجتماعية: وهو عكس نموذج القوة. فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً. والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن هذا الطرف راضٍ عن المنظمة. وفي حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

د- النموذج التطوري: وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة أنه لا بد من الاهتمام بالملاك والمساهمين وتحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة، ...

وبناءً على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لاحتياجاته.

ومن أهم ما يميز مدخل أطراف التعامل أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة. كما أن النموذج يأخذ في الحسبان أيضاً مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية لقياس الفعالية. وإن كل مدخل من المداخل التقليدية للفعالية قد اهتم بأحد جوانب العمل في المنظمة فإن مدخل

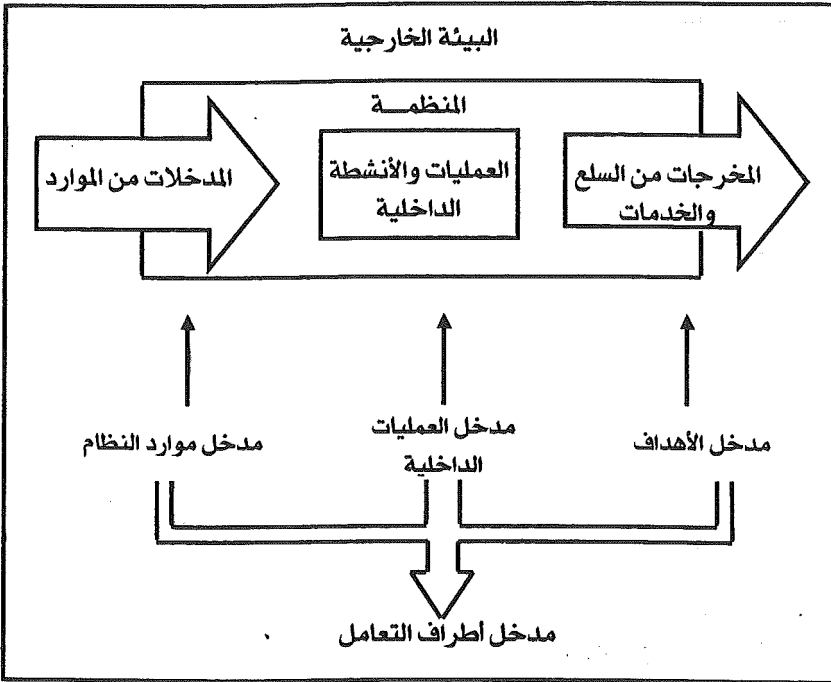




اطراف التعامل قد تناول هذه الجوانب معا وفي نفس الوقت. ويعبر شكل (6-1) عن هذه الفكرة.

شكل (6-1)

المدخل التقليدية ومدخل اطراف التعامل في قياس فعالية المنظمات



ثانياً: مدخل القيم التنافسية

قدم كوين ورورباف (Quinn & Rohrbaugh, 1983) مدخلا معاصراً لقياس فعالية المنظمات يأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة والمتنوعة التي قدمتها المدخل





السابقة لقياس الفعالية. فقد قام كوين ورورباف بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات، وأمكنها التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

1- التوجه الداخلي Internal Focus: ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

2- التوجه الخارجي External Focus: ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

وقام كوين ورورباف بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطاً مختلفة للإدارة وهي:

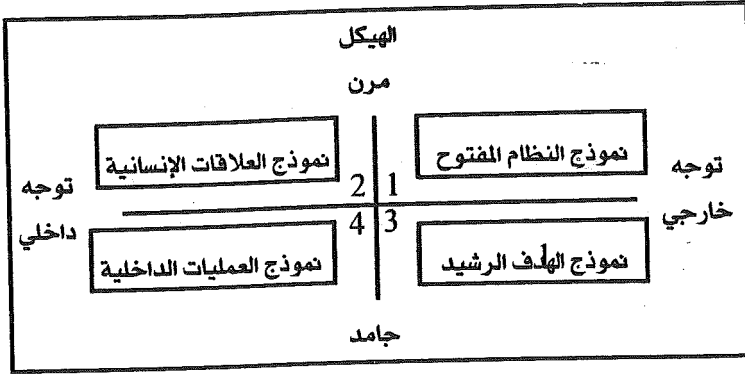
1- الهيكل الجامد: ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل وهو نمط مشابه للهيكل الميكانيكي.

2- الهيكل المرن: ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى، ونمط مشابه للهيكل العضوي.

ويقدم مدخل القيم المناسبة بناء على بعدي توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية. يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة كما يظهر في شكل (6 - 2)



شكل (6 - 2)
نموذج القيم المتنافسة



نموذج العلاقات الإنسانية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرّن. وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي: الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

نموذج النظام المفتوح: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرّن. وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

نموذج الهدف الرشيد: يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقاً لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية، والكفاءة، والربحية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق وتعظيم الأهداف.

نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقاً لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى

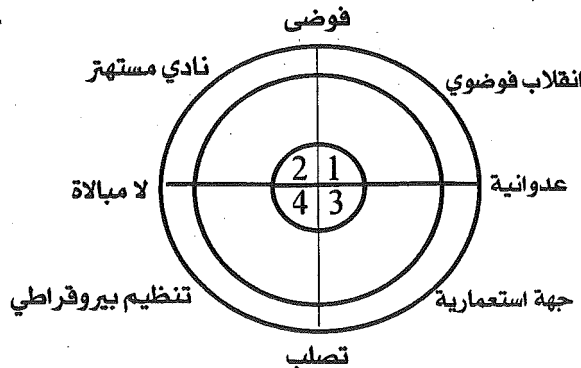


المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات، وصنع القرارات.

وتعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية. وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة. فكل نموذج يتعارض تماماً مع النموذج المقابل له.

زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (نموذج 2) قد تجعل المدير يتجاهل وضع أهداف وخطط رشيدة للعمل (نموذج 3)، كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة الخارجية (نموذج 1) قد تجعل المدير يهمل العمليات الداخلية (نموذج 4). ولذلك يجب على المدير أن يعطي اهتماماً متوازناً لهذه القيم المتعارضة.

ويوضح مدخل القيم المتنافسة أيضاً خطورة الإفراط في الاهتمام لنموذج واحد فقط فزيادة درجة المرونة في الهيكل قد تنقلب إلى فوضى، كما أن زيادة الاهتمام بإحكام الرقابة قد تنقلب إلى صرامة وتصلب داخلي. وبالمثل فإن زيادة التوجه الداخلي والاهتمام بالعاملين قد تنقلب إلى اللامبالاة والاستهتار في التعامل معهم، كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة من أجل الحصول على الموارد قد ينقلب إلى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية. وبالتالي فإن الإفراط في استخدام نموذج واحد فقط يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة، ويظهر شكل (6 - 3) الآثار السلبية الناتجة عن المبالغة في الالتزام بنموذج واحد فقط.





3- الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالباً ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية. أما في البيئة المتغيرة والمعقدة تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.



الفصل السابع

صنع القرارات الإدارية



الفصل السابع صنع القرارات الإدارية

7-1 مقدمة:

أشار منتزبرج (Mintzber, 1970) إلى أن أدوار صنع القرارات تعتبر من أهم ما يمارسه المديرين في المنظمات. كما تعتبر عمليات صنع القرار من أكثر الأنشطة استهلاكاً لوقت المديرين وذلك بسبب كونهم مركزاً لمعلومات المنظمة، وأيضاً مسئوليتهم عن نتائج الأعمال بها. وتعرف عملية صنع القرار بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد وحل المشكلات (Daft, 1992)، وتتضمن عملية صنع القرار مرحلتين رئيسيتين هما: أولاً: مرحله تحديد المشكلة، ويتم فيها تجميع ورصد المعلومات بشأن الظروف البيئية والتنظيمية، وذلك بغرض التعرف على مجالات المشاكل وتشخيصها وتحديد أسبابها. ثانياً: مرحلة حل المشكلة، ويتم تحديد بدائل التصرفات وتقييمها واختيار البديل الأمثل من بينها.

والقرارات يمكن أن تصنع في ظل ظروف متنوعة هي:

- 1) ظروف التأكد التام، وذلك عندما تتوافر معلومات كافة بشأن التصرفات البديلة لحل المشكلة، ويكون ناتج كل بديل معروفاً جيداً. وغالباً ما تسود هذه الظروف عند التعامل مع المشكلات الروتينية والمتكررة والتي لها قواعد وإجراءات لحلها.
- 2) ظروف الخطر: وذلك عندما تتوافر معارفات يمكن من خلالها تحديد نواتج استخدام كل بديل، ولكن هذه النواتج غير مؤكدة الحدوث، ورغم ذلك توجد إمكانية لتقدير احتمالات حدوث لكل ناتج منها. ويتضمن تحليل الخطر حساب القيمة المتوقعة لكل بديل، ثم اختيار البديل الذي يتضمن أفضل قيمة متوقعة.
- 3) ظروف عدم التأكد: وذلك عندما لا تتوافر أي معلومات يمكن من خلالها تقدير احتمالات حدوث نواتج كل بديل من بدائل التصرف.





وتعتبر عملية صنع القرارات متغير وسيط في العلاقة بين متغيرات السياق التنظيمي (البيئة - التكنولوجي - الحجم) من ناحية وخصائص الهيكل التنظيمي من ناحية أخرى. فالمديرين في أي منظمة غالباً ما يتخذون من القرارات التي من شأنها التأثير على مكونات وأبعاد الهيكل التنظيمي من خلال مدركاتهم بشأن قيم واتجاه متغيرات السياق التنظيمي. وقد تتفق مدركات المديرين في ذلك مع الواقع الفعلي لهذه المتغيرات أو تختلف، والمحصلة النهائية لذلك أن الهياكل التنظيمية للمنظمات تتأثر بنواتج عمليات صنع القرارات أكثر من تأثره من القيم الحقيقية لمتغيرات السياق التنظيمي. ومن هنا تظهر أهمية دراسة عمليات صنع القرارات، والتعرف على المداخل المستخدمة فيها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعرف على أنواع القرارات، ودراسة المداخل المختلفة لصنع القرارات الفردية والقرارات التنظيمية، وأخيراً، التعرف على مراحل صنع القرار الإدارية بصفة عامة.

7-2 أنواع القرارات:

يوجد العديد من التصنيفات التي استخدمها الباحثون للتمييز بين الأنواع المختلفة من القرارات. فقد قام سايمون (Simon, 1960) بتصنيف القرارات إلى نوعين أساسيين: قرارات مبرمجة، وقرارات غير مبرمجة، فالقرارات المبرمجة هي قرارات تتصف بأنها متكررة وروتينية، ومحدده جيداً، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها. وهي مبرمجة أيضاً لأن معايير الحكم فيها واضحة، وغالباً ما تتوافر معلومات كافية بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد نسبي بأن الدليل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفعالية.

أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محدده جيداً، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقة لحلها، عادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه النوعية من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها. ففي هذا النوع من المشكلات عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد أيضاً معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار من





بينها..، ولذلك فإن الظروف التي تسود في هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد. بشأن نتائج التصرفات البديلة. ونتيجة لهذه الخصائص فإن كل قرار يتم صنعه وفقاً لمطالبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات.

وميز دافت (Daft, 1992) بين أنواع أخرى من القرارات وفقاً لنوع المشاركين في صنع القرار فتمت التفرقة بين القرارات الفردية والقرارات التنظيمية. فالقرارات الفردية هي تلك القرارات التي يقوم بصنعها مدير واحد أما القرارات التنظيمية فهي تلك القرارات التي يشارك في صنعها العديد من المديرين وغالباً ما تصنع القرارات التنظيمية من خلال لجان أو اجتماعات حيث يشارك في صنع القرار أكثر من وجهة نظر واحدة).

وميز البعض (Olson And Courtney, 1992; Anthony, 1985) بين أنواع القرارات وفقاً للمستوى التنظيمي الذي يصنع القرار عنده. فيمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القرارات هي: القرارات التشغيلية، والقرارات الإدارية، والقرارات الإستراتيجية. فالقرارات التشغيلية هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا وهي تلك المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة وهي تعتبر أقرب إلى إتباع تعليمات وإرشادات منها إلى اختيار من بين بدائل. أما القرارات الإدارية فهي القرارات التي تصنع عند مستوى الإدارة الوسطي. فعند هذا المستوى يقوم المديرين بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء.. وأخيراً فإن القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تصنع عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، وهي تلك القرارات التي تغطي مدى زمني أطول من سابقها. وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق.





7-3 مداخل صنع القرارات الفردية؛

من أكثر تصنيفات مداخل صنع القرارات شيوعاً ما قدمه دافت، حيث ميز بين مداخل صنع القرارات الفردية، ومداخل صنع القرارات التنظيمية. فيمكن وصف القرارات الفردية باستخدام أحد مدخليين: (1) مدخل الرشد Rational Approach و(2) مدخل الرشد المحدود Bounded Rationality أما القرارات التنظيمية فيمكن وصفها باستخدام أربعة مداخل مختلفة هي: (1) مدخل علم الإدارة، (2) مدخل كارنيج المنسوب إلى جامعة كارنيج ميلون Carnegie Mellon الأمريكية، و(3) مدخل عمليات القرار التراكمية Incremental Decision Process. وأخيراً (4) مدخل سلة المهملات Garbage Can. وفيما يلي عرض لأهم الملامح المميزة لكل مدخل.

7-3-1 مدخل صنع القرارات الفردية:

القرارات الفردية هي القرارات التي تصنع بواسطة فرد واحد دون مشاركة مباشرة من غيره من الأفراد. وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخبرات السابقة والأحكام الشخصية للفرد صانع القرار، ولذلك فإن مداخل توصيف عمليات صنع القرارات الفردية تبنى على فهم الإطار المعرفي للفرد وحدود قدراته الإدراكية والمعرفية. ومن أهم المداخل التي تصف عمليات صنع القرارات الفردية هي مدخل الرشد الذي يري أن الإنسان له تفكير منطقي يحاول من خلاله أن يعظم ما يحصل عليه من منافع، ومدخل الرشد المحدود والذي يعتبر تعديلاً لمدخل الرشد، ويعترف هذا المدخل بأن ما يحاول أن يتصف به الإنسان من رشد هو محاولة مقيدة بقدراته الإدراكية والمعرفية والعقلية، وهي كلها قدرات محدودة وليست مطلقة.

أولاً- مدخل الرشد يعتمد مدخل الرشد في صنع القرارات الفردية على افتراض أساسي مؤداه أن العنصر البشري رشيد وله أهداف يسعى لتحقيقها من خلال تصرفاته، وبالتالي فهو يختار البديل الذي يعظم من تحقيق هذه الأهداف، ويركز هذا المدخل





على قيام صانع القرار بإجراء تحليل نظامي ومنطقي للمشاكل، حيث يستخدم في ذلك عدد من الخطوات المتتابعة والمنطقية بغرض اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، والبديل المناسب هو الذي سترتب عليه تعظيم المنافع التي يحصل عليها صانع القرار. ووفقاً للدخل الرشد توجد ثماني خطوات أساسية متتابعة لصنع القرار (Archer, 1980) وهي:

1- متابعه ورصد ما يحدث في بيئة القرار. فالخطوة الأولى التي يقوم بها المدير هي متابعة ما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باعتبارها مصدراً للأحداث التي يمكن أن تسبب انحرافاً عما هو مخطط، وعن السلوك المرغوب فيه لتحقيق الأهداف. وتكون هذه المتابعة من خلال التحدث مع الزملاء والرؤساء، ومراجعة الحسابات، والتقارير، وتقييم الأداء، وملاحظة سلوك المنافسين. إن هذه المتابعة سوف تمكن المدير من الكشف المبكر عن المشكلات وأيضا عن مجالات تحسين الأداء.

2- تحديد المشكلة. عندما يجد المدير أي انحرافات في الأداء عما هو مخطط، عندئذ يجب عليه أن يتعرف على المشكلة بقدر أكبر من التفاصيل وذلك بطرح أسئلة مثل: ما هي المشكلة، وما هي أسبابها، ومتى حدثت، وأين حدثت، وما هي آثارها، وما هي الأنشطة التي تأثرت بها، ومن هم الأطراف المشاركين فيها..... وهكذا.

3- تحديد أهداف القرار. وتعني هذه الخطوة أن يقوم المدير بتحديد الأهداف أو نواتج الأداء التي يرغب في الوصول إليها من خلال القرار. فهذه الأهداف هي المعيار الذي سوف يتم على أساسه تقييم بدائل حل المشكلة في الخطوة اللاحقة.

4- تشخيص المشكلة. يقوم المدير في هذه الخطوة، بإجراء تحليل أكثر عمقا للتعرف على أسباب المشكلة، وغالبا ما يحتاج المدير إلى مزيد من المعلومات لكي تسهل عملية التشخيص. فمن خلال التحديد الدقيق للمشكلة، والتعرف على أسبابها يمكن الوصول إلى الحل المناسب لها.





- 5- تحديد بدائل حل المشكلة. يقوم المدير في هذه الخطوة بتحديد بدائل التصرفات للوصول الى هدف القرار. فقد يطلب المدير أفكار ومقترحات الآخرين للوصول الى هذه البدائل. وقد يجمع أيضاً مزيداً من المعلومات حول المشكلة.
- 6- تقييم البدائل المتاحة فقد تضمن هذه الخطوة استخدام بعض الأساليب الإحصائية أو الكمية، وقد يعتمد المدير على الخبرة والحكم الشخصي لتقييم احتمالات النجاح باستخدام كل بديل. وهنا أيضاً يتم تحديد مزايا وعيوب كل بديل ومدى مساهمته في تحقيق أهداف القرار.
- 7- اختيار البديل الأمثل. هذه الخطوة تعتبر جوهر عملية القرار، حيث يستخدم المدير تحليله للمشكلة والأهداف التي حددها للقرار، والبدائل المختلفة للحل بغرض اختيار البديل الذي يتوقع له أكبر فرصة نجاح في تحقيق أهداف القرار وحل المشكلة
- 8- تطبيق البديل الذي تم اختياره. ويعتبر تطبيق الحل هو الخطوة الأخيرة في صنع القرار. ويستخدم المدير في هذه الخطوات الإجراءات الإدارية المتاحة وقدرته على الإقناع وإعطاء التوجيهات لكي يتأكد من تنفيذ القرار الذي قام بصنعه. وبمجرد تطبيق الحل تبدأ مرة أخرى ممارسة أنشطة متابعة ورصد ما يحدث في بيئة القرار (خطوة رقم 1). وبالتالي فإن عملية صنع القرارات عملية مستمرة حيث يتم صنع قرارات جديدة كل يوم بناء على هذه الخطوات المتصلة.

وتمثل الخطوات الأربع الأولى في التتابع السابق تمثل مرحلة تحديد المشكلة وتمثل والخطوات التالية لها مرحلة حل المشكلة في عملية صنع القرار. ويعبر شكلاً (7-1) عن هذه الفكرة. وعادة ما تظهر كل الخطوات الثمانية في القرار الإداري، ولكن قد تتدخل الخبرة الشخصية للمدير في دمج خطوتين أو أكثر معاً. وبالتالي قد يختله عدد هذه الخطوات من قرار لآخر ومن مدير لآخر.





حل المشكلة	تحديد المشكلة
5- تحديد بدائل حل المشكلة.	1- متابعة ورصد ما يحدث في بيئة القرار
6- تقييم البدائل المتاحة	2- تحديد المشكلة
7- اختيار البديل الأمثل	3- تحديد أهداف القرار
8- تطبيق البديل الذي تم اختياره	4- تشخيص المشكلة

المصدر: Daft, 1991, P 348

وجهت العديد من الانتقادات لمدخل الرشده (Laudon and Laudon, 1991)

أولاً: أن هذا المدخل يفتقر إلى الواقعية، بمعنى أن معظم الأفراد غالباً لا يكون لديهم هدفاً واحداً مفرداً، بل العديد من الأهداف التي قد تتعارض فيما بينها. ولذلك لا بد من إجراء عمليات مفاضلة بين هذه الأهداف المتعارضة.

ثانياً: أنه في معظم الحالات يصعب حصر وترتيب كل البدائل المحتملة لحل المشكلة فنادرًا ما تكون هناك معلومات كافية وكاملة بشأن مشكلة معينة، خاصة المشكلات غير المبرجة. ثالثاً: أن الإطار الزمني المتاح لا يسمح بإتباع كل الخطوات الثمانية وبالنتيجة الوارد لها وفقاً لمدخل الرشده. فغالباً ما يواجه المديرون المشكلات التي تحتاج إلى حل سريع وعاجل وفي إطار زمني محدد جداً، كما في حالة الأزمات الطارئة.

ثانياً: مدخل الرشده المحدود. كان الافتراض الأساسي في مدخل الرشده هو استخدام المديرون لإجراءات نظامية معينة للتوصل إلى أفضل قرار. ولكن أظهرت





بحوث صنع القرارات أن المديرين غير قادرين على إتباع هذه الإجراءات المثالية في معظم الأوقات. فضغط الوقت وكثرة العوامل المؤثرة في القرار والطبيعة غير المحددة لمعظم المشكلات، كل ذلك يجعل إتباع إجراءات التحليل النظامية المشار إليها في مدخل الرشد أمر بالغ الصعوبة. ولذلك فإن محاولة أن يكون الإنسان (رشيداً) تعتبر محاولة (محدودة) بقدراته العقلية والإطار الزمني المتاح للتصرف، ودرجة تعقد المشكلات التي يواجهها، ودرجة شمولية المعلومات المتوافرة لديه بشأن بدائل التصرف.

وللتغلب على أوجه القصور والانتقادات التي وجهت إلى مدخل الرشد، قام سايمون ورفاقه (Simon, 1960; March And Simon, 1958) بتقديم بعض التعديلات على مدخل الرشد فبدلاً من تعظيم تحقيق الأهداف - الأمر الذي يفترضه مدخل الرشد الكامل في القرار- قدم سايمون ورفاقه مفهوم التحقيق المرضي للأهداف والذي يعني اختيار البديل الذي يدفع المنظمة نحو تحقيق الهدف النهائي وليس بالضرورة تعظيم تحقيق هذا الهدف. وبدلاً من البحث عن كل البدائل والتعرف على نتائجها (رشد كامل) يرى سايمون ورفاقه أن صانع القرار في بحثه عن بدائل التصرفات يعتبر مقيداً بالمتاح لديه عند لحظة صنع القرار، وأنه غالباً ما يتجنب التعرض للبدائل الجديدة وغير المؤكدة.

يرتبط مدخل الرشد المحدود بمفهوم عمليات صنع القرارات المبنية علي الحدس والبدئية. ففي هذا النوع من القرارات تستخدم الخبرة والحكم الشخصي بدلا من الخطرات المتتابعة منطقياً. فالخبرة الطويلة بظروف العمل في المنظمة تزود المديرين بشعور صادق بشأن نوعية البديل الذي سيسهم في حل المشكلة أكثر من غيره. ففي المواقف التي تتصف بالغموض والتعقد تصبح الخبرات السابقة والحكم الشخصي عوامل هامة في فهم واستيعاب أسباب المشاكل واختيار الحلول المناسبة لها.

وتجدر الإشارة إلى أن مدخل الرشد المحدود غالباً ما يستخدم في صنع القرارات غير المبرمجة. فالمشاكل ذات الطبيعة الجديدة والمعقدة وغير الواضحة تجعل إتباع الإجراءات المنطقية التي يتضمنها مدخل الرشد أمراً بالغ الصعوبة.





7-3-2 مداخل صنع القرارات التنظيمية:

تصنع القرارات التنظيمية بالمشاركة بين أكثر من مدير . فالقرارات التنظيمية غالباً ما تتم بمشاركة مديرو الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة، وفي بعض الأحيان بمشاركة أفراد من خارج المنظمة. وبالتالي فإن هذه القرارات تخرج من نطاق سيطرة المدير الفرد. وميزت بحوث القرارات التنظيمية (Daft, 1992) بين أربعة مداخل لصنع القرارات هي: مدخل علم الإدارة، ومدخل كارنيج، ومدخل عمليات القرار التراكمية، وأخيراً مدخل سلة المهملات. نتناولها فيما يلي:

أولاً- مدخل علم الإدارة : يعتبر مدخل علم الإدارة في صنع القرارات التنظيمية مشابهاً لمدخل الرشد في صنع القرارات الفردية، ولقد ظهر هذا المدخل في صنع القرارات إبان الحرب العالمية الثانية، وذلك لاستخدام الأساليب الرياضية والنماذج الكمية في اتخاذ القرارات الحربية التي تتطلب سرعة ودقة في إجراء العمليات العسكرية تفوق تلك المتاحة لصانعي القرارات الفردية، فكان المحللون العسكريون يقومون بتحديد الأهداف العسكرية المطلوب مهاجمتها والمتغيرات التي تؤثر في هذه العملية، مثل حجم الهدف، ومسافته، وسرعة الريح، وسرعة تحرك المعدة، وسرعة تحرك الهدف،.... وغيرها، ثم تكوين معادلات إحصائية تشمل هذه المتغيرات لتحديد التوقيت الأمثل للهجوم. ولقد حققت هذه الأساليب فعالية بالغة في حل المشكلات العسكرية.

انتشر بعد ذلك استخدام الأساليب الكمية في مجال الأعمال. وتوجد الآن في معظم الشركات العالمية أقسام تقوم بهذه المهام. وكان لظهور الحاسبات الآلية عظيم الأثر في تطوير وزيادة فعالية هذه الأساليب. وتقوم حالياً أقسام بحوث العمليات بالشركات الصناعية بما لديها من حاسبات آلية بالتعبير عن المشكلات الإنتاجية والتسويقية كميًا وبناء النماذج الرياضية التي تساعد علي حلها وتقدير احتمالات نجاح كل بديل من بدائل الحل، فأساليب البرمجة الخطية، والمباريات، والنقل، و أساليب تقييم ومراجعة المشروعات، والمحاكاة. ما هي إلا أساليب رياضية تستخدم في حل المشكلات





الإدارية. يساعد استخدام هذه الأساليب في حل المشكلات الإدارية التي تتضمن عدداً كبيراً من المتغيرات، حيث يتم التوصل إلى الحل بشكل أسرع وادق مما يمكن أن يقوم به العقل البشري.

من الانتقادات التي توجه لمدخل علم الإدارة هو عدم إمكانية استخدامه في حالة المشكلات التي لا يمكن التعبير عنها كميًا. كما أن معظم الأساليب الكمية لا تأخذ في الاعتبار المتغيرات السلوكية التي يكون لها معظم الأثر على القرار النهائي، فردود فعل المنافسين تجاه تصرف معين، أو مشاعر العاملين نحو قرار معين تعتبر متغيرات لا يمكن استيعابها من خلال الأساليب والنماذج الكمية. في مثل هذه الحالات يكون دور علم الإدارة هو دعم القرار وتوفير مؤشرات كمية يتم مناقشتها في ضوء الآراء والأحكام الشخصية لصانعي القرار.

ثانياً- مدخل كارينج: يعتمد هذا المدخل على ما قدمه سايمون ورفاقه (March and Simon, 1958) بشأن الرشد المحدود في صنع القرارات الفردية. فقبل ظهور هذا المدخل كان الافتراض السائد هو أن المنظمة تعمل كوحدة واحدة، وأن كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة تتجه إلى الإدارة العليا كما هي لأغراض صنع القرار. ولكن ما قدمته مجموعة كارينج يقوم على افتراض أن القرارات التنظيمية يتم صنعها بواسطة العديد من المديرين وبالتالي فإن القرار النهائي يكون مبني على آراء تحالف Coalition من المديرين وليس كل المديرين في المنظمة و التحالف هو مجموعة من المديرين يوجد بينهم اتفاق بشأن الأهداف التنظيمية وفهم مشترك لأولويات حل المشاكل. قد يشتمل هذا التحالف على أفراد مستويات تنظيمية مختلفة، كما قد يضم أيضاً أفراداً من خارج المنظمة مثل العملاء، ورجال البنوك، وممثلي الاتحادات العمالية، والأجهزة الحكومية، وغيرها.

وتوجد الحاجة لمثل هذا التحالف في صنع القرارات التنظيمية لسببين: الأول: أن الأهداف التنظيمية عادة ما تكون غامضة، كما أن الأهداف التشغيلية للأقسام قد تكون غير متسقة مع بعضها البعض، الثاني: أن المديرين يمارسون عملهم برشد محدود

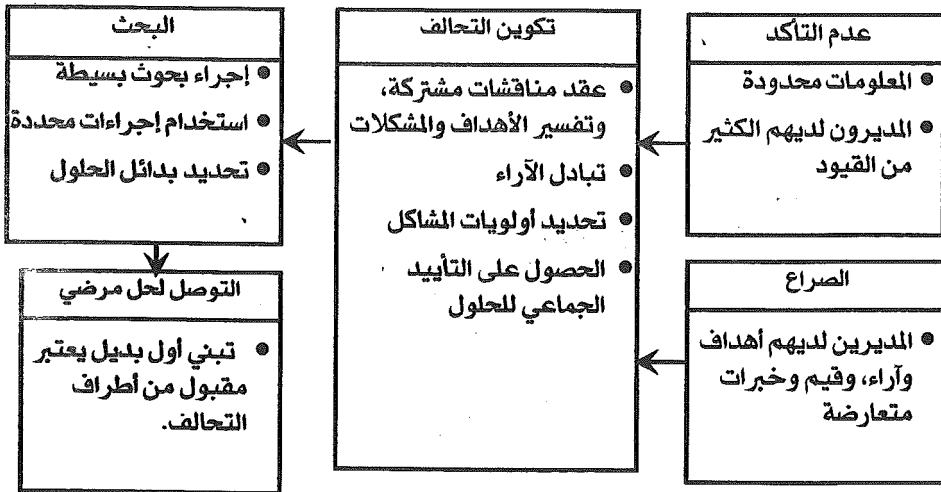




نتيجة لوجود العديد من القيود التي تحيط بعمليات صنع القرار. تؤدي هذه القيود بالإضافة إلى غموض الأهداف التنظيمية وعدم اتساقها إلى ظهور سلوك المناورات التنظيمية بين المديرين. ويعني سلوك المناورات في صنع القرارات أن يتحدث المديرين مع بعضهم البعض، ويتبادلون الآراء، ويجمعون المعلومات لتخفيف غموض المشكلة، ويقومون بإقناع بعضهم البعض بشأن بدائل الحلول. وبالتالي يتم صنع القرار بناء على نواتج هذه المناورات التنظيمية. فوجود تلك المناورات يؤدي إلى التوصل لحلول مرضية وليست حلول مثالية للمشكلات. كما أن أعضاء التحالف سوف يقبلون القرار الذي يعتبر مرضي لجميع الأطراف. وبالتالي فإن المديرين سوف يهتمون فقط بالمشكلات العاجلة وتقديم الحلول قصيرة الأجل لها.

ويعتبر هذا المدخل مغايراً لمدخل علم الإدارة الذي يأخذ في الاعتبار كافة البدائل الممكنة. فمدخل كارينج يتعامل فقط مع أول بديل يرضي عنه جميع الأطراف. كما أن التفاوض والمساومة بين المشاركين في صنع القرار تعتبر سمة لا تتوافر في مدخل علم الإدارة. ويظهر شكل (7-2) عملية صنع القرار وفقاً لمدخل كارينج.

عملية صنع القرارات وفقاً لمدخل كارينج





ثالثاً: مدخل عمليات القرار التراكمية: قام منتزبرج (Mintzberg, 1970) بدراسة عملية صنع القرارات التنظيمية باستخدام منهج مغاير لما استخدمته البحوث السابقة. فقد قام بدراسة الأحداث المرتبطة بصنع خمسة وعشرين قراراً تنظيمياً منذ لحظة اكتشاف المشكلة حتى التوصل للقرار النهائي، وذلك بغرض التعرف على الخطوات الفعلية التي تمر بها عمليات صنع القرارات، وتحديد التابع الذي غالباً ما تتم به هذه الخطوات. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن القرارات التنظيمية عادة ما تكون سلسلة من الاختيارات البسيطة التي من خلال تراكمها ينتج القرار النهائي، وبالتالي فإن المنظمات تتحرك خلال العديد من نقاط القرار وقد تصادف في ذلك الكثير من العوقبات. وقد يترتب على هذه العوقبات أن تعيد المنظمة التفكير في القرار، وتكون المحصلة النهائية لذلك هي التوصل إلى قرار مختلف تماماً عما كان متوقفاً منذ البداية. ولقد ميز منتزبرج بين ثلاثة مراحل رئيسية لصنع القرار هي:

1- مرحلة التعرف على المشكلة: والتعرف على المشكلة يعني أن واحداً أو أكثر من المديرين قد أدرك وجود مشكلة ما في المنظمة. والمشكلة قد تعني وجود انحراف يحتاج إلى تصحيح، أو وجود فرصة متاحة للاستغلال. بعد التعرف على المشكلة تأتي عملية تشخيصها، حيث يتم تجميع معلومات أكثر لإلقاء مزيد من الضوء عليها. ولكن في بعض الأحيان قد تكون المشكلة طارئة وتحتاج لحل سريع ولا يوجد وقت كاف للتشخيص المتعمق. وهنا يتم الانتقال للمرحلة التالية.

2- مرحلة تنمية الحل: تأتي مرحلة تنمية الحل عندما يتوافر حل معين للمشكلة التي تم التعرف عليها في الرحلة السابقة. وتأخذ عملية تنمية الحل أحد اتجاهين: الاتجاه الأول هو البحث عن حل. وفيه تستخدم إجراءات بحث معينة للتوصل إلى بدائل حل المشكلة، وذلك من خلال استرجاع الخبرات والمناقشات السابقة، أو الرجوع إلى سجلات الشركة... وغيرها. أما الاتجاه الثاني فهو تصميم الحل. وهو عادة ما يحدث عندما تكون المشكلة جديدة وتكون الخبرات السابقة محدودة القيمة. وهنا تظهر ملامح الحل السليم للمشكلة من خلال عمليات المحاولة والخطأ.





3- مرحلة اختيار الحل: وتتضمن هذه المرحلة عمليات تقييم بدائل الحل المعروضة والاختيار من بينها. ويتم ذلك خلال ثلاثة أساليب: (أ) الحكم الشخصي ويستخدم عندما يكون الاختيار النهائي للبدائل منوطاً لشخص واحد بناءً على الخبرات السابقة له. (ب) التحليل ويتضمن تحليل البدائل وتقييمها استناداً إلى أساس أو أكثر من أسس التقييم. ولقد وجد منتزيج أن معظم القرارات لا تمر بمرحلة التحليل النظامي للبدائل. (ج) المساومة وتحدث عندما يضم القرار عدداً من المشاركين في صنعه، حيث قد يكون لكل منهم وجهة نظر خاصة، وتتم عمليات المساومة بين المشاركين حتى يتم تكوين تحالف يؤثر في القرار كما هو الحال في مدخل كارينج .

وبمجرد الحصول على القبول الرسمي للقرار تبدأ خطوة منحه السلطة الملزمة لتنفيذه، وبعد ذلك يتم تمرير القرار على المستويات التنظيمية التي تقوم بالتنفيذ. ولقد أشار منتزيج إلى أنه ليس من الضروري أن تمر القرارات المختلفة بكل المراحل السابقة على التوالي. فقد تقفز بعض القرارات بعض المراحل. وقد يعاد النظر مرة أخرى في القرار حتى بعد مضي شوط في المراحل التي سلف ذكرها. فقد يصل القرار إلى مرحلة إعطاء السلطة الملزمة لتنفيذه، ثم يعاد النظر فيه ويتم إرجاعه إلى مرحلة التعرف على المشكلة. وهكذا فإن صنع القرار يتم تراكمياً من خلال تتابع الأحداث وتجميع القرارات الأصغر للوصول إلى القرارات الرئيسية.

رابعاً- مدخل سلة المهمات: يعتبر مدخل سلة المهمات من المداخل الحديثة نسبياً لوصف عمليات صنع القرارات التنظيمية. فبينما ركزت المداخل السابقة على كيفية صنع القرار التنظيمي، فإن مدخل سلة المهمات قد ركز على كيفية تدفق القرارات داخل المنظمة.. فقد قدم كون ومارش وأولسن (Cohen, March and Olson, 1972) مدخلاً يصف تتابع القرارات التي يصنعها المديرين في ظل ظروف تتصف بعدم التأكد، حيث يوجد ثلاثة مصادر لعدم التأكد في المنظمات:





- (1) أن أهداف المنظمات ومشكلاتها وأساليب حلها لا يمكن تحديدها وتعريفها بدقة.
- (2) أن التكنولوجيا المستخدم في المنظمات قد يكون أيضاً غير واضح وغير مفهوم جيداً للعاملين، كما أن المعلومات الدقيقة والشاملة التي تحتاجها القرارات غالباً ما تكون غير متاحة في المنظمات.
- (3) أن ارتفاع معدل دوران المشاركين في صنع القرارات، وأيضاً محدودية الوقت المتاح لديهم، وقلة عدد الأفراد المؤهلين لحل المشكلات، كل ذلك أدى إلى غموض المشكلات التنظيمية واتصافها بعدم التأكد.

ولذلك فإن مدخل سلة المهمات غالباً ما يصلح لوصف عمليات صنع القرارات في المنظمات التي تعمل في بيئة غير بيروقراطية وتتصف بالتغير السريع. وحتى المنظمات البيروقراطية قد تجد نفسها أحياناً تواجه عملية صنع قرارات في ظل ظروف عدم تأكد.

والفكرة الأساسية في مدخل سلة المهمات أن عملية صنع القرار لا ينظر إليها كتتابع لعدد من الخطوات، تبدأ بوجود مشكلة وتنتهي بوجود حل كما هو الحال في المداخل السابقة. فالمشكلات وفقاً لهذا المدخل يمكن أن تظهر بمعزل عن الحلول وكذلك الحلول يمكن أن تظهر في غياب المشكلات. فوجود فكرة جديدة قد يعتبر اقتراحاً لحل مشكلة لم تظهر بعد، وقد تظهر مشكلة ولا يوجد لها حل. وبالتالي فإن القرارات هي نتاج التقاء أربعة عناصر مستقلة عن بعضها داخل المنظمة. هذه العناصر هي:

1- المشكلة: وهي انحراف عن الأداء الطبيعي والمرغوب فيه داخل المنظمة، فهي تعبر عن الفرق بين الأداء الفعلي، والأداء المرغوب فيه. والمشكلات غالباً ما تجذب الانتباه ولكنها تكون بعيدة عن الحلول، وقد لا يتم حلها في بعض الأحيان.

2- الحل: والحل هو فكرة تم اقتراحها بواسطة شخص أو بمساعدة أسلوب ما. وقد يرى أعضاء المنظمة في بعض الأفكار حلولاً معينة بغض النظر عن المشكلات.





ووجود حل قد يجعل المدير يبحث عن مشكلة يمكن أن يطبق الحل عليها وبالتالي فإن الحلول تتواجد بمعزل عن المشكلات.

3- صانع القرار: وهو أحد أعضاء المنظمة. وأعضاء المنظمة غالباً ما يتحركون بمرور الوقت إلى ومن المنظمة. وهؤلاء الأفراد غالباً ما تكون لهم آراء مختلفة عن بعضهم البعض وبالتالي فالحل المناسب لمشكلة معينة بالنسبة لفرد معين قد لا يكون حلاً مناسباً بالنسبة لفرد آخر.

4- فرصة الاختيار: وهي تعبر عن فرصة التقاء الحل مع المشكلة والتي عندها يتم صنع القرار. وبالتالي فإن فرص الاختيار تحدث عندما يتواجد المزيج الصحيح من المشاكل، والحلول، وصانعي القرارات، فالمدير الذي تعلم فكرة جيدة قد يصبح قادراً على التعرف على مشكلة معينة وهنا يوفر للمنظمة فرصة اختيار وصنع قرار

بناء على ما سبق فإن الفكرة الأساسية لدخول سلة المهملات يمكن تلخيصها في أن المشاكل، والحلول وصانعي القرارات وفرص الاختيار موجودة في المنظمات بشكل عشوائي كما هو الحال في سلة المهملات التي تشمل على العديد من الأشياء غير المرتبطة ببعضها إلى أن يحدث توافق أو التقاء بينها عندئذ يتم صنع القرارات.

7- 4 مستويات صنع القرارات:

نظراً لكبر حجم المنظمات فإن هيكلها التنظيمية غالباً ما يتم تقسيمها إلى عدة مستويات تنظيمية. ولأغراض الربط بين الهيكل التنظيمي وأنواع القرارات اتجه انثوني (Anthony, 1985) إلى التمييز بين ثلاثة مستويات لصنع القرار هي: المستوى الاستراتيجي، والمستوى الإداري، والمستوى التشغيلي.

فالمستوى الاستراتيجي لصنع القرارات يهتم بتحديد أهداف المنظمة ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتنفيذها. ويهتم المستوى الاستراتيجي بعمليات التنبؤ





بمستقبل الشركة ورصد ومتابعة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها والبحث عن فرص لتحسين أداءها، ومن أمثلة القرارات الإستراتيجية: اختيار موقع مصنع جديد، وزيادة الطاقة الإنتاجية، وتحديد تشكيلة المنتجات، وزيادة رأس المال، وغزو أسواق جديدة. ويتضمن المستوى الإستراتيجي لصنع القرارات فئة الإدارة العليا بالمنظمة.

أما المستوى الإداري لصنع القرارات، والذي غالباً ما يطلق عليه المستوى التكتيكي Tactical Level فهو الذي يهتم بتنفيذ القرارات التي تم صنعها في المستوى الاستراتيجي. ويعتبر المستوى الإداري حلقة وصل بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التشغيلي. ومن أمثلة القرارات الإدارية: وضع الرسم التخطيطي لمصنع جديد، ووضع جداول التشغيل، وتخصيص الموارد المالية والبشرية المتاحة. ويتضمن المستوى الإداري صنع القرارات فئة الإدارة الوسطى بالمنظمة. وتتولى هذه الفئة صنع قرارات يمكن وصفها بأنها شبه مبرمجة، حيث عادة ما توجد إجراءات إرشادية يمكن أن تساعد في صنع هذا النوع من القرارات. كما أن الحكم الشخصي والخبرة السابقة لهذه الفئة تساعد كثيراً في حل المشكلات شبه المبرمجة.

وأخيراً فإن المستوى التشغيلي لصنع القرارات يهتم بتنفيذ أنشطة ومهام العمل التي تم تحديدها في المستويات التنظيمية الأعلى. ويتولى المستوى التشغيلي صنع القرارات التي تضمن استمرار العمليات وتنفيذ مهام العمل بكفاءة وفعالية. ومن أمثلة القرارات التشغيلية: تحديد مستويات المخزون المثلى، وتحديد توقيتات إصدار أوامر الشراء، وتوزيع الأعمال داخل المصانع، وتقييم جودة المخرجات ونواتج الأداء. ويشمل المستوى التشغيلي لصنع القرارات فئة الإدارة التنفيذية أو التشغيلية. وتهتم هذه الفئة بصنع قرارات يمكن وصفها بأنها مبرمجة، حيث عادة ما يتم إتباع إجراءات وتعليمات محددة ومعروفة مسبقاً في صنع هذه القرارات. ويظهر جدول (7-1) الخصائص المميزة للمستويات الثلاثة لصنع القرار.





شكل (7-1)

الخصائص المميزة لمستويات صنع القرار

الخاصية	المستوى الاستراتيجي	المستوى الإداري	المستوى التشغيلي
درجة تنوع المشكلات	عالية	متوسطة	منخفضة
درجة عدم التأكد في القرار	عالية	متوسطة	منخفضة
مدى استخدام الحكم الشخصي	عالية	متوسطة	منخفضة
درجة برمجة القرار	منخفضة	متوسطة	عالية
المدى الزمني للقرار	سنوات	شهور	أيام
نوع المشكلات	تخطيطية	رقابية	تنفيذية

5-7 مراحل صنع القرار:

استخدمت معظم الكتابات التي اهتمت بتوضيح مراحل صنع القرار النموذج الذي قدمه سايمون (Simon, 1977) لمراحل القرار والذي ميز فيه بين أربعة مراحل أساسية: (1) مرحلة الاستخبار Intelligence phase. (2) مرحلة التصميم Design phase و (3) مرحلة البحث والاختيار The Choice- Search phase وأخيراً مرحلة التطبيق Implementation وفيما يلي عرض للمراحل المختلفة لصنع القرار كما أشار إليها سايمون.





7-5-1 مرحلة الاستخبار:

تتضمن مرحلة الاستخبار عمليات مسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وذلك بغرض التعرف على مجالات المشاكل والتهديدات، وأيضاً لاستكشاف فرص التطور والنمو. وتتضمن هذه المرحلة القيام بعدد من الأنشطة تدور هذه الأنشطة حول البحث عن المشكلات وتصنيفها وتحليلها وتحديد المسئول عنها.

فمرحلة الاستخبار تبدأ بالبحث عن المشكلات. ويتم ذلك عن طريق التعرف على مدى فعالية تحقيق أهداف المنظمة. فالمقارنة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي تمكن من الكشف عن مجالات القصور والمشكلات التي تتوق تحقيق الأهداف، ويستلزم إجراء ذلك تجميع بيانات تصف الأداء المستهدف والأداء الفعلي للمنظمة. ومن أكثر مقاييس الأداء التنظيمي شيوعاً هو مقياس الإنتاجية. فإذا اتضح مثلاً أن مستوى الإنتاجية أقل من المستوى المرغوب فيه، فعندئذ تبدأ عملية البحث عن مسببات هذا القصور، والكشف عن المشكلات التي أدت إلى وجوده، وتحديد أعراض هذه المشكلات وقوتها وآثارها على الإنتاجية. وبإجراء هذا التحليل البدئي يمكن تحديد المشكلات ودرجة خطورتها وترتيب أولويات حلها.

أما الخطوة الثانية في مرحلة الاستخبار فهي تصنيف المشكلة. وكما سبق الإشارة فقد ميز سايمون بين نوعين من المشكلات هما المشكلات المرعبة، والمشكلات غير المرعبة، فبناءً على الخصائص المميزة للمشكلة يمكن تصنيفها إلى إحدى هاتين المجموعتين من المشكلات.

