

الفصل الرابع

الأهداف والتخطيط الاستراتيجي

لكل منظمة أهداف واستراتيجية - حتى ولو لم تكن مصاغة رسمياً أو معلنة، ويختص هذا الفصل، وهو الأول في وظيفة التخطيط واتخاذ القرار، بدراسة الأهداف والتخطيط الاستراتيجي (أو الاستراتيجية).

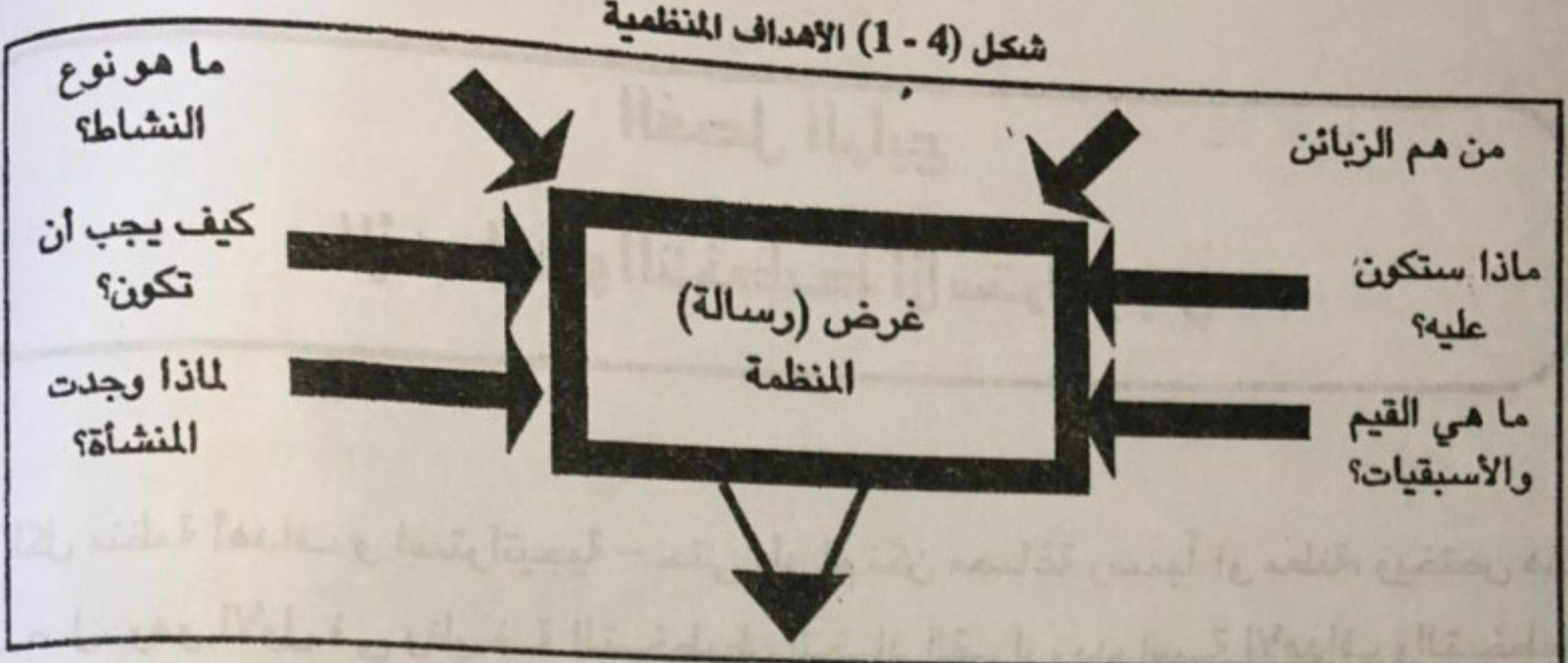
المبحث الأول

الأهداف المنظمية

أولاً - غرض المنظمة أو رسالتها (Purpose or Mission)

تعتبر كل منظمة فريدة من حيث القيم، والمعتقدات والفلسفات التي يؤمن بها المالكون، وهم الجهة (أفراد وجماعات) التي أوجدت المنظمة وتنعكس هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرضها أو رسالتها، وهي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة، توضح الغرض الذي أوجدت المنظمة من أجله. وفي مجال المنشآت، تختلف هذه الوثيقة بين منشأة أو أخرى من حيث تحديد نطاق عملها، أي تحديد السلع والخدمات التي تقدمها للمجتمع، وأسواقها. ويقدم (بيان الرسالة) (Mission Statement) هذا إجابات عن الأسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المنشأة، وبوجه خاص الأسئلة الآتية:

- (1) لماذا أوجدت المنشأة.
- (2) ما هو نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنشأة؟.
- (3) ماذا ستكون عليه المنشأة؟.
- (4) كيف يجب أن تكون المنشأة؟.
- (5) من هم الزبائن الذين تخدمهم المنشأة؟.
- (6) ما هي قيم المنشأة وأسبقياتها؟.