تتمثل المجموعة الثالثة في مرحلة الاستخبار في تحليل المشكلة إلى مكوناتها الأساسية. فالمشكلات المعقدة عادة ما يتم تجزئتها وتحليلها إلى مشاكل فرعية أقل تعقيداً وذلك حتى يمكن فهمها والتعامل معها بسهولة.

الخطوة الأخيرة في مرحلة الاستخبار هي تحديد من المسئول عن المشكلة. فالمشكلة تعتبر من مسئولية المنظمة إذا كانت المنظمة تملك إمكانية حلها. أما إذا كانت





المشكلة ترجع لعوامل بيئية لا تملك المنظمة القدرة على التحكم فيها، فهنا تصبح مشكلة المنظمة هي كيفية تجنب هذه المشكلة أو التعايش معها وليس كيفية حلها.

7-5-2 مرحلة التصميم:

تتضمن مرحلة التصميم التعبير عن المشكلة موضع القرار في شكل نموذج مبسط يتضمن المتغيرات المختلفة للمشكلة، ويظهر العلاقات المختلفة بين هذه المتغيرات. وتنطوي هذه المرحلة على عمليات تقديم تصورات بشأن بدائل الحلول الممكنة، واختيار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة وعادة ما تستخدم في هذه المرحلة النماذج الرياضية والكمية للتعبير عن المتغيرات المؤثرة في المشكلة واختبار العلاقات بينها. وغالباً ما توجد عمليات مفاضلة بين التبسيط في بناء النموذج، ودرجة توصيف النموذج للواقع. فالنماذج الرياضية البسيطة يسهل فهمها وحلها ولكنها قد لا تكون معبرة تماماً عن الواقع، أما النماذج المعقدة فهي يصعب حلها ولكنها تعتبر أكثر تمثيلاً للواقع. ومن أكثر النماذج الكمية شيوعاً للتعبير عن المشكلات الإدارية البرمجة الخطية، والبرمجة العددية، والنقل، والمباريات، وتحليل التعادل، وصفوف الانتظار..... وغيرها. وبالإضافة إلى النماذج الكمية والرياضية، يمكن أيضاً بناء نماذج وصفية **Descriptive Models** وهي تلك التي تصف عناصر المشكلة وأبعادها كما هي، ولذلك فهي تعتبر مفيدة في فهم تتابع الأحداث والتعرف على نواتج استخدام البدائل المختلفة في ظل المتغيرات المتوقعة.

7-5-3 مرحلة البحث والاختيار:

الحدود الفاصلة بين مرحلة التصميم ومرحلة البحث والاختيار ليست واضحة تماماً، وذلك لأن هناك أنشطة معينة يمكن ممارستها خلال كلتا المرحلتين. فمرحلة البحث والاختيار تتضمن البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلة وتقييمها. ومرحلة التصميم تظهر البدائل التي يجذب التركيز عليها عند حل المشكلة. واختيار البديل





الأمثل من بين هذه البدائل يعتبر مسألة بحث وتقييم واختبار. ويجب أن نلاحظ هنا أن حل النموذج لا يعني بالضرورة حل المشكلة. فحل النموذج ينتج عنه مقترح لحل المشكلة فإذا تم تطبيق هذه المقترح بفعالية، فهنا فقط يمكن القول بأن المشكلة قد تم حلها.

ويمكن التمييز بين نوعين من طرق البحث هما: البحث الموجه بالبيانات -Data directed Search، والبحث الموجه بالهدف -Goal directed Search. فالبحث الموجه بالبيانات هو ذلك الأسلوب في البحث الذي يبدأ من المعلومات المتاحة ويحاول أن يصل منها إلى استنتاجات بشأن بدائل حل المشكلة. فإذا كانت إحدى الشركات مثلاً تعاني من انخفاض المبيعات فإن البحث في هذه الحالة يسعى للكشف عن أسباب حدوث هذه المشكلة دون وضع تصورات مسبقة بشأن أسبابها.

أما البحث الموجه بالهدف فإنه يبدأ أولاً بالتعرف على مدى تحقيق الهدف الذي كانت المنظمة تسعى لتحقيقه، ثم بعد ذلك يضع تصورات (فروض) بشأن أسباب عدم تحقيقه. ومن خلال البحث يتم تجميع أدلة تثبت أو تنفي صحة هذه الفروض. ففي حالة الشركة التي تعاني من نقص المبيعات، فإن البحث يبدأ بوضع فرض مؤداه مثلاً أن الانخفاض في المبيعات يرجع لعدم كفاية ميزانية الإعلان. وبناءً على ذلك تم البحث عن أدلة لإثبات أو نفي هذا الفرض.

تعتبر عملية البحث المشار إليها في السطور السابقة وثيقة الصلة بعملية أخرى تعرف بعملية التقييم -Evaluation. وعملية التقييم هي الخطوة الأخيرة التي تؤدي إلى اقتراح الحل. وتشمل عملية التقييم وضع معايير لتقييم الحلول. ويعتبر مدى تحقيق الهدف هو المعيار السائد في عمليات التقييم، ولكن المشكلة التي عادة ما تثار هي هل سيتم الاعتماد على هدف واحد أم على أهداف متعددة؟ فقد تتعارض الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، الأمر الذي يتطلب في بعض الأحيان الأخذ في الاعتبار أكثر من هدف.





ترتبط عملية التقييم أيضاً بما يسمى (تحليل الحساسية) فقد يكون الحل المطروح جيداً في ظل ظروف معينة ولكن تغيير هذه الظروف قد يترتب عليه تحقيق نتائج عكسية. وتحليل الحساسية يساعدنا في التعرف على المدى الذي يظل من خلاله الحل المطروح حلاً جيداً وتوجد عدة أنواع من تحليل الحساسية:

1- تحليل الحساسية التلقائي. فبعض النماذج الرياضية قد يتم تصميمها بحيث تعطي معلومات تلقائية بشأن مدى حساسية الحل المقدم منها للتغيرات في الظروف المحيطة. فمثلاً أسلوب البرمجة الخطية يمكننا من التعرف على تشكيلة المنتجات المثلى في ظل تكاليف معينة، ويساعدنا أيضاً في التعرف على المدى الذي يمكن أن تتغير فيه هذه التكاليف وتظل تشكيلة المنتجات المقترحة هي التشكيلة المثلى. كما أن بعض برامج الرقابة على المخزون تساعد في تحديد الحجم الأمثل للطلبية بناءً على حجم الطلب المتوقع، وأيضاً تظهر مدى حساسية الحجم الأمثل للطلبية للتغير في حجم الطلب.

2- تحليل الحساسية بالمحاولة والخطأ. يمكن تقدير مدى حساسية الحل للتغيرات في الظروف المحيطة من خلال دراسة أثر التغير في قيمة أي متغير من متغيرات المشكلة على الحل. ويتكرر هذه العملية بالنسبة لجميع متغيرات المشكلة يمكن تقدير مدى حساسية الحل المطروح للتغير في قيم هذه المتغيرات.

3- تحليل (ماذا - لو). ويتم فيه إجراء تحليل الحساسية من خلال طرح أسئلة من نوعية (ماذا سوف يكون الأثر على الحل لو حدث تغير في قيمة أحد المتغيرات المؤثرة في المشكلة)، هل سيبقى الحل الأمثل أمثلاً أم أنه سوف يصبح غير ذلك. وكمثال: (ماذا سوف يحدث لنصيب الشركة من السوق لو تم تخفيض ميزانية الإعلان بنسبة 10%).

وبعد إجراء تحليل الحساسية يمكن إجراء تحليل وصفي للقرار وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية مع المديرين المسؤولين وعقد مناقشات جماعية معهم. تهدف هذه المنشآت إلى تحديد العوامل الحرجة المؤثرة في نجاح الحل المطروح والإنفاق بشأن ترتيب أهميتها





7-5-4 مرحلة التنفيذ:

وتعني هذه المرحلة وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ وغالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغيرات معينة يستلزمها هذا الحل. فاختيار بديل زيادة موازنة الإعلان لحل مشكلة انخفاض مبيعات الشركة غالبا ما يترتب عليه إعادة تخصيص الموارد المالية بين الاستخدامات المختلفة. وقد يترتب على تنفيذ الحل أيضا بعض الأمور السلوكية مثل مقاومة التغيير، وضرورة الحصول على تأييد الإدارة العليا، وإجراء عمليات تدريب للعاملين، وإجراء تغيرات تنظيمية معينة.

ويجدر الإشارة إلى أن كل مراحل صنع القرار يمكن أن يتم تدعيمها وتحسينها باستخدام الحاسبات الآلية. فنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يمكن أن تدعم صنع القرارات التنظيمية من خلال تيسير عمليات الاتصال بين المشاركين في القرار. فهذه النظم تمكن المشاركين من تقديم مقترحاتهم وعرض المبررات اللازمة لها من خلال ما توفره من إمكانيات تحليل وعرض المعلومات. كما أن استخدام الحاسبات الآلية في إجراء التحليلات الكمية يوفر الكثير من الوقت والجهد. فبعض المشكلات يمكن حلها رياضيا والحصول على نتائج التحليل أثناء انعقاد اجتماع صنع القرار بشأنها. كما أن وسائل العرض البياني للمعلومات تساعد كثيرا في تلخيص البيانات وفهمها، وبالتالي تساعد في سرعة صنع القرار. بالإضافة إلى ذلك، إن إمكانيات الحاسب الآلي يمكن الاستفادة منها في إجراء تحليل الحساسية والإجابة على العديد من الأسئلة التي يمكن أن يطرحها المشاركون في صنع القرار.



الفصل الثامن

بعض النماذج المعاصرة للتنظيم
واستعراض نجاح وفشل
التنظيم الإداري



الفصل الثامن

بعض النماذج المعاصرة للتنظيم

واستعراض نجاح وفشل التنظيم الإداري

مقدمة:

نحن نعيش ثورة من التغيير في كل شيء، ولا بد من تقبل حتمية التغيير، وقد يؤدي هذا التغيير إما إلى نجاح المنظمات أو فشلها أو بقائها على حالها.

فكل منا يمارس الإدارة في أي موقع كان وفي أي مجال يعمل حتى البيت الذي نعيش فيه ونقضي فيه أجمل أوقات الراحة والاستقرار بحاجة إلى إدارة حتى نتتمكن أن نحصل على ساعات الاستمتاع المطلوبة.

ولا زالت الإدارة الناجحة تشكل عبئاً ثقيلاً على العديد من أصحاب المؤسسات والجماعات وتعد عملية شاقة مثل صعود الجبال العالية، بينما هي عند البعض الآخر أمر يسير وسهل المنال.

ومن هنا أيضاً نرى أن بعض المدراء محكوم عليهم بالفشل وآخرين منهم يقفون في المراتب العليا من النجاح، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى بعض مظاهر النجاح والفشل في الإدارة ونتوقف عند بعض الحلول التي قد تقودنا إلى إدارة ناجحة.

فقد يصعب على بعض المدراء تحديد أهدافهم بوضوح ودقة، ولذلك ينتهي بهم المطاف إلى الفشل لأن تشوش الأفكار وغموض الغايات قد يؤدي إلى ضياع جهودهم التي يبذلونها في العمل على الرغم من حماسهم وتفانيهم.





أهمية التنظيم كوظيفة مستمرة بمنظمات الأعمال:

التنظيم هو إعادة تنظيم في نفس الوقت، ويؤدي إلى إعادة ترتيب الوظائف والإدارات والأقسام والموظفين باستمرار طالما وجدت الحاجة لذلك، وطالما كان هناك زيادة مضطردة في وقت إنجاز العمل وأيضا ارتفاع في تكلفة العمل.

ونحن نحتاج باستمرار لإعادة التنظيم من أجل ضمان عدم تداخل بين سطات المديرين وبعضهم البعض والتنسيق المستمر بين الإدارات والأقسام مما يضمن تدفق للسلطات والمسئوليات كل في اتجاهه وبشكل سليم يمنع الازدواجية في الأعمال، وهذه هي مهمة علم التحليل والتصميم التنظيمي.

وبالتحديد يحقق التنظيم الجيد للمنظمات ما يلي:

- 1- التنظيم يؤدي إلى تنسيق الجهود وتحديد الأدوار بما يؤدي إلى وجود سلوك جماعي منضبط ومتكامل وهاذف على مستوى المنظمة ككل، فالفوضى هي البديل بالطبع للتنظيم، وهذا يوضح مدى أهميته لتفادي هذه الفوضى.
- 2- بدون تنظيم يصعب تصنيف وتوزيع وتحديد درجة أهمية كل فرد ودوره في المنظمة.
- 3- بدون التنظيم أيضا فإن بعض الوحدات قد تبالغ في القيام بدورها، والبعض الآخر قد لا يقدر دوره بالقدر الذي حدد هل مما ينعكس سلبا على مستوى أداءه وانجازاته، وعلى الأهداف التنظيمية ككل.
- 4- يؤدي التنظيم الناجح إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة حيث تتم الأعمال وفقا للتنظيم الذي يراعي موائمة الفرد للوظيفة التي يعمل بها.
- 5- يساعد أيضا التنظيم الناجح على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتنظيم العائد منها.





6- يساعد على القضاء على الازدواجية وسوء الفهم حول المسؤوليات الخاصة بالإدارات والأقسام وكذلك الأفراد داخل هذه الأقسام لأنه يؤدي إلى تحديد واجبات ومهام كل فرد وإجراءات العمل من خلال تحديده لأعباء كل وظيفة.

7- يمنع التداخل في الاختصاصات بين العاملين وبعضهم البعض ومن ثم يؤدي إلى تحديد المسؤولية عن الأخطاء عند حدوثها.

8- يحدد الصلاحيات الممنوحة لكل فرد عند القيام بأعباء وظيفته من خلال مبدأ تفويض السلطة.

9- وأخيراً يؤدي التنظيم الناجح والمراجعة المستمرة له إلى تحقيق التكامل بين حاجات العامل وبين حاجات المنظمة مما يؤدي لنجاح واستمرار هذه المنظمة بالسوق.

وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يتم كل فترة حسب حجم هذا الهيكل وحجم المنظمة وعدد الإدارات والأقسام بها، ومدى تكرار المشكلات التنظيمية والإشرافية بها ومدى ارتفاع تكلفة العمل ووقت انجازه والتي تحتاج حينئذٍ لتحليل هيكل المنظمة أفقياً، ورأسياً بهدف الوقوف على المشكلات التنظيمية وغيرها من المشكلات والتي تؤدي لتضخم الهيكل التنظيمي وكبر حجمه وتفرضه مما يستدعي بعد تحليله وتشريحه أن تصمم المنظمة هيكل جديد يتلافى عيوب الهيكل القديم ويؤدي لانسياب وتدفق الاتصالات والمعلومات داخل هذا الهيكل العادل ويخفض معه تكلفة ووقت العمل.

الفشل والنجاح في إدارة منظمات الأعمال :

مما لا شك فيه أن التعاريف كثيرة في هذا المجال إلا أننا قد نختصر ذلك بتعريف واحد للفشل وهو مخالفة النتائج للأهداف الموضوعية ، أما معيار النجاح فهو الوصول لتحقيق معدلات أداء تعادل أو تفوق الخطط الموضوعية ، وينشأ من المهارات والعلوم





والإمكانات المتاحة للإداريين وإدراك نقاط القوة والضعف في منظماتهم ، وكذلك التحليل المستمر للبيئة المحيطة بما تحويه من فرص وتهديدات .

وقد يصعب على بعض المدراء تحديد أهدافهم بوضوح ودقة ، ولذلك ينتهي بهم المطاف إلى الفشل لأن تشوش الفكرة وغموض الغاية قد يؤدي إلى ضياع جهودهم التي يبذلونها في العمل على الرغم من حماسهم وتفانيهم .

لذا فإن أول خطوة باتجاه نجاح الإدارة هو أن يعرف المدير ما هو المطلوب منه بالضبط ؟ وبهذه الطريقة تصبح عنده الطرق ممهدة أمامه والإدارة سهلة لأنه سيرف من أين يبدأ وإلى أين ينتهي؟ وبالتالي أي طريق أقرب وأسلم في الوصول إلى الغاية .

إن تحديد الهدف ورسمه بشكل واضح وصريح ليس فقط يوفر النجاح للمؤسسات بل يعود على نفوس الإداريين بالحماس المتدفق والروح الوثابة التي لا تعرف الملل ولا الفتور لأنهم دائماً يعرفون ما ذا يريدون ويقومون بما يعتقدون به، وبهذا يغلغون الباب أمام الارتجال ويمنعون القدر من التلاعب بهم وبقراراتهم .

ولكن الغريب حقاً أن نجد بعض المدراء يستصعبون طرح الأسئلة على أنفسهم أو على مشاركيهم لتحديد الأهداف وتشخيص المشكلات بل والأغرب من هذا نجد أن بعض المدراء يعد مشاوراً ومشاركة الآخرين في الخطط والبرامج نوعاً من العجز أو الضعف، لذلك يترددون في الاستفهام عن المطلوب ويكتفون بما عندهم من أفكار وآراء وقرارات ويستفنون عن الآخرين وهذا أمر من شأنه إرجاع المنظمة إلى الوراء وإظهار الإدارة بوجه فاشل .

إذن كيف يمكن أن يتوقع المدير أن يعرف الآخرون أهدافه ويتعاونون معه في تحقيقها في حين هو نفسه يجهلها أو يجهل حدودها، وعليه فإن المدير الناجح ليس الذي ينكفي على نفسه وينطوي في قراراته وأفكاره بل هو الذي يفتح على الآخرين ويبادلهم الرؤى والأفكار ويشاركهم في اتخاذ القرارات ولذلك فإن في طرح الأسئلة على





الآخرين وخوض المحاورات معهم يكشف له الطريقة الأنسب لتأدية الأعمال فضلاً عن بلورة الرؤية في الهدف المطلوب.

كما أن بعض المدراء يقومون بأعمال كثيرة ويشغلون أيامهم ليلاً ونهاراً في العمل الدائم الدءوب ولكن لا يحصلون منها النتائج المطلوبة بل على الرغم من تحمل المشاق الكثيرة يشعرون بأن العاملين معهم يصابون بتراجع وفتور في الحماس والاندفاع.

إن فقدان النظام وانعدام خطة العمل لا تسمح للمدير بقراءة المستقبل غالباً كما لا تسمح له بإدارة حسنة للحال الحاضر لذلك يبتلى باضطرابات واختلال في القرارات كما يجز القلق إلى العاملين وهو أمر من شأنه أن يشغل المدير بالحالات الطارئة دون الخطط الإستراتيجية ومنها الإهمال أو الماطلة والتسويق في توفير المعلومات اللازمة للعاملين بشأن القرارات والأهداف والخطط.

والأداء الجيد يتوقف على دقة المعلومات وفهم الخطط والأهداف توقفاً كبيراً، ولكن مشكلة المدير غير المنظم تجعله في قائمة المسوفين أو المهملين الأمر الذي يرهق نفسه ويهرق من يتعامل معه وهذه نتيجة طبيعية للمدير غير المنظم.

وبالطبع سيظهر مدراء فاشلون يعملون على أساس نظام يومي بلا خطة مدروسة، ونعني بذلك أنهم سيعملون كل يوم بيومه، فما يقع أمامهم من أعمال سيتفادون عنه وعن الأسس الواجب إتباعها حينئذ، وعليه فهم يعيشون لحظاتهم الراهنة ولا يعيشون للمستقبل وليس لديهم وقت كافي للتفكير في المستقبل ولا لتقويم العمل ودراسة إيجابياته وسلبياته.

ومعنى هذا أن ما يبذله من جهود وأعمال ونفقات تؤدي إلى ضياع الوقت في الأمور البسيطة وعدم توفره لمعالجة المهمات.. وهذه وحدها تكفي لجعل المؤسسة تراوح في موضعها على أحسن الفروض.. كما تجعل العاملين يعيشون حالة اليأس والجمود والرتابة.. فهل يتوقع لها النجاح بعد ذلك؟





هذا فضلا عن بروز حالات من ردود الأفعال النفسية وانعدام الثقة بين العاملين والإدارة، والواقع يشير إلى أن المدير الناجح يعيش بقوة شخصيته وحضوره في نفوس العاملين، وأول شيء يجعله قويا في نفوس الآخرين هو الثقة بينه وبين من يديروهم، إلا أن النظام يهدم الجسر الوثيق ويبدل العلاقات المتينة إلى روابط مفككة يشوبها القلق.

كيف نعالج الفشل؟

من هنا علينا أولاً أن نضع خطط شاملة ومدروسة من أجل العمل بنجاح داخل منظمات الأعمال، ولكي تكون هذه الخطط أنضج وأكثر واقعية علينا أن يشارك فيها الآخرين ونطلب معونتهم، فليس من العيب ولا النقص أن يشاركنا الغير في رسم مناهجنا ما دام الهدف هو التفوق والنجاح.

وقد نكون فعالين ونشطين في بذل المزيد من الوقت والجهد والمال ولكننا غير منظمين في أعمالنا ويوميائنا لذلك فأننا ننشغل بالهوامش ونترك الأساسيات جانبا، لذلك علينا أن ندرك أولوياتنا لنتمكن من الوصول إليها بجهد أقل ووقت أسرع ونتائج أفضل.

ولذلك فالإدارة الناجحة تتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة للوصول إلى الأهداف ومن هنا يجب أن ننظم أمورنا بطريقة تساعدنا على معرفة المشاكل والسعي إلى حلها وفق خطة مدروسة لنضمن معها السير إلى الأمام أيضا.

ويعتقد العديد من المدراء أن الإدارة عبارة عن تحمل مسؤولية الدور والوظيفة وإعطاء الأوامر الحديدية الصارمة، مع وضع التعليمات أمام العاملين إلا أن الملاحظ في مؤسساتهم أن النتائج التي حصلوا عليها كانت في الغالب فاشلة.

لذلك فإن المدير الناجح ليس الذي يصدر الأوامر والقرارات الصارمة ويحرك العاملين فقط بل هو الذي يحاكي العقول ويعمل على زرع القناعات والإيمان بالفكرة أو





الخطوة أو الأهداف المدروسة، فإذا اقتنع العاملون بذلك وآمنوا بالعمل وبمنهجه فإن ذلك سيضمن تحمسهم كما يضمن تفانيهم وإخلاصهم، وفي نفس الوقت يضمن نجاح العمل بلا مشاكل ولا أزمات.

والفرق واضح بين منهجي الفشل والنجاح، ولذلك فإن المدير الذي يتعامل مع القوة يواجه في الغالب أنواعاً مختلفة من ردود الأفعال لدى العاملين، ومثال على ذلك:

- أنه يواجه أشخاصاً يقومون بالقليل من العمل إسقاطاً للتكليف أو المسؤولية ويترددون في إنجاز المزيد.
- كما يواجه أشخاصاً يهملون تفاصيل القرارات فيدخلون إلى ساحة التنفيذ مع غموض في الرؤية فتخرج أعمالهم ناقصة أو غير ناضجة فينظرون للقيام بها مرتين وربما أكثر..
- والخسائر المترتبة في مثل هذه الحالة في الوقت والجهد والنفقات واضحة..
- كما يواجه أشخاصاً يجهلون ما هو المطلوب منهم وبالتالي يقومون بالأمر على عكس المطلوب تماماً.

وظائف الإدارة الناجحة:

من هنا علينا دائماً أن نعرف أن طريق النجاح يبدأ من التفكير والاستشارة والتخطيط المدروس حتى نصل إلى الأهداف بأقل جهد وبأسرع وقت وبأفضل ثمر وهناك وظائف ينبغي أن نسلکها في هذا الاتجاه وهي كالتالي:

- 1- التخطيط: ونعني به وضع الأهداف وقراءة نتائجها ووضع الحلول للمضاعفات السلبية التي قد تنجم عنها مضافاً إلى تعيين اسلم الطرق للوصول إليها.
- 2- التنظيم: ونعني به تحديد الأهداف البعيدة والأخرى القريبة وفرز الأولويات وتوزيع الأدوار والأوقات على الأفراد المناسبين أو اللجان لإنجازها.





3- التوجيه والمتابعة، ومهمتها في بعدين:

الأول: التوجيه والتعليم والسعي المستمر لإيجاد التنسيق والتعاون بين أطراف العمل.

الثاني: السيطرة والمراقبة على الأعمال للتأكد من سير الأعمال وفق الخطة الموضوعة وتصفية العوائق أو الموانع التي يمكن أن تعرقل مسيرة العمل.

4- وبعد كل هذا تبقى الإدارة بحاجة إلى وقفات بين آونة وأخرى للملاحظة سير العمل في الاتجاه العام وموازنة الخطط والطموحات مع مستوى الأداء.. لتكون مرحلة تقويم وموازنة أي وظيفة الرقابة .

ولا يكفي أن ترسم الإدارة هدفاً وتضع خطة وتمشي في اتجاه الهدف وإنما لابد لها أن تعرف أيضاً أنها هل تضمن الوصول إلى الهدف.. وكيف ستضمن ذلك؟ لا شك أن هذه الخطوات هي مهمة المدير والإدارة الطموحة ولا يتحقق الطموح في الخطوة الأولى ولا الثانية منها.. ما لم يجمع المدير المستشارين ومشاركة كل من يمكن أن يسهم في تكاملية الخطوات ومنهجيتها بشكل إيجابي وفعال..

ومما لا شك فيه أن التخطيط المدروس أساس العمل الناجح والإدارة البارعة هي التي تتمتع بتخطيط حكيم يوازن بين الإمكانيات المتاحة والطموحات. ولكي يكون التخطيط أكثر منطقية واعتدال لابد وأن يعرف المخططون أهدافهم المنشودة بشكل واضح ودقيق.

كذلك التنظيم الجيد هو الذي يراعي الحجم المناسب والشكل المناسب للمنظمة وهيكلها التنظيمي ووضوح الموظف المناسب في الوظيفة والمكان المناسب له في هذا الهيكل.





مهمات الإدارة الناجحة :

وهنا قد يرد سؤال حسناً: ما هي مهمات الإدارة الناجحة في ظل الظروف البيئية والتنظيمية المعاصرة ؟

والإجابة أن العاملين يحتاجون إلى توجيهات وإرشادات متواصلة إذ لا يستغنى الإنسان عن الحاجة إلى ناصح أو مستشار أو ناقد بقاء، وعليه فإذا أردنا أن يكون مستوى أداء العاملين وإنجازاتهم عالية فعلياً أن نضع أمامهم عدة أمور ونتأكد جيداً من وصولها إليهم بشكل واضح وجلي، وهذه الأمور هي:

1- تحديد وصياغة الهدف الأسمى الذي تتطلع إليه المنظمة، فمثلاً ما هو الهدف من وراء إنشاء إدارة للبحوث والتطوير بها ؟

2- تحديد المهام التي ينبغي عليهم القيام بها بالضبط .

3- الفوائد التي سيتوصلون إليها جراء هذا العمل مادية أو معنوية ونحو ذلك.

وعندما يفهم العاملون الأسباب الكامنة وراء مهماتهم والغايات المرجوة من أعمالهم فأنهم سيندفعون لإتمام أعمالهم بفعالية جيدة، وطبقاً للمقاييس المرسومة في الخطة بأذلين أقصى ما بوسعهم من طاقة في سبيل النجاح لأنهم علموا ماذا تريد المنظمة وكيف يعملون فيها بقناعة وانتماء وإنتاجية مرتفعة ؟

وإذا انضم إلى هذه المعرفة أيضاً التوجيه الناضج والدفع المستمر والتعامل الحسن معهم فإن النجاح سيكون أكبر وأكثر ضماناً ، وهذا يتطلب من الإدارة مهارة فائقة في فن التعامل مع الناس بقدر ما يتطلب وضع الخطة المناسبة.

وبإمكان الإدارة الناجحة أن تخطط وتؤسس بقدر ما تشاء إلا أنها إذا افتقدت عنصر التوجيه الناجح في الأداء فإنها ستعجز القليل.





لذا نجد العديد من المدراء والإداريين يعانون من تخلي معاونيهم عن المسؤوليات والقاء أسماء الأعمال على هؤلاء المديرين ، ولكي تتحلى الإدارة الناجحة بالتوجيه الفاعل لأبد وأن تكون ماهرة في الأمور التالية:

1- إطلاع الأفراد على الأهداف بوضوح وتعريفهم بما ينبغي أن يقومون به من مهام وأدوار.

2- توزيع هذه الأدوار بقناعة وإيمان.

3- بعث الحماس في الأرواح والنفوس ليؤدوا أعمالهم بطريقة ممتازة بواسطة المتابعة المستمرة الحكيمة.

4- وبالتالي ستشعر الإدارة بأنها تقود الناس قيادة ناجحة.

أي بإمكان الإدارة الناجحة أن تجتمع بالكوادر وتسهمهم في القرار وتستشيرهم في الخطة كما بإمكانها أن تجتمع بالطلاب للتعرف على مشاكلهم وإسهامهم في بعض القرارات أيضاً وفق خطة مدروسة مضافاً إلى متابعة سير العمل بشكل دائم لبعث الحماس والشعور بالمسؤولية عبر توزيع بعض الأدوار أو تفويض بعضها للعاملين وترقية الكفوئين منهم وإلى آخره من وسائل عملية وهذا يتطلب حضوراً فاعلاً ومستمرًا من الإدارة مع العاملين ومعايشتهم معايشة دائمة ومتابعة سير الأمور بشكل مستمر لكي تخرج النتائج مثلما توقعت.

لذلك يجب علينا كتنظيم ناجح أن نحدد:

1- العمل الذي سنؤديه ونعرف حالته وما سيؤول إليه.

2- متابعة التفاصيل أولاً بأول ليكون حضورها فاعلاً ونشطاً ليكون التوجيه بمستواها.





3- تقييم أداء العاملين ومتابعة أسباب القصور أو العجز وتطوير الناشط وبهذا تكون قد حصلت ثمار ما وضعته وبذلت من أجله المزيد.

وفي إحدى المقالات والتي بعنوان " كيف تقيس نجاح المنظمات ومعرفة أسرار المعايير المؤثرة في إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات"، فقد تم فيها تناول أن الأعمال الناجحة تقيم نفسها بنفسها وتتطور في جميع أبعاد العمل، والمعايير المستهدفة أو النمطية هي أساس التقييم وأنها أساس أي تقدم أو تطور في العمل، ولكن قياس نجاح إعادة الهندسة عملية صعبة، فلا توجد معايير ثابتة يمكن الاعتماد في تقييم الأداء لنتائج عملية إعادة الهندسة .

وعندما نسأل أنفسنا عن كيفية إعداد مقاييس أو معايير لإحدى الشركات فإنه يجب أن نحدد أولاً مكانة ووضع هذه الشركة في السوق، والقياس أو المعيار الذي يمكن اللجوء إليه لتقييم عمل ما بها؟، وفي أي مجال يستخدم؟ وبمعرفة من؟ وكما نعلم لذلك فالتركيز على العملاء وعلى الأداء والذي يمكن تقييمه لهم باستخدام مقاييس أو معايير تقيس مدى قدرتهم على مقابلة احتياجات العملاء وتحقيق أهداف العمل أيضاً.

وضع المعايير لكل أنشطة وأقسام العمل :

تساعد المعايير على قياس الجوانب الهامة أي ذات الأهمية (الأنشطة الأساسية) ففي الماضي كنا نحتاج إلى قياس الإنجازات ونتائج الأعمال المالية ولكن اليوم فإن معظم الأعمال الناجحة نجد أنها يجب أن تقيم جوانب وأبعاد أخرى في نشاطها ، فالنظام القياسي يجب أن يشمل أو يغطي على الأقل وضع المعايير الخاصة بـ:

1. العملاء : (الأداء ومتطلبات العميل ، إرضاء وكفاية العميل) .
2. تأدية العمل بشكل صحيح من أول مرة للعمليات الداخلية مثل :

• الوقت (الجدولة) ودورة الوقت في كل عملية .





- جودة المنتجات والخدمات.
- التكلفة (تكلفة الأداء) مثل قياس تكلفة الإنتاج.
- 3 . أداء الموزعين بالمقارنة مع متطلبات العملاء .
- 4 . الأداء المالي:
- الربح المحقق للشركة .
- معدل نمو السوق ومعايير اقتصادية أخرى للقياس .
- 5 . أداء العاملين : قياس مدى كفاية ورضاء الموظف .

ويجب أن نتبع عملية التجريب عند تطوير المعايير المستخدمة أي نقوم باختبار نموذج لعملية تم تجربتها مسبقاً واستخدامها لتطوير هذه المعايير، مثال التعرف على العملاء والمنتجات التي يحتاجونها وتحديد متطلبات العميل ومعرفة هي ما تقوم به يكسب رضائهم ويحقق لهم الكفاية أم لا ؟

وبصفة عامة يجب مراجعة الأسئلة التالية باستمرار:

- * هل المعايير (القياسات) السابقة ذات معنى وهل يمكن قياسها ؟
- * ما الفرق بين المعايير الجديدة التي وضعتها المنظمة حديثاً وبين المعايير السابقة ؟
- * هل يتم العمل من خلال مجموعات عمل متكاملة ؟
- * هل تعمل المعايير الموضوعية على تقوية السلوك المستهدف بالعمل وذلك على المدى البعيد وفي الوقت الحالي أيضاً ؟
- * هل هذه المعايير سوف تحقق السلوك المرغوب فيه ؟





- * ما هو نوع السلوك الذي يجب أن يكون عليه لتحقيق ؟
- * هل المعايير سوف تساعد في تدوير وتحريك العمل ؟
- * ما هي معدلات الأداء المطلوب الوصول إليها في العمل خلال الشهور والسنوات القادمة ؟

بعض نماذج التنظيم المعاصرة :

يتم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات استناداً إلى بعض الاعتبارات الأساسية والتي تمثل العامل أو مجموعة العوامل المؤثرة في الموقف التنظيمي والتي يأخذها المنظم في الحسبان عند القيام بمهمته .

وتتمثل العوامل التي يتم في إطارها اختيار النموذج التنظيمي المناسب فيما يلي :

- 1- الخصائص الفنية للعمليات الإنتاجية التي تقوم بها المنظمة .
- 2- خصائص المنتجات التي تنتجها المنظمة من حيث بساطتها أو تعقيدها .
- 3- الأساليب والوسائل التكنولوجية المستخدمة في مجال الإنتاج أو التسويق بالمنظمة
- 4- الاعتبارات الاقتصادية المرتبطة بكل نموذج من النماذج التنظيمية وانعكاس ذلك على التكلفة والعائد.
- 5- سهولة أو تعقيد عمليات الإشراف والتنسيق والرقابة.
- 6- خصائص السوق التي تعمل فيها المنظمة .
- 7- خصائص المستهلكين لمنتجات أو خدمات المنظمة.
- 8- طبيعة العلاقات السائدة داخل المنظمة.





9- طبيعة العلاقات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

ومع تعدد نماذج التنظيم إلا أنه قليلا ما نجد أحد الهياكل التنظيمية قد صمم وفق نموذج واحد ، حيث انه يمكن لنفس المنظمة أن تتحول من نموذج إلى آخر ، بحسب التطورات التي تطرأ ، مثلا إذا بدأت إحدى المنظمات نشاطها في مكان واحد فإن الهيكل التنظيمي يمكن أن يصمم وفق نموذج المنتجات فإذا ما امتد نشاطها إلى عدة مناطق جغرافية ، فإن يمكن إعادة التنظيم على أساس " المناطق وهكذا.

نموذج التنظيم حسب الوقت :

يقوم هذا النموذج التنظيمي على أساس الوقت الذي تستغرقه العمليات أو الأنشطة ، وهو من أقدم النماذج التنظيمية ، ويحق الأهداف التالية :

- 1- الوفاء بتعهدات المنظمة بتسليم المنتجات في وقت محدد .
- 2- استغلال الموارد المادية والتسهيلات المتاحة بأقصى مستوى .
- 3- إتاحة الفرصة لتنظيم وقت العمل بما يحقق الأهداف العامة للمنشأة .
- 4- إتاحة الفرصة لتشغيل عدد كبير من القوى العاملة، ومن ثم التخفيف من حدة البطالة .

وطبقا لهذا النموذج يتم تقسيم العمل إلى ورديات، ويقوم كل منها بممارسة الإنتاج أو تقديم الخدمة في وقت محدد طوال الليل أو النهار أي على مدار اليوم أو العام ، ويشيع استخدام هذا النوع في المستويات الإدارية الإشرافية .

المزايا :

- 1- يساعد على الاستغلال المثل للموارد المتاحة وخاصة المعدات الرأسمالية.





- 2- يعطى الفرصة للتكيف ومواجهة التغيرات في الطلب أو زيادة الضغوط على المنظمة في مجال الإنتاج.
- 3- إتاحة الفرصة لقياس ومراقبة النتائج المحققة في كل وردية وبشكل دقيق .
- 4- تحقيق الرضا للعملاء نظراً لانجاز طلباتهم في وقت قصير .

العيوب :

- 1- صعوبة التنسيق بين الورديات المتتابعة .
- 2- احتمال اختلاف تكلفة التغيير من وردية لأخرى وإعداد الآلات لكل وردية أو لكل طلبية .
- 3- صعوبة وتعقيد الإشراف الإداري بسبب تعدد الورديات ما يؤدي إلى اتساع وتشعب العمليات الإشرافية .

نموذج التنظيم حسب العمليات :

ينتشر استخدام هذا النموذج التنظيمي في المنظمات الصناعية ، ويقوم على تجميع العمليات الفنية والآلات والمعدات الخاصة بكل عملية إنتاجية والمتخصصة فيها سويًا تحت تقسيم تنظيمي واحد ، وبمعنى آخر فإن العمليات الإنتاجية والآلات والمعدات يجرى تقسيمها في مجموعات على أساس التشابه أو التكامل أو التتابع ، بحيث يتم توزيع القوى العاملة اللازمة لكل مجموعه معاً في شكل تنظيمي مستقل ، ويفضل الأخذ بذلك النموذج للأسباب أو الدوافع التالية :

- 1- عندما يكون حجم المعدات من الكبر بحيث يصعب توزيعها بين الوحدات الإنتاجية لمختلفة ، مما يتطلب تركيزها في وحدة تنظيمية مستقلة .





- 2- تشابه المهارات اللازمة لنوع محدد من الآلات أو العمليات بحيث يكون من المفضل تنظيم العمل على أساس تجميع هذه الآلات والمعدات في مكان محددة .
- 3- وجود تسهيلات فنية ضخمة تدعو إلى تركيز العمليات بدلا من تشتيتها .
- 4- تحقيق أكبر مستوى من الوفورات الاقتصادية المرتبطة بالتجميع أو تركيز الخدمة والحجم الكبير .

وبصفة عامه فإن هذا النموذج التنظيمي يستخدم في المستويات الإدارية الدنيا عند مستوى التشغيل بجانب منطقة أخرى تستخدم تنظيم العمل عند المستويات الإدارية الأعلى في المنظمة .

كذلك يستخدم هذا النموذج بصفة خاصة في حالة استخدام الحاسبات الآلية والأجهزة الإلكترونية في العمليات المكتبية ، حيث يتم تركيز هذه الأجهزة عند جميع المستويات الإدارية ، ويتم التنظيم بما يجعل هذه الإدارة مركزية تقدم خدماتها إلى باقي الإدارات عند جميع المستويات الإدارية بسهولة وسرعة .

ويمكن أن تتم تنظيم الآلات وتوزيعها في هذه الإدارة خلال العمليات الإنتاجية طبقا لواحد من الأسس التالية:

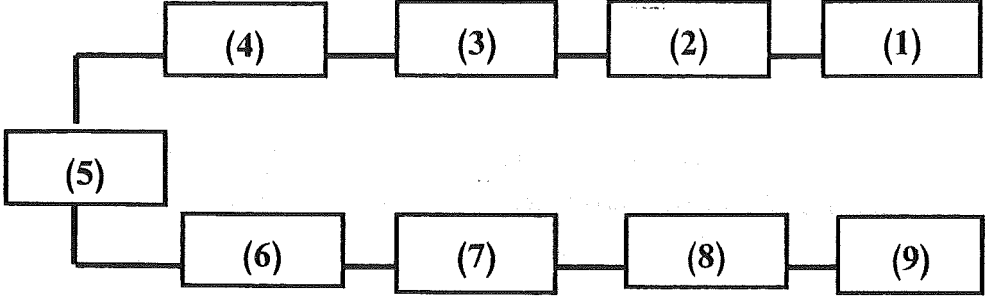
1- تنظيم العمليات الإنتاجية في خط إنتاجي واحد هو خط التجميع :

وهو الذي يبدأ بالعملية الإنتاجية الأولى وينتهي بالعملية الإنتاجية الأولى وينتهي بالعملية الإنتاجية الأخيرة وكل مرحلة لها طبيعتها الفنية المميزة ولها خصائصها ومتطلباتها التي تختلف عن المراحل الأخرى السابقة عليها أو اللاحقة لها ، وأهم المزايا في هذه الحالة هو درجة التخصيص العالية وما يترتب عليها من مزايا ، إلا أنه يعنى وجود عدة عيوب مرتبطة بالتخصيص مثل معاناة العاملين من المل والتوتر والسأم بسبب أداء عملية إنتاجية واحدة ومتكررة ، كذلك يؤدي تعطيل أحد المراحل إلى توقف خط الإنتاج كله ، ويمكن توضيح ذلك النوع من التنظيم وترتيب





الآلات والمراحل في مصنع لتصنيع السيارات الملاكي مثلاً وذلك على النحو الموضح
بالشكل التالي :



ويكون تتابع الآلات في الشكل السابق كالتالي :

- 1- مرحلة دخول الشاسيه خالي من أية مكونات ليبدأ تسقيط الموتور به .
- 2- مرحلة تركيب العفشة (المساعدين وخلافه) .
- 3- مرحلة تركيب الإطارات .
- 4- مرحلة الفوانيس .
- 5- مرحلة تركيب الزجاج الأمامي والخلفي .
- 6- مرحلة تركيب الزجاج الجانبي الأيمن والأيسر .
- 7- مرحلة المقاعد الأمامية والخلفية .
- 8- مرحلة الفرش الداخلي أسفل المقاعد وبالشنطة .
- 9- مرحلة التخزين النهائي للسيارة تامة الصنع في مخازن البيع للعملاء .

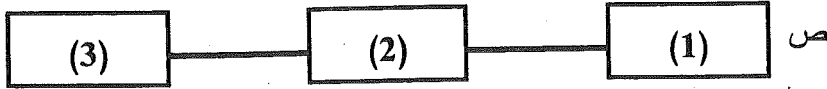
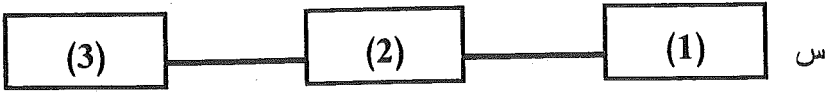




ولكن قد يعاب على هذا النوع من الترتيب والتنظيم أن في حالة عطل أحد الآلات بالخط فإن ذلك يتسبب في توقف الخط كله وتعطل الإنتاج بالكامل.

التنظيم على أساس التوازي:

طبقا لذلك النوع من تنظيم العمليات الإنتاجية يجرى توزيع الآلات والعمل بشكل يحقق التوازي في الأداء والتوزيع في المنتجات ويعنى التوازي أن أحد الأفراد أو الأقسام الإنتاجية يقوم بأداء بعض الخطوات الإنتاجية في آن واحد بينما يقوم فرد آخر أو قسم آخر بأداء نفس العمليات في نفس الوقت بنفس التتابع في الخطوات ، مثلا تقوم إحدى العاملات (س) في مصنع للملابس الجاهزة للعمل على ماكينة الخياطة لتجميع أجزاء الفستان ، ثم عمل " العراوى " ثم تركيب الأزرة لفستان السيدات في الوقت نفسه تقوم زميلتها " ص " بنفس العمليات على ماكينة حياكة لنفس النوع من الفساتين أو لفستان الأطفال وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:



ويمتاز التنظيم على التوازي باختصار الوقت الكلى المطلوب للإنتاج بمقدار مضاعفة العمليات الإنتاجية بمعنى آخر اختصار الوقت إلى النصف على أساسين اثنين من العاملات (س، ص) ، ويمكن أن يتم اختصار الوقت إلى الثلث لو تم التوازي على أساس ثلاث خطوط (س، ص، ع) ... وهكذا .





كذلك يؤدي هذا التنظيم إلى معالجة الآثار السلبية الناتجة عن التخصص بحيث يترتب على قيام العامل بكل العمليات الإنتاجية المطلوبة لإنهاء عمل معين ، نوع من النوع في الأداء مما يجعل العمل أكثر جاذبية . ويحقق له مستوى أكبر من الرضا الوظيفي بالتالي

وبالإضافة إلى ذلك تتحقق مزايا نتيجة عدم انتقال السلعة بين أكثر من عامل ، نظرا لقيام الواحد بأداء عدة عمليات لنفس السلعة لكن على الجانب الآخر فإن هذا النوع من التنظيم يتطلب درجة عالية من المهارة لدى العامل وهو ما يتطلب جهودا غير عادية لتدريبه وتنميه بصفة مستمرة .

تنظيم العمل على أساس التجميع :

حيث يتم أجزاء السلعة بواسطة عدة أفراد يعملون في وقت واحد على عدة سلع يجرى تبادلها فيما بينهم، بحيث يتم إنتاجها في وقت واحد بالكامل.

مثلا في ورشه صناعة السيارات ، يمكن أن يتم أداء عدة أعمال في وقت واحد على نفس هيكل السيارة بحيث يقوم العامل الأول بتركيب الموتور ، بينما يعمل الثاني في السيارة والثالث في أعمال الكهرباء والرابع في تركيب الإطارات. ويعمل الجميع طبقا لمعدلات أداء مدروسة بحيث ينتهي العمل في السيارة للتشغيل.

ويمتاز هذا النوع من التنظيم بمزايا التخصص والسرعة في الأداء ، ولا يحتاج إلى مزيد من التدريب ، لكنه يحتاج إلى إعداد جيد وتنسيق ودقة في تقسيم العمل .





نموذج التنظيم حسب المنافذ السوقية :

يتم تصميم هذا النوع التنظيمي على أساس قنوات التسويق ، رغم تشابهها مع التنظيم على أساس العمل من خلال هذا النموذج تكون السلعة المنتجة هي محور التنظيم بهدف توزيعها في قنوات تسويقية متعددة وفعالة.

طبقا لذلك يتم بناء الهيكل التنظيمي حول منافذ أو قنوات توزيع السلع والخدمات التي تنتجها المنشأة في مثل هذه الحالات يجري إبراز التقسيمات التنظيمية للهيكل التنظيمي حسب عدد منافذ التوزيع التي أثبتت تجربة المنشأة فعاليتها ، ولكن التوزيع المباشر ، وتجار التجزئة ، أو تجار الجملة ونصف الجملة ومعارض الشركات بحيث يخصص لكل واحد من هذه المنافذ إدارة مستقلة تتركز فيها جميع الخدمات اللازمة لإدارة ذلك المنفذ وجعل التوزيع من خلاله طريقة ناجحة وتحقق أهداف المنشأة في السوق.

ومن الأمثلة العملية التي تشير إلى التحول إلى هذا النوع من التنظيم ما قامت به شركة purex الأمريكية عندما عدلت تنظيمها من التنظيم حسب المنتجات والمناطق إلى التنظيم حسب قنوات التوزيع ، حيث اعتمدت في توزيع منتجاتها من الصابون ومساحيق التنظيف الكيماوية على " البقالات الكبرى " والصيدليات ومخازن الأدوية ، وقد تطلب ذلك إعادة تنظيم العمليات الإنتاجية وكذا إضافة أقسام إنتاجية جديدة تحت مسمى منتجات مخازن الأدوية .

نموذج التنظيم حسب المشروعات :

يقوم هذا النموذج التنظيمي على تجميع الأفراد والإمكانات اللازمة لتنفيذ أحد المشروعات في مكان واحد وتحت رئاسة واحدة وينتشر في شركات المقاولات والخطوط والبحوث الأكاديمية ، وذلك بصفة مؤقتة وحتى يتم تنفيذ المشروع في إطار الترتيبات القائمة والدائمة للشركة .





ويعنى التنظيم هذا النموذج أن هناك تنظيم أساسي ودائم بالإضافة إلى وجود أساس دائم في الوقت الذي تظهر تنظيمات مؤقتة للعديد من المشروعات في إطار التنظيم الأساسي (الإدارة العامة) على العاملين بالمشروع ، وذلك من خلال مندوبي المدير العام الخاص بكل وظيفة على مستوى المشروع.

وعلى هذا الأساس فإن التنظيم حسب هذا النموذج يظهر في شكل " مصفوفة هندسية " عندما يكتمل ، حيث تتخذ السلطة الوظيفية التنفيذية اتجاهها رأسيا (من أعلى إلى أسفل) والسلطة الفنية تأخذ اتجاهها أفقيا ، بحيث يتلاقى نوعى السلطة (الرأسي والأفقية) عند كل واحد من موظفي المشروع .

المزايا:

- 1- يعتبر هذا النموذج فعالا لتنفيذ المشروعات الكبيرة والمعقدة في وقت قصير ، نظرا لقدرته على تجميع الكفاءات والموارد والبشرية في مكان المشروع وتسخيرها لخدمته وتحقيق أهدافه .
- 2- يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المالية على مستوى المنظمة .
- 3- سهولة المتابعة الرقابية على الأداء والنتائج .
- 4- يتيح الفرصة لتدريب الكفاءات المختلفة في المشاريع ، لتحمل مسؤوليات تنفيذية ، ومن ثم إعدادها لتحمل مسؤوليات أكبر على مستوى المنظمة .

العيوب:

- 1- احتمال ظهور صراع بين مديري المشروع ومديري الإدارات الرئيسية بالمنظمة ، مما يعنى الاعتماد على أساليب اتصال غير رسمية لانجاز المطلوب .
- 2- تنازع الاختصاصات بين إدارة المشروع والإدارات المركزية مما يعنى عدم الالتزام بمبدأ وحدة الأمر ، يتلقى العاملون بالمشروع تعليماتهم من أكثر من مصدر وأكثر من خط سلطة .





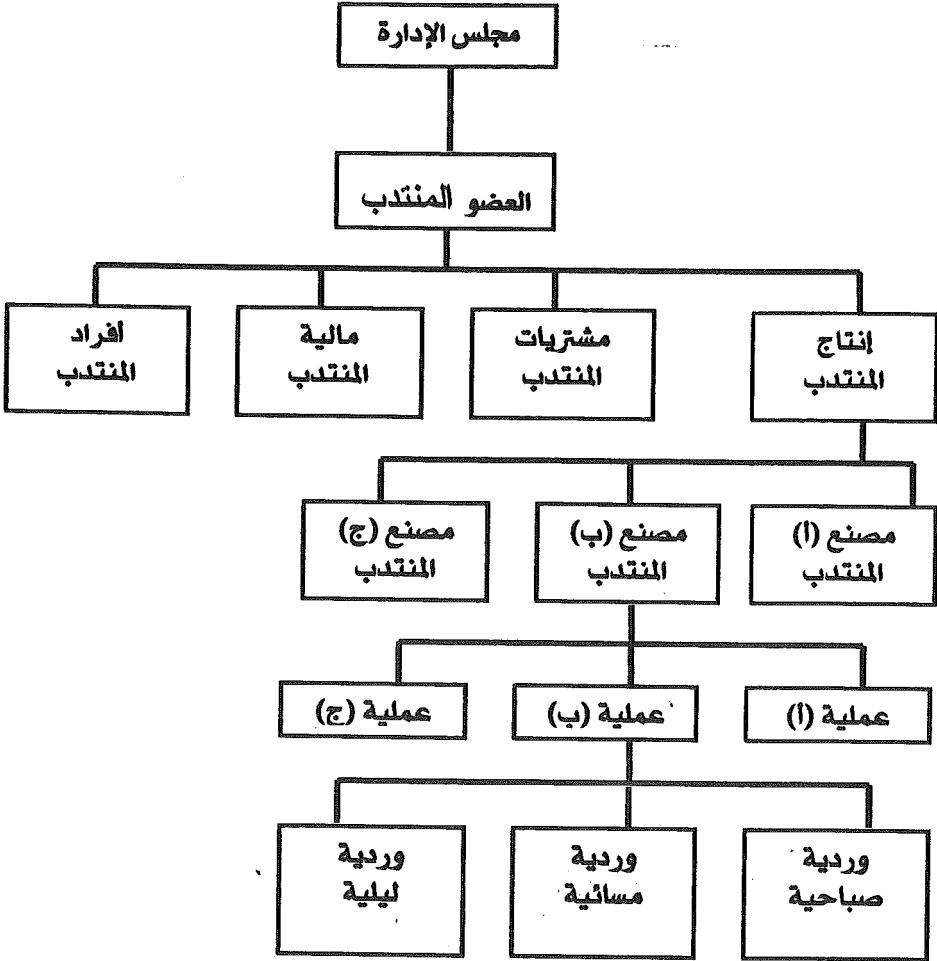
المزيج التنظيمي كأساس جديد بدلاً من أساس واحد :

من المهم التأكد على أن النموذج التنظيمي ليس هدفاً، إنما هو مجرد وسيلة يتم طبقاً لها وضع الترتيبات اللازمة لتحقيق تفاعل بين الأفراد وصولاً إلى أهداف المنظمة . ومن ثم فإنه بالنظر إلى المنظمة ككل فإنه يصعب التركيز على نموذج تنظيمي دون غيره ليتخذ كأساس للتصميم التنظيمي على مستوى المنظمة . لذلك يمكن الاستفادة من عدة نماذج تنظيمية في وقت واحد لإجراء التنظيم الشامل لإحدى المنظمات، بحيث يستخدم النموذج المناسب عن المستوى المناسب وفي النشاط المناسب.

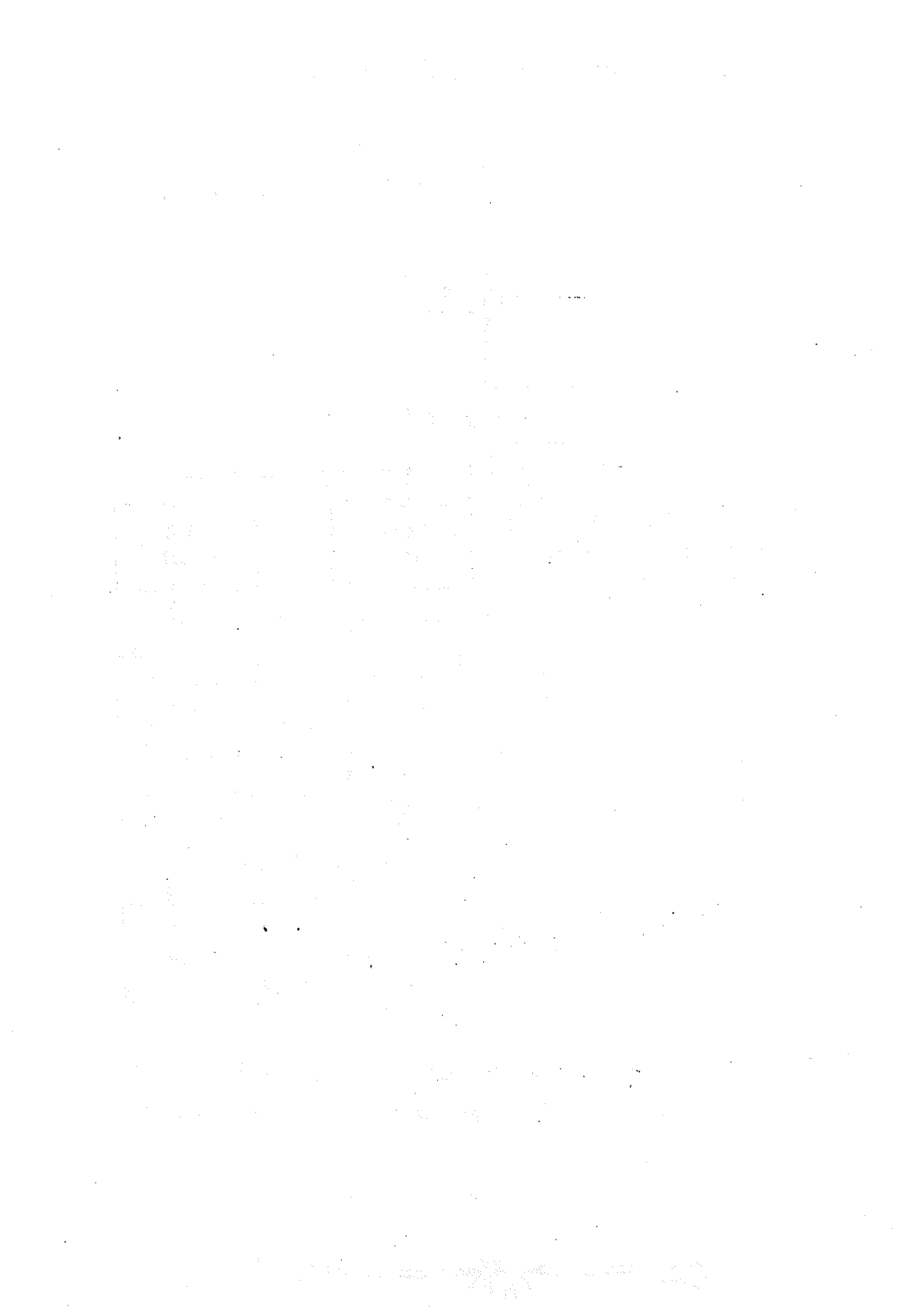
ويمكن أن يتم التصميم التنظيمي لإحدى المنظمات عند القمة على أساس الوظائف (إنتاج - شراء - تسويق - مالية ... الخ) ... وهكذا بالنسبة لباقي العمليات ثم يتم التصميم في كل واحد من الواقع على أساس الوقت مثلاً (مناوبات).



ويمكن توضيح ذلك في الهيكل التنظيمي التالي :



وقد يفيد المزيج التنظيمي هذا في بعض الشركات التي تفشل في تنظيم أعمالها وهيكلها تنظيمياً إذا ما اعتمدت على أساس محدد من الأسس السابقة.



الفصل التاسع

بعض الاتجاهات والمداخل
الإدارية الجديدة في مجال التحليل
والتصميم التنظيمي
أولاً: مدخل إعادة الهيكلة



الفصل التاسع

بعض الاتجاهات والمداخل الإدارية الجديدة في مجال التحليل والتصميم التنظيمي (مدخل إعادة الهيكلة)

توجد العديد من التعاريف التي تناولت مدخل إعادة الهيكلة ومنها ما يلي:

1- تعريف كل من Hammer and Champy¹ لإعادة الهيكلة:

حيث عرفا إعادة الهيكلة بأنها " عملية إعادة تفكير في الجوانب الأساسية للتنظيم وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق تحسن جوهري في أداء المنظمة من حيث تكلفة وجوده وسرعه أداء العمل بين الإدارات والأقسام.

2- وهناك تعريف آخر لإعادة الهيكلة²:

حيث عرفها بعض الباحثين بأنها " إعادة ترتيب أو تغيير الوحدات التنظيمية خاصة الكبيرة منها سواء بالتوسع أو الانكماش (أي دمج، تفكك، إلغاء) وغالبا ما يصاحبها تقليص حجم العمالة وبما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة نظرا لانخفاض التكلفة.

كما أن هناك تعريف ثالث لإعادة الهيكلة وهو³:

إعادة الهيكلة هي تلك العملية الهادفة إلى إجراء التصحيح اللازم للهيكل التنظيمية والفنية والمالية للمنظمة بما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو

1- Tommy modern, A Strategic Evaluation of Re-engineering restructuring, delivering and downsizing policies as flowed parading, Management Decision, vol. 35L3, 1997, p. 240 .

2- بهاء الدين سعد، ايناس محمد نبوي، إدارة الإنتاج والعمليات، الناشر غير موضح، 2003، ص366.





أما تعريف مدخل إعادة هندسة العمليات والذي يختلف عن إعادة الهيكلة فيعرفه (Daft⁴) على أنه " إعادة تصميم عمليات الأعمال لتحقيق تحسينات جوهرية بها من حيث الجودة والتكلفة والخدمة والسرعة والتوجه باحتياجات العملاء، أي تحقيق قفزات جوهرية في الأداء الجيد كهذه العمليات بعد إعادة تصميمها وبدءاً من الصفر .

وفي ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن إعادة الهيكلة هي:

"مجموعة من الإجراءات المنهجية المخططة تسعى إلى التدخل من أجل إعادة تصويب الهياكل الفكرية والتنظيمية والبشرية والمالية والفنية والتسويقية للمنظمة بما يؤدي إلى تحسين الأداء كميًا ونوعيًا وضمان تحقيق أهداف المنظمة "

وإعادة الهيكلة هو المدخل الذي تلجأ إليه معظم مشروعات الإصلاح عالمياً ، ولكنه ينطوي على الكثير من الصعوبات وذلك حسب كيفية تطبيقه ، وهو عملية مستمرة تقتضي تغييراً هيكلياً ، فمن الضروري إجراء مثل هذا التغيير لأنه يخدم عمليات الإصلاح ويساندها ، ويمكن أن تطبق كلياً أو جزئياً .

مبادئ مدخل إعادة الهيكلة :

- 1- الجودة القائمة على معايير محددة والمستندة على عناصر محددة لمقدمي الخدمة.
- 2- العدالة في توزيع الخدمة وتقديمها سواء بالنسبة للشرائح المجتمعية المختلفة أو بالنسبة للمناطق الإقليمية.
- 3- الاستجابة لتوقعات الأفراد، بما يحقق مستويات الإشباع لاحتياجات المتفاعلين من النظام، وتحقيق الرضا لمقدمي الخدمة.

⁴ Richard L.Daft, Management, Fifth Ed, the Dryden press, H. Y, 2000, P. 325.

3- رفاعي محمد رفاعي ، محمد جلال سليمان ، نظرية التنظيم ، الناشر غير موضح ، 2000 ، ص





- 4- الاستمرارية التي تقوم على تواجد الخدمات الصحية لفترات طويلة الأجل مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة.
- 5- المرونة والقدرة على إحداث تغييرات أساسية للاستجابة للظروف الطارئة.
- 6- الرشد الاقتصادي : بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد دون إهدار للموارد المالية أو الطاقات البشرية.
- 7- التخطيط القائم على الشمولية والتكامل مع الحرص على لا مركزية التنفيذ.
- 8- المشاركة المجتمعية سواء بالنسبة لتحديد أهداف النظام الصحي ومتابعته، والإشراف عليها، أو بالنسبة للمشاركة في توفير التمويل اللازم لاستمرارية الخدمات الرعاية الصحية ذات مستوى الجودة المطلوبة.
- 9- تشجيع ودعم البحوث العلمية والتطبيقية وخاصة في مجالات الرعاية الطبية وتوفير الأدوية المناسبة.

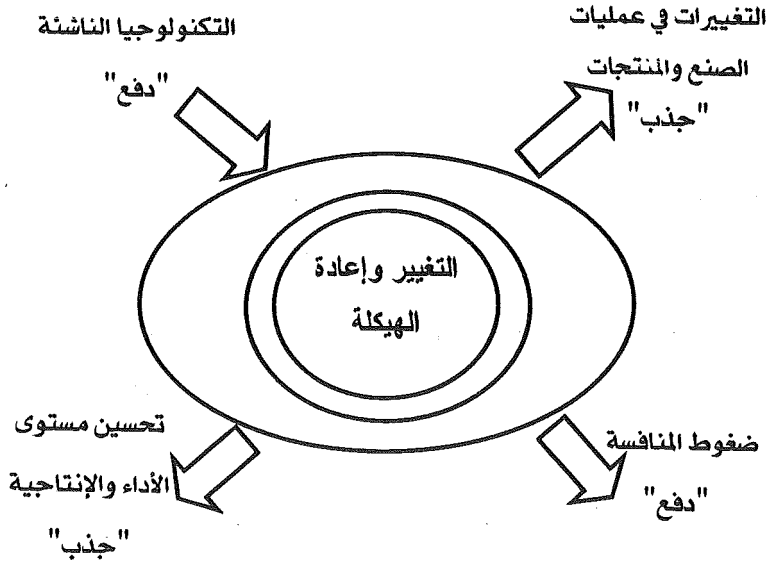
القوى الدافعة لعمليات التغيير وإعادة الهيكلة :

هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تقود المنظمة إلى إجراء عمليات إعادة الهيكلة ، وتمثل هذه العوامل نقاط قوة تجذب أو تدفع الإدارة العليا بالمنظمة على الشعور بضرورة التغيير، والمبادرة باتخاذ قرار إعادة الهيكلة كالتغيرات في هيكل السوق، والتغيرات في الأساليب والإجراءات، والتغيرات في هياكل العمالة والوظائف... الخ.





وقد أوضح Prasad في دراسة لبعض المنظمات الصناعية والخدمية بالولايات المتحدة الأمريكية بعض الأمثلة لهذه العوامل الدافعة . ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي⁵ :

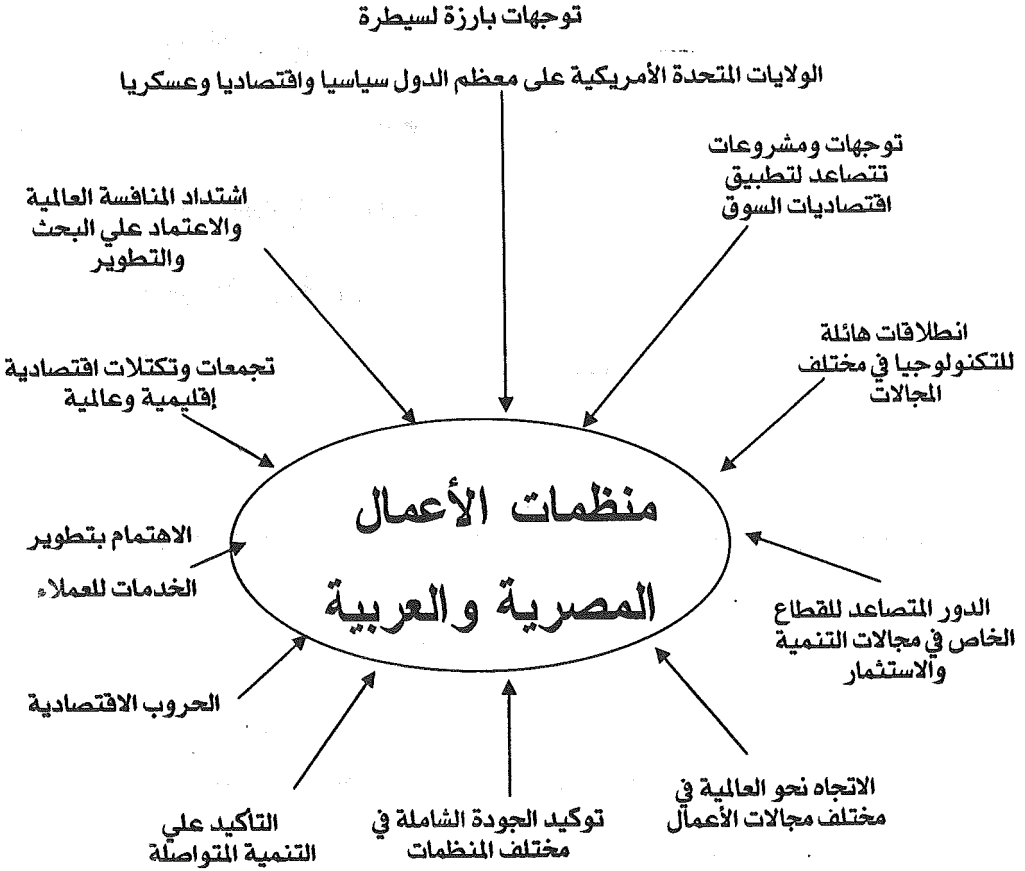


⁵ Biren Prasad, A structure approach to product, and process optimization for manufacturing and service industries, international Journal of Quality & Reliability Management, vol. 12 no 9 , 1995, p.124.





شكل يوضح الوضع الحالي لمنظمات الأعمال المصرية والعربية



ومن الشكل يتضح ان هناك حتمية لتبني تطبيق مداخل إدارية جديدة في منظمات الأعمال المصرية والعربية أيضاً لوجود قوى بيئية متعددة تؤثر سلباً وإيجاباً على منظمات الأعمال وأهمها التوجه بالعملاء والاتجاه نحو العالمية في كل شيء..... الخ

وبصفة عامة يمكن تقسيم العوامل والمتغيرات التي تقود إلى عمليات التغيير

وإعادة الهيكلة إلى مجموعتين من العوامل:





التغيرات الخارجية مثل:

☞ التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية.

☞ التغيرات في هيكل السوق.

☞ التغيرات في القيم الاجتماعية.

☞ التغيرات في التكنولوجيا.

التغيرات الداخلية مثل:

☞ التغيرات في الآلات أو طرق الصنع أو المنتجات.

☞ التغيرات في الأساليب والإجراءات المتبعة في منظمات الأعمال.

☞ التغيرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل داخل منظمات الأعمال.

☞ التغيرات في الأساليب الإدارية المتبعة داخل المنظمات.

☞ التغيرات في طرق التقييم والرقابة التي تتبع في هذه المنظمات.

☞ التغيرات في علاقات السلطة داخل هذه المنظمات.

مسئولية إعادة الهيكلة:

تعد إستراتيجية إعادة الهيكلة أحد أدوات التحسين الذاتي الاستراتيجي والتي تحتاج إلى إقناع ودعم كامل من الإدارة العليا تنجح عملية إعادة الهيكلة في تحقيق أهدافها⁽⁶⁾

(6) Tony Modern, op. cit. 242





ويمكن أن تتم عملية إعادة الهيكلة من داخل المنظمة أو من خارجها أو بالجمع
بين البديلين⁷

من داخل المنظمة :

حيث تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتحديد من له سلطة القيام بعمليات إعادة
الهيكلة فقد تستأثر الإدارة العليا ذاتها بسلطة إجراء عمليات إعادة الهيكلة.

وقد تقوم الإدارة العليا بإشراك المستويات الإدارية الأخرى بالمنظمة في عمليات
إعادة الهيكلة حيث تتولى الإدارة العليا إجراء عمليات إعادة الهيكلة من حيث :

☞ التخطيط لإعادة الهيكلة.

☞ تشخيص المشاكل.

☞ إيجاد بدائل للحل.

☞ اختيار البديل المناسب.

☞ إصدار القرارات اللازمة لوضع الحل أو البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ.

وقد تقوم عمليات إعادة الهيكلة بالمشاركة حيث تقوم الإدارة العليا مع باقي
المستويات الإدارية في عمليات إعادة الهيكلة، وتفترض هذه الطريقة توافر الكفاءات
والمهارات اللازمة لإجراء عمليات إعادة الهيكلة لدى المستويات الإدارية الأقل.

(⁷) محمود فؤاد محمد، المجالات التطبيقية للسلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات، الناشر وسنة
النشر غير موضح، ص 194-198.





وقد تأخذ المشاركة بين الإدارة والفاعلية أحد نمطين:

النمط الأول : اتخاذ القرارات الجماعية ، حيث تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتحديد البدائل وتقتصر مسئولية أعضاء المستويات الإدارية الأقل على دراسة وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب.

النمط الثاني : الحل الجماعي للمشكلات ، وفي ظل هذا النمط لا تقتصر مشاركة المستويات الإدارية الأقل على مجرد تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل بل تمتد المشاركة إلى تشخيص المشاكل واقتراح البدائل أيضا .

إعادة الهيكلة من خلال جهة خارج المنظمة :

وهنا تقع مسئولية إعادة الهيكلة على جهة من خارج المنظمة وذلك بواسطة المستشار أو الخبير التنظيمي والذي يجب أن يتصف دوره بما يلي:

- انه لا يقدم توصيات لحل المشاكل بل يعمل كوسيط أو عامل مساعد:
- حيث يركز على الجوانب السلوكية وقيم الأفراد وبناء روح الفرق.
- حيث يعمل على تحويل المديرين بالمنظمة من مجرد انتظار النتيجة إلى أداة فعالة لحل المشاكل وإيجاد الحلول.
- انه يؤمن بنظرية النظم :
- حيث يركز على دراسة التنظيم بصورة متكاملة وليست جزئية.
- كما يركز على تقديم حلول كلية لتحسين الأداء الكلى للمنظمة.





اتجاهات إعادة الهيكلة :

يمكن أن تأخذ إعادة الهيكلة كل أو بعض الاتجاهات التالية: (8)

- 1- تغيير نمط الملكية.
- 2- تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمل.
- 3- تحويل الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.
- 4- تغيير نظم المكافآت والترقية وكذلك سياسات التعيين من المهارات والنتائج والمواصفات إلى مفاهيم التوافق مع قيمة المنظمة.
- 5- إتباع أساليب تمكين العاملين ومنحهم مزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- 6- تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي.
- 7- تخفيض مراحل الرقابة وإجراءاتها والجهات القائمة بها.
- 8- التوسع في إدخال الأساليب الفنية والتكنولوجية في العمل وتغيير الأهداف التشغيلية.

(8) رفاعي محمد رفاعي ، ومحمد جلال سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 193-194.





أثار تطبيق مدخل إعادة الهيكلة :

في دراسة حديثة على عدد 1034 (قطاع خاص ، وقطاع عام ، ومنظمات غير هادفة للربح) تم إعادة هيكلتها بكندا تم سؤال المديرين عما إذا كانت عملية إعادة الهيكلة قد حققت أهدافها ن وما إذا كانت توقعات هؤلاء المديرين من إعادة الهيكلة تحققت ام لا وقد تركزت الأهداف حول ثلاثة محاور رئيسية هي :⁽⁹⁾

الأثر على المخرجات التنظيمية:

☞ 85% من المديرين كانوا يرغبون في تحسين مستويات التكاليف.

☞ 63% من المديرين كانوا يرغبون في تحسين الأرباح.

☞ 58% من المديرين كانوا يرغبون في تحسين الإنتاجية.

☞ 36% من المديرين كانوا يرغبون في تحسين مستوى خدمة العملاء.

الأثر على العمالة بمنظمات الأعمال:

☞ 53% من المديرين كانوا يرغبون في تحسين مستويات التكاليف.

☞ 34% من المديرين كانوا يرغبون في تحسين خدمة العملاء.

☞ 61% من المديرين كانوا يرون أن إعادة الهيكلة سوف تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية لدى العاملين.

☞ 50% من المديرين كانوا يرون أن عملية إعادة الهيكلة سوف تؤدي إلى تخفيض ولاء العاملين للمنظمة.

(⁹) Ronald, J.Burke, and Debra L. Nelson, Downsizing and restructuring: Lessons from the firing line for revitalizing organizations, leadership & Organization development Journal, Vol. 1817.





☞ 37% من المدربين كانوا يرون أن عملية إعادة الهيكلة سوف تؤدي إلى تخفيض مستوى الرضا الوظيفي

الأثر على البيئة الداخلية للعمل :

- ☞ 43% من المديرين كانوا يأملون في تحسين نظم داخل المنظمة .
- ☞ 24% من المديرين كانوا يرغبون في زيادة درجة الحرص في العملية التخطيطية.
- ☞ 11% من المديرين كانوا يرغبون في زيادة سرعة الأحداث داخل المنظمة.
- ☞ 10% من المديرين كانوا يرغبون في زيادة درجة الشمول الإداري.

المعلومات المطلوبة لإعادة الهيكلة :

حتى نضمن النجاح لعملية إعادة الهيكلة فإنه يجب على المسؤولين عن إعادة الهيكلة البدء أولاً بالتفكير بإستراتيجية تحدد أساليب وأطر الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

وهناك أربعة مجالات رئيسية يمكن للمسؤولين عن إعادة الهيكلة أن يجمعوا حولها المعلومات والبيانات وهي (10):

1- المجال الفني أو التكنولوجي.

2- المجال الاقتصادي.

(11) جارلس ماكيرسون، التغيير التنظيمي والدور المؤثر لخبير القوى العاملة، ترجمه عامر الكبيسي، معهد إدارة الأفراد البريطاني، 1991، ص 126 - 127





3- المجال التنظيمي.

4- المجال البشري .

المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا:

إن جمع المعلومات عن المجال الفني يعنى توجيه الأسئلة والبحث عن إجابات لأمر تتعلق بالآلات والإجراءات والقضايا المتعلقة بالتكنولوجيا وبموضوعات أخرى لها تفصيلات ترتبط بالعمليات التي تسهم في الإنتاج والأداء أي أن الأسئلة المطروحة غالباً ما تتناول الآلات والمعدات والأجهزة والكمبيوتر.

المعلومات المتعلقة بالجوانب المالية:

وهذا النوع من المعلومات يتناول الجوانب المالية والمحاسبية للعمليات والأساليب الإدارية المتبعة وذلك من خلال فحص ومراجعة الموازنات والحسابات الختامية وكشوف الأسعار وكذلك التكاليف وحسابات الأرباح والخسائر والمصروفات وفقاً لأبوابها بما في ذلك الأجر والمرتبات بالإضافة إلى مصادر الإجراءات وأنواع الأصول الثابتة والمستمرة والمدخرات والأعباء الخاصة بالمنظمة.

المعلومات التنظيمية:

وهي البيانات والوثائق الموضحة للوحدات إلى يشتمل عليها التنظيم وما يؤديه الأفراد من انجاز أو أداء في إطار المنظمة وتنقلاتهم وطرق اتصالهم وإشرافهم وحجم المسؤوليات والصلاحيات التي يتمتعون بها.

المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري:

وتشمل هذه المعلومات حاجات الأفراد ومطالبهم وميولهم واهتماماتهم، حيث يجب على الشخص المسئول عن برنامج إعادة الهيكلة أن يقف على ما يحسه وما يعيشه





الأفراد من خلال الوسائل المتاحة لجمع المعلومات عنهم وخاصة تلك المتعلقة بظروف العمل ومشاكله وعلاقاته.

دوافع التغيير على المستوى العالمي :

سادت العولة بيئة العمل الجديدة التي واجهها كبار أصحاب المصانع على مدار العشر سنوات الأخيرة ومن بين الأبعاد العديدة لهذه ما يلي:

- الأسواق المفتوحة والتحالفات الاقتصادية الإقليمية النابعة من اتفاقيات التعاون الاقتصادي على المستويين الإقليمي والعالمي وخصوصاً الاتفاقيات المبرمة ضمن إطار الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة منظمة التجارة العالمية ، وقد أدى ذلك إلى احتدام المنافسة العالمية وأسهم في تجزئة الأسواق التقليدية للإنتاج كبير الحجم .

- موائمة المنتج وتعديله ليتوافق مع التغير المستمر في تطلعات العملاء ومتطلباتهم .

- الوصول إلى المعلومات والدراسة الفنية الواسعة عبر الإنترنت أتاحت فرصة غير مسبوقة للمصنعين كي يدخلوا إلى أسواق جديدة بصورة ميسرة ، كما أتاحت للعميل إمكانية البحث عن البدائل للمنتج الذي يحتاج إليه وذلك من خلال آليات إلكترونية للبحث السريع .

- اتساع نطاق انتشار التكنولوجيا الجديد المتاحة على المستوى العالمي بما زاد من وتيرة المنافسة العالمية وقد دفع ذلك المنتجين العالميين إلى زيادة استثماراتهم في مجال البحث والتطوير ومحاولة إيجاد السبل والحلول التي تكفل استمراريتهم في وسط المصنعين العالميين الجدد المفعمين بالنشاط وغير الثققلين بأعباء سابقة .

- اتساع نطاق وسائل الاتصال التي تربط المجتمعات المختلفة ببعضها وتؤدي إلى اختلاف سلوك المستهلك وظهور عادات استهلاكية جديدة .





وقد دفعت هذه الاتجاهات الجديدة نحو العولمة أصحاب المصانع والشركات إلى الخوض في الصراع من أجل البقاء والبحث عن فرص جديدة للنمو من خلال السعي الدءوب للتكيف مع التغيرات وتمثلت الإستراتيجية التي اتفق عليها المصنعون العالميون كحل لمواجهة التحديات الجديدة في التعاون من أجل المنافسة ۞ وذلك بالتنسيق مع الشركاء العالميين المنتشرين في مختلف أنحاء العالم وقد أدى ذلك إلى تكوين اتحادات استشارية من الباحثين والأكاديميين لتوحيد الجهود بهدف تكييف التكنولوجيات الجديدة، وبالتحديد التكنولوجيات المعتمدة على المعلومات والمعرفة، وإدماجها في بيئات العمل .

المدير هو أساس ومحور التغيير :

تبدأ شرارة التغيير من المدير أو صاحب رأس المال نفسه ، وهذا معناه أن المدير مطالب بالتفكير وتقييم لقدراته ومهاراته ونقاط قوته وسلبياته وأيضا التفكير في القوى البشرية التي ستعمل معه وتوفر له الدعم وتشاركه في ترجمة وتقييم أفكاره المبدئية التي يطرحها عن التغيير المطلوب لإدارة التغيير تفرض عليه ما يلي:

- ۞ تقييم مدى استعداد المنشأة للتغيير .
- ۞ تقييم قدرات وإمكانيات المدير الشخصية كقائد للتغيير .
- ۞ تكوين وبناء رؤية مستقبلية شاملة وواضحة .
- ۞ تقييم افتراضاتك الشخصية المتعلقة بالتغيير ومتطلباته .
- ۞ التعامل مع مصادر مقاومة التغيير .
- ۞ تكوين فريق تطبيق التغيير .
- ۞ التأكد من الالتزام بالتغيير .





☞ الإنصات للآخرين والاتصال بهم لاطلاعهم على رسالة التغيير .

☞ التعامل مع ضغوط التغيير .

إعادة الهيكلة والعمل على أساس تنافسي :

على منظمات الأعمال أن تتفاعل طبقاً للتغيرات والقيود والمتطلبات والفرص المتاحة في بيئة الأعمال والتي تعمل فيها، وهي أيضا ملزمة وباستمرار بالتكيف مع هذه البيئة والتغيرات التي تحدث فيها وذلك بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة وتطبيق تكنولوجيات جديدة، وبناء على ذلك فالمؤسسات تعدل وتغير كلاً من البيئة الوطنية والدولية على حد سواء .

وقد تؤثر التغيرات داخل المنظمة في أي من الجوانب أو العوامل التالية:

- * التغيرات في أساس المنظمة مثل التغيير في طبيعة ومستوى الأعمال التي تنفذها المؤسسة أو الخدمات التي تقدمها والتغيير في مصادر التمويل والعمليات الدولية والتنوع في الأنشطة أو الاتحاد مع مؤسسات أخرى....الخ.
- * التغيرات في المهام والأنشطة مثلا في نوع المنتجات أو الخدمات المقدمة وفي السوق المطلوب الوفاء باحتياجاته وفي العملاء والموردين.
- * التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة مثلا في الأجهزة والمعدات والمواد والطاقة المستخدمة وفي العمليات التكنولوجية وفي تكنولوجيا المكتب.
- * التغيرات في الهيكل والعمليات مثلا في تنظيم العمل وفي الإشراف وإجراءات صنع القرار وأنظمة المعلومات.
- * التغيرات في ثقافة المنظمة مثلا في التقاليد والقيم أو في العلاقات غير الرسمية أو في أساليب الإدارة.





* التغيرات في الأفراد مثلا الإدارة والموظفين ، مهاراتهم ، اتجاهاتهم، دافعيتهم
أدائهم وكفاءاتهم في أعمالهم.

* التغيرات في أداء المنظمة مثلا في الجوانب المالية والاقتصادية والاجتماعية وفي
كيفية تعامل المنظمة مع البيئة وإنجاز دورها وكيفية الاستفادة من الفرص
الجديدة.

* التغيرات في صورة المنظمة في عيون كل من دوائر العمل والمجتمع.

ومن الواضح أن البيئة تتغير باستمرار وبالتالي فإن الحكومات تجد نفسها
مضطرة لإعادة تنظيم قطاع استجابة لهذه التغيرات.

وعلى هذا فإننا نعنى بإعادة تنظيم أحد القطاعات أن المنظمات العاملة به
ستجرى عملية التغيير والتطوير التنظيمي وتغيير هيكلها من خلال التكيف مع
الإطار البيئي الجديد نحو هدف إرضاء متطلبات عملائها وأحداث تغيير ثقافي أيضا
داخل هذه المنظمات من أجل الوصول إلى إدارة ديناميكية تعتمد على الأساليب الحديثة
لالإدارة ، وأيضا إعادة ترتيب وتوزيع الموظفين داخل هذه الهياكل وإعداد برامج
لتحفيز الموظفين واستخدام أدوات جديدة مثل إعادة الهيكلة وإدارة الجودة.

وقد تختلف خطط إعادة الهيكلة كلية من منظمة لأخرى، وبالتالي يجب الإجابة
على هذه الأسئلة في المنظمة التي تسعى لإعادة هيكلة بعض الأنشطة أو الوظائف أو
الهيكل التنظيمي لها:

- ما هو التوقيت المناسب لإعادة الهيكلة ؟

- كيف يمكن استخدام نموذج إعادة الهيكلة ؟

- أين يمكن استخدامه (تحديد الإدارات والأقسام في الهيكل التنظيمي والتي تحتاج
فعلا لإعادة هيكلة ؟





- من سيشترك في برنامج إعادة الهيكلة ؟

- ما هي الأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال إعادة الهيكلة؟

ومن الاتجاهات الواضحة في إعادة الهيكلة :

- فصل وظائف التنظيم عن وظائف التشغيل .
- تحويل مؤسسات مشتركة بين القطاعين العام والخاص لمنظمات خاصة يمتلكها أفراد .
- إمكانية احتفاظ المنظمات باحتكار جزئي أو كامل أو تحرير السوق على عدة مراحل وحسب الخدمات .
- ويستخدم نموذج إعادة هيكلة المنظمة عندما تقرر المنظمة العاملة أن تبذل كل جهد ممكن للحفاظ على مكانتها كمنظمة رائدة في القطاع الذي تنتمي إليه وكمنظمة دولية منافسة مصممة أساسا لتحقيق وإرضاء حاجات العملاء وتوقعاتهم بطريقة فعالة .
- وفيما يلي بعض الأشكال والأمثلة على عمليات إعادة الهيكلة التي تحدث في عدد كبير من منظمات الأعمال:
- تحويل الإدارات إلى القطاع الخاص أو العمل كمنظمات مختلطة بين القطاعين العام والخاص والمنافسة في أسواق حرة بالكامل .
- منظمات خدمات عامة تقوم بتشغيل نظام الهاتف كأحد خدماتها وتقوم بالتحويل نحو مؤسسات مختلطة و/أو مؤسسات خاصة تنافس ويتم تحريرها على مراحل بحيث تصبح حرة بالكامل بعد فترة محددة ضمن نفس القوانين .





○ منظمات حكومية محمية بامتياز احتكاري بتقديم الخدمات ولكن يجب عليها تلبية الاحتياجات الجديدة في بلادها.

وبشكل عام يجب البدء بعملية إعادة هيكلة المنظمة عندما يكون الهدف النهائي هو تحضير المنظمة لكي تصبح:

○ منظمة فعالة ومرنة ومنافسة.

○ مصممة لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء في سوق اتصالات نحو الانفتاح والتحرر الكامل.

○ تكلفة العمل بها ستصبح تكلفة اقتصادية في ضوء نتائج تطبيق إعادة الهيكلة أي العائد من تنفيذ أي قرار سيكون أكبر من تكلفته.

النقاط المرجعية للإطار العام لعملية إعادة هيكلة المنظمات :

نقطة البداية لعملية إعادة هيكلة المنظمة هي تعريف الإطار العام الذي ستعمل المنظمة من خلاله، ويجب هنا وضع النقاط المرجعية لعملية إعادة الهيكلة بمنتهي الوضوح وهي كما يلي:

- الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، أي ماذا يفترض أن تكون عليه المنظمة بعد 10-15 عاما؟ وهذا هو الهدف النهائي الذي تسعى عملية إعادة الهيكلة

لتحقيقه ضمن الخطوط المشار إليها سابقاً.

- كذلك تحديد ما الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال عملية إعادة الهيكلة بالنسبة لإرضاء العملاء، تطوير الخدمات والتقنيات أسلوب إدارة الأعمال، تطوير الهيكل التنظيمي، التعديل والترتيب الداخلي، الحوسبة .





- وضع خطة للمنظمة لتطوير وتوسيع الأنظمة التي تشغلها المنظمة وذلك لتمكينها من المنافسة في مجال نشاطها وتلبية رغبات العملاء خلال فترة تمتد من 10 إلى 15 عاماً.

- مراجعة القوانين التي تنظم في البلد الذي تنتمي إليه المنظمة اعتماداً على نوع المنظمة (منظمات خاصة - منظمات مشتركة - منظمات عامة - شركات - تعاونيات...)

وفيما يلي بعض الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط لنجاح تطبيق إعادة الهيكلة بمنظمات الأعمال:

1- التحليل الإستراتيجي:

- أ- الرسالة والرؤية والإستراتيجية للتحرك من الوضع الحالي إلى تحقيق إدراك الرؤية.
- ب- تحليل البيئة والسوق وتحديد الأولويات ونوع العمل الذي تتعامل به المنظمة وتوقعات العملاء والمشاركين والموظفين والموردين وأخيراً المجتمع.
- ج- تحليل الوضع الداخلي (القوة والضعف) والعوامل الحرجة للنجاح والعمليات والقدرات الأساسية.
- د- تصميم نظام للقياسات.
- هـ- تشكيل إستراتيجية إعادة هيكلة المنظمة.
- و- تنظيم المؤسسة.
- ز- اقتراح إطار عمل قانوني لتنظيم أنشطة المنظمة.
- ح- التنظيم القائم على طرق اقتصادية.





ط- الأسلوب الموجه للعملاء (اتصالات مع العملاء - معلومات عن توقعات واحتياجات العملاء).

ي- بث الثقافة المهنية للتغيير.

ك- تغيير الثقافة المهنية لإدخال أفكار مثل التنافسية، إرضاء العملاء، الإنتاجية.

ل- إشراك الإدارة العليا واتحادات التجارة وجمعيات الموظفين.

2- تحديد العملاء:

أ- تصنيف الأسواق، وجمع معلومات عن العملاء.

ب- تقديم خدمات مختلفة حسب العملاء (العملاء الرئيسيين والعملاء المنزليين

ج- تسويق خدمات جديدة.

د- إعداد قاعدة بيانات عن العملاء.

3- تطوير الموارد البشرية وتدريبها:

4- المقارنة المرجعية (التعلم من تجارب الآخرين) وذلك من خلال التدريب وبرامج

التنمية أثناء العمل، إعادة توزيع الموظفين، إعادة التدريب، الحوافز، والتطوير

الإداري، التطورات التقنية، استعمال وتقنية الاتصالات في تطوير العمل الداخلي.

5- تقنيات جديدة لخدمات العملاء :

وضع خطة تطوير واستثمار لنظام الاتصالات وذلك للتمكن من تقديم خيارات جودة

متنوعة للقطاعات المختلفة منا لسوق الذي ترغب المؤسسة بالتعامل معه (تقنيات

جديدة، تحديث الشبكات الموجودة حالياً).





وكذلك خطة تطوير واستثمار لإدخال الخدمات ذات القيمة المضافة الجديدة.

وبمجرد دراسة هذه الجوانب وبعد موافقة السلطات العليا للمنظمة بخصوص تنظيمها والثقافة المهنية والعلماء والموارد البشرية بها والتطوير التقني يصبح من الضروري تطبيق إعادة الهيكلة التنافسية مع خطة تفصيلية للأنشطة والمساعدة الخارجية المطلوبة ويجب تصور كل نشاط رئيسي بها كمشروع منفصل.