الأهداف المنظمية

Source: Longenecker and Pringle, P. 63, Fig 3 - 5

وتعتمد صياغة استراتيجية المنظمة وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة أو الدقيقة لرسالتها. وكلما كانت رسالة المنظمة أوضح، كلما استطاع المدراء زيادة الوعي بأهمية تلك الرسالة وعملوا على نشرها. كمل أن الرسالة الواضحة والمصاغة جيداً لا تحتاج إلى التعديل إلا نادراً، لأنها تتمتع بالمرنة الكافية لمواجهة التغيرات البيئية.

ثانياً - الأهداف والغاييات (Objectives and Goals)

تولد المنظمات من خلال فعل ذي غرض محدد، تم تنفيذه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، أو من قبل الدولة. وبعد تحديد غرض (أو رسالة) المنظمة، فإن الخطوة التالية هي تحديد ما تزمع تحقيقه في إطار ذلك الغرض. فأهداف المنظمة أو الغايات التي تسعى لبلوغها هي النهايات أو النتائج (Ends or Results) التي تتبعها المنظمة لتحقيقها ضمن غرضها. يرى بعض الباحثين إمكانية التمييز بين الأهداف (Objectives) والغايات (Goals). على أساس أن الأولى هي للأجل القصير، غير أن الغالبية ترى أنهما يعبران عن نفس المقصود، ولذلك يمكن استعمال أحدهما مكان الآخر. يوضح الشكل (1-4) كيف أن أهداف المنظمة تتباين عن عرضها (رسالتها).

ثالثاً - أنواع أهداف المنظمة:

تشير الدراسات الميدانية للمنشآت أن لغالبيتها مجموعة من الأهداف (وليس هدف واحد) وتنقسم الأهداف إلى طويلة وقصيرة الأجل (المدى) (*Long - range and Short - range*) (المدى) ويعتمد الأفق الزمني للتخطيط، وبالتالي الأهداف المطلوب تحديدها، على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فكلما ازداد استقرار البيئة وأمكن التنبؤ بها كلما أمكن صياغة أهداف طويلة الأجل لها - مثلاً المنشآت العاملة في إسالة الماء والكهرباء هي أقدر على وضع أهداف طويلة الأجل

من المنشآت العاملة في المقاولات الإنسانية. كما يمكن أن تكون الأهداف (Official) وهي المعلنة رسمياً، أو مطبقة، أي عاملة (Operative) هي التي تنفذها المنظمة بالفعل.

من جهة أخرى، تعكس مجموعة أهداف المنظمة مصالح الجهات المعاملة معها. ففي المنشأة يمكن تقسيم الأهداف إلى سبعة أساسية، كالتالي مع صياغتها لتعكس أهداف إحدى المنشآت على سبيل المثال:

ا - **هدف الربحية (Profit Objective)**: تحقيق نسبة من المردود من الموجودات أو حق الملكية، لتوزيع جزء منه على المالكين واحتياز الباقي في المنشأة لتمويل التوسيع والوفاء بالمتطلبات المالية الأخرى.

ب - **هدف خدمة الزبون (Customer Objective)**: تقديم السلع والخدمات بمستوى عال من النوعية (الجودة)، وبما يفي باحتياجات الزبائن، وبالتالي المحافظة على حصة المنشأة في السوق.

ج - **الأهداف التكنولوجية (Technology Objective)**: الإسهام بتقدم التكنولوجيا ذات العلاقة باختصاصات المنشأة والتي تؤدي إلى تنوع المنتوجات ورفع مستواها، وتحقيق النمو المضطرب، وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين واستمرار عملية الإبداع.

د - **هدف النمو (Growth Objective)**: جعل النمو محدوداً بالأرباح المتحققة، والقدرة على تطوير أو ابتكار منتجات جديدة تشبّع حاجات المستهلكين بشكل أفضل.

ه - **هدف خدمة الأفراد العاملين (Employee Objective)**: تمكّن الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها، وتهيئة فرص العمل، والضمان، ورفع مستوى الأداء، وتحسين ظروف العمل، وتحقيق الرضى الوظيفي.

و - **هدف خدمة المجتمع (Society Objective)**: تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفنية للمجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالتزاماتها تجاهه، وأداء مسؤولياتها.