لماذا يصعب تحقيق أهداف إعادة الهيكلة ؟

توجد مجموعه من العوامل التي تحد من قدرة برامج إعادة الهيكلة على تحقيق أهدافها وهي (11):

- 1- تركيز الاهتمام بدرجة كبيرة خلال عمليات إعادة الهيكلة على اختصار الوظائف غير الضرورية ، وعدم التركيز على اختصار الأعمال غير الضرورية.
- 2- تركيز الاهتمام بدرجة كبيرة على الاستغناء عن بعض الأفراد وبدرجة اقل على الاستغناء عن بعض العمليات. وقد ذكر احد الخبراء أن هناك خطأ كبير تقع فيه معظم الشركات أثناء عملية إعادة الهيكلة حيث قال: " نحن نخفض قوة العمل ونترك كل العمل وأيضا نؤديه بنفس الطريقة القديمة "
- 3- النظر إلى عملية إعادة الهيكلة كهدف في حد ذاتها وتجاهل أنها وسيلة لتحقيق كفاءة وفعالية التنظيم.
- 4- تخوف العاملين من عمليات إعادة الهيكلة ومقاومتهم لعمليات التغيير ، ويجب أن نلاحظ أن مقاومة العاملين للتغيير وما يرتبط بها من مشكلات تمثل عقبة كبيرة أمام نجاح عمليات الهيكلة وقد تؤدي إلى :

(11) رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره ، ص 197





- ✱ القضاء تماما على إمكانية إحداث التغيير.
- ✱ إطالة الفترة الزمنية اللازمة لإحداث التغيير ويترتب على ذلك.
- ✱ زيادة تكلفة تنفيذ برامج إعادة الهيكلة.
- ✱ تأجيل الحصول على المزايا المترتبة على إعادة الهيكلة أو انخفاض قيمتها.

- 5- عدم توافر الدعم الكامل من جانب الإدارة العليا لعمليات إعادة الهيكلة.
- 6- عدم توافر القدرات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج بالشكل المناسب مما يؤدي إلى طول فترة التنفيذ وضعف فعالية إعادة الهيكلة.
- 7- عدم توافر المعلومات اللازمة لدراسة وتقييم موقف المنظمة والتي سوف يتم إعادة هيكلتها مما قد يؤدي إلى بناء برنامج إعادة الهيكلة على أسس غير سليمة وبالتالي عدم قدرة إعادة الهيكلة على تحقيق أهدافها وانخفاض فعاليتها.

مدة إعادة الهيكلة :

كثيرا ما يثار في المجال التطبيقي عن المدة المطلوبة لإتمام إعادة هيكلة منظمات الأعمال ونجاح هذا التطبيق في المنظمات المختلفة، والإجابة على ذلك تعتمد على عدد من المتغيرات مثل :

- 1- مجال، وعدد، ومدى تعقيد العمليات التي تم اختيارها لإعادة هيكلتها.
- 2- إحساس الإدارة العليا بضرورة التغيير والحاجة له .
- 3- مستوى الموارد البشرية المطلوب إشراكها .
- 4- مستوى احتمال الإدارة العليا للمقاومة ومدى إشراك المنظمة ككل في المبادرة .





ولانه لا توجد طريقة واحدة صحيحة نمطية لتطبيق إعادة الهيكلة. فإنه من الممكن أن تأخذ مدة إتمام التطبيق من سنة أو أكثر . لقد قام أصحاب بعض المنظمات بنميد تغييرات مدهلة في أربعة شهور فقط. لكن منظمات أخرى أحدثت مثل هذه التغييرات في أكثر من ثلاث سنوات لتحقيق الفوائد الكاملة من إعادة الهيكلة مع الأخذ في الاعتبار كل المتغيرات الثقافية والتقنية لتلك المنظمات الأخرى بالرغم من ذلك قد حقق نتائج مهمة خلال تلك الفترة .

أي مفتاح التغلب على المقاومة الطبيعية للتغيير من قبل العاملين هو إعداد المشروع باهتمام في الأطوار المبكرة لكي يكون التطبيق أسهل بتوقع والتحضير لمقاومة التغيير من البداية باستخدام مبادئ إدارة التغيير في كل خطوة (مثل اتصالات ممتازة ، مشاركة ، حوافز) ووجود القيادة الصحيحة (ضغوط ، رؤى ، تحركات المديرين) مما يزيد المنظمة من فرصة التطبيق بشكل أسهل وأنتج .

أطوار عملية إعادة الهيكلة :

الطور الأول: الموقف من التغيير: تحديد مكانة المنظمة، وتقرير ما إذا كان من اللازم إجراء هذا التغيير ولماذا؟ وماذا يجب أن تكون عليه هذه المنظمة، وأيضا التركيز وتعبئة الموارد .

الطور الثاني: تشخيص العمليات الحالية: فهم ما تفعله العمليات الحالية ولماذا صممت كما هي ؟ وهذا الفهم عند وضعه في سياق أهداف العميل ومستويات الأداء المطلوب يقدم الأساس لإعادة التفكير في تصميم العمليات.

الطور الثالث: تصنيف العمليات: وهو تصوير لطرق جديدة للتنظيم وأداء العمل بها للوصول إلى أهداف العميل واحتياجاته ، وتحديد المدخلات من أشخاص ومهمات وذلك لخلق الرؤيا وتحسين الفرص في النجاح والانتقال إلى تحقيق هذه الرؤيا .





الطور الرابع: الانتقال للتصميم الجديد: تطوير خطة عمل إستراتيجية للانتقال بالتصميم الجديد إلى موضع التنفيذ، ثم اختبار العمليات الجديدة لإظهار المزايا الجديدة وبناء الحماس، والحد من المقاومة الطبيعية للتغيير على كل المستويات بالمنظمة .

وكما هو موضح فإن كل طور يتكون من عدة مراحل، وكل مرحلة لها أنشطتها الخاصة وكل نشاط له خطوات متخذة باتجاه إكمال النشاط التالي له كما خطط له من نظم أجور ومسارات وظيفية وأدوار جديدة.. الخ، ويجب أن تكون كل مرحلة جزءاً من خطة انتقالية طويلة الأجل.

الطور الخامس: تطبيق التصميم الجديد: ويمر بعده مراحل هي:

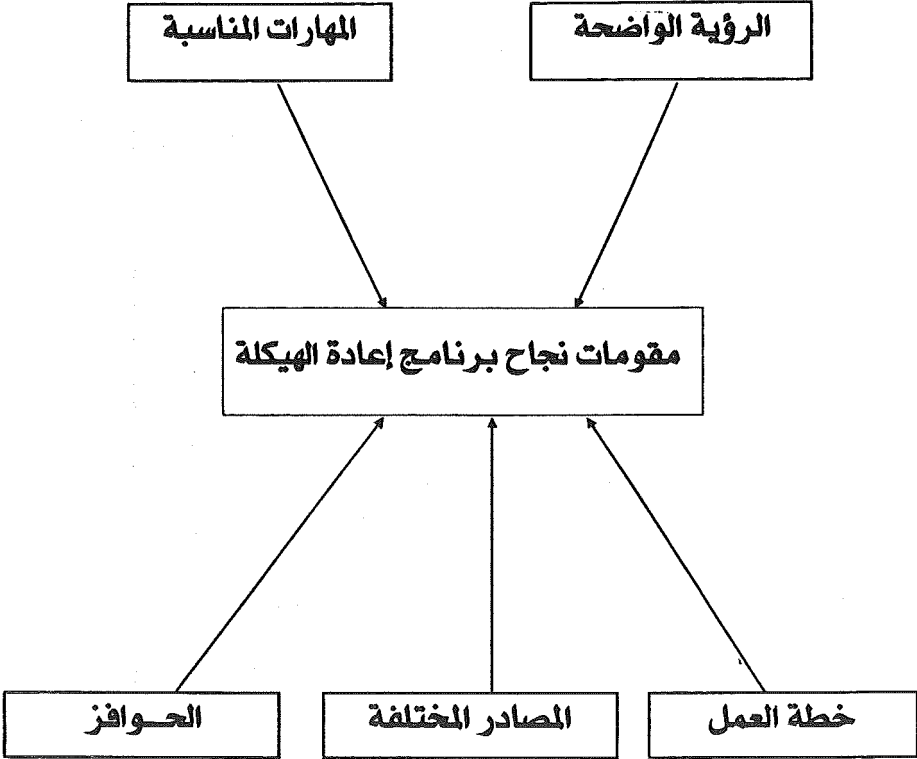
- البدء بتهيئة الآخرين للانتقال للوضع الجديد .
- القيام بعمل خطة و فرق عمل جماعي للانتقال لهذا الوضع .
- القيام بعمل نموذج اختبار الإعدادات الأولية له .
- استكمال الانتقال للوضع الجديد والقيام بتقييم هذا العمل وتطويره باستمرار

إن البعد الأساسي والهام في مجال إعادة هيكلة المنظمات هو خلق وإعداد بيئة متحدة وموحدة بين كافة الإدارات والأقسام لكي تعمل بلفة واحدة وهي لغة التغيير الكلى للنظم والعمليات الحالية والهيكل التنظيمية بل وللمنظمة ككل. ويجب وضع أو بناء نموذج لمشروع إعادة الهيكلة والذي يجب أن يقوم على المعلومات المطلوبة له وفي الوقت المناسب وعند بناء هذا النموذج يجب أن يرتبط بالبيئة المحيطة به وهذه البيئة يجب أن تتمتع بخاصية أن تكون هذه البيئة صالحة لتطبيق نماذج جديدة متفاعلة ونشيطة مع الأدوات المستخدمة في بناء النموذج .





ولتحقيق ما سبق يمكن تحديد العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إعادة الهيكلة في
منظمات الأعمال (مقومات النجاح) كما يلي:

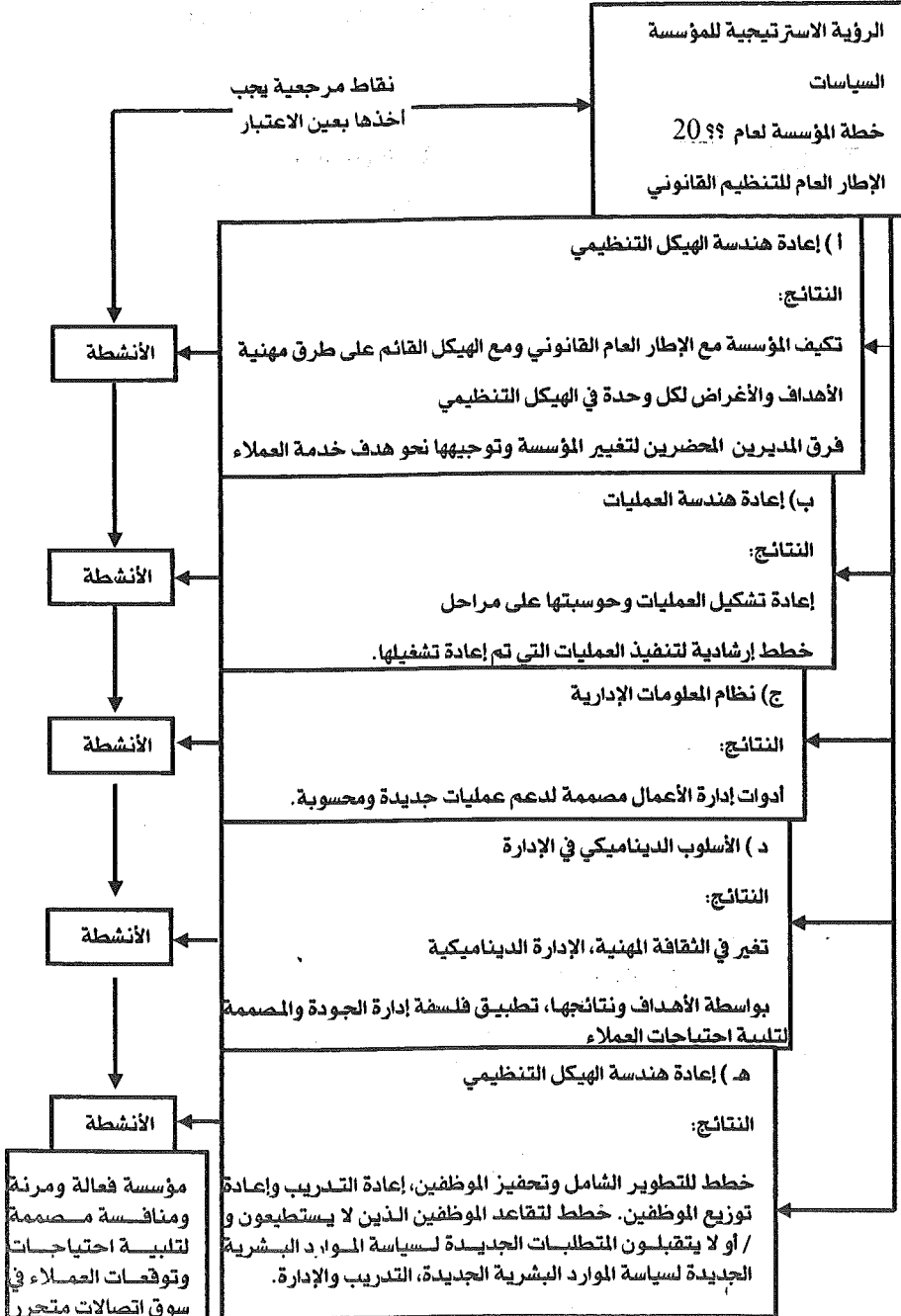


ولتحقيق ما سبق، يمكن تطبيق نموذج إعادة هيكلة المنظمة لتحديد الأهداف المخططة
والوصول إلى أفضل نتائج من خلال تطبيق مدخل إعادة الهيكلة على منظمات الأعمال
التي تحتاج فعليا لإعادة هيكلة سواء هيكلة مالية و تمويلية أو هيكلة تسويقية أو
هيكلة بشرية الخ.





نموذج لإعادة هيكلة المنظمة



الفصل العاشر

بعض تطبيقات مدخل

إعادة الهيكلة



إعادة الهيكلة التنظيمية

حتى يتمكن المشروع من تحقيق أهدافه لا يكتفي فقط بالتخطيط لمختلفة الأنشطة إنما يجب تحديد هيكل تنظيمي يكون قادر على تحويل هذه الخطط والبرامج إلى الممارسة العملية ، والكفاءة في إعداد الهيكل التنظيمي بالمشروع أو المنظمة تنعكس على كفاءة أداء المنظمة وأيضا على رضا العاملين عن هذه الأنشطة⁽¹⁾ .

والهيكل التنظيمي لأي منظمة هو الشكل المعلن عن العلاقات الرسمية على مستوى المنظمة. وتحدد طبقا له الأدوار لشاغلي مختلف الوظائف ، فهو الإطار الذي يجرى من خلاله ممارسة مختلف أوجه النشاط أي انه الإطار الذي تعمل الإدارة بداخله، وبالتالي فإنه لا يمثل هدف في حد ذاته لكنه وسيلة لتحقيق هدف معين، والهيكل التنظيمي الجديد يجب أن يعرف كل شخص على وجه التحديد ما يفرض عليه من واجبات بخصوص العمل، وسلطاته التي لا يجب أن يتجاوزها .

فإذا ما تم تحديد مسؤوليات وسلطات كل فرد داخل التنظيم ، فإن ذلك يؤدي على منع الاحتكاك والتضارب بين الأفراد ، وان التنظيم بهذه الصورة يساعد على التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية ويقلل من التعارض والاحتكاك كما يساعد على الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية وتحقيق الرغبات لمختلف الأفراد العاملين داخل المشروع، وينعكس كل ذلك على تحقيق الأهداف المحددة سلفا لكفاءة عالية مما يحقق للمشروع النمو والتقدم المستمر .

فإذا ما أوضحت مرحلة تحليل البيانات والتشخيص الدقيق للمشكلة أن المنظومة تعاني خلافا في الهياكل التنظيمية الخاصة بها يكون على الفريق المسئول عن إعادة الهيكلة القيام بالأعمال اللازمة لإعادة تصويب الهياكل التنظيمية للمؤسسة أو الشركة¹

¹ - يمكن الرجوع في ذلك إلى:

- متولي السيد متولي، أصول إدارة الأعمال، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002 ، ص 263

- محمد محمد إبراهيم، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، القاهرة: مكتبة عين شمس، غير مبين سنة

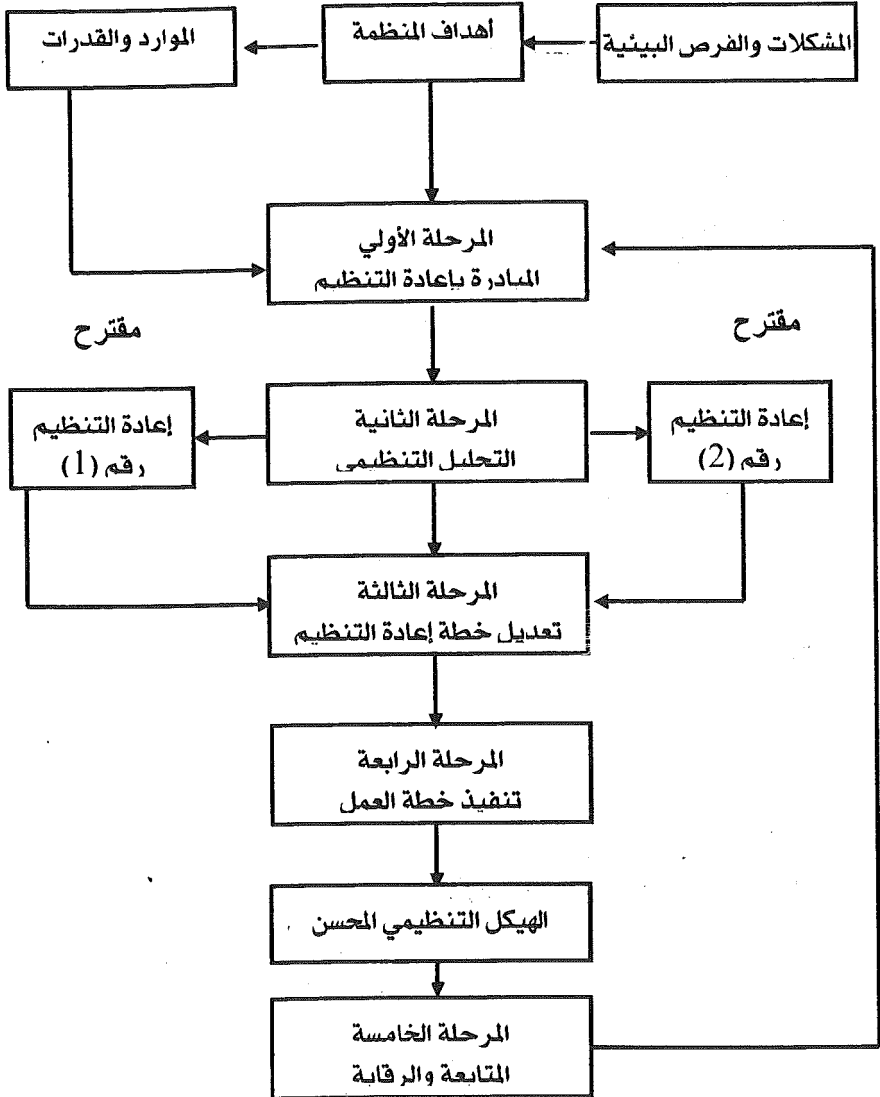
النشر، ص 129





النموذج التالي يوضح إعادة الهيكلة التنظيمية بمراحلها المختلفة:

نموذج إعادة الهيكلة التنظيمية



المصدر: - Op cit, P.16





ويوضح النموذج السابق والذي تناول المراحل التي تتم بها إعادة الهيكلة التنظيمية والذي قدمه كل من (Kaplan & Kaplan) على النحو التالي: ⁽¹⁾

المرحلة الأولى: المبادرة بإعادة البناء:

إعادة التنظيم ضروري إذا كان لا بد للشركة من أن تبقى مكيّفة ومرنة في وجه الأحوال المتغيرة أو المتبدلة، مثل: التغيرات التكنولوجية، والمنافسة، أو التغيرات في الناتج أو توجه المستهلك. وتتم المنظمات أحيانا كثيرة، على سبيل المثال، بإعادة التنظيم التكيف مع التغير في الإستراتيجية. وفي الغالب تتطلب مثل هذه التغيرات تعديلات للهيكلة التنظيمي الحالي. وربما تكون المنظمة مهتمة باتجاه النمو، أو التغيرات في المنتجات، والأسواق أو العمليات التكنولوجية المطلوبة لمقابلة منافسة وخدمة الأسواق الجديدة، وكاستجابة لهذه الاحتياجات يتعجل الرئيس أو المسئول التنفيذي الأعلى بالتعاون مع الإدارة العليا إعادة التنظيم لمقابله واحدة أو أكثر من الأهداف التالية .

1- الأهداف الأساسية (المستوى التنظيمي) :

- زيادة الإنتاجية .
- زيادة المبيعات :
- تحسين الخدمة .
- تحسين ضبط التكلفة ² .

2- الأهداف الثانوية (مستوى الإدارات) :

- استبعاد التداخل في مجالات المسؤولية .
- تعظيم استغلال مهارات العاملين الهامة .
- إنشاء الوحدات الوظيفية المحددة بجلاء .

1- Kaplan , jack M., and Kaplan Eilun E.. Organizational restructuring How managers can actively assist in shaping a firm ' new architecture Management Review , January 1994, PP 15 -12





- تصعيد الوظائف الأكثر أهمية في الهيكل التنظيمي
- السماح للوحدات بممارسة مهمة رئيسية شاملة ذات هدف محدد بوضوح
- تطوير العاملين في الإدارة الوسطي
- لا مركزية إجراءات اتخاذ القرار .

ويجب ملاحظة انه خلال المرحلة الأولى من تخطيط إعادة التنظيم . تصبح الإدارة العليا على يقين بان الهيكل الحالي لم يعد مقبولاً بعد الآن ، وان هناك حاجة لإعادة تصميم جزء ما من المنظمة .

وفى هذه المرحلة يجب إقناع المديرين بعملية إعادة الهيكلة ومدى أهميتها بالنسبة لهم حتى يتمكنوا من معاونة الموظفين على قبول التغيير وحتى يتم ذلك يجب اخذ الخطوات التالية في الاعتبار: (3)

- 1- اشرك المديرين في كل مراحل إعادة التغيير .
- 2- توفير معلومات واضحة موثوقة عن لماذا تحدث إعادة الهيكلة .
- 3- التأكيد على الجوانب الايجابية لإعادة الهيكلة .
- 4- التأكيد على تمكين العاملين في شتى جوانب التنظيم .

المرحلة الثانية: التحليل التنظيمي:

تتكون المرحلة الثانية من إعادة الهيكلة التنظيمية من تطوير وتقييم واختيار الخطة الأفضل للتنظيم، وهذه عملية نظامية للغاية (Systematic Process)، وغالبا ما تكون هناك فترة تجربة وخطأ قبل أن يتم اختيار أكثر الخطط ملائمة. وبالتالي، ينبغي أن تكون هناك أفكار محددة للغاية لما يريد أن يحققه المدبرون عن طريق إعادة الهيكلة.

وتتكون الخطوة الأولى من اختيار الأهداف أو المعايير مثل تلك التي تم ذكرها في المرحلة الأولى. ويتم تحديد هذه الأهداف من خلال التحليل للتاريخ السابق للمنظمة أو الوحدة الفرعية ، وتستخدم من هذا التحليل مقاييس ، مثل : التنبؤات الاقتصادية أو تنبؤات الشركة ، الأداء الكلي ، عوامل خدمة العميل ، والمقارنة مع مقاييس الصناعة .





ويتم بعد ذلك ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها³.

وتتكون الخطوة الثانية لإعادة التنظيم من فحص الهياكل التنظيمية البديلة لاختيار أكثر الهياكل ملائمة لمقابلة المعايير أو الأهداف المحددة. وعادة ما يتم اخذ عدة عوامل مثل : نطاق الإشراف، التفويض، التقسيم إلى إدارات، وانسياب الاتصالات، من أجل تحديد الأبعاد الأكثر ملائمة لكل هيكل.

وتتضمن هذه المرحلة أيضا تحليلا للمناصب الوظيفية الرئيسية ومهامها. وتختتم هذه المرحلة باختيار التصميم الأفضل من بين التصميمات التي تم توليدها. وبعد ذلك تحدد الجداول الزمنية للمشروع.

وتتمثل الخطوة الثالثة في كسب دعم الإدارة: حيث يكون دور المدير في الإدارة الوسطي في هذه المرحلة عند حده الأدنى حيث انه بصفة عامة لا يكون متصلا بعملية اتخاذ القرارات. وغالبا ما يكون دوره في التغيرات القادمة مقصورا على مقابلته لتوفير معلومات من أجل عملية إعادة البناء. وينبغي عند هذا الحد تزويد المديرين ببعض المدخلات فيما يختص بأهداف المشروع من أجل إزالة سوء الفهم ومنع الإشاعات من السريان . وتجد بعض المنظمات أنه جدير بالعناية عقد اجتماعات بين الإدارة العليا والمديرين للوحدات الفرعية المنهمكة في التغيير . وتستخدم هذه الاجتماعات المبدئية في كسب الالتزام من جانب المدير التنفيذي ، وتفيد هذه الاجتماعات علاوة على ذلك ، من ضمان أن النظام الذي تمت إعادة تصميمه أو تعديله هو نتاج للمنظمة ككل وليس مجرد نتاج للإدارة العليا فقط . تتضمن النقاط الجوهرية التي ينبغي تغطيتها في هذه الاجتماعات ، إعطاء المديرين التنفيذيين صورة عامة عن التغيرات المقترحة وتحديد الأفراد الرئيسيين المتصلين بعملية إعادة الهيكلة . ويزود المديرون أيضا بالمعلومات

³ - يمكن الرجوع في ذلك إلى:

- Op cit, P.17

- McDermatt, Lynda, Ok, We need to redesign , so where do westart) Journal for Quality & Participation , Mar 96, Vol. 19, Issus 2, P.2





الوثيقة الصلة بالتغييرات المقترحة، مثل : لماذا ستجري ، وما الذي سيحدث ، وما الذي تأمل المنظمة في تحقيقه من خلال التغييرات . وسينخفض قلق المديرين التنفيذيين عندما يكونون واثقين من الأهداف ، وعندما تتضح لهم هذه الأهداف بجلاء ، سيسهل ذلك من التزامهم بالتغييرات المقترحة ، ويفسح المجال لمشاركتهم فى عملية إعادة التصميم .

المرحلة الثالثة: تعديل خطة إعادة التنظيم:

تتضمن المرحلة الثالثة مستوى رفيع من الدقة لكل النشاطات الرئيسية للهيكل التنظيمي الذي وقع الاختيار عليه ، وبرغم وجود بعض التداخل بين هذه المرحلة المتخصصة في الإدارة ، تحديد نطاق التحكم المطلوب لمناصب الوحدة الفرعية ، وتقييم مستوى المهارات المطلوبة لمناصب الوحدة الفرعية ، بما في ذلك المناصب التي تم ترفيعها والمناصب التي أنشئت حديثا .

وفى هذه المراحل يجب العمل على زيادة مشاركة المدير في إعادة التنظيم ، وذلك لعدة أسباب منها : أولا : يتهيا المدير التنفيذي على نحو افضل للقيام بالتقييم الدقيق لمستوى المهارات المطلوبة للوظائف الحالية والمقترحة بسبب معرفته الوثيقة بتفاصيل العملية اليومية .

ثانيا: يجب أن يستبعد إشراك المدير في المشروع كثيرا من الأسباب التي تقود المديرين للتردد في قبول التغيير (مثل :ضعف الاتصال ، والخوف من التغيير والتخلي عن المسؤولية والفجوة في المعرفة) .

ثالثا: ترتبط المشاركة بالقبول بمجرد تطبيق التغييرات. وهذا أمر ضروري، حيث أن المدير التنفيذي هو الذي سيكون مسئولاً عن إدارة الوحدة الفرعية بمجرد اكتمال التغييرات .





وأخيراً، يجب أن يكون المدير، في الحالات التي يكون فيها للتغيرات تأثيرات سلبية على الإدارات، مستعدون جيداً للتغلب على المشكلات التي تنشأ من عملية إعادة التصميم. وبإيجاز تسهل المشاركة من جانب المدير، الالتزام بعملية التغيير وقبولها.

وتنتهي هذه المرحلة بخطة مفصلة لجميع النشاطات الرئيسية التي تحتاج إلى تقديمها للإدارة العليا للحصول على موافقتها النهائية.

المرحلة الرابعة: تطبيق خطة العمل:

بعد أن تتم دراسة وتنسيق إعادة الهيكلة توضع خطة للتطبيق بالتعاون مع الإدارة العليا. وتركز هذه المرحلة الرابعة على موضوعين، الأول: كيف يتعين أن تم جدولة النشاطات بحيث تحقق الأهداف المتوقعة؟ والثاني: ما مدى الالتزام الذي يجب على المنظمة أن تتعهد به فيما يتصل بتخصيص الموارد المالية والإدارية وغيرهما من الموارد للمشروع؟ ويتم تطوير خطة العمل إلى أبعد من ذلك عن طريق:

- ترتيب كافة المهام وفقاً لأولوية تسلسلها. ويتم تحديد رمز لكل أولوية مهمة وذلك من أجل تحديد مكان المهمة التي يتعين إنجازها في العملية. ويفصل هذا الإجراء خطوة بخطوة كل مهمة بالترتيب الذي ينبغي أن تتم به.
- تحديد الشخص أو الأشخاص المعنيين لتحمل مسؤولية تطبيق المهمة. إن اختيار وتعيين فريق المشروع هو أحد الطرق المستخدمة بصفة عامة لتطبيق إعادة الهيكلة التنظيمية. ويتم اختيار مدير المشروع الذي يقوم بدوره بإسناد المهام المحددة المطلوب إنجازها لكل فرد على وجه التحديد.
- إنجاز النشاطات والانتهاؤها وفقاً لجدول زمني مبرمج. ويبدأ هذا الإجراء بتحديد الزمن المطلوب للانتهاء من المشروع، وتحديد وقت البداية والنهاية بالنسبة لكل مهمة.





والمرحلة التالية هي : التطبيق الفعلي لإعادة البناء التنظيمي :

ويتم في العادة إجراء تقويم بعد التطبيق في خلال فترة عام بعد الانتهاء من التغييرات.

وفي هذه المرحلة يعلب المدير دورا محوريا وهاما لتقليل قلق العاملين ، حيث تكون هذه الفترة في العادة فترة ضغط لجميع العاملين المتصلين بعملية التغيير ، وربما تنشأ المشكلات جزئيا من عدم الوضوح لما هو متوقع من الإدارات الجديدة يضاف على ذلك ، انه ربما تتأثر العلاقات بين الأشخاص والمجموعة . وربما يكون للتغيرات الوشيكة الحدودوت تأثير على العلاقات بين المديرين التنفيذيين وبين الرؤوسين على وجه التحديد .

وتتأثر الرئيات حول الثقة والوضوح . ويعتبر هذا الوقت هو الوقت الملائم لعقد الاجتماعات من اجل كسب الالتزام والمساندة من جانب موظفي الإدارة التنفيذية الرئيسين . ويمكن عقد مثل هذه الاجتماعات بالاشتراك مع المديرين التنفيذيين، وإدارة الموارد البشرية و / أو الأفراد المناط بهم تنفيذ التغييرات. ويمكن أن تعقد هذه الاجتماعات في شكل مجموعات صغيرة من نفس الوحدة الفرعية لتشجيع إيجاد الحلول العملية للمصاعب التي تبرز من التغييرات المقترحة. ويجب أن تتضمن خطة العمل شروطا للاتصالات المستمرة الفعالة مع جميع المديرين المرتبطين بعملية إعادة البناء. إن الأسلوب الفعال لكسب القبول هو وضع طرق متقدمة لتوصيل المعلومات. وقد تمت من المؤتمرات إلى اللقاءات غير الرسمية ، أو أي نوع من حلقات الجودة ، ويمكن استخدام هذه الأشكال للنظر في الموضوعات أو المشكلات التي تبرز ما يتصل بالتنفيذ .

المرحلة الخامسة: المتابعة والرقابة:

وتمثل هذه المرحلة عملية مستمرة تقيس وتقوم بتنفيذ الأهداف المعلنة ، ويمكن صياغة النتائج بلغة الأهداف التي حددت في المرحلة الأولى لإعادة الهيكلة أو





مخرجات الأفراد، مثل: انخفاض معدل ترك العمل ، وانخفاض معدل الغياب، وزيادة كمية الوحدات التي تم إنتاجها، وزيادة معدلات المبيعات أو انخفاض نسبة الحوادث

علاوة على تقييم النجاح في إعادة التنظيم، من الأهمية تحديد مدى الحاجة على التعديلات في إعادة الهيكلة التنظيمية. ويمكن أن تنبع الحاجة للتعديلات من الأحوال البيئية المتغيرة (المنافسة والتقنية) أو تكون بسبب الخطأ في بعض الافتراضات الأصلية. ويمكن أن يساعد نظام المتابعة الفعال على اكتشاف الخطأ إذا انحرفت الخطة عن هدفها.

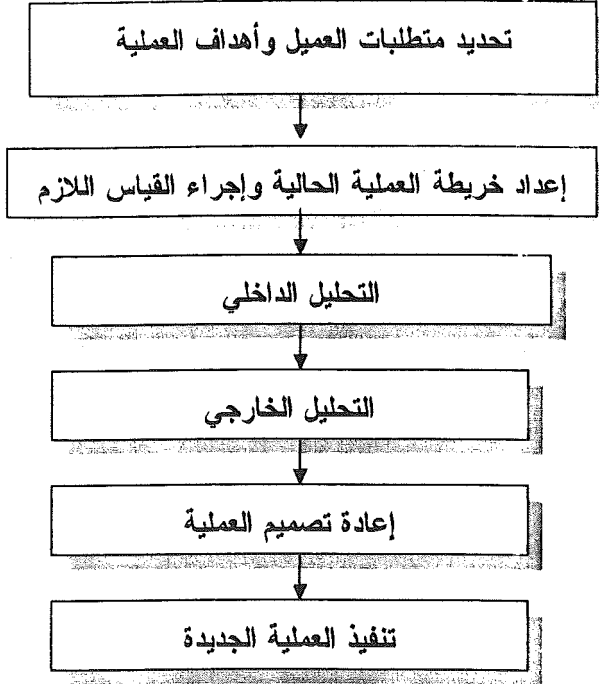
ويضاف إلى ذلك ، إن المتابعة الفعالة والرقابة تساعدان الإدارة العليا أو المدير التنفيذي على الانتقال من كل مرحلة في عملية إعادة الهيكلة بعد إنجازها .

إن إشراك المدير مهم مثله مثل خطة إعادة الهيكلة نفسها . إذا كان المدير يهتمون حقا بالمشكلات ويشاركون في عملية إعادة الهيكلة فإنهم سوف يحققون قدرا كبيرا من التقدم في فهم أهداف إعادة التنظيم ويلتزمون بالعمل بكفاءة أكثر . ويعنى التطبيق الناجح لهذه المكونات أو المراحل الخمس لإعادة هيكلة التنظيم إنها قد أصبحت جزءا لا يتجزأ من سياسة وعمليات إدارة المنظمة . وستكون المنظمة ، عند ذلك الحد فقط، مستعدة للعمل بفاعلية في بيئة متغيرة تتسم بالغموض والتحديات .





وفيما يلي شكل يوضح مراحل إعادة هيكلة العمليات والذي يتكون من 6 مراحل اساسية وهي كما يلي



شكل يوضح عملية إعادة هيكلة العمليات





إعادة هيكلة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشرى من أهم وأثمن الموارد التنظيمية، فالمنظمة ما هي إلا عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون ويتعاونون من أجل إنجاز المهام وتحقيق مجموعة من الأهداف.
والمنظمات الحديثة يجب أن تتبنى شعار

" الناس كبشر أولا ، ثم كموارد ثانيا "
" People as people , then people as Resources"

وذلك يعنى انه يجب أن نراعى الخصائص النفسية والاجتماعية لعاملين كبشر حتى ننجح في توظيفهم وتقديرهم وفهم محددات سلوكهم وتمكينهم وتوفير المناخ الملائم لاستثمار طاقاتهم وتفجير إبداعاتهم من خلال نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية ، يهدف أساس إلى توفير القوى العاملة الملائمة للمنظمة كما وكيفا وتنميتها والحفاظ عليها بما يساعد في تحقيق فعالية المنظمة .

ويعد العنصر البشرى هو العنصر الأكثر تأثيرا وحيوية Most critical organization element داخل المنظمات سواء في المنظمات الحكومية أو في قطاع الأعمال الخاص ، حيث يعد العنصر البشرى المحرك الأساسي في المنظمات الحديثة والذي قد يؤدي إلى نجاح أو فشل والمنظمة، لذا فان عمليات إعادة الهيكلة البشرية تعد من اعقد وأصعب جوانب إعادة الهيكلة وذلك لتداخل العنصر البشرى في مختلف الجوانب الأخرى داخل المنظمة .





ويقصد بإعادة هيكلة العمالة:

تعديل تركيبية القوى العاملة داخل المشروع نوعيا ومهنيا وعمريا ووظيفيا لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة ، وما قد يستلزمه ذلك من الاستغناء عن بعض العاملين لأسباب اقتصادية أو هيكلية أو فنية .

وعادة ما ترتبط عملية إعادة هيكلة العمالة بتقليص الحجم Downsizing ، حيث أن الاضطرار لتخفيض العمالة مع المحافظة على نفس المعدلات السابقة ، بدون قبول أي عذر للفشل ، سوف يجبر المنظمة عن التخلي عن المبادئ والممارسات الإدارية القديمة والمترتبة بالهيكل الوظيفي التقليدي ، ويستهدف تخفيض العمالة بالدرجة الأولى العمالة الكتابية والروتينية والتي يسهل تحويلها إلى الآلية باستخدام الحاسبات.

الخطوات المنهجية لإعادة هيكلة العمالة:

1- دراسة أوضاع الشركة :

وفي هذه المرحلة يتم تحليل وتقييم نشاط الشركة ومجال عملها الرئيسي والأنشطة الفرعية، في ضوء لهيكل التنظيمي الحالي والمقترح.

2- تحليل هياكل القوى العاملة:

وتستهدف هذه المرحلة تحليل هيكل العمالة بالشركة للتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتوزيعهم النوعي والعمري والمهني والجغرافي والوظيفي .





3- تحديد العمالة الزائدة

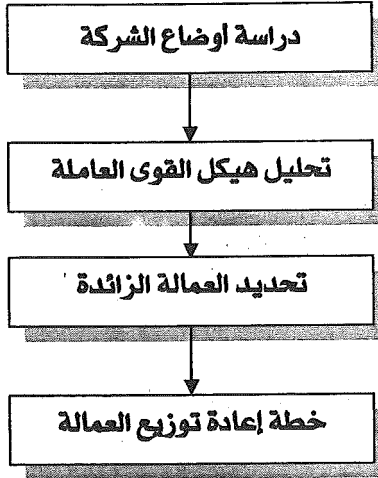
وهنا يجب اختيار مدخل مناسب لتحديد حجم العمالة الزائدة وذلك لتحديد مستويات العمالة المثلي على ضوء حجم العمل والحالة الفنية والتكنولوجية المستخدمة وحالات الآلات والمعدات .

4- إعداد خطة لإعادة توزيع العمالة.

وتشمل هذه المرحلة العناصر التالية :

- أ- بدائل التصرف في العمالة الزائدة .
- ب- التكاليف اللازمة لتنفيذ الخطة
- ت- برامج زمنية لإعادة تدريب العمالة .

والشكل التالي يوضح مراحل إعادة هيكلة العمالة





كيف يتم تحديد العالمين الذين سيستغنى عنهم ويعتبرون عمالة زائدة:

الإجابة على هذا التساؤل يوجد بديلين رئيسين هما:

* البديل الأول: الحفاظ على أولئك العاملين الذين سيعانون بشدة من جراء فقد وظائفهم وتستخدم لذلك عدة معايير مثل:

• طول مدة الخدمة .

• العمر .

• الوضع العائلي .

• الحالة الصحية .

* البديل الثاني : حماية كمصالح المنظمة بالاحتفاظ بالعمالة الأفضل ، أي الأكثر مهارة ومن مؤشرات هذا البديل :

• القدرة .

• التأهيل .

• الكفاءة .

• القدرة على التكيف

لاحظ :

- يميل ممثلوا العمال (الاتحادات والنقابات العمالية) إلى تفضيل البديل .

- تميل إدارة المنظمة إلى تفضيل البديل الثاني .





ما هي بدائل التصرف في العمالة الزائدة :

توجد ثلاثة نماذج للتصرف في العمالة الزائدة⁽¹⁾ .

- أ- نموذج أوروبا الغربية الذي يعتمد على سياسات التوظيف الحكومية .
- ب- نموذج أمريكا الشمالية الذي يطالب الفرد بالقيام بالدور الأكبر في إيجاد عمل لنفسه وإعداد نفسه مع دعم محدود من الحكومة.⁴
- ج- النموذج الياباني والذي يلزم المشروعات بالدور الأساسي لإيجاد حلول منافسة للعاملين المستغنى عنهم .

لاحظ :

إن كل دولة يجب أن تضع إستراتيجيتها الخاصة لتوجيه العمالة المستغنى عنها ، لذا فإن أي من النماذج الثلاثة السابقة لا يمكن أن يطبق بنجاح في الدول النامية للأسباب الآتية :-

- 1- الظروف الاقتصادية المحلية .
- 2- ارتفاع معدلات الأمية .
- 3- هيكل سوق العمل والمهارات السائدة .
- 4- حجم ودور القطاع الخاص .
- 5- عدم وجود مؤسسات دعم الأعمال .
- 6- عدم وجود سياسات وبرامج لإعادة التأهيل والتدريب .

(1) - محمود احمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 61 - 62





7 - قدرات محدودة للمشروعات المساهمة في تعويض العمالة

كما إن معظم هذه الدول يحاول أن ينتقل من اقتصاديات موجهة إلى اقتصاديات السوق في ظل ظروف صاغطة وبدون وجود سياسات وآليات مساعدة.

ويمكن القول أن هناك مجموعتين من البرامج التي وضعت للتخلص من العمالة الزائدة التي يمكن توضيحها كما في الشكل التالي:



برامج المبادرة بالفعل proactive	برامج رد الفعل Reactive
- حملات توعية ونشر المعلومات	- تعويضات
- اتفاقات مع الاتحادات والنقابات تتعلق بالتوظيف والتدريب واحتياجات سوق العمل .	- إعادة تدريب لإيجاد وظائف أخرى
- تكوين مؤسسات لمساعدة الباحثين عن العمل	- برامج خاصة لإيجاد فرص عمل في مشروعات حماية البنية الأساسية والخدمة الحضرية.
- توفير الدعم المالي والفني لتكوين مشروعات صغيرة	

لاحظ :

إذا كانت إعادة هيكلة العمالة تتضمن الاستغناء عن عدد من العاملين فثمة عدة حقائق وأسئلة تحتاج إلى إجابات.





1- إن إعادة الهيكلة لها هدف نهائي وهو إنعاش الشركة وزيادة معدل نموها ، ولكن لا من وسيلة لتحقيق هذا الهدف بخلاف الاستغناء عن بعض العاملين ؟

2- ماذا تمثل تكلفة هؤلاء العاملين بالنسبة للشركة مقارنة بعناصر التكاليف الأخرى؟

3- ما هي عناصر التكلفة غير المباشرة التي تتحملها الشركة نتيجة الاستغناء عن العاملين ؟

4- هل الاستغناء عن عدد من العاملين بحجة إعادة الهيكلة يتضمن كفاءة وفعالية الأبعاد والعناصر التنظيمية الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة ؟

تغيير وتعديل الاتجاهات:

على الرغم من الميل الطبيعي للاتجاهات والمعتقدات إلى المحافظة على ذاتها وثباتها فإنه من الممكن أن تتغير وتتعدل .

والمقصود بتغيير أو تعديل الاتجاهات هو أن يتحول الفرد عما يؤمن به من قيم ومفاهيم ومشاعر (نحو شيء أو فرد أو فكرة أو أي عنصر في بيئته) وذلك بنوع آخر مغاير لتلك القيم والمشاعر ، وبالتالي تغير توقعاته بخصوص المستقبل .

ويعنى تغيير أو تعديل الاتجاهات أمرين على جانب كبير من الأهمية:

الأول : أن يدرك الفرد هذا التغيير الذي يحدثه في اتجاهاته .

الثاني: حاجة الفرد إلى أن يتميز بالمرونة ليكون قادرا على مواجه ما يحدث من تغيرات في بيئته وحتى يتكيف معها بسرعة وسهولة .





وقد يتصور البعض أن تغيير أو تعديل الاتجاهات بالأمر اليسير ويحتاج إلى وقت قصير، لكن الواقع غير ذلك تماماً وخاصة إذا كانت القيم والمفاهيم والمشاعر أو بمعنى آخر الاتجاهات الجديدة مغايرة وعلى النقيض من الاتجاهات التي سادت النظام السلوكي (الفرد لوقت طويل) لان ذلك يعنى (إذا ما تمت عملية التغيير) تحول الفرد إلى النقيض تمام وهو أمر صعب في الوقت العملي .

بصفة عامة يمكن القول بان المسألة نسبية فإذا ما كان التغيير منصبا على جانب الشعور feelings من بين عناصر الاتجاهات فيسهل إحداث التغيير في وقت قصير نسبيا عما إذا كان التعديل أو التغيير منصبا على الجانب الفعال أو الجانب السلوكي من الاتجاهات لان ذلك قد يمتد إلى بعض القيم values والمعتقدات وهي نواحي تحتاج إلى وقت طويل ومحاولات إقناع جادة حتى يتحقق ذلك .

الشروط اللازم توافرها لتعديل وتغيير الاتجاهات الخاصة بالنظام السلوكي:

يجب توافر مجموعة من العوامل ذات التأثير في اتجاهات الفرد والتي تعتمد عملية التغيير أو التعديل على مدى توافرها أو السيطرة عليها وتشمل:

1- مدى حاجة الفرد إلى تغيير اتجاهاته :

كلما شعر الفرد بان هناك حاجة ماسة لتعديل اتجاهه نحو بيئته كلما تمت عملية التعديل أو التغير بيسر وسهولة. تظهر أهمية ذلك في أن الفرد دائما يعيش في حالة توازن ما مع بيئته ، فإذا ما اختلفت حالة التوازن هذه ، وكان لهذا الاختلال اثر على قدرة ذلك الفرد على إشباع حاجاته المختلفة كلما ظهرت الحاجة لدى ذلك الفرد لتعديل اتجاهاته نحو بيئته حتى يستمر في إشباع حاجاته ورغباته . على العكس إذا لم تؤدي التغيرات البيئية إلى صعوبات متصلة بإشباع حاجات الفرد فانه سوف يبقى على القيم التي آمن بها والشعور الذي يحس به والمفاهيم التي استقر عليها وبالتالي لا يجد ما يدعوه إلى تعديل اتجاهاته .





2- مدى وقوع التغير في الحدود المقبولة للفرد :

بمعنى أن لكل فرد مفاهيم وقيم ومعتقداته وغير ذلك من عناصر الاتجاهات يتمسك بها ويحافظ عليها ولا يسمح بان ينالها تغيير أو تعديل إلا في نطاق يختلف من فرد لآخر . فإذا ما جاء التغيير في إطار ذلك النطاق المقبول فإنه سوف يقبل كل ما هو جديد ، أما إذا تجاوزت الحدود المرسومة مع نفسه فإنه غالبا ما يرفض أن يقاوم أي تغيير أو تعديل ، لان ذلك يتطلب منه إعادة النظر في كل معتقداته وقيمه وبالتالي ينقلب كل شيء في نظامه السلوكي رأسا على عقب .

3-فعالية نظام الاتصالات:

تلعب عملية الاتصالات communication دورا هاما في مجال تغيير وتعديل الاتجاهات، فكلما كانت المعلومات المتصلة بالتغيير أو التعديل دقيقة accurate وكذا موثوق بها كلما كان من السهل على النظام السلوكي أن يقبلها ليحلها ما تميز به طويلا من اتجاهات.

4-مستوى ذكاء الفرد :

ذلك انه كلما كان الفرد متميزا بالذكاء المرتفع يسهل عليه تقبل الأفكار والمعلومات وتحليلها والتوصل إلى نتائج وبالتالي يكون استخدام نظم الاتصالات المزدوجة أكثر فعالية وتأثيرا مع مثل هؤلاء الأفراد أما إذا كان الفرد يتميز بالذكاء المحدود فإن فتح باب النقاش والحوار يعني نوع من البلبلة وعدم التأكد حول مدى دقة المعلومات الجديدة ولا يستطيع بالتالي مقارنتها مع ما هو مستقر عنده ، ومن ثم يصبح نظام الاتصالات ذو الاتجاه الواحد أكثر تأثيرا .





5- دقة وموضوعية البيانات المرتبطة بالتغيير :

يجب أن تصل إلى الفرد (في محاولة تعديل أو تغيير اتجاهاته) معلومات مقبولة وتتناسب معه وموثوق بها ومن مصادر موثوق بها أيضا Reliable sources وتزداد أهمية هذه الثقة في حالة الأفراد ذوى الذكاء المرتفع لأنهم قادرون على تقييمها وتمحيصها وبالتالي رفضها إذا لم تتميز بالدقة والموضوعية والثقة ، ومن ثم يجب أن يمتد تغيير الاتجاهات ليشمل كل من الاتجاهات نحو الفرد أو الشيء موضوع الاهتمام من ناحية ، وتغيير الاتجاهات نحو مصدر المعلومات التي توفرت للفرد بشأن التغيير من ناحية أخرى .

6- التأثير المتبادل لعناصر الاتجاهات :

يلاحظ أن أي تغيير في احد عناصر الاتجاهات (شعور- سلوك - معرفة) يمتد ليؤثر على العناصر الأخرى ومن ثم على الاتجاهات كنظام متكامل حتى يستعيد ذلك النظام توازنه ، فإذا ما حدث التغيير في احد العناصر بطريقة لا تتفق مع ما استقر عليه الوضع في حالة العنصرين الآخرين فان عملية تغيير أو تعديل الاتجاهات سوف تواجه بعقبات وتحتاج إلى وقت وقد لا تتم إطلاقا .

خلاصة ما تقدم أن عملية تغيير الاتجاهات ، يجب أن تتم بحذر وطبقا لبرنامج متكامل يأخذ كل العوامل المؤثرة في الحسبان .

إعادة الهيكلة البشرية والتدريب الفعال:

يجب أن تلاحظ أن هدف إعادة الهيكلة البشرية هو تحقيق وتعظيم الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال العنصر البشرى ولا يعنى ذلك بالضرورة الاستغناء عن بعض العمالة بل يمكن أن تركز عملية إعادة الهيكلة البشرية على تغيير وتطوير العنصر البشرى وذلك على مستويين هما :





مستوى الفرد :

وتستهدف عملية إعادة الهيكلة البشرية على هذا المستوى تغيير الأفراد من حيث :

- المهارات الفنية.
- مهارات اتخاذ القرارات.
- مهارات الاتصال.
- الدافعية .
- الانضباط والالتزام.
- الفعالية.
- فهم الذات .
- مهارات التعامل مع الغير .

ويمكن تحديد حاجة الأفراد للتغيير في ظل هذا المستوى من خلال عدة طرق هي:

- البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين .
- إحصاءات ترك الخدمة والغياب والتأخير والشكاوى .
- فحص سياسات الاختيار والتعيين والترقية ونظام الأجور والجوائز الجزاءات .
- استطلاع رأى المشرفين والمديرين .
- عقد اجتماعات وجلسات للمناقشة بين فريق إعادة الهيكلة والمديرين بالمنظمة .





ويمكن تغيير سلوكيات الأفراد في ظل هذا المستوى من خلال التركيز على التدريب الفعال الى تعديل بعض السياسات الخاصة بالإفراد ويمكن توضيح هذه الوسائل على النحو التالي

- التدريب الفني لرفع المهارات الفنية .
 - التدريب السلوكي لرفع مهارات :
 - الاتصال .
 - القيادة .
 - اتخاذ القرارات - الدافعية .
 - تفهم الذات وتفهم الآخرين .
 - تعديل السياسات الخاصة ب :
 - الاختيار والتعيين والترقية
 - الأجور والحوافز والجزاءات .
- ب- مستوى الجماعة :

وتستهدف عملية إعادة الهيكلة على هذا المستوى تغيير جماعات العمل وإعادة هيكلتها من حيث:

- استقلال الجماعات
- الاتصالات الجماعية.
- اتخاذ القرارات الجماعية.
- تبادل المعلومات .
- أهمية الآخرين .





ويمكن تحديد حاجة جماعات العمل لعمليات إعادة الهيكلة من خلال عدة طرق :

- البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل .
- استطلاع رأى المشرفين في جماعات العمل .
- الاجتماعات بين فريق إعادة الهيكلة وجماعات العمل .

وفى ظل هذا المستوى يمكن الاعتماد على بعض الوسائل والأدوات لإعادة هيكل الجماعات .

- التدريب
- لجان الإنتاج .
- جماعات الرقابة على الجودة .
- مجالس الإدارة المصغرة .
- مشاركة العمال في الإدارة .
- مشاركة العمال في الأرباح





وفيما يلي استقصاء يستخدم لقياس اثر التغيير على المنظمة ودور ثقافة التغيير في ذلك:

منخفض جدا (1)	منخفض (2)	وسط (3)	عالي (4)	عالي جدا (5)	
					1- إلى أي مدى قادة المنظمة على جميع المستويات يحبون التغيير
					2- إلى أي مدى يوجد رؤية واحدة مشتركة ورسالة واضحة يقنع بها العاملون .
					3- إلى أي مدى تركز إستراتيجية المنظمة على التميز التافسي ورضا العملاء التام .
					4- إلى أي مدى تعتبر نظم التشغيل سريعة ومنضبطة من منظور إعادة هيكلة العمليات .
					5- إلى أي مدى تعتبر ثقافة المنظمة ثقافة تطوير ونجاز .
					6- على أي مدى يعتبر الهيكل التنظيمي مدمجا ومرنا وبعيدا عن الهرمية .
					7- إلى أي مدى الموارد البشرية في المنظمة ماهرة ومحفزة .
					اجمع الخامات الراسية ثم استخراج الإجمالي
					الإجمالي





أثار العولمة على إعادة الهيكلة :

عرفت الثمانينات بلورة لبرنامج إعادة الهيكلة وقد تحدث الأطر السياسية العامة لسياسة الصندوق وأصبحت متبلورة حول محاور مشتركة يمكن رصدها في معظم الخط الموجهة للبلدان المختلفة وتمثل فيما يلي:

تخفيض النفقات الحكومية وتجميد المرتبات عند مستوى معين وإجراء تخفيضات في ميزانيات الصحة والتعليم والإنفاق الاجتماعي.

● خصخصة الصناعات الحكومية بما يحمل ذلك من تسريح أعداد ضخمة من العمالة التي تضمها والتخلي عن برنامج الضمان الاجتماعي وعن الخدمات المقدمة للمناطق الفقيرة والبعيدة.

● تخفيض العملة وتطوير الصادرات بما يحتمل ذلك من رفعة كلفة الاستيراد واستخدام الأراضي للمحصولات النقدية التصديرية والاعتماد على السوق الدولي للبضائع وليس على المنتجات المحلية.

● رفع سعر الفائدة لمواجهة التضخم بما يعني فعليا طرد الشركات أو الكيانات الاقتصادية الصغرى من السوق.

● إطلاق الأسعار بما يتضمن ذلك من ارتفاع سريع في الأسعار لمعظم المنتجات الأساسية.

وقد أصبح أكثر رسوخا في الأذهان أ، المظاهرات الشعبية الواسعة التي شهدتها مدينة سياتل الأمريكية عام 1999 كانت هي لحظة الميلاد لظاهرة الاحتجاج العالمي ضد العولمة والتي أصبحت تتجدد وتتسع كل عام والتي أيضا أصبح وجودها جزءا لا يتجزأ من مشهد اجتماعات القيادات السياسية والاقتصادية المختلفة لدول الشمال الغنية وفي المقدمة منها اجتماعات صندوق النقد والبنك الدولي.





والحقيقة أن هذا القول يتجاهل تاريخاً أطول وأعرض لهذا الاحتجاج عمره سبق مظاهرات سيائل بربيع قرن، وكان آخر محطاته مظاهرات السادس والسابع عشر من إبريل من نفس العام والتي انتهت بإغلاق عدد من المدن الأمريكية والتي وإن كانت لم تشمل نفس الأعداد المهولة التي ضمتها مظاهرات نوفمبر إلا أنها كانت تحمل نفس التبلور والإدراك السياسي والاقتصادي الذي يعارض عن عمق سياسات البنك والصندوق.

ويمكن القول أن مظاهرات سيائل تميزت بما يسمى بعولمة مقاومة سياسة الدوليين ومعهما منظمة التجارة العالمية وفرشت الطريق أمام توسع هذه العولمة المقاومة حتى اتسعت بشكل يفوق كل وصف وتحولت إلى معركة عالمية، كما شهدت سيائل أيضاً مميّزاً آخر هو تبلور طقوسية معينة لهذه المظاهرات من الأشكال الغربية التي ارتداها المتظاهرون إلى النماذج الإبداعية المتنوعة التي قدموا فيها أشكال احتجاجهم بل وحتى الأزياء وأدوات القمع التي شنت بها البوليس المظاهرات والتي بدت قريبة من عروض الخيال العلمي.

ويمكن الحديث عن نشوء ظاهرة معارضة البنك والصندوق في أشكال احتجاجية واسعة بشكل ملموس منذ بداية الثمانينات منذ تبلور حالة الضغط والمقاومة بين الصندوق والدول الفقيرة لفرض ما يسمى ببرنامج إعادة الهيكلة الموجه إلى اقتصاديات الدول النامية.. ومنذ أول الثمانينات حتى الآن تندلع شرارة أكثر من 117 حركة احتجاج في 28 دولة ضمت الملايين من الشعوب تضرراً بالعولمة. وقد انتهت معظم هذه التحركات بمواجهة بوليسية، وكان نصف هذه المظاهرات بالضبط موجهاً إلى سياسات صندوق النقد

وقد تنوعت المظاهرات في أهدافها لكنها لم تتعد كثيراً عن معارضة مضمون سياسات البنك والصندوق المتعلقة بمحاولة فرض ما يسميه جوهن شيتجلز بأصولية السوق، كما تنوع الجمهور المشارك في هذه المظاهرات وبعد أن كان يضم قطاعات نقابية وحركات فلاحية بدأت تتسع صفوفه رويداً رويداً ليشمل مجموعات سكان أصليين





وعاطلين عن العمل وقساوسة ومدرسين ونشطاء حقوق إنسان كما بدأت في الفترة الأخيرة تضم أعداداً غير محدودة من المثقفين.

وقد ارتبطت حركة الاحتجاج ضد البنك والصندوق غالباً بإجراء معين في بعض البلدان انتهى بالتماس مع قطاع سكني معين في حالات، لكن في حالات كثيرة كان مجرد وصول الصندوق والإعلان عند بدء مفاوضاته مع قطر معين كفيل بإشعال شرارة الأحداث.

وفي أوجواي انخفضت بعض العملات المحلية في الكثير من الدول وبشكل حاد بعد تعويمها في مقابل الدولار وقد تسببت هذه السياسات في أزمة بنكية حادة انتهت بدورها إلى التوقف النشاط المالي، لكن هذا التوقف أو الإغلاق نتج عن ذلك سيادة حالة فزع ورعب في البلاد انتهت إلى سلسلة واسعة من المظاهرات وأحداث الشغب. وقد كانت المظاهرات في اتساعها وضراوتها هي الأوسع في البلاد منذ عقود حيث شارك عشرات الآلاف من السكان على طول البلاد وعرضها في اضراب عام دعا إليه 42 اتحاد عمال احتجاجاً على الإغلاق المالي الأمر الذي دفع الحكومة إلى صياغة مفاوضاتها مع صندوق النقد بشكل جديد .

وتعتبر أحداث عما 2002 نموذجاً مصغراً وإن كان تكثيفاً لحركة متواصلة من الاحتجاج منذ ربع قرن شملت أنجولا والأرجنتين وبنجلاديش وبنين واکوادور وهندوراس والهند وأندونيسيا وكينيا ولبنان والمغرب ونيكاراجوا والنيجر ونيجريا وباكستان وبرجواي وبيرو والفلبين وجنوب أفريقيا وكوريا الجنوبية وتايلند وتركيا.

ويرصد تقرير صدر مؤخراً لمنظمة عالمية حتمية الصدام بين برنامج إعادة الهيكلة وقطاعات سكنية واسعة فينسب إلى هذا البرنامج أنه تسبب في موت واحد إلى خمسة من الأطفال الأفريقيين الذين توفوا قبل الخامسة وعن عودة ظهور أمراض معينة مثل الدفتيريا في زامبيا وعن حرمان 44 مليون طفل من الانتظام في الدراسة.





وبالرغم من حركة الاحتجاج ضد البنك والصندوق تلقى في الغالب الأعم تعاطفا شعبيا واسعا إلا أن هناك أيضا وجهات نظر معارضة لا يمكن إغفالها، هناك وجهة نظر ترى أن هذه التظاهرات أصبحت ظاهرة ليس بفضل وجود مقاومة حقيقية في الشارع لها وإنما بفضل انضمام أيديولوجيين من فرق مختلفة بينيين وراдикаليين وفوضويين وإسلاميين إلى صفوفها.

لقد منحت سياسة الأبواب المفتوحة الطبقة العاملة الجاميكية الفرصة ليصبحوا شركاء في النظام الاقتصادي بعد أن كانوا في السابق مخنوقين بحبال البيروقراطية والمحسوبية، وكانت ثروة البلاد في يد حفنة عائلات تحتكر الثروة وهذا لم يؤثر فقط على محافظتنا بل وعلى ثقافتنا، الآن وأصبحت المباراة عادلة. وهنا لا يمكن أن نغفل أن الموقف من الصندوق والبنك احتجاجاً وقبولاً لا يمكن قراءته بمعزل عن استفادة الفئة الاجتماعية من سياسته أو عدم استفادتها، المفارقة هنا أن البنك والصندوق لا يترك فرصة إلا ويروج للمظاهرات والاحتجاجات المعارضة له، وربما للتنفيس عن آثار سياسته.





(حالة عملية) نجاح إعادة هيكلة شركة AT&T العالمية :

من المسلم به أن معظم الشركات تعيد النظر في هياكلها الإدارية والتنفيذية كرد فعل لتلقائى وسريع لمتغيرات السوق والقوانين الحاكمة لها ، فإعادة الهيكلة التى تمت في شركة AT & T العالمية - على سبيل المثال - وذلك بتجزئتها إلى ثلاث شركات عالمية تعمل باستقلال تام بدءا من أول عام 1997 قد تم بناء على متغيرات في السوق الأمريكية والعالمية ، إلى جانب الخسائر المتوالية بها وفيما يلى تلخيص لهذه المتغيرات :

متغيرات السوق الأمريكية:

تقدمت الشركات الأمريكية المنافسة لشركة AT&T في مجال الاتصالات التليفونية بطلب إحاطة إلى غرفة التجارة الأمريكية لاستيضاح ما هو جوهر العمل الفعلى لشركة AT&T وهل هو فعلا ما يسمى بالخدمات التليفونية والاتصالية أم أنها أعمال أخرى ؟

وبالنظر إلى هذه الشركة والوحدات المكونة لها فانه من الواضح أن تكوينها لا يركز في الأساس على كونها شركة خدمات تليفونية فقط وإنما تضم الخدمات التليفونية بكل أشكالها وصورها وكذلك تصنيع السنترالات الضخمة والسنترالات الصغيرة وخطوط الاتصال وشبكات البيانات بالإضافة إلى الحاسبات بأنواعها ، وعليه فان جوهر أعمال شركة AT&T ليس خدمات الاتصالات بالدرجة الأولى ، وبناء على ما تقدم فان إدارة الشركة وجدت أنها قد يمنعها القانون الأمريكي من العمل في كل هذه المجالات ومن ثم فان تجزئة الشركة إلى ثلاث شركات قد اصبح ضرورة هامة وملحة ومما ساعد على سرعة اتخاذ هذا القرار ضخامة الشركة وكبر حجم أعمالها مما صعب إدارتها والسيطرة عليها.





والشركات الناشئة عن التجزئة هي :

الشركة الأولى : تقدم الخدمات التليفونية وهى الشركة المنافسة لشركات British Telecom ، French Telecom Sprint ، MCI Baby Bells وبراس مال قدره 47 بليون دولار امريكي (وهى الشركة التي سوف يستمر اسمها (AT & T).

والشركة الثانية : هي الشركة التي تنتج كل ما هو اجهزة اتصال مثل السنترالات الصغيرة والكبيرة وخطوط الاتصالات و اجهزة تليفون وبراس مال قدره 20 بليون دولار امريكي وقد سميت LUNCENT Technologies .

والشركة الثالثة : وهى التي تنتج الحاسبات بكل أحجامها وكذلك شبكات المعلومات وبراس مال قدره 8 بليون دولار امريكي وقد سميت NCR وهو الاسم السابق للشركة منذ عام 1884 وحتى 1994 نظراً لما له من ثقل في عالم الأعمال ونظم الحاسبات والمعلومات.

بالإضافة إلى ما سبق فقد أعلنت شركة Baby Bells المتعاملة في خطوط الاتصالات التليفونية الداخلية في الولايات المتحدة الأمريكية موافقة الجهات الحكومية لها بالتعامل في الخطوط الخارجية (Long Distance Operation) كذلك فقد تمت الموافقة لشركة AT & T بالتعامل في الخطوط الداخلية علاوة على تعاملها الأصلي في الخطوط الخارجية لقد نشأ عن هذا الوضع الجديد أن أصبحت هذه الشركات منافسة لشركة AT & T وليست مكملة لها كما كان الوضع سابقاً ومن ثم فقد قررت شركات Baby Bells عدم شراء أية أجهزة من شركة AT & T كأجهزة الاتصالات أو أجهزة الشبكات أو السنترالات أو الحاسبات وخلافه وتوجهت تلك الشركة للشراء من شركات أخرى غير شركة AT & T وهذا فيما يخص السوق الأمريكي.

وهناك منافسات متتالية من ثلاث شركات عالمية تعمل بالسوق الأوروبية داخل وخارج بلادها بموجب اتفاقيات التجارة العالمية (الجات) ومن ثم صارت كل هذه الشركات منافسا جديداً لشركة AT&T .





ولذلك فإن هذه التجزئة التي حدثت وهى أكبر عمليات Re-Structure في تاريخ الشركات العالمية والأمريكية ، وكانت بسبب متغيرات السوق سواء في داخل الولايات المتحدة الأمريكية أو في أوروبا في العالم ، وكذلك فقد أصبح ممكنا لشركتي Luncentt,NCR تسويق أجهزتهما للشركة الأولى AT&T بدون حرج وكذلك للشركات المنافسة. وبالتالي فإن كل الشواهد تؤكد صحة التجزئة التي حدثت ، والمؤشر الآخر على ذلك هو ارتفاع اسهم شركة AT&T في بورصة نيويورك فور سماع الخبر- يوم 20 سبتمبر 1995 - بمقدار 11 دولار فقد أصبح 65 دولار أمريكي للسهم.

ومن المعلوم ان هذه الشركات الثلاث ظلت تعمل تحت مظلة AT&T العالمية وذلك حتى تاريخ 1997/1/1 حيث تم الفصل بين أسهما في البورصة عند ذلك التاريخ وتم إعادة هيكلة هذه الشركة بنجاح .





حالة عملية عن إعادة هيكلة القطاع الصحي المصري

يجب أولاً استعراض نقاط القوة والضعف الموجودة بالنظام الصحي الحالي في مصر وهي:

- 1- رعاية الدولة فعلياً لكل المواطنين من خلال الخدمات الصحية المجانية المقدمة من وزارة الصحة وغيرها من الوزارات. وكذلك الخدمات التأمينية المقدمة من الهيئة العامة للتأمين الصحي وغيرها بتمويل من الشركات والجهات الحكومية للعاملين والطلبة وذوي المعاشات والأرامل.
- 2- إمكانية وصول المواطنين لوحدات الخدمة الصحية التي تغطي أكثر من 95% من السكان.
- 3- وجود قاعدة تحتية هائلة من الوحدات (عيادات ومستشفيات)، ومن القوى البشرية خاصة الأطباء في كل القطاعات.
- 4- توفير نوعية متقدمة من الخدمات التقنية على المستوى الثاني والثالث للخدمات الصحية.
- 5- توافر الأصناف الدوائية بأسعار تقل عن مثيلاتها في كل دول العالم.
- 6- برامج التطعيم الإلزامي المحققة لمستوى مرتفع من الوقاية.
- 7- تزايد النسبة المخصصة للرعاية الصحية من الناتج القومي الإجمالي بالمقارنة بما كانت عليه في أوائل التسعينات.

ولا شك أن التحديات القائمة أمام الرعاية الصحية في مصر تتلخص في الاحتياج لرفع مستوى الجودة والعدالة في توزيع الخدمة، وإمكانية استمرارية النظام وتفاعله مع احتياجات المجتمع بالرغم من نقص الموازنات النسبي عما يجب أن يكون عليه الأمر، كما أن الزيادة بالنسبة الحالية بالرغم من النجاح النسبي في احتوائها يضع على





كاهل الموازنة بالشكل الذي توضع به الآن تحدياً هائلاً يجب مواجهته بشكل حاسم، بالإضافة إلى أن فاعلية مواجهة الحوادث والطوارئ على المستوى المحلي والإقليمي والقومي في حاجة إلى تطوير وتنسيق مستمر بين جميع الجهات المعنية.

أهداف إعادة هيكلة القطاع الصحي في مصر:

- 1- وضع خطة طويلة المدى لنظام الرعاية الصحية بهدف توفير تغطية شاملة لخدمات الصحة الأساسية التي تراعي مبادئ المساواة والكفاءة والقدرة المالية والاستدامة ورضاء العميل مع الاهتمام بخدمات الطوارئ والخدمات العاجلة للحوادث والحالات الحرجة.
- 2- رفع كفاءة وفعالية التخطيط الصحي على المستويات المختلفة، القومية والإقليمية، وذلك بهدف ضمان جودة وشمولية الخدمة (التغطية)، وضمان اللامركزية في التنفيذ والمشاركة المجتمعية في تبني الأهداف وتحقيقها.
- 3- التنسيق بين النوعيات المختلفة لمقدمي الخدمة سواء على المستوى الإداري (الصحة - التعليم العالي والجامعات - وزارات أخرى - الشرطة - القوات المسلحة ...) أو على المستوى القطاعي (عام - خاص - الجمعيات الأهلية...)
- 4- تطوير نظام المعلومات الصحية، وتحديد الجهات المنتجة للمعلومات، واستخدام منهجيات وأساليب إنتاج الاحصائيات التي تستخدم لقياس فعالية النظام.
- 5- التأكد من العدالة في إتاحة الحصول على الرعاية الصحية بنفس الجودة، سواء على مستوى شرائح الدخل، أو بين الأقاليم الجغرافية.
- 6- إزالة المشاكل الإدارية المتعلقة بالتدخل والتضارب بين هيئات تقديم وتمويل الخدمة، وتعدد القوانين والقرارات التشريعية.





مبادئ إعادة الهيكلة للخدمة الصحية :

- 1- الجودة القائمة على معايير محددة والمستندة على عناصر محددة لمقدمي الخدمة.
- 2- العدالة في توزيع الخدمة وتقديمها سواء بالنسبة للشرائح المجتمعية المختلفة أو بالنسبة للمناطق الإقليمية.
- 3- الاستجابة لتوقعات الأفراد، بما يحقق مستويات الإشباع لاحتياجات المتفاعلين من النظام، وتحقيق الرضا لمقدمي الخدمة.
- 4- الاستمرارية التي تقوم على تواجد الخدمات الصحية لفترات طويلة الأجل مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة .
- 5- المرونة والقدرة على إحداث تغييرات أساسية للاستجابة للظروف الطارئة.
- 6- الرشادة الاقتصادية: بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد دون إهدار للموارد المالية أو الطاقات البشرية.
- 7- الاستهداف (جغرافياً، مهنيًا، حسب خصائص معينة).
- 8- التخطيط القائم على الشمولية والتكامل مع الحرص على لا مركزية التنفيذ.
- 9- المشاركة المجتمعية سواء بالنسبة لتحديد أهداف النظام الصحي ومتابعته، والإشراف عليها، أو بالنسبة للمشاركة في توفير التمويل اللازم لاستمرارية الخدمات الرعاية الصحية ذات مستوى الجودة المطلوبة.
- 10- تشجيع ودعم البحوث العلمية والتطبيقية وخاصة في مجالات الرعاية الطبية ووفير الأدوية المناسبة.





سياسات إعادة هيكلة القطاع الصحي :

أولاً: تأكيد دور مجلس الصحة ومد صلاحياته لتحقيق أهداف التخطيط
الصحي القومي :

وذلك سعياً نحو الارتقاء بكفاءة وشمولية وفاعلية الخطط الصحية، والتنسيق
بين الأطراف الفاعلة (عام - خاص - جمعيات أهلية)

ويجب في هذا المجال تحديد الآليات المناسبة للقيام بهذه المهمة سواء على المستوى
القومي أو على مستوى المحافظات، وهو ما يتطلب:

- 1- تحليل الأوضاع الصحية في كل محافظة وإصدار تقارير دورية للمجتمع بناء على
معايير محددة يتم الاتفاق عليها عن كل محافظة .
- 2- بناء وتحديث نظم المعلومات الصحية والزام كل مقدمي الخدمات بتقديمها طبقاً
لمواصفات محددة.
- 3- تحديد أسس توفير واستقرار التمويل اللازم لاستمرارية خدمات الرعاية الصحية.
- 4- تحديد المؤشرات المالية لقطاع الصحة على مستوياته المختلفة ودراسة موازنات
الرعاية الصحية لكل قطاع.
- 5- تلقي خطط الرعاية الصحية من المستوى المحلي (حي - مدينة) المستوى
الإقليمي (محافظة) والمركزي (وزارات) .
- 6- وضع الخطة القومية الاستثمارية للخدمات الصحية لضمان التوزيع الجغرافي
العادل للاستثمارات وتجنب الفاقد بتعدد الاستثمار في نفس الخدمة وإصدار
مؤشرات محددة لذلك لساندة وتوجيه الاستثمار الصحي التوجيه المناسب المبني





على المعلومات والاحصاءات الدقيقة للاستثمار، على أن يشمل ذلك طاقات الهيئات الحكومية كلها والنقطاع الخاص، والنقطاع الأهلي.

7- ضمان المنافسة الحرة من مقدمي الخدمات الصحية لصالح المواطنين ووضع الضوابط لذلك.

8- توفير المناخ المناسب لدخول مؤسسات تمويل الرعاية الصحية لسوق التأمين الصحي في إطار من الشفافية والمنافسة العادلة وبهدف توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية.

9- وضع معايير ضمان الجودة في الرعاية الصحية في مصر، ومؤشرات قياسها، وتحفيز كل مؤسسات الدولة المقدمة للخدمة لتطبيقها.

10- متابعة المشاريع الاستراتيجية لتطوير الرعاية الصحية وإصدار تقارير دورية عن مدى نجاحها لتعميم تطبيقها.

ثانياً: نتائج إعادة هيكلة التأمين الصحي في مصر:

1- دراسة نتائج المشاريع الاستراتيجية القائمة من الجهات المانحة لمشاريع الإصلاح الهيكلي خصوصاً الجوانب الاقتصادية لضمان الاستدامة والاستمرارية.

2- إعداد مشروع قانون شامل للتأمين الصحي لتجنب تعددية التشريعات وتضارب القرارات على مدى السنتين على أن يحقق ذلك رؤية الإصلاح الشاملة ويوجد التغطية التأمينية ويضمن العدالة، ويؤكد تعددية جهات تقديم الخدمات.

3- تحديد أسس المشاركة المجتمعية والأسرية في تمويل برامج التأمين الصحي، بما يكفل مساهمة المواطنين بحسب قدراتهم مع الاستفادة من الخدمات بحسب احتياجاتهم.





- 4- تحديد أسس الدعم المقدم لنظم التأمين الصحي بحسب أولويات الاستهداف الجغرافي أو بالنسبة لفئات معينة أو بحسب الحالة الصحية.
- 5- توسيع نطاق مشاركة القطاع الخاص والجمعيات الأهلية في شبكة التأمين الصحي، وتسويق نظم التغطية التأمينية التي تتناسب مع قدرات وإمكانات الشرائح المختلفة.
- 6- وضع تصور، ودراسة اقتصاديات التأمين الصحي في حالة إجبار كل المجتمع على المشاركة، في مقابل الاقتصاديات في حالة حرية المشاركة في نظم التأمين وأثر ذلك على قيمة الاشتراك السنوي وتحمل موازنة الدولة أعباء جديدة.
- 7- ربط السياسة الخاصة بتنمية وإنشاء مراكز الرعاية الصحية الأولية، بأنماط التأمين الصحي للمجتمع المحيط بها، بشكل يسمح باستمراريتها.
- 8- تحديد حزمة الخدمات الخاصة بالرعاية الصحية الأولية وتوسيعها وربط هذه الخدمات بآليات محددة للتحويل للمستويات الأعلى من الرعاية الثانية أو الثالثة.
- 9- العمل على فصل التمويل في التأمين الصحي عن تقديم الخدمة المباشرة للمرضى، ووضع الخطة اللازمة للاستفادة من مستشفيات التأمين الصحي في إطار مؤسسي جديد من خلال هذه الفترة الزمنية.
- 10- دمج إدارة صندوق الأسرة الذي يتم تنميته في الوقت الحالي على مستوى بعض المحافظات في إطار رؤية أشمل لإدارة التأمين الصحي على المستوى المركزي ليكون هذا الصندوق ممثلاً لفكر اللامركزية في رؤية التأمين الصحي المستقبلية.





ثالثاً: تطوير البناء المؤسسي للنظام الصحي المصري على المستوى القومي والإقليمي بما يضمن تكامل الأدوار لتحقيق الأهداف القومية المحددة. ويدخل في نطاق ذلك:

- 1- تحديد المسؤوليات داخل البناء المؤسسي بالفصل بين القيام بالتنظيم والإشراف على القطاعات المختلفة للخدمة الصحية، وتقديم الخدمة المباشرة.
- 2- تفعيل دور مجالس إدارة المنشآت الطبية للمستشفيات العامة بما يحقق المشاركة المجتمعية على مختلف المستويات ويحقق مبادئ اللامركزية في التنفيذ.
- 3- تنسيق وتكامل أنشطة القطاعات الصحية المختلفة في إطار النظام الصحي وأهدافه المحددة.
- 4- فصل الملكية عن الإدارة.
- 5- توضيح أدوار القطاعات المختلفة (عام - خاص - الجمعيات الأهلية)، وآليات التعاون والتنسيق بينها.
- 6- رفع كفاءة إدارة الهندسة الطبية ومستوى صيانة الأجهزة والمعدات الطبية من خلال:
 - توفير الكوادر الفنية المؤهلة من المهندسين المتخصصين في مجال الهندسة الحيوية والطبية والمنظومات تكون مهمتها الصيانة الدورية للأجهزة وإصلاح ما يعطل منها ومساعدة المستشفيات في عمليات شراء الأجهزة الطبية وتكون مسؤولة عن جميع ما يتعلق بالأجهزة الطبية وتجهيز المستشفيات في وزارة الصحة.
 - التوسع في أقسام الهندسة الحيوية والطبية والمنظومات في كلية الهندسة في الجامعات المختلفة لتوفير الكوادر الفنية من هذه النوعية من المهندسين





المختصين في هذا المجال لسد الفجوة الموجودة حالياً في سوق العمل من هذا التخصص.

- التعاون مع أقسام الهندسة الحيوية والطبية بالجامعات والشركات العالمية للبدء في إنشاء قاعدة صناعية لتوفير الأجهزة المتقدمة ذات التقنية الحديثة وقطع الغيار اللازمة لصيانتها واستمرار عملها.

رابعاً: وضع برنامج لتطوير ممارسة المهنة الطبية يشمل الارتقاء بكفاءة وفعالية أداء ممارسي المهنة، ويدخل في هذا المجال:

1- وضع وتشغيل آليات واضحة لنظم الإحالة من عناصر تقديم الخدمة الطبية المختلفة ومستوياتها المتصاعدة.

2- إعداد برامج التدريب والتأهيل المستمرة لكل عناصر مقدمي الخدمة (أطباء - هيئة تمريض - خدمات العمل - معاونين - الإداريين) وآليات التقييم الدوري لمهاراتهم، وربط ذلك بوضع التشريع اللازم للترخيص بمزاولة المهنة وتحديثه طبقاً لمعايير تضعها وزارة الصحة وساعات دراسة أو بحث معتمدة تتيح استمرار الترخيص لمدد أخرى. وذلك بالتعاون مع النقابات المعنية - خصوصاً للأطباء وأعضاء هيئة التمريض.

3- تطوير التعليم الطبي على كافة المستويات بالنسبة للنوعيات المختلفة لمقدمي الخدمة، ليشمل رؤية الإصلاح ودور الطبيب والممارس في تنمية المجتمع.

4- التوسع في توفير منافذ تقديم خدمات الرعاية الصحية الأساسية في أماكن التجمعات خاصة بالنسبة للفئات أو الأماكن المستهدفة، وارتباط ذلك بالعمل على تطبيق مفهوم طبيب الأسرة



الفصل الحادي عشر

مدخل إحصاء الهندسة
والتغيير الجذري



مدخل إعادة الهندسة والتغيير الجذري:

التغيير الجذري له تأثير فعال في جميع مجالات العمل ، فهناك مقولة تزعم بأن إذا لم يتم التغيير فليس هناك استمرار، ومن ضمن الأبعاد الهامة لثورة إعادة هندسة العمليات هي التركيز على مفهوم القيمة المضافة للمنظمات من خلال مدخل إعادة الهندسة ، ويمكن إعادة تشكيل سلوك الناس أيضا ليتوافق مع الاتجاهات الجديدة وإيجاد نظم عمل جديدة لنجاح إعادة الهندسة، والمنظمات لا بد لها أن تعد فريق عمل متكامل لصنع القرار من أجل نجاح التغيير، ويجب أن يكون هناك مشورة وتبادل خبرات خاصة المتعلقة بالهياكل الجديدة والتي سيتم تطويرها وذلك بداية من المصممين لخبراء التنظيم .

وفي جميع الأحوال لا تتم عملية تطوير وتغيير الهياكل مهما كان مصمم بدقة إلا بتوافر المقومات الآتية كأسس للتغيير الجذري:

- 1- يقين منظمات الأعمال أن هناك تضخم في هيكلها التنظيمي .
- 2- الجودة مع خفض التكلفة والوقت تأتي في المقدمة .
- 3- إشاعة روح الفريق داخل المنظمة.
- 4- أن نجاح أي عملية تعتمد على إقناع الأشخاص بها أي انه لكي يتم تطبيق هذه القيم (قيم التغيير الجذري).

أي يجب على المشاركين الإيمان بهذا المدخل وهذا سيؤدي لنجاح تطبيق التغيير الجذري. ومن الصعب تعليم الأشخاص الذين يؤمنوا بالأفكار القديمة مفاهيم جديدة لأنهم سوف يصبوا بالإحباط في سلوكهم ، فقد يضربوا عن العمل ولكن من الضروري إدخال هذه القيم الجديدة في المنظمات لأنها تستخدم في المساعدة لنجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات .





وقد تناولت كتابات عديدة في مجال إدارة الأعمال - خاصة في الأونة الأخيرة مدخل إعادة هندسة العمليات Business Process Reengineering كأحدث اتجاهات علم الإدارة وأكثرها ثورة على العمليات الحالية والقائمة داخل منظمات الأعمال بفرض محوها وتغييرها جذرياً في بعض المنظمات ثم البدء من نقطة الصفر بتصميم عمليات جديدة بها والتي من شأنها أن تخفض من وقت وتكلفة إنجاز هذه العمليات، فمدخل إعادة هندسة العمليات هو أعلى منزلة وصلت إليها تطورات الإدارة في الدعوة للتجديد والابتكار من أجل الوصول إلى مستويات أفضل من الأداء والإنتاج والجودة.

وهناك الكثير من التعريفات لمدخل إعادة هندسة العمليات منها :

هو ليس عملية إعادة تنظيم فحسب وإنما ينظر للعمليات والأعمال والمهام التي ينبغي تنفيذها على أنها يجب أن يعاد تصميمها من جديد بهدف تقليل زمن إنجاز وتكلفة هذه العمليات، ورفع مستوى الجودة، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

أما التعريف الثاني له فيعتمد إلى النظر للمنظمات على أنها أنظمة اجتماعية تقنية مفتوحة يجب عليها التأقلم بشكل متكامل مع بيئاتها من أجل تحسين الخدمة المقدمة للعملاء، وهذا التعريف يعني إعادة تصميم العمليات ونظم العمل بشكل جذري للوصول بالأداء إلى أعلى مستويات ممكنة وتقليل الفاقد والاستجابة الفورية لمتطلبات العملاء والأسواق العالمية.

وأما التعريف الثالث لهذا المدخل فيعني إتباع سياسات جديدة داخل منظمات الأعمال بحيث تعمل بمبدأ الصفحة النظيفة وذلك بإجراء عملية إعادة تصميم جذرية من أجل إعادة خلق رؤية جديدة للتحسين وتسيير العمل بعمليات ونظم عمل جديدة.

وهناك تعريف آخر وهو يعني البدء من جديد والتركيز على العمليات الإستراتيجية دون غيرها وابتكار أساليب جديدة للعمل، أي إعادة هندسة العمليات لا تهتم بإصلاح وترميم الأوضاع الحالية لنظم وأساليب العمل أو إجراء تعديلات





تجميلية لها، كما أنها لا تعني ترقيع ثقوب نظم العمل الحالية لكي تعمل بصورة أفضل، وإنما تعني التخلي تماماً عن إجراءات العمل القديمة والراسخة في عقول المديرين والعاملين والتفكير بصورة جديدة ومختلفة تماماً عن نظم الإدارة الكلاسيكية قفزات خارقة للعادة في مستويات الأداء والتوافق مع متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهذا هو تعريف مايكل هامر وشامبي .

والكاتبين السابقين لهما تعريف آخر في نفس هذا الكتاب Reengineering the Corporation وهو " إعادة التفكير المبدئي أو التصور الأساسي والتصميم الجذري للعمليات للسعي في إجراء تحسينات فائقة في المقاييس الحرجة للأداء لتحسينها في آن واحد وهي التكلفة والجودة والخدمة والسرعة " .

وقد عرفه آخرون بأنه " إحداث تغيير شامل وجذري في العمليات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال بهدف زيادة إنتاجية العاملين وزيادة معدلات أدائهم في جميع أقسام وإدارات المنظمة " .

إن فلسفة إعادة هندسة العمليات تخلق المرونة في الإدارات وتغير من فكر العاملين بحيث تكون اهتماماتهم موجهة إلى النتائج وتلبية احتياجات العملاء، ونجاح المؤسسات بصفة عامة لن يتحقق إلا بالتغيير المستمر وإقناع الموظفين بتطبيق القيم والاتجاهات الجديدة في أعمالهم ولتكون سلوكهم اليومي .

وتوجد ثلاث طرق للتحكم في سلوك العاملين لنجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات وهي :

- 1- أن تتم مراقبة العامل باستمرار وتتم مراجعة كل عمل يقوم به .
- 2- أو أن تكتب طريقة أداء العمل لكل عامل بحيث يقوم بتنفيذه ولكن قد يكون مستحيل تحقيقه هذا عملياً .





3- أو غرس القيم الجديدة المطلوبة داخل كل عامل ثم تركه يتصرف كما هو مطلوب منه بدون رقابة (الرقابة الذاتية).

وفي الحقيقة أن السلوك الذي يحتاجه مدخل إعادة هندسة العمليات ونظم العمل لنجاحه يتطلب إرضاء المستهلك والتوجه باحتياجاته بدلاً من إرضاء الإدارة، كما أنها تلتزم بأداء الأعمال بدقة وموضوعية وجودة من أول مرة، وإذا صادفت مشكلة ما قائد إعادة الهندسة فلا بد أن يحلها بنفسه ولا يعتمد على الغير في حلها لأنه أجدر الناس بفهم النظام ككل، وأن يتعامل مع الآخرين كزملاء وفريق عمل واحد، وأن مستقبل الشركة ككل سيتوقف على تعاون الآخرين معه، وبمعنى آخر إعادة هندسة العمليات تحتاج إلى تحويل المفاهيم الأساسية التقليدية والتي شكلت سلوك الأشخاص في المنظمات الكبيرة لسنوات عديدة مضت إلى مفاهيم وقيم جديدة حتى تنجح في تحقيق أهدافها

ولتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات يجب أن تقوم المنظمات بتوزيع كتيبات تفيد بأهمية النظام الجديد المطلوب إتباعه وتطبيقه في المنظمة (أهمية مدخل إعادة الهندسة للمنظمة وللعاملين أيضاً) ثم تقوم الإدارة بطباعة هذه المفاهيم المطلوبة في كروت وتقوم بتوزيعها على العاملين والشاركين في تطبيق مدخل إعادة الهندسة.

متطلبات تطبيق ونجاح مدخل إعادة هندسة العمليات :

- 1- يجب أن تؤمن الكثير من المنظمات بأهمية التغيير الجذري وقيمتها بالنسبة لمستقبلها واستمرارها في السوق .
- 2- يجب تحديد العوائق القائمة والعوائق المحتملة التي قد تعترض طريق تغيير العمليات الحالية إذا تطلب الأمر ذلك .
- 3- يجب أن تفهم المنظمة كل فرد بها بعملية التغيير الجذري وأهميته للوصول إلى الرؤية العامة المنشودة حول مستقبلها بعد تطبيق هذا التغيير المخطط.





- 4- يجب أن يتم تدريب العاملين بما فيه الكفاية على المهارات الجديدة المطلوبة لنجاح هذا المدخل الجديد.
- 5- يجب وضع أسس لنظام لقياس وتقييم الأداء وقياس الفروق أيضا.
- 6- يجب إمداد كل عضو بالمنظمة بتغذية عكسية (معلومات مرتدة) عن أدائه على نحو منتظم ومستمر.
- 7- الاهتمام بتقنية المعلومات وسبل تبادلها إلكترونيا .
- 8- يجب توجيه جميع أعضاء المنظمة لتجنب السلوكيات الخاطئة وغير المرغوب فيها
- 9- يجب وضع نظم دقيقة لكفاءة وتقدير العاملين ذوى الأداء الطيب حتى يتم تدعيم السلوكيات المطلوبة.

مراحل تطبيق مدخل إعادة الهندسة :

عند تطبيق هذا المدخل فإن ذلك يتم على عدة مراحل وهي:

- أ- تحليل العمليات الحالية (خاصة في الإدارات والأقسام التي تعاني من مشكلات وتعثُر) وتحليل تكاليف هذه العمليات ووقت إنجاز كل منها وأيضا عدد هذه العمليات
- ب- تحديد الفجوات بين المستهدف والفعلي سواء في وقت الإنجاز أو التكلفة أو الإنتاجية الكلية .
- ج- تهيئة المناخ التنظيمي السائد حاليا في المنظمات وبتث ثقافة تنظيمية جديدة بها لتقبل تطبيق المدخل الجديد .





- د- تصميم عمليات ونظم عمل جديدة تماما وبدء من الصفر تتلافى في تصميمها المشكلات والفاقد الناتج من العمليات الحالية ، وأيضا تراعى الجوانب النفسية والإنسانية للعاملين .
- هـ- وضع تصور العمليات الجديدة في نموذج المحاكاة في شكل خريطة تدفق ووضع الوقت المقترح وكذلك التكلفة المقترحة لكل عملية منها، ثم تتم المحاكاة لمدد زمنية متباينة وقياس الفروق .
- و- اختبار العمليات الجديدة بعد التأكد من نجاح إعادة تصميمها وبعد التأكد من تحقيق فروق جوهرية (وليست هامشية) في الوقت والتكلفة، وأيضا اختصار عدد العمليات وذلك على نطاق ضيق في بعض إدارات وأقسام المنظمة للتأكد من فاعلية هذا التطبيق.
- ز- وضع التصميمات الجديدة للعمليات موضع التنفيذ ووضع برنامج رقابي على التطبيق لضمان التنفيذ بدقة مع قياس النتائج قبل وبعد التطبيق ومعرفة الفروق أولاً بأول .