رابعاً - أهمية الأهداف المنظمة:

تعتبر الأهداف أساساً مهماً في تحقيق النجاح المنظمي، من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة. وتتبّع الأهمية من دورها في تحقيق ما يأتي:

١- **تشخيص الفرص البيئية**: تتيح البيئة للمنظمة الفرص والتهديدات معاً، فإذا أحسنت المنظمة إنتقاء أهدافها، فإن إدارتها تستطيع استغلال الفرص وتفادي التهديدات. إذن فالأهداف توفر التوجه المناسب للمنظمة تجاه البيئة.

ب - **توجيه القرارات**: تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرارات، فقرارات المنشأة وسياساتها، المتعلقة بالأنشطة الأساسية: العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية... لابد أن توجه نحو تحقيق الأهداف.

ج - تسهيل العمل كفريق (Team work): فالآهداف المصاغة بوضوح تمكن كل أجزاء المنظمة من العمل سوية كفريق واحد. فاقسام العمليات والتسويق، مثلاً تستطيع تنسيق انشطتها في إطار الأهداف المشتركة للمنشأة، ومن بين ذلك التوفيق بين رغبة قسم التسويق في تحسين نوعية المنتوج لزيادة الكميات المباعة ومع رغبة قسم العمليات في خفض الكلفة.

د - تشجيع التناسق (Consistency): تشجع الأهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار عبر الوقت. فالآهداف طويلة الأجل تدفع المنظمة إلى تقاديم الفعاليات قصيرة الأجل المتناقضة مع الأهداف الأولى، وهذا يوفر قوة لتحقيق التوازن في الفعاليات.

خامساً - متطلبات تحديد الأهداف:

هناك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي على إدارة المنظمة الوفاء بها في عملية تحديد الأهداف بشكل سليم، أهمها ما يأتي:

١- وضوح الأهداف: إذ يساعد ذلك على تحديد أنواع الأنشطة والفعاليات، وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة، هذا إلى جانب كون الأهداف الواضحة معياراً لتقدير الأداء الفعلي، وتحديد ما تم إنجازه منه.

ب - إمكانية تحقيق الأهداف: وهي عملية تتضمن قياس التموج لبلوغ الأهداف في المستقبل انطلاقاً من الطاقات المتاحة حاضراً والمتوقعة مستقبلاً، والإحاطة بالإمكانات لدى المنافسين، وهذا يتطلب تفادي الإغراء في المبالغة، والارتباط بالحاجات المطلوب تحقيقها.

ج - الإيمان بالأهداف وبسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها: يستلزم الإيمان بالأهداف الفهم الواسع للمطلوب إنجازه من قبل إدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها، ثم تحقيق الاندفاع نحو تحقيقها. ثم يتحول ذلك إلى الاقتناع بأهمية الأهداف والإيمان بضرورة تحقيقها، ويوفر ذلك ثقة بسلامة القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف.

د - هرمية الأهداف: الترابط والتناسق والتوازن: تتبّع الأهداف الفرعية (الثانوية) من الأهداف الأساسية (الرئيسة)، وهكذا، ضمن منظومة مسلسلة من تعاقب الأهداف ووسائل تحقيقها (Mean - ends)، وصولاً إلى الفرد في المنظمة. وبالعكس، تصب أهداف الفرد بأهداف التقسيمات المتعاقبة وصولاً إلى الأهداف الأساسية للمنظمة. كما لا بد من تحقيق التوازن بين الأهداف، ويوجه خاص بين أهداف التقسيمات، حتى لا يطغى بعضها على الآخر.

سادساً - المنظمة كائتلاف (Coalition):

ينظر بعض الباحثين إلى المنظمة وكأنها إنتلاف من المصالح. وبعبارة أخرى، فإن الأهداف

تمثل بشكل ما إجماعاً من المشاركين على قبولها، بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها. فالقرار نادراً ما يكون حصيلة مبادرة المدير الواحد، ومن طرف واحد، دونأخذ مصالح الأطراف الأخرى بنظر الاعتبار. وتensus المجموعة المتنوعة من المصالح الداخلية في المنظمة، والقوى الخارجية القىود على اختيار المدير للأهداف. إذ أنه من غير الواقعى تصور المدير في المنشأة وكأنه يضع الأهداف لصالح المالكين فقط. بل عليه كذلك الاهتمام بمصالح الأفراد والزيائن والموردين. وتلعب الإدارة العليا دوراً كبيراً في صياغة الأهداف الرئيسية، وذلك بعد التوفيق بين الأهداف والمصالح المتنوعة للمشاركين في المنظمة، وتحقيق التوازن بينها، أي أنها توفق بين الضغوط التي يسلطها أعضاء الائتلاف أو التحالف المكون للمنظمة.