ومن أهم الثمار التي جنتها المنظمات التي طبقت هذا المدخل بنجاح

ما يلي:

- ⊗ دمج عدة عمليات صناعية في عملية واحدة بما يعنى مزيد من السرعة واختصار وقت الإنتاج والمرونة لخدمة العملاء.
- ⊗ خفض تكاليف الإنتاج بشكل جوهري وكبير.
- ⊗ تخفيض الفاقد في الإنتاج إلى أقل حد ممكن .
- ⊗ تخفيض عمليات الصيانة.





٤٦ مساعدة الإدارة العليا في الربط والتكامل بين العمليات ككل كوحدة مترابطة ومتكاملة ولا يمكن النجاح إلا من خلال تفاعل هذه العمليات مع بعضها البعض.

٤٧ تمكين العاملين في المنظمة للعمل بحرية واستقلالية واتخاذهم للقرارات بأنفسهم مع دعم الإدارة العليا لهم لاستمرار بما ينعكس على زيادة ولائهم للشركة وزيادة مشاركتهم في دعم برامج إعادة الهندسة.

٤٨ زيادة الإنتاج والإنتاجية ومن ثم زيادة الصادرات للخارج .

ولكن يلاحظ ان عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة فإنه قد يغفل الجوانب الإنسانية والبشرية في المنظمات ، فبعض قائدي إعادة الهندسة يعتبرونها عملية ميكانيكية فنية بعيدة عن مراعاة الجانب الإنساني والنفسي للعاملين والذين كثيراً ما يرفضون بل ويقاومون أي تغييرات جديدة لإحساسهم بأنهم سيفقدوا وظائفهم أو أهميتهم في المنظمة، ولذلك يجب عند تطبيق إعادة الهندسة مراعاة هذه الجوانب واعتبار إعادة الهندسة مدخل فني سلوكي يراعى أثر التغييرات المحتملة ومقاومة العاملين المتوقعة نتيجة لها والا أصاب التطبيق الفشل كما حدث في الكثير من تجارب تطبيق مدخل إعادة الهندسة كما أشار هامر في أكثر من كتاب أو مقال له .

وإذا كنا قد ألقنا فيما سبق إلى أهمية مدخل إعادة الهندسة وحمية قيام بعض الشركات بتبني تطبيقه لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل وللتغلب أيضا على مشاكلها خاصة مشكلات زيادة الوقت المستغرق في العمليات إلى جانب التكلفة العالية، فإنه يجب الإشارة هنا إلى أن إعادة الهندسة تكتسب أهمية مضاعفة حالياً في مصر نتيجة لتوسع الدولة في تطبيق برامج الخصخصة وتحويل ملكية بعض شركات قطاع الأعمال العام المصري إلى القطاع الخاص، فالواقع يشير إلى معاناة معظم هذه الشركات من الكثير من المشكلات والتي تستدعي تبني مداخل إدارية جديدة لمعالجة هذه المشكلات بعد فشل المداخل الإدارية التقليدية في علاجها، فالأجدى للمستثمرين الجدد والذين ستؤول ملكية هذه الشركات لهم بعد خصخصتها بأن يشجعوا في تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في هذه الشركات بإعادة تصميم العمليات - سواء الصناعية أو





الخدمية - وخاصة العمليات التصديرية والتي استثمروا فيها أموالهم حتى يمكنهم تجنب الكثير من المشكلات التي تعاني منها هذه المنظمات حالياً، وبالتالي فإن مدخل إعادة الهندسة قد يكون هو الحل الأمثل لذلك، ومن ثم يمهّد الطريق أمام التغيير الحتمي وأمام التحديات العالمية الجديدة وتحقيق الانطلاقة الكبرى المأمولة من الصناعات المصرية .

التغيير وعلاقته بمدخل إعادة هندسة العمليات

يخلق التغيير فرصاً لم تكن واردة أو بارزة من قبل ولكن يثير أيضاً عقبات ومخاطر وبدرجات أشد وأخطر مما تعاملت معه الإدارة من قبل، ولواجهة المتغيرات هذه والمحافظة على وجود المشروعات كان حتمياً أن تغير الإدارة مفاهيمها وأساليبها وتوجهاتها (أفكار الإدارة الجديدة) وهي أن تقبل التغيير وتتعامل معه، ومن ثم يكون لديها الرغبة في قبول وتطبيق المداخل الإدارية الجديدة مثل مدخل إعادة هندسة العمليات، وغيره من المداخل الأخرى.

أي تحسين الأداء وتطوير وتجديد المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء هذه المنظمات على قيد الحياة، بل وتستطيع أن تنافس وتتطور للأفضل وتدعم قدراتها التنافسية. ولا أحد ينكر دور تكنولوجيا المعلومات والذي يتزامن ويتوافق مع مبادئ الفكر الإداري الحديث حيث أن أساس التنظيم الآن هو تدفق المعلومات لخدمة اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال قواعد البيانات المشتركة وشبكات الاتصالات وأنظمة الخبرة، فالممارسات الإدارية الحالية تسعى إلى أوضاع تنظيمية جديدة وممارسات تتفق مع عصر المعلومات.

وقد كانت هناك آثار - لاستخدام وتطبيق المداخل الإدارية السابقة مثل مدخل تصغير الحجم وإعادة هيكلة المشروعات وإعادة التنظيم وتبسيط الإجراءات وغيرها، بعضها إيجابي وبعضها سلبي، فالنظمة الجديدة يجب أن تكون متحررة ومرنة





وسريعة الاستجابة للمعلاء وقادرة أيضاً على تحقيق إنجازات أكبر بموارد أقل وأن يكون لها مشاركة فعالة في السوق وقدرة تنافسية كبيرة، وكل هذا لن يتحقق إلا بالبحث عن مداخل إدارية أخرى جديدة يمكنها تحقيق ذلك للمنظمات في هذا العصر (عصر التغيير).

وعلى الجانب الآخر لا أحد ينكر مخاطر التطبيق الخاطئ لمدخل إعادة الهندسة في بعض المنظمات حيث أن هناك بعض الأخطاء الجسيمة التي قد تؤدي بحياة هذه المنظمات في حالة التطبيق الخاطئ لمبادئ هذا المدخل والذي من خلال تطبيقه واجهت بعض الشركات الأمريكية الفشل الذريع والانسحاب من السوق بعد حوالي سنة أو سنتين من تطبيقه كما أوضح مايكل هامر، ولذلك ليس كل ما يصلح تطبيقه في البيئة الأمريكية أو البيئة الأوروبية - من مداخل واتجاهات - يصلح تطبيقه في مصر أو البلدان العربية، فيجب دراسة وتحليل المداخل الإدارية الجديدة وقياس العائد منها ومقارنته بتكاليف تطبيق كل منها والمخاطر المتوقعة أيضاً من تطبيقه - خاصة مخاطر مقاومة العاملين - وسعيهم لإجهاد أي تطبيق إداري جديد في شركاتهم خوفاً من تسريحهم وفقدانهم لمصدر دخلهم ووظائفهم.

تأصيل مدخل إعادة هندسة العمليات⁽¹⁾

يمكن تأصيل مدخل إعادة الهندسة في بيئة الأعمال منذ عام 1920 حيث عرف في ذلك الوقت بمدخل تحليل الطرق والإجراءات، وكان يستخدم في ذلك الوقت لتحقيق إعادة هيكلة تدفق الأنشطة داخل الأعمال بهدف تحسين الأداء، وقد عاد ليظهر ثانياً في التسعينات بعد سبعون عاماً من نشأته بمفهوم جديد هو إعادة هندسة العمليات BPR حيث أتضح أهمية هذا المفهوم وتزايدت الأهمية النسبية لتطبيقه ليظهر مفهوم القيمة المضافة كأساس لقياس الناتج الصناعي في المنظمات بالولايات المتحدة -

(1) Paul A. Stressmnn, The Roots Of Business Process Reengineering, www. Reengineering. Net ,1995.





على سبيل المثال – والذي اتضح انخفاض القيمة المضافة بين العديد من المنشآت الصناعية المختلفة فيها، وضعف مساهمة هذه المنشآت في تحقيق الناتج القومي الإجمالي للولايات المتحدة مما دعا لأهمية وجود مدخل جديد مثل إعادة هندسة العمليات بهدف تحسين الأداء مستقبلاً.

أسس فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات: (1)

هناك عدة أسس لنجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات والتي ينبغي التأكد من وجودها في المنظمات التي تسعى لتطبيق هذا المجال، ومن هذه الأسس:

- 1- القيادة الواعية والمدركة للمتغيرات والتطورات المختلفة في بيئة الأعمال.
- 2- التوجه لتحقيق الأهداف ويهدف هذا التوجه إلى ضمان توجيه موارد وإمكانيات وطاقات المنظمة بصورة متسقة لتحقيق هذه الأهداف وأيضاً ضمان الاستغلال الأمثل للموارد.
- 3- الاستجابة لمتطلبات ورغبات العملاء وضمان تقديم المنتج أو الخدمة بجودة عالية وسعر تنافسي.
- 4- توجيه العمليات التشغيلية بالمنظمة لتحقيق المستهدف من الإنتاج بها.
- 5- التركيز على مفهوم القيمة المضافة.
- 6- تعظيم العوائد وتدنية التكاليف والفاقد أثناء الإنتاج والتشغيل.

(1) Michael Hammer, Reengineering The Corporation, op.cit. p.17





- 7- الاهتمام بدور نظم المعلومات والتبادل الإلكتروني للبيانات أثناء أداء العمليات التشغيلية والإدارية والإنتاجية داخل الشركة.
- 8- اشراك جميع العاملين ومتخذي القرارات بالمنظمات في كافة مراحل تطبيق إعادة الهندسة.

ويقترح هامر تطبيق المبادئ التالية والخاصة بتطبيق مدخل إعادة الهندسة: (1)

- 1- يجب أن يتم تنظيم وبناء الأعمال معتمدة على النتائج وليس على الأعمال.
- 2- يجب الاستفادة من المدخلات الخاصة بالعملية.
- 3- تطبيق الأعمال الحقيقية التي تنتج معلومات.
- 4- التعامل مع الموارد البشرية بأهمية.
- 5- الربط بين الأنشطة المتوازية بدلا من دمج نتائجهم.
- 6- وضع نقطة اتخاذ القرار حيث يتم تنفيذ العمل وضع ضوابط على العملية بأكملها.

أنواع التغيرات التي تحدث عندما تقوم منظمات الأعمال بإعادة هندسة عملياتها: (2)

- يمكننا القول بأن هناك عدة تغيرات قد تحدث كلها أو بعضها في الشركات التي تطبق مدخل إعادة هندسة العمليات بها. ومن هذه التغيرات ما يلي:
- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمل.

(1)Ibid, p. 24

(2) مايكل هامر، الهندرة (إعادة هندسة نظم العمل)، مرجع سبق ذكره، ص 41





- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.
 - يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.
 - يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم.
 - يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
 - تتحول معايير الترقية إلى المقدرة على العمل.
 - تتحول القيم إلى قيم إنتاجية، والمديرون من مشرفين إلى موجهين.
 - يتحول التنظيم من تنظيم هرمي إلى تنظيم أفقي.
 - يتحول المسئولون في منظمات الأعمال من مراقبين إلى قياديين.
- والخلاصة: أن مدخل إعادة هندسة العمليات قد يصبح تطبيقه ضرورة حتمية لمعظم المشروعات التي تواجه صعوبات ومشكلات لأنه قد يساعدها في الأجل الطويل على تحقيق الاستمرارية والمنافسة والتفوق.

أهداف تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات:

هناك العديد من الآراء ووجهات النظر المختلفة والتي حددت بعض الأهداف لتبني تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، وفيما يلي خمسة أهداف رئيسية لمدخل إعادة هندسة العمليات والطموحات التي يمكن تحقيقها من خلالها (وذلك حسب وجهة نظر الكاتب دانيال ب. بيتروزو):⁽¹⁾

(1) Danial p. petrozzo, Successful Reengineering , Amazon Co, UK, 1994.





1- تخفيض تكلفة القيام بالعمل: حيث أن تخفيض تكاليف العمليات بات من الأمور الحيوية في عالم اليوم والتي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المنظمة. ويمكن أن يتم تخفيض التكاليف عن طريق الحد من :

- أ- العمليات المتكررة وغير الكفئة.
- ب- اللوائح والتنظيمات والمعوقه للعمل.
- ج- دورات المتابعة والتحسين التي تتطلب وقتاً طويلاً.
- د- المصاريف الإدارية الإضافية.

2- زيادة الاهتمام بإدارة تكاليف الوحدات:

وذلك عن طريقة تحديد قيمة للمنتجات والخدمات (المخرجات) وذلك لكل وحدة أو إدارة والعمليات بها وباستخدام مبادئ علمية لتقليل تكلفة الإنتاج بشكل كبير والعمل في الوقت نفسه على تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء. وقد قامت وكالات الحكومة الفيدرالية الأمريكية - على سبيل المثال - عند إعادة هندسة عملياتها بتحديد قيمة تكاليف العمليات الخاصة بمنتجاتها وخدماتها، وبتحديد هذه القيمة قام المديرين بها باستخدام مبادئ مدخل إعادة الهندسة وبمساعدة نظم المعلومات قاموا بتصميم نظم عمل جديدة لتقليل تكلفة الإنتاج مستقبلاً مع العمل في نفس الوقت على تحسين الجودة وخدمات العميل، وقد نجحت في ذلك مما يعني أهمية إدارة التكلفة ومراقبتها عند تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في أي منظمة.

3- التوجه باحتياجات العملاء مع تحسين المنتج أو الخدمة:

والمقصود هنا أنه لو أصبحت المنتجات أو الخدمات ذات قيمة ورفاهية أكثر فإن العملاء سيكونوا مستعدين - ولديهم القدرة على - دفع المال للحصول عليها، وبتحديد متطلبات العميل وتلبيتها سوف نمد العميل بقيمة أكبر وتكلفة أقل، ولذلك





يجب على المديرين والمسؤولين العمل على إمداد العملاء بإمكانيات أكثر وفق احتياجاتهم فيصبحوا منتمين للتعامل المستمر مع هذه المنظمات في ثوبها الجديد، وهذا من أهم أهداف مدخل إعادة هندسة العمليات.

4- استمرارية عمليات التحسين:

إن عملية التحسين ليست إجراء يتم عمله مرة واحدة ولكنها دراسة مستمرة من جانب المديرين لاحتياجات العميل والوصول إلى جودة المواد والمنتجات. ونتيجة لذلك فإن عمل إعادة تصميمات جذرية في مراحل العمل لا يعني مطلقاً أن تكف عن عملية التحسين ولكن عن طريق الجمع بين الجودة والتحسينات المستمرة سوف يضع المنظمة في موضوع أكثر ايجابية لينال القبول المخطط له.

5- وجود قيادة متفتحة وواعية:

تعتبر طبقة المديرين مسئولة عن نتائج المنظمات ومن ثم يتطلب منهم أن يكونوا أكثر إدراكاً ودراسة المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إعادة هندسة العمليات، فالقيادة تمثل النقطة الحرجة لنجاح مساعي مدخل إعادة هندسة العمليات بما تتضمنه من أفكار جذرية وثنورية ومدير مبتكر وصبور. ورغم أن عملية إعادة الهندسة التي تحدث عنها هامر وشامبي في أوائل التسعينات ليس لها إطار عام أو قواعد ثابتة يجب الالتزام بها دوماً، إلا أن هذين الكاتبين قد أشارا في هذا الكتاب إلى عدد من الأهداف الأخرى الأساسية المشتركة في كافة مبادرات إعادة الهندسة الناجحة كأسس للنجاح.





- ومن اهم الأهداف الأخرى عند تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات ما يلي: (1)
- * توسيع أو إثراء الوظيفة مما قد ينتج عنه دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
 - * إتاحة الفرصة أمام العاملين لاتخاذ قرارات حقيقية بأنفسهم (التفويض)
 - * تأدية العمل في مكانه المنطقي المناسب وليس في المكان الذي اعتاد على تأديته فيه.
 - * استخدام وسائل تقييم الأداء كلما أمكن.
 - * السعي المستمر من قبل كافة العاملين بالمنظمة لخفض كافة تكاليف العمليات بها، وخاصة التكاليف الثابتة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات للعملاء.
 - * العمل بروح واحدة ومشاركة من أجل تحسين الأداء في المنظمة ككل وليس في كل وحدة أو قطاع منها على حدة.

مخاطر تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات:

عرض الكاتب أندريه في بحث له عن عدة مخاطر نتجت عن تطبيق مدخل إعادة الهندسة في بعض المنظمات من خلال هذا البحث الميداني الذي قام بتطبيقه عليها، وقد عرض المخاطر الناجمة من تطبيق هذا المدخل فيما يلي:

- 1- مخاطر سياسية: نتيجة التخلص من حجم كبير من العمالة والتي قد تقوم بمظاهرة اضطرابات في موقع التصنيع أو المناطق المحيطة به.
- 2- مخاطر مالية: مترتبة على حاجة تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى موارد مالية واستشارية اللازمة لعمليات وإحلال التكنولوجيا الجديدة أو لعمل دورات تدريبية أو لتغيير أنماط الإنتاج الحالية أو غيرها.

(1) Michael Hammer & James Champy, Reengineering the cooperation , op. cit, p. 20.





3- المخاطر المتولدة عن تغير ظروف البيئة المحيطة أثناء عملية إعادة الهندسة بما لا يتفق مع خطة إعادة الهندسة.

4- مخاطر مقاومة التغيير: من جانب بعض الإداريين والعاملين بالشركة كنتيجة حتمية لمقاومة هذا التغيير.

أسباب فشل تطبيق مدخل إعادة الهندسة: (1)

قد يحدث فشل في تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات أو النتائج التي تحدث في الشركات بعد التطبيق، فقد أشار مايكل هامر أن حوالي 50% - 70% من حالات إعادة الهندسة قد منيت بالفشل والبعض الآخر نجح، ويمكن سرد بعض أسباب الفشل فيما يلي:

- عدم التركيز على العمليات الأساسية وعدم تحديد وتعريف المشكلات بدقة.
- تقويم العمليات أو تطويرها بدلاً من تغييرها. فالأساس في نجاح إعادة الهندسة و تغيير العمليات تغيراً جذرياً وبدءاً من الصفر وكثيراً لا يحدث هذا.
- تجاهل قيم وحاجات وسلوكيات العاملين.
- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة بدون طموح.
- التراجع المبكر وانهايار التصميمات الجديدة من أول بادرة للمشاكل.
- وضع قيود مسبقة على نطاق تطبيق إعادة الهندسة.
- السماح للمناهج العامة والمواقف الإدارية التقليدية لإعاقة وعرقلة تطبيق إعادة الهندسة.

(1) مايكل هامر، الهندرة (إعادة هندسة نظم العمل)، مرجع سبق ذكره، ص 25.





- البدء بإعادة الهندسة من القاعدة في الهيكل التنظيمي.
- تكليف أشخاص لا يعرفون أصول ومهام إعادة الهندسة للقيام بها.
- تخصيص موارد محدودة لتطبيق إعادة الهندسة في المنظمة.
- ضياع أهداف إعادة الهندسة وسط جدول الأعمال في المنظمات.
- الفشل في التمييز بين مدخل إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى، فأحياناً تقوم بعض المنظمات بتطبيق مدخل تبسيط الإجراءات في حين أنها تعتقد أنها طبقت مدخل إعادة الهندسة.

إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير.

دور قائد إعادة الهندسة عند تطبيق هذا المدخل :

لابد أن يكون هناك قائد قوي وثوري يتبنى تطبيق إعادة الهندسة في المنظمات، ولا بد أن يرتبط قائد إعادة الهندسة بها وأن يكون بطلاً وصبوراً، ولكن الصبر والارتباط بإعادة الهندسة غير كافيين كصفات لقائد إعادة الهندسة، فلا بد أن يكون أيضاً لديه القدرة والرغبة في التغيير، واقتراح التصميمات الجديدة للعمليات ونظم العمل وشرحها للعاملين وإقناعهم بها والعمل معهم بروح الفريق الواحد.

وكذلك لابد أن يراجع قائد إعادة الهندسة حالات النجاح وأيضاً حالات الفشل للمنظمات التي طبقت مدخل إعادة الهندسة من قبل وذلك للوصول إلى أسس ومقومات النجاح التي تصل به وبمنظمته إلى إعادة هندسة ناجحة وليس العكس.

ولا بد أن تكون دراسته عن إعادة الهندسة دراسة كافية لكيفية البدء فيها وطريقة تطبيقها، ولا بد للقائد أيضاً أن يتعرف على احتياجات تطبيق إعادة الهندسة من حسابات للتكاليف التي تحتاجها ووضعها في كشف ومقارنتها بالعوائد المتوقعة لأن





إعادة الهندسة لا بد أن يكون قرارها اقتصادي والعائد المتوقع من تطبيقها أكبر من تكاليفها المحسوبة.

ولسوء حظ الكثير من المديرين - والذين حاولوا إعادة هندسة العمليات بالمنظمات الذي يعملون بها ولكن بدون خبرة كافية في هذا المجال لجرد تطبيق مدخل إداري حديث وبدون التعمق أيضاً في تفاصيل وقواعد ومتطلبات تطبيق إعادة الهندسة 0 فأنهم فشلوا تماماً. فالقيام بتطبيق إعادة هندسة للعمليات ونظم العمل من جديد يتطلب وجود تنظيم حديث لها وهيكل جديد وإجراءات عمل جديدة وقائد ومجموعة عمل متفهمة وتعمل بروح الفريق الواحد مع تفهم القائد للتغيرات التي تحدث في المنظمة - وبل في البيئة المحيطة أيضاً - بصورة مستمرة، وإذا لم يحدث ذلك فإن يتوقع نجاح مدخل إعادة الهندسة في التحسين المستهدف بالمنظمة.

ومن أهم مبادئ تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات :

- 1- التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليست العمليات الهامشية.
- 2- الطموح لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء.
- 3- التخلي عن قواعد العمل ونظم العمل القديمة.
- 4- الاستخدام الابتكاري لتقنية المعلومات والاتصالات بالشركة محل التطبيق.
- 5- اشترك أقل عدد ممكن من الأشخاص في عملية إعادة الهندسة لخفض تكاليف التطبيق.
- 6- القيام بتنظيم العمليات حول النتائج المرجوة منها، وليس حول المهام أو الأنشطة التي تجري فيها، وهذا بالطبع يتناقض مع مفهوم تقسيم العمالة الذي تأسس عليه نظام المصنع.





- 7- نقل أعمال معالجة البيانات والمعلومات إلى قلب العمل نفسه والذي يصنع هذه المعلومات.
- 8- التعامل مع المناطق المتباعدة جغرافياً كما لو كانت مناطق مركزية وهذا المبدأ يدعم مفهوم المعالجة المشتركة للبيانات بواسطة شبكات الحاسبات.
- 9- ربط الأنشطة المتوازنة ببعضها البعض بدلاً من دمج نتائجها النهائية (المقصود هو إتباع مفهوم إعادة الهندسة المشتركة حيث تعمل فرق مختلفة بالتنسيق مع بعضها البعض لتصميم العملية واتخاذ العمل فيها).
- 10- وضع نقطة اتخاذ القرار في المكان الذي يتم فيه تأدية العمل والقيام بوضع أنظمة فعالة للمراقبة داخل العملية، والمقصود هنا تمكين العاملين واستخدام هيدراكية إدارية أكثر لا مركزية.
- 11- الحصول على المعلومات المطلوبة مرة واحدة ومن المصدر، وهذا المبدأ يدعم استخدام تقنيات حديثة مثل التكويد العمودي والتبادل الإلكتروني للبيانات والمعلومات

ولذلك فإن مدخل إعادة هندسة العمليات:

* يبدأ من الصفر ولا تلجأ لترقيع الثقوب أو الإصلاح الجزئي .

* يهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية التي انخفضت كفاءتها وفعاليتها ، وتضع فروضاً جديدة تناسب العصر ، أي لا تبدأ بتحيزات مسبقة

* يلغي العمليات القديمة التي ثبت انخفاض كفاءتها.

* يصمم عمليات إدارية جديدة باستخدام تكنولوجيا متقدمة للمعلومات.





* يتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقاً كيف تؤدي المنظمة أعمالها ويتبنى طرقاً جديدة وفق قوانين حديثة تناسب أهداف المنظمة وظروف سوقها.

وهو أيضاً يطرح أسئلة فعالة، تؤدي إلى إجابات صحيحة وفعالية نافعة في المستقبل، ويهتم بالعمل، وينظر بمنظاره، ويبحث عن وسائل إرضائه، وإساعده، وربما إبهاره .

نتائج تطبيق مدخل إعادة الهندسة : (1)

هناك عدة خصائص ونتائج تحصل عليها المنظمات نتيجة تطبيق مدخل إعادة الهندسة بها وهي:

- 1- جميع الموظفون سيتخذون قرارات بعد تطبيق إعادة الهندسة
- 2- تنفيذ خطوات العملية حسب طبيعتها.
- 3- تعدد خصائص العمليات.
- 4- إنجاز العمل في مكانه.
- 5- خفض مستويات الرقابة والمراجعة بعد هذا التطبيق
- 6- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات كما كان يحدث قبل هذا التطبيق
- 7- الجمع بين المركزية واللامركزية.
- 8- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.

(1) مايكل هامر، الهندرة، مرجع سبق ذكره ، ص 33.





ويستلزم تطبيق مدخل إعادة الهندسة وجود قائد لإعادة الهندسة وهو الذي يوفر جهة اتصالات موحدة بالشركة لجمع أعضاء التنفيذ، وهناك طرق عديدة لتطبيق برامج إعادة الهندسة بالمنظمات، أي تطبيقها وفقاً للتكنيك الإداري الذائع الصيت. وقد حققت المنظمات في نطاق تطبيق إعادة الهندسة نجاحات وطفرات مذهلة في الأداء - ليس في نطاق زيادة المبيعات أو الأرباح أو خفض التكاليف بمعدل 5% فقط والذي قد يرضي العديد من المديرين المتواضعين - وإنما حققت قفزات نوعية لتخفيض كل ذلك فيما لا يقل عن 50% أو أكثر. وهذه الشركات نجحت أيضاً في استخدام منهج إعادة الهندسة وتكنولوجياها لتحسين أدائها وزيادة شعور عملائها بالرضا ولكن مع الحفاظ في الوقت نفسه على مساعي خفض التكاليف والوقت المستغرق والوصول إلى مركز تنافسي جيد في السوق.

ولكن على الرغم من نجاح منهج إعادة الهندسة الملحوظ إلا أنه يتعرض للعديد من حالات سوء الفهم وسوء التطبيق من قبل مديري منظمات الأعمال والعاملين بها وسائر الجهات التي تحتك بها بشكل منظم فهناك عدد كبير ومتزايد من المنظمات التي فشلت مشاريعها لإعادة الهندسة بشدة هناك العديد من الشركات التي لم يتسنى لها تحقيق سوى نجاح محدود وليس جذرياً على الرغم من توافر كل الظروف الكفيلة بالمساعدة على حدوث التغييرات الجذرية المنشودة

وهناك فارق رئيسي بين مشاريع إعادة الهندسة الناجحة وتلك التي تمنى بالفشل وهو أن الأخيرة لا يكون المشرفون عليها على وعي كاف بالمقصود بإعادة الهندسة ومبادئها وبما يمكنها تحقيقه وأيضاً الخلط بينها وبين المداخل الإدارية الأخرى كتبسيط الإجراءات أو التطوير التنظيمي وغيرها.

متى ولماذا يجب القيام بإعادة هندسة العمليات؟

يجب على كل منظمة أن تحدد جيداً الأسباب التي تدفعها إلى القيام بإعادة هندسة عملياتها، مع مراعاة معيار واحد أساسي هو أن إعادة الهندسة يجب ألا تتم إلا





إذا كانت تتعامل مع هدفاً استراتيجياً للشركة أو تساعد هذه الشركة على الوصول إلى وضع استراتيجي/ تنافسي أفضل. ولهذا نجد أنه من المهم للغاية أن تكون استراتيجية المنظمة واضحة تماماً منذ بداية عملية إعادة الهندسة.

وفيما يلي عرض لعدد من أبرز المؤشرات الإستراتيجية الدالة على الحاجة لإعادة هندسة العمليات في منظمات الأعمال من وجهة نظر أحد الكتاب⁽¹⁾

- 1- ملاحظة أن المنافسين يتمتعون بميزات أكثر على الشركة في التكلفة أو السرعة أو الجودة.
- 2- الحاجة لرؤية أو إستراتيجية جديدة: أي الحاجة لبناء وتحسين القومات العملية لأداء المنظمة.
- 3- الحاجة لإعادة تقييم الخيارات الإستراتيجية أو للدخول إلى أسواق جديدة أو إعادة تصميم السلع/ الخدمات الحالية.
- 4- اكتشاف أن العمليات التشغيلية الأساسية للمنظمة تقوم على فرضيات أو تقنيات عفا عليها الزمن.
- 5- اكتشاف أن الأهداف الإستراتيجية الحالية للمنظمة تبدو مستحيلة التحقق.
- 6- حدوث تغيرات في ساحة السوق، مثل: فقدان الحصة السوقية.
- 7- ظهور منافسين جدد أو أسس جديدة للمنافسة.
- 8- صدور تشريعات جديدة.

⁽¹⁾Taylor, Billy, Kiping from Being TQM, enterprise Reengineering, jan , 1995





9- قصر دورة حياة المنتجات عما كانت عليه عادة.

10- ظهور تقنيات جديدة محسنة.

أي مدخل إعادة الهندسة هو بمثابة دواء شديد الفعالية، ولكنه في بعض الأحيان قد لا يكون العلاج المناسب فإذا كان الأداء الفني للشركة مقبولاً إلى حد مرضي فسنجد أن تغيرات أخرى غير تطبيق إعادة الهندسة مطلوبة وبسرعة منها: تدريب العاملين، وإجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي وتنمية قيادات المنظمة الخ، فالواقع يؤكد أن أكبر المشاكل التي تواجه شركة ما عادة ما تكون مشاكل ذات طابع إستراتيجي (تنافسي وليس تشغيلي تقني) وهنا بدوره يؤكد من جديد الحاجة الماسة لأن تكون إستراتيجية المنظمة واضحة جيداً قبل البدء في تطبيق مدخل إعادة الهندسة، وبدون ذلك ستفقد المنظمة نقوداً طائلة وستضيع وقتاً طويلاً في تحسين عمليات غير هامة للغاية بالنسبة للحاجات الإستراتيجية لها.

التخطيط التكنولوجي الإستراتيجي لإعادة هندسة عمليات المنظمة.

يعرف التخطيط التكنولوجي الإستراتيجي على أنه " نشاط يدار لتحديد المعايير التكنولوجية والنظم لتمكين التحسينات الجوهرية على عمليات جوهرية محدودة في المنظمة والتي تعتبر حيوية في المتابعة الإستراتيجية لرسالة المنظمة " .

ولذا نجد أن التخطيط التكنولوجي الاستراتيجي يبدأ من إعداد رؤية واضحة للتكنولوجيا المطلوبة للمنظمة، وهذا يتوازى مع إعداد المنظمة الإستراتيجية العامة. ويوضح أحد الكتاب أن الرؤية يجب أن تغطي على الأقل النواحي التالية:

✳ إطار محدد للوقت (أي فترة زمنية لإنجاز الرؤية الإستراتيجية، مع الأخذ في الحسبان أن هذه الفترة الزمنية تبلغ 5 سنوات في مجال التكنولوجيا).





✳ القوة الدافعة: وهذه القوة تتمثل باختصار في الغرض من إقامة المنظمة ويكون ذلك في شكل فكري محدد للأبعاد الرئيسية للمنظمة، ونطاق خدماتها والجمهور الذي يستخدمه.

✳ مجالات التميز: وهذه تتلخص في نشاطين أو ثلاثة يجب التركيز عليهم بدرجة أكبر من أي شيء آخر في المنظمة.

✳ معتقدات المنظمة: فالرؤية يجب أن تصاغ في ضوء هذه المعتقدات ويتحقق ذلك بعد الإجابة على الأسئلة التالية:

1- هل لدى المنظمة نواحي أو مجالات قوة يجب تنظيمها؟

2- هل مجالات الضعف بالمنظمة يمكن تخفيضها إلى حدتها الأدنى؟

3- هل معتقدات المنظمة يمكن انتهاكها أو عدم الالتزام بها؟

4- هل كل التهديدات الرئيسية أمكن تجنبها؟

وتمكن الخطط التكنولوجية الإستراتيجية الهيئات العامة من إدارة تحسينات ثورية على طريقة إنجازها للأعمال فقطاع الأعمال العام يجب أن يعيد تشكيل نفسه باستمرار وذلك ليتمكن من التأقلم مع المتغيرات المحيطة مثل المنافسة المتزايدة والمتغيرات التكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية الخ. ولا شك أن عملية التخطيط التقليدية غالباً ما فشلت في تحقيق نتائج إيجابية، وبالتالي لأن من استبدالها بما يسمى بالتخطيط التكنولوجي الإستراتيجي وإعادة هندسة عمليات المنظمة في القطاع العام، وفيما يلي أهم العوامل الدافعة لهذا التحول:

1- المنافسة المتزايدة: وما تسببه من تهديدات خاصة من القطاع الخاص الذي يعتبر في كثير من الأحيان بديلاً جذاباً لأنشطة قطاع الأعمال العام.





2- القوانين والتشريعات المتزايدة: وما تفرضه من رقابة مستمرة على الحكومة ومنظمتها لحماية الجمهور العام من المخاطر التي قد يتعرض لها المواطنين من الخدمات الحكومية (كالخدمات الصحية/ الخدمات التعليمية الخ).

3- تناقص أعداد العاملين المدين لخدمة المواطنين: فنمو المجتمعات يجعل أعداد من يقومون بخدمة المواطنين لا تتزايد بنفس معدلات تزايدهم بسبب ما يفرض زيادة أعدادهم من زيادة النفقات والمزايا الناتجة والصحية لهم.

4- التوقعات المتزايدة للمواطنين: فلا شك أن حركات حماية المستهلكين تشكل حالياً توقعات المواطنين وتؤثر عليهما وبالتالي يؤثر ذلك على أداء القطاعات الحكومية التي تحاول أن تكون قريبة من هذه التوقعات وهذا يكلفها الكثير ويجعلها في محاولات مستمرة لتلبية هذه التوقعات إضافة إلى جودة ما يقدم لهؤلاء المواطنين من خدمات وما يتطلبه ذلك أيضاً من نفقات.

فهناك مشكلات وأوجه قصور في وضع الإستراتيجيات الخاصة بالتطوير والتخطيط التكنولوجي بمنظمات الأعمال وهي:

1- إن عدم الاستمرارية لا يمكن التنبؤ به، فالقول بأن الأحداث المستقبلية يمكن التنبؤ بها يعتبر من الأمور البعيدة عن الحقيقة خاصة عندما يتعلق الأمر بالتخطيط التكنولوجي.

2- أن الإستراتيجية يمكن فصلها عن عمليات المنظمة فكثير من المنظمات الحكومية تنشئ وحدات خاصة بالتخطيط الإستراتيجي والبديل لذلك إسناد هذا العمل لمستشار خارجي متخصص في التخطيط الإستراتيجي ورغم أنهم محترفون في التحليل إلا أنهم تنقصهم الخبرة العملية التي تولد الأفكار والإستراتيجيات العملية، مما قد يؤدي بخططهم إلى تدمير المنظمة بأكملها.





3- إن عملية الإستراتيجية يمكن تنميطها (أو هيكلتها): بمعنى أن هناك خطوات محددة يجب اتباعها من جانب المحللين وهذا يجعلهم يطيعون هذه الخطوات دون شعور أو إحساس عميق بحقائق العمليات أو طلبات المواطنين وهذا يجعل الإستراتيجية المقترحة من جانبهم مقيدة للمنظمات.

وكل هذا يدعو لتطبيق مداخل ومناهج إدارية جديدة مثل مدخل إعادة الهيكلة ومدخل إعادة الهندسة.... وغيرها من المداخل الأخرى لتفادي كل هذه المشكلات مستقبلاً.

التحول إلى منظمات جديدة ودور التخطيط الإستراتيجي :

إن القيام بعملية إعادة هندسة العمليات يجب أن يتم بشكل دراماتيكي أو جذرية، إن فوائد التخطيط التكنولوجي الإستراتيجي تشتمل على ما يلي:
الوضوح: أي تأسيس المنظمة لرؤية عامة ومحددة.

التركيز: أي تحديد المنظمة لأهدافها وتخصيص الموارد اللازمة لتأسيس رؤية المنظمة.

الإجماع: أي إنفاق كل أعضاء المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها من أجل إنجاز الأهداف.

التماسك: أي أن تؤكد المنظمة على أن كل مواردها (المالية والبشرية) متناغمة وليست مبعثرة أو مفككة بل هي متماسكة ومترابطة لتحقيق الأهداف.

الالتزام: إن عملية التخطيط ترسي قواعد الالتزام بتحقيق الرؤية والاستراتيجيات السابقة تحديدها.

التنقيح: فلاشك أن خطة المنظمة تحدد إطار عام لتقييم الخطط العملية والفرص بشكل مستمر وذلك لتصحيح أي انحرافات تظهر عملياً.





دور النماذج والأساليب الرياضية في دعم تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات:

عندما نقوم بتصميم بيئة هدفها دعم إعادة هندسة الأعمال فيجب أن تدعم هذه البيئة بطرق جديدة لبناء نماذج للعمليات الجديدة واكساب صلاحية لهذه النماذج لتطبيقها بالمشروعات المختلفة، ومن أجل تحقيق ذلك يجب على هذه البيئة أن تتمتع بالخصائص التالية:

- 1- يجب أن تكون عملية بناء النموذج عملية متفاعلة ونشطة مع كل من البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.
- 2- يجب أن توائم النماذج الصممة عمليات وأنشطة المشروع وتعديل هذه النماذج إذا تطلب الأمر ذلك .
- 3- يجب أيضا أن تطور النماذج المقترحة بإدخال متغيرات جديدة للمشروع لتسهيل عملية إتمام النموذج .

ومن أمثلة هذه النماذج المحاكاة وصفوف الانتظار وغيرها، والمحاكاة هي الطريقة المثلى التي تحقق تحليلات دقيقة ورؤية واضحة للبدائل المقترحة وتطرح سيناريوهات لبدائل متعددة ومقترنة بالتكلفة والزمن لكل بديل وعملياته المختلفة وذلك لمدد زمنية مستقبلية .

وتساعد التقنيات الحديثة نماذج المحاكاة في انجاز هدفها حيث يصمم نموذج وخريطة التدفق للأنشطة التي تكون العمليات لنظمة ما ، مع وضع الوقت الفعلي المستغرق واحتمالات حدوثه، وأيضا التكلفة وعدد العاملين وغيرها من العوامل المرتبطة بهذه الأنشطة والعمليات، ثم يطلب من نموذج المحاكاة تدوير هذه الأنشطة والعمليات الجديدة من خلال أمر (Run Simulation) وذلك للمدد التي يرغب متخذي القرارات أن يحاكوها (يوم - أسبوع - شهر - سنة) ليحصلوا في النهاية على





بدائل وسيناريوهات كثيرة مقترحة جراء تطبيق هذا النموذج، ومحدد فيها الوقت والتكلفة لكل عملية بعد محاكاتها واللذان سيكونا أقل بكثير في ضوء محاكاة العمليات الجديدة المصممة .

وبالتالي فالمحاكاة تساعد في تحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات بالمنظمات في خفض كل من وقت وتكلفة وعدد العمليات بها بل وزيادة الإنتاج والإنتاجية ومن ثم دفع عجلة التصدير تباعا.

ولكن هناك مشكلة تواجه المنظمات وهي كيفية تهيئة هذه التصميمات والمشروعات المختلفة والتي قد تظهر خلال عملية وضع النموذج موضع التنفيذ، ويجب في هذه الحالة التعامل مع المعلومات غير المكتملة عن المشروع بالإضافة إلى أن هذه المنظمات يجب أن تكون قادرة على إجراء أية تعديلات على هذا النموذج عندما نحتاج لذلك .

وبالتحديد يجب أن نطرح بعض الأسئلة ونحن بصدد محاكاة العمليات التصديرية لخدمة إعادة هندستها وهي:

1- كيف تكون عملية إنشاء نموذج مفيدة لدعم عملية إعادة هندسة العمليات في مرحلة معينة في هذا الإطار ؟

2- وأيضا ما هي المتطلبات من وجهة نظر لغة النمذجة لكي تدعم إعادة هندسة العمليات ؟

3- ما هي مهام التحليل التي تلزم كل مرحلة من مراحل إعادة هندسة العمليات ؟

وهذا يتطلب تحديد المصطلحات المستخدمة في كل مرحلة من مراحل التحليل والتطبيق عند تطبيق إعادة هندسة العمليات. إن النماذج تعتبر وسيلة فعالة لبناء وتأسيس قاعدة لتأدية وإنجاز الأعمال، وأيضا وسيلة لتحديد العلاقات والروابط بين العمليات وبعضها البعض والتي يتطلب إعادة تصميمها من جديد.





كيفية إدارة المرحلة الانتقالية ما بين الوضع الحالي لمنظمات الأعمال وتطبيق مدخل إعادة الهندسة :

لا يمكن تطبيق مدخل إعادة الهندسة واحداث تغيير جذري بالمنظمات بدون الانتماء والولاء وتحمل المسؤولية للقادة المسؤولين عنها. وللقيادة أهمية كبرى في تطبيق ونجاح إعادة هندسة نظم الأعمال في المنظمات، وبالانتقال من الطريقة القديمة في تأدية الأعمال الي الطريقة الجديدة فإن القيادة تصبح الأساس الذي يجعل المنظمة مترابطة، وفيما يلي الدور الذي من المهم أن يقوم به قائد عملية التغيير وإعادة الهندسة.

ويجب أن يكون لدى القادة العزيمة الحقيقية والمؤكدة للتغيير بمعنى أن يكون لديهم نموذج ناجح للتغيير الجذري والذي يعتبر مرشدا لتحليل الموقف الحالي للمنظمة ككل وللعمليات ويكون مساعدا للقائد لتوجيه عملية التغيير.

والقادة يجب أيضا أن تكون أهدافهم واضحة بمعنى أنه يجب على القادة أن يكون لديهم الفكر الواضح بالنتائج التي تولدها عملية التغيير. والقادة يجب أن يبدأوا بالتغيير عند النقطة التي يجدون فيها أنهم متحكمين في الأبعاد المختلفة بالمنظمة، ويكون لديهم التنبؤات المنطقية عن نتائج تصرفاتهم. والقادة يجب عليهم أيضا إدراك أن التغيير في أي جزء من الموقف يؤثر على الموقف الكلي، ويجب أن يكون لدى هؤلاء القادة أيضا إنذار يسبق بالنتائج الغير متوقعة لتصرفاتهم أهم وظيفة للقائد هي خلق المناخ الذي به يقوم فيه بقيادة التغيير المحاول الوصول إليه وخلق الجو النفسي الذي يشعر فيه الموظفين بأن القائد متعاطف معهم وغير منحاز ضدهم ومناخ العمل يكون مناخ مناسباً ويجعل الموظفين يعبروا بصراحة أكثر عن مشاعرهم وعن مقاومتهم للتغيير.



استراتيجيات توجيه التغيير :

التغيير في حد ذاته يكون عملية ويجب ان يتم التعامل معه على هذا النحو والمنظمة لا تقدر ان تتوقع بأن الموظفين يمكن أن يغيروا الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم لسنوات طويلة بين يوم وليلة. والتغيير لا يكون شيئاً يؤخذ بالشيء الهين. التغيير هو عملية معقدة وإذا تمت إدارة هذا التغيير بالشكل الصحيح يكون مكاسب كبيرة سواء على الموظفين أو على المنظمة ككل.

والإدارة الصحيحة خلال الانتقال بالموظفين خلال عملية التغيير تكون نقطة حرجة لنجاح أي نظام جديد.

وهناك ثلاثة مراحل للانتقال بالموظفين خلال التغيير :

- 1- عدم الاستمرار في الطريقة القديمة لتأدية الأعمال.
- 2- هجرة أسلوب الوظيفة القديمة بأسلوب لوظيفة أخرى.
- 3- بداية العمل بالطريقة الجديدة لتأدية الوظائف.

وفيما يلي شرح مبسط لكل منها :

المرحلة الأولى : عدم الاستمرار في الطرق القديمة لتأدية العمل :

الوجه الأول للمرحلة الانتقالية هو عدم الاستمرار في تأدية العمل بالطرق القديمة هذا يوحى أن هذا بالشيء البسيط ولكنها ليست بسيطة ويتم تطبيق هذا الوجه للانتقال عندما يكون ردود الأفعال للتغيير متوقعة وهناك الخبرة بهذه الردود، وبالتالي لابد من الوصول إلى نقطة هامة ألا وهي: كيف نجعل الموظفين يقومون بالاستغناء عن الطرق القديمة لتأدية العمل ؟؟



وبالتحديد يمكن الوصول لذلك من خلال :

- 1- تحديد الإدارات التي تخسر وماذا تخسر ؟
- 2- الرضاء بالأمر الواقع وأهمية تحديد الخسائر الشخصية.
- 3- عدم المفاجئة عند رد الفعل فوق العادي (الزائد) لمدخل التغيير الجذري .
- 4- يجب أخبار الموظفين بالخسائر بشكل مفتوح وبصراحة .
- 5- التفاعل مع المتغيرات الجديدة والمقاومة المتوقعة.
- 6- العمل بأقصى ما يمكن عمله لاستعادة حس العاملين بأن القائد يتحكم وبشكل تام مع موافقهم.
- 7- تعويض الخسائر للعاملين المتضررين من التغيير هذا.
- 8- إعطاء العاملين عندك معلومات بشكل دائم.
- 9- تحديد ما أنتهي وما لم ينتهي من العمل اللازم لإتمام التغيير المنشود.
- 10- تحديد نهاية لكل عمل يصل بالمنظمة إلى التغيير المخطط .
- 11- التعامل مع الماضي بكل متغيراته باحترام.
- 12- جعل الموظفين يأخذون جزءاً من الطرق وإجراءات العمل القديمة.
- 13- وضح بأن النهايات لعملية التغيير تؤكد الاستمرار بما هو مهم حقيقة .
- 14- تجنب أي شيء من خارج دائرة التنفيذ رغم صعوبته فيما هو المفروض أن ينتهي .





المرحلة الثانية هي هجرة الوظائف القديمة :

هجرة الوظائف هي المرحلة بين الوضع القديم والجديد، فالمرحلة الأولى هي الطريقة القديمة في تأدية الأعمال والمرحلة الثانية هي الطريقة الجديدة في تنفيذ الأعمال.

فيجب على الإدارة أن تنتقل بالعاملين إلى النظام الجديد في تأدية الأعمال بعد تخطى ما يسمى بالفترة الانتقالية أو عملية التحويل ذاتها وهذا يستغرق فترة ما، وهذه الفترة تتسم بأشياء معينة يجب النظر والبحث فيها وهي:

- الكبت / فترات الغياب / نقاط الضعف القديمة / الجروح التي تنبعث بعد ظهور آثار سلبية للتغيير.
- الموظفين مشحونين بالعمل / الأنظمة مختلة / العلاقات تدخل على بعضها البعض
- فريق العمل مهمل، والموظفين يعملون كل منهم بشكل مختلف مابين النظم الجديدة والنظم القديمة.
- المنظمات والموظفين لا يصمدون للهجوم الذي يأتي من الجهات الخارجية وذلك بالدفاع عن منظماتهم.

أما الطرق المستخدمة للتعامل مع هذه المرحلة (بالنسبة للقائد):

- ادراك أن سلوك المقاومة يكون طبيعي ومتوقع.
- خلق أنظمة مؤقتة او طرق للتعامل مع هذه الفترة .
- حماية الموظفين الذين يميلون للتغيير إلى التغيير
- مراجعة السياسات والقوانين والتأكد بأن السياسات والقوانين لا بد أن تكون مرنة بالدرجة الكافية للتعامل مع التغيرات التي تدرؤخذ موضعاً.





- تقوية وتشجيع الترابط بين مجموعات العمل .
- الاتصال ومد الموظفين بالمعلومات .
- الصراحة والوضوح تجاه التأثيرات المترتبة على التغير .

أما المرحلة الثالثة فهي البدء في تطبيق الطرق الحديثة لأداء العمل .

هذا الجزء من المرحلة الانتقالية يكون في غاية الأهمية وتكون هذه المرحلة مهمة جدا وذلك لغرض تجميد وتثبيت التغييرات التي قامت بها المنظمة، وأيضا يكون التغيير النهائي قد أخذ موضعا بالمنظمة.

وهنا يسأل القارئ نفسه : كيف يمكن تقوية هذه البداية الجديدة ؟

وذلك يعنى أن يكون حذرا من الرسائل الموجهة والمتناقضة نتيجة سلوكيات العاملين وذلك لعدم تكافؤ السلوكيات القديمة مع التغيير الذي حدث.

وكلا من هذه الأفكار يمكن أن تستخدم في تقوية السلوكيات الجديدة ، وبالتالى تقوية العمليات أو تقوية الطرق الجديدة لتأدية نظم العمل والاتصال الواضح والصريح يكون ضروريا خلال هذه المرحلة الانتقالية.





ما الذي يخفض كفاءة المنظمات وفعاليتها؟

هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى انخفاض كفاءة وفعالية منظمات الأعمال نورد منها ما يلي:

- 1- أن أحد الأسباب الجوهرية أن هذه المنظمات التي تعيش علي مشارف القرن الحادي والعشرين، مازالت تعمل بأسلوب تقليدي قديم.
- 2- كثير من المنظمات عندما يجري تطوير معيناً ينظر الي "داخل المنظمات" هيكلها، إدارتها، أقسامها، سياساتها، ولا يمد عينيه "خارج المنظمة" حيث العملاء والمنافسة وظروف السوق المتنوعة.
- 3- كثير من المنظمات عندما يدخل تعديلات أو تحسينات معينة، يجريها جزئياً - مثل خفض التكاليف، تخفيض حجم العمالة، إدخال الكمبيوتر، إعادة التنظيم أو الهيكلية .
- 4- عندما تجري المنظمات تعديلات جزئية فإنها تقتصر علي الوحدة الإدارية / القسم الذي تمت به أي في قسم الإنتاج مثلاً أو المشتريات أو المستودعات وذلك بمعزل عن الإدارات والأقسام الأخرى، والتي لا شك لها علاقة قوية ببعضها.
- 5- تستخدم المنظمات أساليب جديدة لتسيير العمليات القديمة، إما لتزيد سرعتها أو تحكم السيطرة عليها .. ولكن هذه العمليات تجيء من أنماط تقليديه لم تعد ملائمة بهذا العصر .
- 6- ربما تركز المنظمات علي الكفاءة وحدها (خفض التكاليف ، سرعة العمليات ...) وتهمل جانب الفاعلية (تحقيق الأهداف) في سوق يخضع اليوم لمتغيرات تختلف تماماً عن آليات السوق القديمة.





القائمون بإعادة هندسة العمليات :

يلتحم في تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات عدد من العاملين المتخصصين
بيانهم كما يلي:

1 - قائد العملية :

وهو أحد كبار المسؤولين، يتولى قيادة فريق إعادة هندسة العمليات والمعينين بها،
وهو يقوم بـ :

- أ- يتبنى فكرة إعادة الهندسة .
- ب- يشجع الجهود الكلية المبذولة فيها .
- ج- تدعيم المدير المسئول (صاحب العملية) وفريق إعادة هندسة العمليات.
- د- يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة هندسة العمليات.
- هـ- يراقب تطبيق إعادة هندسة العمليات.
- و- يقيم النتائج المحققة .

2- مدير العملية :

وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة العمليات في مجال معين أو عمليات معينة وبهمه تنفيذ إعادة الهندسة في إدارته أو بالقسم أو بالفرع الذي يتبعه وهو علي اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة العمليات وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم وهو يشكل فريق إعادة هندسة العمليات ويمتلك الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد التي يحتاج إليها الفريق





3- فريق إعادة هندسة العمليات:

* وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلاً بعملية إعادة هندسة الإدارة من تشخيص وتصميم وتنفيذ .

* يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة ، وعاملين خارجها .. ويكون عددهم من خمسة إلى عشرة أعضاء .

* قد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق ، عندما تكون هناك أكثر من عملية إعادة هندسة العمليات.

ويلتحم هذا الفريق في عمل دووب ويتميز بـ:

- أ- المشاركة الفعالة.
- ب- التعاون والمساعدة والتفاهم.
- ج- الرغبة في تحقيق الهدف.
- د- التقدم نحو الهدف من خلال الجهود المترابطة للأعضاء.

4- اللجنة الموجهة:

وهي لجنة مكونة من كبار المديرين بالمنظمة ويقوم هؤلاء المديرون بما يلي:

- أ- وضع وتطوير إستراتيجية الهندسة الإدارية .
- ب- تحديد الأهداف المطلوبة.
- ج- مراقبة تنفيذ أنشطة الهندسة الإدارية.





د- تقييم النتائج المحصلة.

5- منسق إعادة هندسة العمليات:

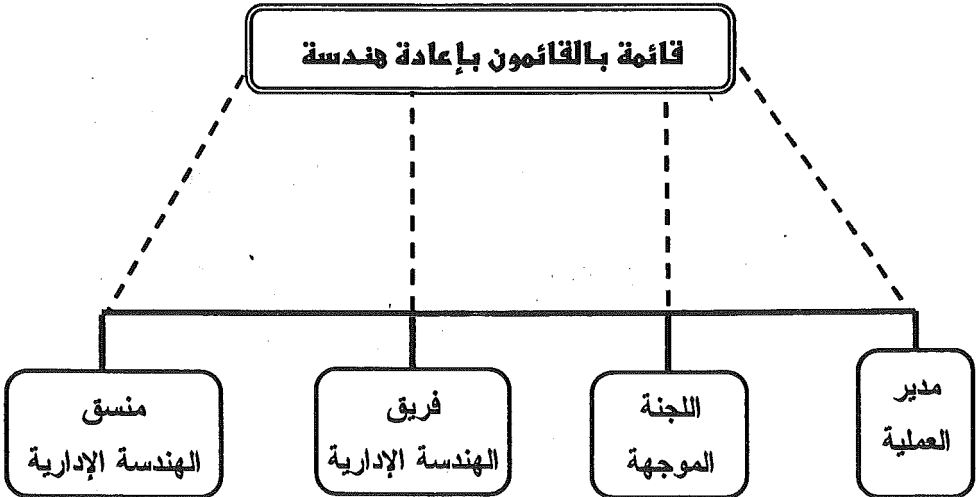
* ويسمى أحياناً بالقيصر.

* وهو الشخص الذي ينسق بين المشروعات المنفصلة .

* يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه المشروعات ونصيب كل منها.

* يبحث في تطوير أساليب هندسة العمليات لاستمرار زيادة كفاءتها وفعاليتها.

وفيما يلي رسم توضيحي لبيان القائمون بإعادة هندسة العمليات:





ولكن إذا كانت إعادة الهندسة بالمواصفات التي ذكرناها آنفاً، فهل يمكن للعاملين الحاليين القيام بإعادة هندسة بعض العمليات دون إعداد أو تدريب أو تمهيد مسبق؟ وبعبارة أخرى، هل يمكن للأفراد الذين اعتادوا علي أنماط تقليدية للعمل أن يتحملوا مسؤوليات إعادة هندسة العمليات.

فإذا كانت الإجابة عن هذا السؤال قد تبدو بسيطة فإن تنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً، وقبل هذا رغبة صادقة في إنجاح تطبيق مدخل إعادة الهندسة.

الإعداد المناسب قبل تطبيق إعادة الهندسة :

إن كل تغيير يجب أن تبدأ الإدارة قبل تطبيقه بما يلي:

- 1- تمهيد أذهان العاملين.
- 2- تهيئتهم نفسياً.
- 3- إمدادهم بالمعلومات اللازمة الصحيحة .
- 4- إبراز العيوب والمشكلات الموجودة حالياً .
- 5- بيان المزايا التي يمكن أن يحققها التغيير الجديد.
- 6- بيان الجهود المطلوبة من الأفراد .
- 7- التنبؤ بالصعوبات المتوقعة عند التطبيق .
- 8- تحديد الاحتياطات الواجبة .





ولابد من عقد المنظمات الناجحة لجلسات تمهيدية لتبادل الأفكار بشأن تحديد:

- 1- الموقف الحالي للمنظمة .
- 2- المشكلات التي تعاني منها .
- 3- بدائل الحلول الممكنة.
- 4- لماذا إعادة هندسة العمليات ؟ وبماذا تتميز عن بقية الحلول ؟

كما أن المشاركة الفعالة للعاملين في التطبيق تمكن الإدارة من:

- 1- التعرف علي نواحي الرفض أو المقاومة من جانب العاملين.
- 2- تحديد الأسباب (الفنية، النفسية، الاجتماعية...) لهذه المقاومة.
- 3- مناقشة سبل التغلب علي هذه المقاومة .
- 4- إشراك العاملين في التخطيط للتغيير .
- 5- إسناد أدوار محدودة (عند التنفيذ) للأشخاص المعنيين .
- 6- بحث السبل العملية لتنفيذ التغيير المطلوب .

ويتوقف الوقت المطلوب للإعداد قبل تطبيق مدخل إعادة الهندسة علي ما يلي :

- 1- تركيب العاملين: إعدادهم، تخصصاتهم، مهاراتهم.
- 2- مدي توفر الرغبة في تطبيق إعادة هندسة العمليات وإنجاحها.
- 3- درجة القوة التي تريد الإدارة بها تنفيذ إعادة هندسة العمليات.





4- نوع الدعم والتأييد الذي تقدمه الإدارة للعاملين .

5- جودة العلاقة بين:

أ- الإدارة العليا وطاقم المديرين .

ب- المديرين ومروؤسيهم.

ج- العاملين وبعضهم بعضاً.

6- نوع التغيير ودرجة شموله .

7- التوقيت المزمع إدخال التغيير فيه والجدول الزمني للتطوير.

8- نظم المعلومات.

9- نظم التحفيز التي تتبعها الإدارة.

10- المناخ التنظيمي العام ودرجات رضا العاملين.

التدريب المناسب قبل التطبيق:

يحتاج التدريب المناسب قبل تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلي منهجية معينة وخطوات متناسقة قبل شروع الإدارة في تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، وعليه يجب أن تعقد الإدارة تدريباً موسعاً للعاملين والذين سيتولون المسؤوليات المختلفة لإعادة هندسة العمليات والتدريب بشكل عام نشاط منظم مخطط بهدف إلي تحقيق تغيير إيجابي نشط في السلوك الوظيفي للأفراد والجماعات .





ويتم التدريب في المجالات الآتية :

- المعارف والمعلومات.
- الاتجاهات وأسلوب التفكير.
- المهارات اللازمة للوظيفة.
- الأداء الإنساني.
- العلاقات بين الأفراد والجماعات .

ولكن تتم إعادة هندسة الإدارة بالدرجة الواجبة من النجاح، فإن التدريب اللازم للقائمين بها - من مديرين وفنيين وعاملين - يشمل ما يلي:

أ- التدريب الفني :

يجوي التدريب الفني عناصر ومحاو هامة تتمثل في الآتي :

- ويتناول الجوانب الفنية للعمل .. والهدف إلي رفع كفاءة الفرد ، وتعميق مهاراته وقدراته المهنية .
- ويعتبر التدريب في مجالي التسويق والإنتاج ، هاما جداً لمجهودات الهندسة الإدارية .
- فإذا كانت إعادة هندسة العمليات تنصب علي العمليات فلا بد من تنمية مهارات الأفراد في هذا الجانب (تحليل خريطة العمليات، دراسة المدخلات والمخرجات، تحليل الإمكانيات المتاحة الحالية والمطلوبة، دور التكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة العمليات، سبل تقليل الفاقد والعام، زيادة جودة العمليات، خفض التكاليف، استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع الكفاءة ...).





- ولا شك أن هذا المجال، لا بد أن يكمل بالجانب التسويقي، حيث أن من أهداف الهندسة الإدارية هي إرضاء العميل، ورفع جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليه. ومن ثم فإن من الأهمية بمكان دراسة السوق والمستهلك، والمنافسة، والأساليب المتنوعة للحفاظ علي رضا المستهلكين أو المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم، وزيادة أعدادهم وأنواعهم، ودخول أسواق جديدة.

ب- التدريب الفكري:

ويتم في ضوء الأفكار الآتية :

- إن الإدارة عملية فكرية في المقام الأول .
- كما أن الأفراد العاملين لا يقتصرون علي مجرد التنفيذ، فلهم أيضاً أنماط تفكيرها وإسهاماتهم الملحوظة.
- واليوم تطلق لفظة " التنظيم المعرفي " علي الشكل الحديث للتنظيم، أي التنظيم الذي يعتمد علي الأفراد الذين يفكرون ويتوصلون إلي أفكار وطرق جديدة للعمل.
- كما أن القوة العاملة تسمي اليوم رأس المال الذكي، أو رأس المال المعرفي، كما تسميها المجتمعات المتقدمة مجتمعات المعرفة.

لذلك كان مهماً أن يتم تدريب المعنيين – مديرين وعاملين - في المجالات التالية:

- اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- نظم المعلومات.
- التفكير الابتكاري والإبداع.





ج- التدريب السلوكي :

ويتم من خلال ما يلي

- ترابط وتكامل الجانبان الفني والفكري بتدريب آخر سلوكي .
- ويشمل الأخير تدريب الأفراد في العمل الجماعي، وفريق العمل، وتنمية العلاقات مع الآخرين.
- إن مجهودات إعادة هندسة العمليات تحتاج إلي تعاون الأفراد، ومشاركتهم الفعالة، وتجاوبهم النشط .
- لذلك كان مهماً تنمية مهارتهم في العمل الجماعي، وكيفية العمل في فريق التعاون المطلوب لهذا النوع من الأعمال.



الفصل الثاني عشر

بعض تطبيقاته مدخل

إعادة الهندسة



1- إعادة هندسة الإدارة:

لكل زمان ومكان مقتضياتهما من عناصر التفوق والتقدم، والقرن الحادي والعشرون هو قرن التكنولوجيا والأفكار المبتكرة غير التقليدية، قرن إعادة هندسة الإدارة ونبذ الطرق القديمة بإتباع طرق جديدة مختلفة، ونعني بذلك إدخال التحسينات الجوهرية على كل عناصر الأداء من التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

إن تسخير الطاقات وتوجيهها بأسلوب علمي مخطط وإعادة هيكلة المنظمات هو السبيل الأمثل لعلاج المشكلات المزمنة لهذه المنظمات، والمتأخر في هذا العصر ليس فقط من يفشل ولكن لا يطور، ولذلك فعلى المؤسسات والمنظمات الخروج من الطور الحالي لها - والذي يتمثل في الهياكل الوظيفية الثابتة - إلى الاندماج مع المستقبل ومع متطلبات السوق الدائمة التغير.

إن التفاعل مع متطلبات السوق يفرض بدوره على المنظمات الأخذ بأسلوب هندسة الإدارة الذي يستخدم طرق جديدة في التفكير بتبني مفاهيم ومدخل إدارية مختلفة، والتخلي عن الأساليب القديمة والتطلع إلى الأفضل، وأيضا العمل على إعادة تصميم وصياغة شاملة لمختلف نواحي العمليات التي تؤدي لظهور المنتج أو الخدمة، وعدم الاكتفاء بالتطوير الجزئي في النواحي الوظيفية أو الهياكل التنظيمية أو المهارات السلوكية، وإنما اعتماد التطوير الكلي الشامل لمدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، يضاف إلى ما سبق الأخذ في الاعتبار عناصر الابتكار والتجديد من خلال إتباع أسلوب مبتكر، وطرح الحلول الجزئية والعلاجات المؤقتة لجوانب التقصير، لأن ذلك بدوره يوجد التحسن الجذري الواسع، ويوجد طفرات النجاح والتفوق الطموح، واعتماد أسلوب المنافسة المستمرة مع الذات ومع المنظمات والمؤسسات الأخرى.





الحاجة الماسة للتطوير:

التطوير ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو منهج لتحقيق أهداف محددة في المنظمات التي نصب أعينها رضا العملاء والوصول لأفضل النتائج. ويصبح التطوير حاجة ماسة للمنظمات التي تعاني من بعض أو كثير من المشكلات مثل انخفاض الإنتاجية وتدني مستوى الأداء وتدهور الروح المعنوية داخل المنظمة وانخفاض مبيعاتها أو تحول المستهلكين عنها، ويأتي التطوير كذلك لحل مشكلات مثل التراجع عن مواجهة المنافسة وتراجع الكفاءة.

وتصبح الحاجة للتطوير أكثر إلحاحاً عندما تريد المنظمات تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية اللذين يمثلان معيار النجاح والتفوق للمؤسسات والمنظمات والشركات، وترتبط الكفاءة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بينما تعني الفعالية القدرة على تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

وتأتي إعادة هندسة الإدارة لتحقيق كلا العنصرين الكفاءة والفعالية بدرجة عالية من خلال تبني المداخل الجديدة التي تناسب هذا العصر، وهدم العمليات الحالية التي انخفضت كفاءتها وفعاليتها بسبب طولها وارتفاع تكلفتها، ثم تصميم عمليات إدارية جديدة تتعامل بقوانين حديثة تناسب أهداف المنظمة وظروف سوقها، قوانين تهتم بالعميل وتنظر بمنظاره وتبحث عن وسائل إرضائه، وإساعده.

الإدارة ومتطلبات التحديث:

يختلف شكل القيادة والإدارة التي تسعى للتحديث والتطور عن الأنماط التقليدية الثابتة، وفي عملية إعادة هندسة الإدارة تتلاحم القيادة والإدارة مع العاملين، مع احتفاظ كل عنصر بدوره، إذ تدعم القيادة الجهود الكلية المبذولة في إعادة هندسة الإدارة وتختار المستشارين من داخل المنظمة أو خارجها، كما تراقب القيادة تطبيق خطط هندسة الإدارة وتقييم النتائج، بينما تتولى الإدارة مهام وضع خطط المؤسسة والإشراف على تنفيذها في مختلف مراحلها، وتتصل بشكل مباشر بالقيادة، وتمتلك





الصلاحيات التي تمكنها من توفير الموارد التي يحتاجها فريق إعادة هندسة الإدارة، أما الفريق الذي يتولى تنفيذ المخططات من العاملين المتخصصين فيميزه في الطرق الحديثة المشاركة والفعالة والتعاون والرغبة في تحقيق الهدف.

ويضاف إلى العناصر السابقة في عملية إعادة هندسة الإدارة قائد التنفيذ وهو المسئول عن وضع وتطوير استراتيجيات هندسة عمليات المنظمة، ومراقبة التنفيذ وتقييم النتائج، وغالباً ما تتكون من كبار المديرين بالمنظمة، ويتم التنسيق بين القيادة والإدارة والعاملين عبر منسق عام لعملية التطوير، وهو الشخص الذي ينسق بين المشروعات المنفصلة، ويبحث في تطوير أساليب هندسة الإدارة لاستمرار زيادة كفاءتها وفعاليتها.

مهام الإعداد والتدريب قبل إعادة الهندسة :

للإعداد والتدريب في المؤسسات التي تنتهج أسلوب إعادة الهيكلة وهندسة الإدارة شأن عظيم، حيث يتطلب تطبيق هذا المدخل نمطاً جديداً من المهارات الفنية والفكرية والسلوكية لدى العاملين تمكنهم من تجاوز الأساليب التقليدية في العمل. وتشمل عمليات الإعداد والتهيئة النفسية والمعلوماتية للعاملين كما تعني بإبراز العيوب والمشكلات الموجودة فعلياً في المؤسسة مع بيان الجهود المطلوبة من الأفراد.

وبعد إنجاز مرحلة الإعداد المناسب للعاملين تأتي مرحلة التدريب، ولكي تتم هندسة الإدارة بنجاح فإن التدريب اللازم للقائمين بها من مديريين وفنيين وعاملين تشمل عدة جوانب: أولها الجانب الفني، ويرتبط بالنواحي الفنية للعمل من رفع كفاءة الفرد، وتعميق مهاراته وقدراته المهنية في مجالات التسويق (دراسة المستهلك والمنافسة وأساليب الحفاظ على العميل ورضاء المستهلكين والإنتاج) وتحليل البيانات والمعلومات ودور التكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة العمليات.





ويأتي بعد ذلك الجانب الفكري، وتتبع أهمية هذا الجانب من دوره في إيجاد القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتنظيم المعلومات وتنمية التفكير الإبداعي والابتكاري، لأن القوة العاملة في القرن الحادي والعشرين هي رأس المال المعرفي.

أما التدريب السلوكي فيه تكتمل العملية التدريبية لتشمل تنمية قدرة المديرين والعاملين على العمل الجماعي، وكيفية العمل في فريق والتعاون المطلوب لهذا النوع من الأعمال.

خطوات إعادة هندسة الإدارة:

الأعمال الناجحة لا يتم إنجازها بدون تخطيط جيد، لذلك يعد التخطيط الجيد لعملية هندسة الإدارة من أهم المراحل لتحقيق عنصري الكفاءة والفاعلية، وتنقسم عملية التخطيط لإعادة هندسة الإدارة إلى أربع مراحل وهي: التشخيص والتخطيط والتنفيذ والمتابعة.

أما التشخيص وهو المرحلة الأولى فيهتم بتحديد المشكلة، وتعريف جوانبها ليأتي بعد ذلك التخطيط من خلال تحديد الأهداف، ووضع خطة متكاملة يتم بعدها السير في تنفيذ هذه الخطة حسب جدول زمني لننتهي إلى تقويم النتائج، والتعرف على درجة فعاليتها. ولقد وضع خبراء الإدارة عدة خطوات لتحقيق إعادة هندسة الإدارة وهي على التوالي: تحديد مجالات التطوير من خلال دراسة الوضع الحالي للمنظمة وقياس درجة رضا العملاء وما يرتبط بها من جودة السلعة أو الخدمة، وأسباب تحقيق ذلك.

والمرحلة الثانية هي إعداد خريطة العمليات الحالية، وهي أشبه بدراسات الجدوى التي تجريها المشاريع الجديدة، ويتم فيها رسم الخرائط التوضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة مع إعطاء مسميات محددة لهذه العمليات مثل (عملية الشراء، عملية التخزين، عملية التصنيع، عملية التسويق والترويج، وعملية البيع...)





والمرحلة الثالثة هي تحديد التعديلات اللازمة وهي الخطوة الأكثر صعوبة حيث تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين، وتبرز في هذه الخطوة قيمة التدريب الفني والفكري والسلوكي للقائمين على التطبيق، وهو يساهم في زيادة سرعة العمليات، واختصار عدد الخطوات العملية الواحدة. وضغط الوقت، ورفع مستوى الجودة للعمليات.

والمرحلة الرابعة هي المقارنة مع أفضل المؤسسات والمنظمات التي تمكنت من تحقيق النجاح في عمليات إعادة هندسة الإدارة، وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته المنظمات التي سبقت تطوير عملياتها، وتنقلنا هذه الخطوة إلى التي تليها، وهي إعادة تصميم العمليات الخاصة بتحديث أداء الإدارة، والإدارة الناجحة في هذه الخطوة تحديداً تعتمد الأساليب الحديثة غير التقليدية التي تقوم على التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الابتكاري، لننتقل في النهاية للخطوة الأخيرة، وهي عمليات التنفيذ والمتابعة بتطبيق العمليات الجديدة، وقياس مؤشرات النجاح.

وتتضح خصائص عمليات التطوير وإعادة هندسة الإدارة خلال الخطوات التنفيذية لهندسة الإدارة، وترز هذه الخصائص في دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، واشتراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته، وتنفيذ العمل حسب ونوع وطبيعة كل نشاط، كما تتعدد خصائص العمليات حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء.

ومن خصائص إعادة هندسة الإدارة كذلك تقليل المركزية، وخفض مستويات الرقابة والمراجعة، وتقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات توفر عنصري الدقة والسرعة وضغط العادم، يضاف إلى ذلك استخدام أسلوب فرق العمل، وتطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي من خلال توسيع صلاحيات الموظف، وتحول إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعليم المستمر والفعال.

وتتسم عمليات إعادة هندسة الإدارة بالاهتمام بالأنشطة إلى النتائج، وتحول معايير الترقية من الأداء إلى القدرة لتحول ولاء الموظف نحو العميل، وليس لرئيسه





وتحول المديرين من مشرفين أو نظار، وتغير التنظيم من الشكل الهرمي إلى المستويات الرأسية وتحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين.

ثمرات التطور الإداري :

إعادة هندسة الإدارة هي عملية دائمة ومتجددة، وترتبط إلى حد كبير بالمتغيرات التي تشهدها الأسواق وبتغير مستوى رضا العملاء، وهي ليست عملية تجميلية للإدارة وإنما عملية هادفة يتم قياس مستوى نجاحها وثمرات فعاليتها، والتي تظهر جلية في سرعة إنجاز العمل وخفض التكاليف، وتقليل معدل الأخطاء وتحسن الأداء.

وعلى مستوى العاملين تظهر ثمرات إعادة هندسة الإدارة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتوسيع صلاحيات الموظف، وظهور ثمار الإبداع والأفكار الجديدة للعاملين، وتنمية إحساس الموظف بالإنجاز وبالانتماء للمؤسسة، وتنوع قدرات الموظف واستمرار تطوير قدراته وزيادة تنافس الأفراد لتحقيق ما هو أفضل من خلال تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء.

ومن ثمرات إعادة هندسة الإدارة على مستوى العملاء أيضاً هو تحقيق نتائج أفضل للخدمة أو المنتج للوصول لرغبات العملاء مما يرفع الروح المعنوية للموظفين لإحساسهم برضاء العميل، وتحسين جودة الخدمة بحيث تكون المنظمة أو المؤسسة قادرة على الإيفاء بمتطلبات السوق.





2- إعادة الهندسة البشرية العربية والتوافق مع متطلبات العصر

العالي

اتضح أهمية التطوير العلمي والتكنولوجي مصرياً وعربياً نتيجة التدهور الواضح في شتى مناحي الحياة، ومن المؤسف أن حجم الإنفاق على البحث العلمي يعتبر ضئيلاً مقارنة بحجم الإنفاق العربي على التسليح العسكري، خاصة أن ضيق الأوضاع السائدة بالنسبة للتعليم والعمل يبرز حالة القلق تجاه المستقبل.

ومن المؤسف أيضاً تفاقم مشكلة البطالة في الأقطار العربية، فهي مشكلة حقيقية تستدعي معها إعادة هيكلة الاقتصاد العربي والاهتمام بمشاريع التكنولوجيا وضرورة ربط المشاريع الصغيرة بخريطة المنطقة الاقتصادية، وأن تكون عادة الهيكلة هذه قائمة على الإمكانيات المحتملة للنمو، إلى جانب ضرورة إحداث ثورة في نظم التدريب والتعليم وترسيخ مفاهيم التعليم والتدريب المتواصل في كل أرجاء هذا الوطن.

وترجع أسباب الإحجام عن الاستثمارات في الوطن العربي إلى عدم توافر رأس المال البشري المدرب، وأن البيئة التحتية في الأقطار العربية لا تزال بعضها تتسم بقدر من عدم الكفاءة، إلى جانب تقادم أساليب الإنتاج والاعتماد على استيراد التكنولوجيا الحديثة من الخارج بدون توطين لهذه التكنولوجيا عربياً.

ويذكر تقرير وكالة التنمية البشرية أن أغلب الأقطار العربية لا تزال عالقة في أسفل سلم التكنولوجيا وإن استيراد التكنولوجيا هذه لم يؤد إلى توطينها، ويسود اعتقاد خاطئ في الدول العربية إن استيراد السلع والمصانع والمعدات سيؤدي بشكل تلقائي إلى نقل المعرفة الموجودة في تلك الدول إلى المجتمعات العربية وهذا أمر لن يحدث لأن الافتقار إلى الأنشطة التنموية والأبحاث العلمية سيزيد من الهوة المعرفية بين العالم العربي والدول الأكثر تقدماً.

وواقع المجتمعات العربية يشير إلى تحول هذه المجتمعات إلى مجتمعات استهلاكية تعيش على فتات ما يقدم لها من إعانات، وهي تتصرف وكأنها رضخت لهذا الواقع كقدر





محتوم كتب عليها، من دون أن تحاول إيجاد مكان لها كمشريك دولي في العلم والتكنولوجيا، فالدول الفقيرة منها تعتبر أن صراع البقاء اليومي يتقدم على العلم، ولن يقدر حكام الدول العربية أن البحث العلمي مهما كان تكلفته سيبقى الطريق الأقصر والأرخص لإعطاء شعوبهم مقومات الخروج من الفقر والعوز، وسيضيء لهم في المستقبل طريق التقدم والرخاء.

ولابد إذن من تبني مدخل إعادة الهندسة البشرية العربية وبشكل يتوافق مع متطلبات العصر الحالي، وإتمام ذلك لابد من هدم أدوات وأساليب التنشئة الاجتماعية المعوقة للنمو، وإحلال أدوات وأساليب تتوافق مع نوعية العنصر البشري العربي، وهذه مهمة إستراتيجية تتطلب رؤية شمولية وإطار تفكير مختلف يتعامل مع التقيد والتشابك وابتعد عن الثوابت واليقين، إلى جانب إرادة صادقة وواضحة وقوية، وأيضاً إعداد خرائط حاجات تدريبية سنوية للمؤسسات العربية، وخطط تدريب ديناميكية تلبى تجديد الاحتياج التدريبي للمهارات والمعارف المختلفة، وإعطاء مفهوم التدريب المتواصل أولوية قصوى، وخلق الحوافز وترسيخها، وربط نشاط التدريب بالإدارة العليا مباشرة، والاهتمام بإنشاء حضانات تكنولوجية وتضييق الهوة ما بين حاجات السوق ومخرجات التعليم وفقاً للتطور العلمي والتكنولوجي. كما يجب أيضاً تسخير موارد الوطن العربي لتحقيق تنمية اقتصادية فعالة ومتكاملة وعدم الانسياق غير المدروس نحو تخصيص الحاجات والموارد الضرورية بدون عدالة.





3- (حالة عملية عن إعادة هندسة مؤسسة اتصالات)

لقد شهدنا في الآونة الأخيرة عمليات التحديث المسارعة التي تعرضت لها مؤسسات الاتصالات في جميع أنحاء العالم. وعلى الرغم من تميز إقليم القطاع الأمريكي بصفات تميزه عن باقي أنحاء العالم إلا أن معظم مؤسسات الاتصالات في أمريكا اللاتينية والكاريبي تتعرض لمثل هذه التغيرات وعليها التعامل مع عمليات التغير في نمط الإدارة التقليدية.

وعلى الرغم من تعامل كل مؤسسة مع هذه التغيرات حسب واقعها واحتياجاتها الخاصة بها، إلا أنه يلاحظ بشكل عام تزامن هذه العمليات مع التحديث - ليست العمليات التقنية فقط، بل التجارية والتنظيمية والإدارية - والتي تؤثر على الجانب الإداري من وجهة نظر تحقيق تحسينات مهمة في الكمية والجودة لخدمات الاتصالات التي تقدمها المؤسسة.

ولا يجب أن تقتصر الجهود على تجديد شبكات الهاتف الموجودة وتركيب أجهزة الاتصالات المتقدمة وتقديم الخدمات التي تعتمد على التقنية الأكثر تقدماً، بل يجب أن تشمل التحديث التجاري والتنظيمي ونظم الإدارة للمؤسسة وتحسين أعمالها الإدارية بشكل عام.

ويعتبر التوسع التقني والتحديث متطلباً لاستمرار وجود مؤسسة الاتصالات، إلا أن هذا لا يعتبر وحده كافياً إذا لم يرافقه تنظيم دقيق وفعال للمؤسسة للتأكيد على إرضاء الزبائن من خلال تقديم مدى واسع من الخدمات المناسبة وذات الجودة الجيدة.

ولا يجب الاعتماد فقط على تطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع العمليات التقنية في المؤسسة، بل يجب إعادة تشكيل النظم والإجراءات بحيث تتلاءم مع خدمة الزبائن، وإدارة الجودة والتي يجب أن تشمل كافة النواحي في المؤسسة. ويجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المؤسسة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم





العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجيدة للمؤسسة، وتسمى هذه العملية "إعادة الهندسة" وقد بدأ تطبيقها بكثرة في الآونة الأخيرة.

والتحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في شتى المؤسسات يتمثل في حقيقة نشوء تغيرات - نتيجة لعمليات إعادة هندسة المؤسسة في الهيكل التنظيمي والأساليب على جميع المستويات والتي يجب على الموظفين استيعابها ضمن وقت قصير.

العنصر البشري وإعادة هندسة عمليات المنظمات :

تتطلب التغيرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة المذكورة أعلاه تغيرات في متطلبات التوظيف في شتى المجالات في المؤسسة، وتؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تخفيض عدد الموظفين المطلوب لتشغيل وصيانة أجهزة الاتصالات، ولكنه يتطلب قدراً أعلى من المهارة الفنية، وعلى نفس المنوال، تحدث تغيرات في نظام الإدارة (مثل الهيكل التنظيمي، طرق أداء العمل، النظم والمهام) والتي بدورها تتطلب تغيرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة (من حيث العدد، والتوزيع، والتدريب المطلوب).

وهكذا تتضح ضرورة إيجاد التناغم بين التغيرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ هذه التغيرات. ويجب ملاحظة تخفيض عدد الموظفين المطلوب لتنفيذ العمل المطلوب في كل دائرة ضمن المؤسسة. وفي معظم الحالات يكون هناك الجديد في القدرات والمعرفة والمواقف المطلوبة لتنفيذ العمل بدقة في جميع المواقع التي يتم إنشاؤها في المؤسسة.

ولن تكسب المؤسسة أي شيء بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة. إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة. ويجب مراجعة عدد وصفات





الكادر العامل في الأجزاء المختلفة من المؤسسة مراجعة شاملة. ونظراً لعلاقة ذلك بعملية إعادة الهندسة تسمى هذه العملية "إعادة هندسة الموارد البشرية" في المؤسسة.

إن إعادة هندسة الموارد البشرية لن تؤدي إلى مشكلة إذا كنا قادرين على التخلص من الكادر الوظيفي الموجود حالياً، وتوظيف كادر جديد تبعاً لمتطلبات المؤسسة الجديدة، ونفس الشيء ينطبق على إعادة هندسة المؤسسة إذا كنا قادرين على استبدال المؤسسة الموجودة حالياً بأخرى جديدة اعتماداً على رؤية مثالية، إلا أن ذلك لا يعتبر بديلاً واقعياً، وبالتالي يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغيرات في المؤسسة، وبالتالي الاستفادة القصوى من الفوائد الممكنة من الموارد البشرية الموجودة.

ويمكن الاستدلال من التعريف السابق للوحدة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية على التشابه بين هذا المفهوم ومفهوم نقل الموظفين في النظم التقليدية.

مفهوم نقل الموظفين التقليدي:

يدور مفهوم نقل الموظفين التقليدي حول نظام يحتوي على برامج وآليات يتم تنفيذها لإعادة توزيع الموظفين على مجالات يتم فيها استغلال خدماتهم بشكل أفضل حسب الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.

وينتج عن ذلك نظام، أي مجموعة من العناصر المترابطة المصممة لتحقيق هدف ما، ويصمم نظام نقل الموظفين للتأكد من تحضير المؤسسة، من وجهة نظر الموارد البشرية، للاستجابة بشكل مناسب للأوضاع المختلفة التي تنشأ لمواجهة التقنيات الجديدة وفلسفة الإدارة الجديدة وغير ذلك. ومدخلات هذا النظام هي: الموارد البشرية الموجودة، والموظفين المتوقع توظيفهم، وخطط المؤسسة. ومخرجات النظام هي: نقل الموظفين، وإعادة التدريب، وبرامج التطوير، وإعادة توزيع المواقع الوظيفية، وتبديل مواقع الموظفين، وغير ذلك.





ويتطلب مثل هذا النظام تخطيطاً مناسباً إذا أردنا أن يعمل بطريقة صحيحة. وتقوم بعض الشركات بتنفيذ برامج نقل الموظفين استجابة لاحتياجات خاصة أو لمواجهة مراحل انتقالية في قطاع ما. وعلى الرغم من مساعدة ذلك في حلا المشكلات العاجلة للمؤسسة، إلا أن هذه البرامج لا تحقق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري في المؤسسة، ويجب أن تكون نقطة البداية لنظام إعادة توزيع الموظفين الوضع الحالي للموظفين مع التطلع للوضع المستهدف حسب خطة المؤسسة للاستخدام الأمثل للعنصر البشري.

وتعتبر إستراتيجية الشركة المستقبلية أساسية لتنفيذ برنامج ملائم لإعادة توزيع الموظفين ولا يقتصر الأمر على وجود فكرة واضحة عن اتجاه الشركة، ولكن يجب عرض نتائج ممارسات التخطيط على أولئك المسؤولين عن نظام إعادة توزيع الموظفين لضمان نجاح هذا النظام.

ويجب توزيع الموظفين بحيث نحصل على أقصى فائدة ممكنة للعنصر البشري في المؤسسة، وأن يتم هذا التوزيع من وجهة نظر عامة مع الأخذ بعين الاعتبار وضع المؤسسة كوحدة متكاملة، وليست كأجزاء، وهناك أمثلة كثيرة على التوزيع الخاطئ للموارد البشرية في المؤسسات وما يتبع ذلك من عواقب سلبية (مثل افتقار بعض الإدارات للعدد الكافي وزيادة عدد الموظفين في مواقع أخرى، وافتقار بعض الموظفين للحافز للقيام ببعض المهام التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم).

إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسة :

لقد وصلت مؤسسات الاتصالات إلى مرحلة البحث عن تغييرات إستراتيجية للنمط التقليدي مثل: التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة، واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها، وإدخال خدمات جديدة و / أو الاستغناء عن خدمات موجودة، وتحسين الإنتاجية، وغير ذلك. ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المؤسسة





كوحدة متكاملة (متضمنة الرؤية، والرسالة، ونظم الإدارة) تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمرة (إعادة هندسة).

وضمن هذا السياق الجديد فإن نظام إعادة توزيع الموظفين يتعرض لسلسلة من التحديات الجديدة. ويجب على برامج إعادة توزيع الموظفين أن تجد طريقة لخلق وحدة دائمة لإعادة توزيع الموظفين ضمن المؤسسة، وتلعب هذه الوحدة دوراً لا يقبل الجدل في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

إن عملية تناول المفاهيم المذكورة أعلاه والمتعلقة بإعادة توزيع الموظفين وتكيفها مع المتطلبات الجديدة للمؤسسة تبعاً لإعادة هندسة الموارد البشرية يمكن أن تأخذ شكل نظام، حيث يتم وضع البرامج وتنفيذ الآليات اللازمة، مع التأكيد على إعادة التكيف المستمرة لسجل الموارد البشرية لتتلاءم مع حاجات المؤسسة الناتجة عن إدخال نماذج تنظيمية جديدة في قطاعاتها المختلفة.

ويبدأ نظام إعادة توزيع الموظفين من الموارد البشرية الموجودة حالياً في المؤسسة. ومن رؤية الوضع المستهدف (أهداف المؤسسة وخططها، التنبؤ بالكادر المطلوب)، مع التطلع للتخطيط لتبديل مواقع مثالي للموارد البشرية الموجودة بشكل كامل. وفي هذه الطريقة لن يتم فقط توزيع الموارد البشرية طبقاً لاحتياجات الشركة بل طبقاً لتلك المجالات التي يمكن الاستفادة من الإمكانيات الفنية والبشرية إلى أقصى حد ممكن.

وتتطلب إعادة توجيه العنصر البشري أن يكتسب الموظفون أو يعدلوا في مجالات معينة من معارفهم، وقدراتهم، ومواقفهم، ومهاراتهم، إذا ما أرادت مؤسسة الاتصالات تنفيذ رسالتها والحفاظ على تكيفها في بيئة تنافسية.

ويتبين مما سبق أن إدارة إعادة توزيع الموظفين مرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية للمؤسسة وأنشطة التطوير والتدريب. ويساعد التنسيق المستمر مع الإدارة المسؤولة عن تخطيط الكادر الوظيفي في تنفيذ برامج متوسطة الأمد لإعادة توزيع





الموظفين والمصممة لتلبية متطلبات الموارد البشرية المتغيرة باستمرار، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر.

ولا يعتبر إنشاء وحدة خاصة لإعادة توزيع الموظفين في المؤسسة مبرراً إلا إذا اعتبر هذا النشاط نظاماً يعتمد على التخطيط المسبق. وتؤدي نشاطات إعادة توزيع الموظفين التي تنفذ لغرض خاص استجابة للحاجات أو للمشكلات ضمن قطاع ما، إلى برامج لحل مشكلات محددة على المدى القصير دون محاولة الاستخدام الأمثل للعنصر البشري في المؤسسة.

ولا تؤدي وحدة إعادة التدريب التي تعمل على أساس بيانات التنبؤ بالموظفين القصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات، بل يؤكد على أن معظم هذه المشكلات لا تظهر من خلال توقع ظهورها والإعداد وتنفيذ برامج إعادة توزيع الموظفين الضرورية.

فإذا كان هناك تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية ونظام إعادة توزيع الموظفين، فإن نظام إدارة الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المؤسسة على الكادر الوظيفي الذي تحتاجه من حيث العدد والمؤهل المناسب في الوقت المناسب.

إن التخطيط الصحيح لأنشطة إعادة توزيع الموظفين كما هو الحال في أنشطة تطوير وتدريب الموارد البشرية يشكل الفرق بين وضع يمثل تزويد الخدمة المناسبة في الوقت المناسب لباقي إدارات المؤسسة، وبين وضع " إطفاء النار " حيث تصبح الوظيفة الوحيدة هي التعامل مع مشكلات يومية.





إنشاء وحدة إعادة توزيع الموظفين في مؤسسة الاتصالات؛

إذا أصبحت عملية إعادة توزيع الموظفين صفة دائمة للمؤسسة فإنه يجب إنشاء وحدة خاصة لذلك الغرض، ومن الأشياء الأولية التي يجب معرفتها عن هذه الوحدة رسالتها، وأهدافها العامة، والخاصة. ويتم بعد ذلك اتخاذ القرار المتعلق بموظفيها، ومن المهم تشكيل فريق يجمع خبرات ذات مدى واسع في مجالات التخطيط الفني وتخطيط الموظفين، والتوظيف والاختيار، وتصنيف الوظائف، وتطوير وتدريب الموارد البشرية. ولتنفيذ أنشطة إعادة توزيع الموظفين في المؤسسة بشكل شامل، يجب إنشاء نظم التشغيل والإجراءات اللازمة لتنفيذ وظائف وحدة إعادة توزيع الموظفين بشكل كفاء، وفعال، وتصميم العمليات المطلوب إدخالها إلى المؤسسة للتأكد من الإدارة المناسبة لإعادة توزيع الموظفين، وتدريب الموظفين الذين تم تعيينهم في الوحدة الجديدة تطبيق الإجراءات الجديدة بدقة.

وباختصار يجب تنفيذ الأنشطة الأساسية التالية في المقام الأول؛

- 1- وضع إطار عمل عام لوحدة إعادة توزيع الموظفين بحيث تقوم بتنفيذ أنشطتها طبقاً لسياسات المؤسسة وإستراتيجيتها.
- 2- وضع العمليات العامة التي يجب تنفيذها داخل المؤسسة للتأكد من الإدارة الملائمة لنظام إعادة توزيع الموظفين (التوافق مع نظم تخطيط أعمال المؤسسة، والإجراءات الإدارية، وانسياب المعلومات، وقنوات الاتصال وغير ذلك).
- 3- تصميم العمليات الإدارية المطلوب إدخالها إلى الوحدة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، بحيث يأتي نظام إدارة إعادة توزيع الموظفين كنظام فرعي ضمن "نظام إدارة الموارد البشرية"
- 4- تنظيم وحدة إعادة توزيع الموظفين ووضع نظم العمل والإجراءات الخاصة بها من وجهة نظر تمكثها من تنفيذ عملها بشكل دقيق وفعال.





5- توفير التدريب للموظفين المشاركين في إدارة إعادة توزيع الموظفين داخل المؤسسة على المستويين التشغيلي والتنظيمي للتأكد من تنفيذ التنفيذ الملائم للإجراءات الإدارية المتبعة.

6- وضع نظام إدارة إعادة توزيع الموظفين في التشغيل.

ويتوافر لدى الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) الموارد والخبرة الضرورية للعمل مع مؤسسات الاتصالات الإقليمية التي تهتم بتنفيذ مثل هذا المشروع. وقد يساعد الاتحاد الدولي للاتصالات مساعدة كبيرة في تنفيذ هذه الأنشطة وتأخذ هذه المساعدة عدة أشكال منها تقديم النصيحة حول التخطيط ووضع هذه الخطط ضمن التشغيل، ووضع النظم وطرق أداء العمل المطلوب إدخالها، وتدريب الموظفين المعنيين لتنفيذ هذه النشاطات، وتقديم المساعدة في أي مجال آخر مطلوب، مثل (افتقار معظم مؤسسات الاتصالات لوحدة تخطيط مختصة، مما يؤدي إلى إعاقة تنفيذ الموارد البشرية بشكل عام، ولأهداف نظام إعادة توزيع الموظفين بشكل خاص).

إن قسم إدارة تطوير الموارد البشرية والمكتب الإقليمي لدول أمريكا التابع للاتحاد الدولي للاتصالات مستعد لمساعدة المؤسسات المهتمة بتحضير وثائق المشروع وخطط العمل المخصصة لتلبية الاحتياجات الخاصة للمؤسسة، ومستعد أيضاً للتعاون في تنفيذ أي أنشطة تعتبر ضرورية لتحسين نظام إدارة الموارد البشرية حالياً في مؤسسة الاتصالات.





4- حالة عملية لشركة إنتل

" كيف استخدمت شركة إنتل التجارة الالكترونية في صالحها

من خلال مدخل إعادة الهندسة "

شركة إنتل هي من كبريات الشركات المنتجة والمصدرة للشرائح والمعالجات وتبيع منتجاتها إلى كبرى شركات تصنيع التقنية. غالبية المبيعات تحصل في صناعة الحواسيب الآلية حيث بعض الشركات المصنعة للحواسيب الآلية من مثل Dell تستخدم فقط معالجات إنتل. وبعض الشركات المصنعة للحواسيب الآلية تستخدم معالجات إنتل ومعالجات منافسيها أيضا. والمنافسة شديدة جداً في عالم الشرائح. فتصمم إنتل كتالوجات شخصية وترسلها إلى الزبائن من أجل إتمام صفقات تجارية. وإلى عام 1998، فإن هذه العملية كانت تتم من خلال الورق، مما يجعل عملية التوزيع بطيئة ومكلفة وفي كثير من الأوقات تصبح هذه الكتالوجات قديمة ولا تحوي على المعلومات الجديدة والحديثة.

وبعض الشركات الكبرى من مثل سيسكو وديل بدأت باستخدام الانترنت بشكل صغير في 1995 و1996. وتوسعوا ولكن بعجلة بطيئة، وفي المقابل، لم تهوّل شركة إنتل في اتجاه التجارة الالكترونية.

وفي صيف 1998 بدأت شركة إنتل بتبني مدخل إعادة الهندسة لعملياتها وافتتحت موقعها الالكتروني للبيع على الانترنت بدلا من النظام والعمليات القديمة التي كانت تستخدمها في البيع، فأرسلت تقارير تذكر فيها بأن حجم مبيعاتها من خلال التجارة الالكترونية زادت من نصف مليون دولار إلى بليون دولار خلال شهر واحد فقط. ونرى بأن شركة سيسكو احتاجت 6 أشهر لكي تصل لهذا المقدار.

وقد كانت التجارة الالكترونية في 1998 أكثر تقدما وتحضرا من عامي 1995 أو 1996 كما أن إنتل قامت ببناء نظام أكثر شمولية. استثمرت إنتل التجارة





الالكترونية كطريقة جديدة من أجل الاتجار ولذلك فإن إدارة الشركة قررت بأن تجعل التجارة الالكترونية حدث مهم في تاريخ الشركة لكي يشعر الزبون بجديّة الشركة حول التجارة الالكترونية .

وإرسال الطلبات هو جزء فقط من ما توفره إنتل لزيائنها، فموقع الشركة الالكتروني على الانترنت أيضا يوفر خدمة تتبع الطلبات ومكتبة الكترونية تحوي على الكثير من الوثائق الخاصة بالمنتج وكل هذه الأعمال تقلل من الضغط على مسنولي خدمة الزبائن الذين كانوا يرسلون هذه المعلومات بصورة يدوية مسبقا .

وفي هذا التطور الجديد لإنتل، فإن الشركة اتجهت لتعميم البرنامج على الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم التي كانت مجمل اتصالاتها بإنتل عن طريق التليفون والفاكس في حين أن اتصالات شركة إنتل مع الشركات الكبيرة كانت تجري عبر شبكات التبادل الالكتروني للبيانات .

فما هي نتائج هذا التحول؟

مسئولي شركة إنتل يقولون بأن الشركة وفرت 45000 فاكس في كل ثلاثة أشهر إلى تابوان لوحدها وذلك في عام 1999 . وأصبح الزبائن يستعلمون موقع إنتل بشكل دائم ، وهذا بفضل التحول من خلال مدخل إعادة الهندسة والذي وفر كثيرا للشركة من وقت وجهد ومال ، وزادت مبيعاتها خلال فترة وجيزة جداً .





5- حالة عملية عن إعادة هندسة قطاع الاتصالات المصري

يسجل قطاع الاتصالات في مصر نموا سنويا يتراوح بين 8% إلى 9% . ويكون هذا النمو مستقلا عن الانخفاضات والارتفاعات التي تحدث على الاقتصاد العالمي العام. وتدلل جميع المؤشرات على استمرار نمو هذا القطاع بشكل قوي جدا على المدى المنظور .

ويحتاج قطاع الاتصالات لرؤوس أموال ضخمة ولكن العائدات تكون كبيرة أيضا. وتكون الفائدة في الدول النامية أعلى منها في الدول المتطورة ويتأخر تنظيم قطاع الاتصالات عن النشاطات التجارية والعملية في هذا القطاع .

ويشكل قطاع الاتصالات مركز جذب للمستثمرين على المدى القصير والطويل، حتى في الدول النامية يجب وضع إطار عام قانوني، ومعايير وتعليمات وإجراءات لتوجيه وتنظيم الأنشطة في القطاع.

والغرض هنا هو إيجاد التوازن بين الاهتمامات التجارية والاهتمامات الاجتماعية والخدمات الغيرية التي تترافق مع الاتصالات كمكونة ضرورية في السياسة والاقتصاد والتطوير الاجتماعي والثقافي. وفي نفس الوقت يجب على المؤسسة التجارية العاملة في القطاع الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة وليس الاهتمام بالربح فقط. ومن الصعب تحقيق ذلك في غياب التعليمات اللازمة .

إعادة هندسة قطاع الاتصالات وبعض الصعوبات

إن المضي بصورة منفردة في قطاع الاتصالات لن يحقق النجاح. ولذلك لا بد من وجود بعض الشركاء أو الحلفاء. وترغم رؤوس الأموال الضخمة المطلوبة والمتغيرات المتسارعة في التقنيات الدول النامية على طلب المساعدة الخارجية. وقد تكون المؤسسات التي تقدم المساعدة مؤسسات متعددة الخدمات أو تكون دول مانحة أو بنوك تجارية أو مزودين للأجهزة. أما بالنسبة للدعم التقني ومختصي الأعمال، فإن





المؤسسات الأجنبية الصانعة لأجهزة الاتصالات أو الشركات التجارية القادرة على تشغيل وصيانة شبكات الاتصالات الجديدة وتقديم الخدمات الجديدة، قد تكون الأكثر تأهيلا لذلك. وأكثر أنواع الدعم المعروفة هي تقديم المساعدة من الشركات الأجنبية تحت إشراف ورقابة الحكومات .

وهناك بعض ميزات والعيوب لأسلوب الشراكة. وأهم المزايا هي توفر الأموال والخبرة، وإعطاء مصداقية للمؤسسات غير المعروفة نتيجة شراكتها مع مؤسسات معروفة، حيث تقوم هذه الشركات بملء الفراغات الموجودة في المنتجات والخدمات. وفي بعض الأحيان تقوم هذه الشركات بتحسين مدى تغطية السوق والتوزيع الأفضل للبضائع والخدمات. وأحد الأسباب الهامة لإيجاد شركاء جدد في قطاع الاتصالات هو إيجاد شبكة إستراتيجية عالمية. والناظر إلى عدد الشركاء والحلفاء الذين تم تشكيهم بواسطة شركات AT&T والبريطانية للاتصالات وتيليا خلال السنوات القليلة الماضية يلاحظ أن مهمتهم الأساسية في تشكيل شبكة عالمية في سبيلها نحو التحقيق. وعلى الخاصة بتشكيل الرغم من تقديم أسلوب الشراكة للكثير من الفوائد للدول المتقدمة والنامية، إلا أن الخبرة دلت على ضرورة أخذ الحيطة لدى كلا الطرفين . وفيما يلي ملخص لبعض الصعوبات التي ظهرت خلال قيام المؤسسات بمشروعات مشتركة في الدول النامية .

ويتوفر لدى بعض المؤسسات المالية موظفون وفنيون محترفون لمتابعة النواحي غير المالية خلال الاستثمار في قطاع الاتصالات، إلا أن معظم المؤسسات المالية لا يتوفر لديها فنيون متعمقون أو خبراء في الإدارة لمتابعة جميع النواحي غير المالية في المشاريع من البداية وحتى النهاية . ولهذا السبب فإن المستثمرين الكبار في تطوير الاتصالات يتعاقدون مع خبراء إداريين وفنيين ويمكن ملاحظة وجود الشركاء الماليين بصورة واضحة في بداية ونهاية المشروع، حيث يقوموا بإجراء دراسات متعمقة في بداية ونهاية المشروع وتقويم المشروع، إلا أنهم يفتقرون لوجود كادر وظيفي للإدارة المستمرة للمشروع خلال التنفيذ. وتميل تحليلاتهم ودراساتهم للتركيز على النواحي المالية للمشروع ونفقات النواحي التطويرية .





إن التقليل من أهمية الأهداف الاجتماعية والسياسية لمشروع الاتصالات من قبل الشريك المالي لا يعتبر مفاجئاً، حيث ينصب اهتمامه الرئيسي على قدرة المستدين على تسديد القرض والاستفادة من الاستثمار. وفي آخر الحادثات في بلد أسوي نامي لم تبدي مؤسسة مانحة كبيرة الاهتمام بتمويل مشروع خاص بمنطقة ريفية، ضمن خطة توسيع مقترحة. وعندما سئلت الشركة المانحة عن سبب ذلك، اعترفت بان العائد للاستثمار في شبكة اتصالات لمنطقة ريفية يعتبر قليلاً جداً. وهذا يضع المؤسسات المحلية في المنتصف بين اهتمامات الحكومة واهتمامات الشريك المالي. فإذا لم يكن موقف الحكومة قويا (من خلال التعليمات القانونية، وإجراءات التنظيم) فإن الكفة سوف تميل لصالح الشريك المالي .

الدعم الأجنبي الفني والتجاري

إن عدم توفر الخبراء الإداريين والفنيين لدى الشريك المحلي والمالي لإكمال المشروع بنجاح، سوف يؤدي إلى إدخال شريك آخر وهو شركة استشارات في مجال الاتصالات أو شركة استشارات في مجال الإدارة. وتقدم العديد من شركة الاستشارات في مجال الاتصالات المساعدة الفنية لمشاريع الاتصالات التطويرية، وبتناجج ممتازة. وهناك اتجاه للاهتمام بالحكومة المضيفة أو الشريك المحلي حتى يتشكل حافز لدى شركة الاستشارات لتقديم المساعدة الفنية اللازمة. ويجب على الشريك الأجنبي أن لا يستغل الشريك المحلي الأقل خبرة. وبعض الشركاء الأجانب مهتمون فعلاً بالمساعدة في تقوية قدرات الشريك المحلي، أما البعض الآخر فهو غير مهتم. ويؤدي وجود شريك محلي ضعيف إلى استمرار الاعتماد على الشريك الأجنبي وإطالة أمد العلاقة التجارية بينهما .

وقد دلت التجربة على أن شركة الاستشارات في مجال الإدارة تتمتع بالخبرة في إدارة الاتصالات وتنظيمها، إلا أنها تفتقر للخبرة الكافية في الدول النامية وذلك للتحضير لتوصيات ومخرجات عميقة ومحددة لهذا البلد. وقبل فترة قصيرة طلب مراجعة تقريرين قدمتهما إحدى الشركات المختصة بلبلدين في جنوب شرق آسيا . وقد





احتوى التقريران على محتويات وتوصيات متطابقة تماما. وقد يكون هذا جائزا إذا كان البلدان متشابهين، الآن أن هذين البلدين كانا مختلفين اختلاف الليل عن النهار . وإضافة لذلك يجب أن لا ننسى الأجور العالية للاستشارات المقدمة وتطلب الدول النامية، ذات الرغبة القوية بالاعتماد على النفس، من الشريك الأجنبي تقديم الدعم المباشر لتطوير التصنيع المحلي ومؤسسات التشغيل المحلية. وعادة ما تفشل الجهود الرامية لهذا الغرض حيث يعتقد الشريك الأجنبي أن ذلك لا يتلاءم مع اهتماماته التجارية. وقد أدى التركيز المتنامي على البرمجيات في مجال الاتصالات، وحساسية الدول المتقدمة تجاه حقوق النشر والتوزيع إلى تفاقم هذه المشكلة في السنوات الأخيرة. وقد يرى الشريك المحلي إن جهود الشريك الأجنبي تنصب لمصلحة البلد الأجنبي وثقافته التجارية. وعادة ما يكون هناك حدود لقدرة الشريك الأجنبي لتطوير قدرة الشريك المحلي وذلك بسبب ضعف خبرة الشريك الأجنبي أو انحيازه المتعمد أو ضعف قدراته .

ولقد بدأت أعمال الاتصالات في الدول النامية بالتغير من المنافسة والسمة الجيدة إلى انتهازية الفرص. ومعظم الشركات، سواء كانت انتهازية أم لا، تفتقر للتجربة والخبرة لأداء أعمال الاتصالات. ولا يعتبر ذلك مفاجئا، إلا أنه يشكل عبئا إضافيا على الشريك لتعويض النقص الحاصل وذلك بتزويدهم بالخبرة اللازمة أو التقاعد لتوفيرها .

وتظهر الشركات المحلية الانتهازية على عدة أشكال. وأقصى هذه الأشكال هو شركات الورق. وتفتقر هذه الشركات للكادر الوظيفي المؤهل، والتسهيلات، والأموال. وتتسوق للاستفادة من الفوائد الناتجة عن الأنشطة في قطاع الاتصالات، ولكنها للأسف لا تملك ما تساهم به. وتوجد هذه الشركات لأغراض الربح السريع. وتختبئ هذه الشركات خلف سياسة حماية الإنتاج المحلي، ولا يعتبر هذا الأسلوب صحيحا على المدى البعيد بسبب التكلفة العالية والإنتاجية القليلة، وعدم تركيزها على تحقيق أهداف الحكومة





وهناك شعور متنامي بان الأهداف الموجهة لخدمة الزبائن والمسئولة اجتماعيا سوف تؤدي لفوائد أكبر على المدى الطويل حيث أنها تحدد مجال العمل المعتمد على المنافسة الحقيقية التي تعتمد على الجودة واستمرارية تقديم المنتجات والخدمات ويؤدي ذلك لكسب أو خسارة الزبائن والفوائد. كذلك فإنها تقوي ولاء الزبائن وذلك بتزويدهم بأكثر من مجرد الخدمات والمنتجات بحيث تتحقق اهتمامات المؤسسة الغيرية وتقوم بأعمال اجتماعية مسؤولة. ولكن كيف يمكن لمؤسسة في دولة نامية الوصول لذلك، ومن سيقوم بقيادتها؟

نحو تنظيم تعاوني جديد في الاتصالات:

لقد توجهت الأنظار خلال النشر سنوات الماضية إلى آسيا وهي تتجه بسرعة لتأخذ مكانها كأحد قادة العالم الاقتصاديين. ولكن هل يمكن للأساليب القديمة في إدارة الأعمال الاستمرار في تحقيق مستويات النجاح التي حققتها حتى الآن؟ ويحذر الكثير من قادة الأعمال في آسيا مما سيحدث مستقبلا .

إن آسيا تتبع أوروبا وشمال أمريكا نحو التطور الاقتصادي الكامل. ولكن هل ستعاني اجتماعيا نتيجة لذلك؟

يؤدي النجاح إلى مخاطر كثيرة. بعضها اجتماعيا بحتا مثل تفكك العائلات، تزايد الازدحام، وازدياد الطلب على الموارد، وازدياد الجريمة المنظمة، والتأثير على البيئة، والتفاوت التعليمي، والرغبة غير المتحققة لنشر العدل والمساواة .

ومن الأخطار التي تواجه آسيا الأخلاق القديمة والمصائد السيكولوجية، وقد ظهرت حديثا مستويات جديدة قد تؤدي بالبلد إلى مجموعة كبيرة من المشكلات مثل / الجشع، والغيرة، والفساد، ومحاباة الأقارب في التوظيف، والعجرفة، وعدم المبالاة .





وفي هذه المجالات الحرجة - المجتمع والبيئة والأخلاق - فان قادة الأعمال لم يستطيعوا ركوب الأمواج. بل أن الأعمال هي التي تأخذ دور القيادة الآن .

وقد بقيت المؤسسة في الغرب لفترة طويلة نموذجا لمؤسسة اجتماعية، أما آسيا فما زالت في مراحل تشكيل أسواق حرة ومجتمعات صناعية. ومعظم الشركات الآسيوية ما زالت تتخلف عن نظيراتها الغربية بخمسين عاما .

وما زالت المؤسسات تتجاهل حقيقة أن العمالة الرخيصة لن تدوم للأبد، فلا بد أن يطالب الموظفون بتحسين أوضاعهم مستقبلا. ولن تستطيع المؤسسات الديمقراطية والطبقات المتوسطة المتعلمة أن تعوض مستويات الفساد ومحاباة توظيف الأقارب والممارسات غير الأخلاقية في الشركات الآسيوية .

وفي السنوات العشر القادمة من المتوقع ان تتعرض هيمنة النمو الاقتصادي كهدف مطلق للتحديات الناتجة عن ضغوط التغيرات الاجتماعية. والمطلوب من المؤسسات الكبرى التصرف كأداة للتغيير. ومع زيادة الغنى، فان توقعات الناس سوف تتزايد وسوف يطالبون بجودة حياة ذات مستوى أعلى. ولن يقبل بالتلوث كئمن للرخاء. ومن الضروري إيجاد حلول مستعجلة لمشاكل الاختناقات المروية في المدن الكبرى لتجنب التآكل الخطير في الإنتاجية .

وسيظهر عامل السلامة كواحد من الأمور الهامة. وسوف تضطر السلطات لاتخاذ إجراءات صارمة ضد البناء غير المطابق للمواصفات، وضد الإهمال الشديد لتعليمات السلامة ضد الحريق .

وستتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات كبيرة حيث يشارك الموظفون في إدارة المؤسسات. فإذا ما اعتبرنا أن الخبرة والوضع الآسيوي مؤشرا للظروف في أقاليم أخرى، فانه يمكن وصف الأعمال في البلاد النامية بأنها ما زالت إقطاعية وذات سلطة واحدة فقط. وهذا يضع المؤسسات في المرحلة الأولى أو الثانية ضمن هيكل يتكون من خمسة





مراحل للتحرك من التركيز على الاهتمام بالراسمالية الشخصية إلى الانطلاق نحو
المسؤوليات الاجتماعية العالمية .

وقد تم اقتراح هذه المراحل الخمسة من قبل رجل الأعمال الياباني رايزابورو
كاكو رئيس شركة كانون. ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:

- المرحلة الأولى مؤسسة راسمالية بحتة، تستخدم العمال كأدوات لخلق وزيادة الأرباح.
- المرحلة الثانية مؤسسة راسمالية، حيث تتعاون الإدارة والعمال لتحسين الازدهار الاقتصادي .
- المرحلة الثالثة مؤسسة المرحلة الثانية، إضافة لاهتمام المجتمع ومشاركته .
- المرحلة الرابعة مؤسسة اجتماعية مسؤولة، مع التركيز على الاهتمام بالوطن .
- المرحلة الخامسة مؤسسة عالمية خاصة بشكل كامل، تخدم جميع الزبائن بشكل متساوي، وبمسؤولية اجتماعية شاملة على المستوى العالمي .

وعندما تتحرك المؤسسة من التركيز على الذات إلى مؤسسة ذات مسؤولية اجتماعية، وتقوم بتوسيع مداها من حدود الشركة إلى المجتمع والوطن وأخيرا العالم، فإنها تغير شخصيتها وطريقة عمله. ويكون التحول كبيرا. وفيما يلي بعض الخصائص للتغيرات المتوقعة حدوثها .





دور الشركاء الماليين:

إن المؤسسة الناضجة التي تقدم خدمات الاتصالات تكون واثقة من بقائها قادرة على التشغيل بصورة منتجة على المدى المتوسط والطويل. وهذا يؤدي لتقليل المخاطرة وعوامل الخطر للمستثمرين في هذا القطاع .

دور الشركاء الأجانِب:

ويستطيع الشركاء المحترفون والتقنيون في الدول النامية التركيز على جوهر أعمالهم دون الاهتمام بملاء الفجوات في مقدرة الشريك المحلي. ويستطيع الشركاء المحليون والأجانِب التعاون على قدم المساواة لتحقيق أهدافهم العملية بفعالية أكبر. إن نزعة الشريك الأجنبي للاستفادة من النقص الحاصل لدى الشريك المحلي سوف يقلص أو يتلاشى. وسوف يصبح الشريكان في موقع أفضل للتشارك في نقل التقنية، وتقليل فرص تعدي أحدهم على تخصص الآخر .

دور مؤسسات الأعمال المحلية:

ويستفيد القطاع التجاري بصورة أكبر من هذا النوع من المساعدة. حيث تستطيع المؤسسات الموجودة حاليا وذات الصبغة الإقطاعية التوسع والنمو. وتصبح الأعمال في هذا القطاع أكثر إنتاجية وفعالية. ويدخل اللعبة لاعبون آخرون. أما بالنسبة للتكلفة فسوف تتناقص في حين يزداد الرضا . حيث إن التدريب، أو في هذه الحالة، تطوير التنافس، والاستشارة المستمرة سيلعب دورا مهما في عملية إعادة الهندسة، فمن المهم أن يمتلك الشريك هذا النوع من الخبرة والمقدرة. ويغطي التدريب مدى واسع من القدرات ابتداء من آداب المعاملة الاجتماعية وانتهاء بالبرمجيات الهندسية والهدف هو تحضير موظف محترف متعاون يستطيع النجاح في بيئة متغيرة باستمرار، حيث يجب التوصل لحل المشاكل على المستوى الفردي والمستوى الجماعي. والهدف هو تطوير مدير متحضر متعاون يتمتع بأخلاق مناسبة وقيم إنسانية راقية. ويسمى هذا الأسلوب تطوير التنافس.





ويجب تحديد الخليط المحدد من المواضيع والأساليب لعملية إعادة الهندسة لكل حالة على حدة من خلال التحليل التمهيدي والتقويم. وفيما يلي بعض العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار في التقويم.

- طبيعة البلد الاجتماعية والسياسية والظروف الاقتصادية والثقافية .
- أهداف التطوير المحلي .
- الشركات والأفراد والمشاركون في المشروع، وكيفية تنظيمهم في الاتحاد .
- مرحلة تعاون الشركات المحلية من التطوير .
- خلفية ومقدرات الكادر الوظيفي للشركة المحلية من الإدارة العليا وحتى القاعدة .
- الخبرات العملية السابقة لدى الشركة المحلية ضمن القطاع وخارجه .

الاستنتاجات

إن التغييرات التقنية المتسارعة، والنمو المتنوع في الخدمات، وقلة موارد الاستثمار، ومتطلبات التطوير المحلي والاجتماعي في القطاع، قد أفرزت حس حاد لضرورة إيجاد برامج التطوير في الاتصالات. وقد أدى فتح القطاع أمام السوق التنافسية إلى تحويل اهتمام مزودي خدمات الاتصالات لتلبية احتياجات الزبائن. وقد فتح المجال أمام الخدمات المحلية للانطلاق نحو الإقليم المجاور والعالم بشكل عام. ويحاول قطاع الاتصالات دوما مواكبة التطورات الحاصلة في المعلوماتية على الصعيد العالمي.

ويجب على الاقتصاديين إيجاد أساليب جديدة لتطوير البنية التحتية لقطاع الاتصالات التي تسمح لهم بتجاوز أخطاء الماضي. وفي نفس الوقت يجب عليهم إيجاد طرق مناسبة لمواكبة التطورات المستمرة في قطاع الاتصالات في الدول الصناعية. ويجب استغلال قوة القطاع التجاري واستعمالها لتوجيه جهود تطوير الاتصالات نحو اتجاهات غيرية، وفي نفس الوقت تزويد بيئة مستقرة ومناسبة لجميع المشاركين في القطاع .





6- تجربة البحرين في إعادة هندسة بعض عمليات المؤسسات الحكومية بها

هذا المشروع هو أحد المشاريع الهامة التي كانت دوماً ومنذ عدة سنوات محط اهتمام قطاع أصحاب الأعمال والمستثمرين، وهو القطاع الذي كان ينادي دوماً بتقديم التسهيلات وتفعيل الآليات التي تضمن سرعة انجاز معاملات المستثمرين دون عوائق إدارية أو إجراءات بيروقراطية من خلال محطة واحدة تسهم في جذب المزيد من الاستثمارات والشركات وتدفع من خلال برامج ترويجية مدروسة رفيعة المستوى إلى وضع مملكة البحرين ضمن اهتمامات المستثمرين في العالم. وإذا كان هذا المشروع الطموح كما هو معروف مطروحا للتداول منذ عدة سنوات ولم يظهر إلى حيز الوجود لعدة مسببات لعل من أهمها غياب روح الفريق الواحد بين الوزارات والمؤسسات الرسمية ذات العلاقة بالعمل الاستثماري، نتيجة النظرة الضيقة من قبل بعض الأجهزة التنفيذية في هذه الوزارات والمؤسسات التي تنظر إلى المسألة بأنها تتعلق باختصاصات وصلاحيات ومصالح أكثر من كونها نظرة روح الفريق الواحد. وانطلاقاً من ذلك، وتأسيساً على الحق الدستوري لأعضاء مجلس الشورى في توجيه الأسئلة فقد تم توجيه السؤال: هل وزارة التجارة التي تتبنى مشروع المحطة الواحدة قد استطاعت أن توفر كل الضمانات التي ستجعل الوزارات والمؤسسات الرسمية والخاصة ذات العلاقة تعمل فعلاً كفريق واحد متكامل بعيداً عن الحساسيات الخاصة بالصلاحيات والاختصاصات والمسئوليات التي أعاقت في السابق مشروع المحطة الواحدة، وهل سيكون هذا المشروع بمثابة النقلة النوعية في منهجية تعاملنا مع المستثمرين؟

وتتلخص فكرة المحطة الواحدة في تقديم كافة الخدمات التي يحتاجها المستثمر من خلال موقع واحد، تتجمع فيه خدمات جميع المؤسسات الرسمية والأهلية ذات العلاقة بالمستثمر. ولقد قامت الوزارة على مدى السنوات السابقة بتأسيس البنية التحتية التي تمكنها من تنفيذ هذا المشروع، وذلك من خلال إعداد بيئة العمل المناسبة





وإعادة هيكلة الإجراءات، واستحداث نظام حاسب آلي متطور، وتهيئة الكوادر الإدارية المؤهلة للتعامل مع الإجراءات والأنظمة الجديدة. كما أن هذا المشروع يأتي ترجمة لتوجيهات حكومتنا الرشيدة، بشأن تسهيل الإجراءات وسرعة انجاز المعاملات وبكفاءة عالية، واعتماد تقنية المعلومات كوسيلة لتطوير الخدمات الحكومية، وتهيئة الأرضية الخصبة لجعل المملكة مركزاً إقليمياً لاستقطاب المستثمرين العرب والأجانب. لقد تبنت وزارة التجارة منذ عام 1997، خطة تطوير شاملة لجميع الخدمات التي تتدرج تحت اختصاصاتها، ولقد شملت خطة التطوير المناحي التالية:

- قاعة خدمات المراجعين بمبنى الوزارة.
- إعادة هندسة الإجراءات والضوابط والاشتراطات.
- نظام الحاسب الآلي للسجل التجاري.
- الكوادر الإدارية.
- تدشين موقع الوزارة على شبكة الانترنت، وتقديم خدمات السجل التجاري من خلاله.
- تدشين الخط الساخن باستخدام نظام رضة.
- تدشين بوابة الدفع الالكتروني.

وعلى ضوء هذا البرنامج قامت الوزارة بمخاطبة جميع الوزارات المعنية للمشاركة في المشروع وبعض مؤسسات القطاع الخاص التي أبدت موافقتها للمشاركة، وتم إعداد عرض شامل لفكرة المشروع لعرضها عليهم حسب البرنامج الزمني للحملة الترويجية لاستقطاب الشركاء، ولقد تم عرض فكرة المشروع التي لاقت ترحيب معظم الجهات المعنية. كما أن الوزارة على استعداد لتقديم هذا العرض لأعضاء مجلس الشورى لاطلاعهم على تفاصيل المشروع، والاستماع إلى ملاحظاتكم القيمة، والتي بلا شك ستسهم في إثراء المشروع وستكون محل تقديرنا.





أساس الفكرة لتطبيق مشروع إعادة الهندسة :

وتحدث الرد عن أساس فكرة هذا المشروع.. حيث قالت الوزارة ان الفكرة تقوم على ما يلي:- ايجاد محطة واحدة لإنجاز جميع ما يحتاجه المستثمر من خدمات يتم تقديمها بمستوى عال من الكفاءة والمهنية من أجل راحة وخدمة المستثمرين.

ويمكن تحقيق ذلك بواسطة :

- دعم ومشاركة الجهات الحكومية.
- دعم ومشاركة المؤسسات المحترفة والبنوك التجارية.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- وعن أهداف المشروع الرئيسية حصرها الرد فيما يلي:
- إزالة العوائق البيروقراطية.
- تقليص أوجه التداخل والازدواجية في الأنشطة الحكومية المتعلقة بالترخيص التجاري.
- رفع وتطوير مستوى ونوعية الأداء الحكومي لخدمة المستثمر.
- العمل في إطار مبادئ الإفصاح والشفافية.
- توفير المناخ الملائم لاستقطاب وزيادة الاستثمارات المحلية والعربية والأجنبية.
- المضي نحو تحقيق الحكومة الالكترونية.
- خلق فرص عمل جديدة.





وقد تم اختيار هذه المحطة بالتحديد للأسباب التالية :

- المستثمرون غير راضين عن مستوى الخدمة الحالية.
- المساهمة في إنجاح برنامج عمل الحكومة المعلن: جذب استثمارات جديدة 650 إلى 700 مليون سنويا. - تقليص أوجه التداخل والازدواجية.
- خلق فرص عمل جديدة. - العولة وانفتاح الأسواق.
- التحديات والفرص الاقتصادية والإقليمية والدولية.
- إتباع أساليب عمل جديدة لانجاز المعاملات التجارية.
- نحن جاهزون ولدينا التكنولوجيا والبنية التحتية.
- الجهات الرسمية لديها القدرة التكنولوجية والرغبة في المشاركة.

الوضع الحالي :

- المعدل الزمني لاستخراج سجل تجاري معتمد من جميع الجهات الرسمية يستغرق في حدود أسبوعين إلى خمسة أسابيع.
- لا يوجد تنسيق بين الجهات المعنية لتقديم الخدمة من وجهة نظر المستثمر.

الطموحات المستقبلية :

- 80% من السجلات يتم انجازها في اقل من 24 ساعة.
- 20% من السجلات يتم انجازها في اقل من خمسة أيام عمل.

المفاهيم الرئيسية لعمل المركز :





- مفهوم سلة الخدمات
- إشارة مرجعية واحدة لانجاز جميع المعاملات.
- منهجية خدمة العملاء بدلا من المنهجيات الرقابية.
- تعزيز إجراءات المراقبة والمتابعة كعملية لاحقة للتسجيل بدلا من أن تكون جزءا من عملية التسجيل نفسها. - تطوير خدمات الزبائن بعد الخدمة.
- الموظف الشامل.

الشركاء الأساسيين:

وزارة العمل والشؤون الاجتماعية - وزارة الصحة - الجهاز المركزي للمعلومات - المجلس الأعلى للمرأة - وزارة الإعلام - وزارة الصناعة - وزارة البلديات - وزارة الكهرباء والماء - مؤسسة نقد البحرين - غرفة تجارة البحرين - إدارة الهجرة والجوازات - البيئة - لجنة المهن الهندسية - إدارة المرور - الدفاع المدني - كاتب العدل.

شركاء آخرون:

شركة بتلكو - قيس الزعبي - ارنست ويونغ - بنك البحرين الوطني - بنك البحرين للتنمية - شركة مايكروسوفت.

ما هي المنافع المتوقعة من تنفيذ هذا المشروع:

- التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.
- الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها الحكومة للمستثمرين.
- الاتصال المباشر مع الجهات الرسمية سوف يزيد التعاون والتجاوب لتحقيق الأهداف المشتركة.





- البدء من حيث انتهى الآخرون في تطوير الخدمات واستخدام التقنية.
- التمكين من التسجيل الفوري. - رضا المستثمرين عن مستوى الخدمة.
- المساهمة في إنجاح برنامج عمل الحكومة العلن.
- نجاح المشروع سوف يساهم في خلق فرص عمل جديدة.

ما هو الدعم المطلوب لإنجاح المشروع:

- استخدام الجهات المعنية المركز كنقطة انطلاق لتحقيق أهدافها المتعلقة بالمستثمرين.
- إصدار دليل شامل حول اجراءات خدمة المستثمر.
- الاتفاق بين الجهات المعنية على مستوى الخدمة.
- الاتفاق على خارطة تدفق الإجراءات بين الجهات المعنية.
- إعادة هندسة بعض الإجراءات القديمة لتتوافق مع توجهات القيادة الحكيمة لخدمة المستثمر.
- بناء قاعدة بيانات متكاملة لخدمة المستثمر.
- تطوير نظم معلومات مشتركة من وجهة نظر المستثمر.
- تعيين منسقين مخولين للتعامل مع المستثمرين.





المراجع:

مراجع الفصول الخاصة بالدكتور/ على مسلم

Anthony, R.(1965) *Planning and Control System* : A Framework for analysis. Cambridge, Mass: Harvard University press.

Archer, E (1980) *How to make A Business Decision: An Analysis of Theory practice*. Management Review. 3 54 – 61

Armour, H.and Teece, D. (1978) *Organizational Structure and Economic performance: A Test of the Multi- Divisional Hypothesis*. Bill Journal of Economic, 9: 106- 122.

Barnee, W. and Amburgcy, T. (1000) *Do large Organization Generate Stronger Competition ?* In Singh J. (ed) *Organizational Evolution: New Direction*, Newbury park, CA sage pp. 78-102.

Blue. P., and Meyer, M.(1987) *Bureaucracy in modern Society*. 3rd ed, New York, Random.

Cohen, M., March J. and Olsen, (1972) *A. Garbage can model of Organizational Choice*, Administrative Science Quarterly, 17: 1-25.

Connoly, E. Conlon, J. and Deutsch S (1980) *Organizational Effectiveness: A Multiple- constituency Approach*, Academy of Management Review, 5: 211-217.

Cyert, R. and March, J.(1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J. prentice Hall.





- Daft, R. (1992) *Organization Theory and Design*. St. Paul, M. West Publishing Company.
- DiMaggio, P. and Powell, W.(P83) The Iron Cage Revisited: *Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, 48: 147- 160.
- Fayol, H. (1949) *General and Industrial Management*, Translated from the French by Constance Storrs, London, pitman Publishing.
- Fidler, F. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw Hill.
- Field, R. & House, R. (1995) *Human Behavior in Organization: A Canadian perspective*, N. Y.: printice- Hall Canada Inc.
- Fleet, D. (1992) *Contemporary Management* N. J. Houghton Mifflin Co.
- Gilbreth, F. and Gilbreth, L (1919) *Fatigue Study*, N. Y., Macmillan
- Hall, R. (1972) *Organizations: Structure and Process*, Prentice – Hall Englewood Cliffs, N.J. 1972.
- Hannan M., and Freeman, J. (1989) *Organizational Ecology*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hannan M., and Freeman, J. (1977) *The Population Ecology of Organizations*, American Journal of Sociology, 82: 929- 965.





- Hannan, M. (1989) *Age Dependence in the Mortality of National Labor Unions: Comparisons of parametric Models*, Journal of Mathematical Sociology 14: 1-30 .
- Hannan M., and Freeman, J. (1984) *Structural Inertia and Organizational Change*, American Sociological Review, 49: 164- 194.
- House, R. (1971) *A Path- goal theory of leader effectiveness*, Administrative Science Quarterly, 16: 321- 339.
- Katz D. and Kahn R. (1978) *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed) New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Khandwella, P. (1977) *The Design Of Organizations*, N. Y., Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Kimberly J. and Mills R., et al. (1980) *The Organizational Life Cycle*, San Francisco, Calif: Jossey- Bass.
- Liker, J. Fleischer, M, and Amsdorf, D. (1992) *Fulfilling the Promises of CAD*. Sloan Management Review, 3: 74- 86.
- Lawrance. P. and Lorsch, J. (1969) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Homewood, Il: Richard D. Irwin.
- Laudon, K. and Laudon, J. (1991) *Management Information System: A Contemporary perspective* (2nd ed) N. Y.: Macmillan publishing Co.
- March J. and Simon H. (1958) *Organizations*, New York. John Wiley and Sons.





- McLeod, R. (1990) *Management Information System: A Study of Computer Based Information System* (4th ed.) N.Y., Macmillan publishing Co.
- Messallam, A. (1993) *Environmental and Organizational Variables affecting the Founding and Mortality of Organizations with an Application to the Firms Regulated by the Investment Law in Egypt*. University Microfilm International, Ca., 1996.
- Meyer, J and Rowan, B. (1977) *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, 83: 340- 363.
- Miles R. and Snow, C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and process*, N.Y., McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1970) *Structured Observation as a Method to Study Managerial Work*, The Journal of Management Studies, 7: 87- 104.
- Mintzberg, H. (1987) *Fine P's for Strategy*, California Management Review.
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg, On Management: Inside of Strange World of Organizations*. The Free press, N.Y. Collier Macmillan Canada, Inc.
- Morgan, G. (1986) *Images Organizations*, CA. Sage publications Ltd.
- Morgan, G. (1990) *Organizations in Society*, New York, St. Martin's Press Inc.
- Olson, D. and Countney, J. (1992) *Decision Support Models and Expert Systems*, N. Y.: Macmillan publishing Co.





Pugh, D. Hickson, D. Hinings, C. and Turner, C. (1969) *The Context of Organization Structures*, Administrative Science Quarterly, 14: 91- 114.

Perrow, C. (1968) *A Framework of the Comparative Analysis of Organizations*, American Sociological Review, 32: 194- 208.

Perrow, C. (1970) *Organizational Analysis: A Sociological View*, CA: Wadsworth, Belmont.

Pfeffer, J. and Salancik, G. (1974) *Organizational Decision Making as A Political process*: The Case of a University Budget, Administrative Science Quarterly, 19: 135- 151.

Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations*: A Resource Dependence perspective, New York, Harper and Row.

Porter, M (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*, N. Y. Free press.

Robey, D. (1991) *Designing Organizations*, Homewood, Ill: Irwin.

Quinn R. and Rohrbaugh J. (1983) *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach of Organizational Analysis*, Management Science 28: 363- 377.

Robert, G. (1968) *A Framework of the Comparative Analysis of Organizations*. American Sociological Review, 32: 194- 208.

Selznick, P. (1949) *TVA and the Grass Roots*, Berkely, Calif, University of California press.





Simon H. (1957) *Administrative Behavior, A Study of Decision Making process in Administrative Organization*, 2nd ed, New York, Macmillan.

Singh, J. Tucker, D., and House, R. (1986) *Organizational Legitimacy and the Liability of Newness*, *Administrative Science Quarterly*, 31: 171- 193.

Smchcombe, A. (1965) *Social Structure and Organizations*, In March, J. (ed.) *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand - McNally. pp. 142- 193.





مراجع فصول د. أيمن علي عمر:

- 1- مايكل هامر، جيمس شامبي، الهندرة (إعادة هندسة نظم العمل) ، ترجمة شمس الدين عثمان ، شعاع للإعلام العلمي، القاهرة، 1995 .
- 2- فريد راغب النجار، الخصخصة في الاقتصاديات العربية (المزايا والمخاطر والمحاذير) ، المكتبة المصرية ، الإسكندرية ، 2002 .
- 3- بهاء الدين سعد، إيناس محمد نبوي، إدارة الإنتاج والعمليات، الناشر غير موضح، 2003.
- 4- رفاعي محمد رفاعي، محمد جلال سليمان ، نظرية التنظيم ، الناشر غير موضح ، 2000 .
- 5- جارلس ماكيرسون، التغيير التنظيمي والدور المؤثر لخبير القوى العاملة، ترجمه عامر الكبيسي ، معهد إدارة الأفراد البريطاني ، 1991 .
- 6- على السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، مكتبة الإدارة المعاصرة، دار فباء للطباعة والنشر، 1998.
- 7- ، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة السادسة، 1999.
- 8- باركر، ماجوري، إبداع الرؤيا المشتركة: قصة الأسلوب الجديد في التطوير والتغيير، ترجمة خالد حسن رزق، ناصر محمد العديلي الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية، (سلسلة الإدارة والأعمال) 1995 .
- 9- سيد الهواري ، التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم ، الناشر غير موضح ، 1992.





10- ويلسون دافيد، إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات إدارة التغيير، ترجمة
تحية عمارة، مراجعة شفيق رزق الله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،
1995.

11- متول السيد متول، الإدارة (رؤية مصرية معاصرة)، مكتبة عين شمس،
2003.

- 1- Mark M.Klen, *Overview Article on BPR*, Enterprise Reengineering, Amazon Co., 1997.
- 2- Michael Hammer, Steven A. Stanton, *The Reengineering Revolution*, Harper Collins Publishers, 1995.
- 3- UAS Federal Government, DOD, *Business Process Reengineering (BPR) fundamentals*, 1995.
- 4- Tommy modern, *A Strategic Evaluation of Re-engineering restructuring, delivering and downsizing policies as flowed parading*, Management Decision, vol. 35L3, 1997.
- 5- Richard L.Daft, *Management*, Fifth Ed, the Dryden press, H. Y, 2000.
- 6- Biren Prasad, *A structure approach to product, and process optimization for manufacturing and service industries*, international Journal of Quality & Reliability Management, vol. 12 no. 9, 1995.
- 7- Ronald, J.Burke, and Debra L. Nelson, *Downsizing and restructuring: Lessons from the firing line for revitalizing organizations*, leadership & Organization development Journal, Vol. 1817.
- 8- Michael Hammer & James Champy, *Reengineering the Corporation*, Harper Collins Publishers, 1993.
- 9- Paul A. Strassman, *Reengineering*, The information Economics Press, New York, 1995.
- 10- Paul A.Stressmnn, *The Roots of Business Process Reengineering*, www.Reengineering.net, 1995.





- 11- Andrea Queans, *Should You Take The Reengineering Risk?* Defamation Copyright, 1996.
- 12- Daniel P. Petrozzo, *Successful Reengineering*, Amazon Co., UK, 1994.
- 13- Nick Obekensky, *Practical Business Reengineering*, Kogan page Inc., 1996.
- 14- Larry G.Willets, *Human Resources: First Step For Reengineering* , Enterprise Reengineering Copyright, 1996 .
- 15- Siobhan Corrigan, *Human and organizational Aspects of Business process Reengineering*, University-of Sheffield, 1997 .
- 16- Gene Hall, Jim Rosenthal, and Judy Wade, *How to make Reengineering really work* , Harvard Business Review, 1993.
- 17- Tim R. Fusey, *Making Reengineering Strategic*, Planning Review, January. 1995 .
- 18- Donnas., *BPR Strategies*, Amazon Com., UK, 1997 .
- 19- US Federal Government (DOD), *Business Process Reengineering (BPR) fundamentals*, 1995 .
- 20- Paul A. Strassman, *Reengineering*, The information Economics Press, New York, 1995.
- 21- Andrea Queans, *Should You Take The Reengineering Risk?*, Defamation Copyright 1996 .
- 22- Warren Bunnies, Michael Miscue, *The 21st Century Organizations :Reinventing Through Reengineering* , Josses-Bass Publishers, 1997.
- 23- Lath, Steven A., *Critical Success Factors for Reengineering Business Processes*, National Productivity Review, 1994
- 24- David K.Carr, Henry J.Johansson, *Best Practices In Reengineering*, CoopersN.Lybrand,Center Of Excellence For Total Quality And Change Management , 1998 .
- 25- Clarence G. fieldname, *The Practical Guide to Business Process Reengineering By Using IDEF0* ,Dorset Hse Pub. May 1998.
- 26- Vikram Seth ,and others, *Organizational Transformation through Business process Reengineering*, Amazon com. 1998.
- 27- Michael Hammer,StevenA.Stanton,*The Reengineering Revolution* , Harper Collins Publishers ,1995.
- 28- Paul A. Strassman, *Reengineering*, The Information Economics Press , 1995 .