سابعاً - الإدارة بالأهداف (Management by Objectives MBO):

ابتدع هذا الأسلوب سنة 1954 بيتر دركر (P. Drucker) وهو يستعمل اليوم في الكثير من المنظمات المعاصرة، بغض النظر عن حجمها وأغراضها، وعلى الرغم من تطبيق الأسلوب بوجه خاص في عملية التخطيط، فإنه كذلك يطبق في أداء الوظائف الإدارية الأخرى (كما سيشار لذلك فيما بعد). ويتضمن هذا الأسلوب إسهام الأفراد في المستويات الأدنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الأهداف، وهو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع بموجبه المدراء في المستويات الإدارية العليا الأهداف ويلزمون المرؤوسين بها.

١ - عملية الإدارة بالأهداف: تتضمن عملية الإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات الأساسية

هي:

١ - لقاءات المدير والمرؤوسين لمناقشة المتفوقة مع الأهداف الكلية للمنظمة وأهداف تقسيماتها: تحقق هذه اللقاءات التوافق المذكور في الأهداف، وتنتمي عملية اللقاء هذه في جميع مستويات المنظمة، بين المدراء والمرؤوسين. فالهدف التي تجري مناقشتها يجب أن لا تكون لصالح المنظمة حسب بل تسهم كذلك في تحقيق الأهداف المهنية للمرؤوسين. وفي إطار مدخل المنظومات، فإن أهداف الفرد هي منظومة فرعية من أهداف وحدته، والأخيرة منظومة فرعية من أهداف القسم الأعلى، وهكذا وصولاً إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة. وهذا يعني أن على المدير أن يناقش الإدارة العليا في وضع تصور أولي للأهداف الأساسية للمنظمة خلال المدة القادمة المحددة (فهي أولية لأنها قد تحور بعد الخوض بعملية صياغة الأهداف الفرعية وبعد استكمال الدراسات التخطيطية اللاحمة). وفي ضوء ذلك، تجرى اللقاءات المذكورة بين المدير والمرؤوسين لتحديد أهدافهم. كما يرى بعض الباحثين بأن تطبيق هذا الأسلوب يتضمن عمل المدراء والمرؤوسين كفريق في صياغة الأهداف الجمعية، ثم الأهداف الفردية، لغرض زيادة التعاون وبلوغ الشروط المتناسقة لجميع أفراد المنظمة.

2 - اشتراك المدير مع المرؤوس في وضع أهداف لهم قابلة للتطبيق: قد تغطي أهداف المرؤوس أجلاً أمده ستة أشهر أو سنة أو أن تكون مرتبطة بإنجاز مشروع معين. ومهما كان الأفق الزمني، فإن «الادارة بالأهداف» تؤكد على تحديد النتائج النهائية المرغوبة، وهذا يتعدى مجرد وصف وظيفة كل مرؤوس. وفي منظمات أخرى، يتم تطوير الخطة الرسمية لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهدافهم، ولا بد أن تكون الأهداف مصاغة بوضوح، وأن لا تكون صعبة المنال أو سهلة البلوغ جداً، فالمغالاة في وضع مستويات الأهداف تولد الإحباط لدى المرؤوسين، في حين أن المستويات الدنيا منها لا تثير الدوافع لدى الأفراد أو خلق الشعور بالإنجاز عند تحقيق الأهداف بالفعل. أي أن هناك توكيداً خاصاً على ضرورة تقييم الهدف قدر المستطاع، إذ يحدد لكل هدف وزن خاص به، أو أسبقية معينة. من جهة أخرى، لابد أن يكون الهدف قابلاً للقياس، وبالتالي الإجابة عما إذا كان الهدف قد تحقق بالفعل أم لا. أي أن الهدف يجب أن يصاغ بدقة (مثلاً، زيادة المبيعات لستة أشهر القادمة بنسبة 5%) ومن الضروري جداً أن تصاغ الأهداف بالمشاركة بين المدير والمرؤوسين.

لأن الأهداف التي يفرضها المدير لا تلقى القبول من قبل المرؤوسين، ولا يلتزم المرؤوسين بتنفيذها. كما أن ضعف أو انعدام مشاركة المرؤوسين في صياغة الأهداف يعكس عدم رغبة المدير في تطوير قابلية المرؤوس.

3 - تحديد مجالات النتائج الأساسية (Key Results Areas K.R.A.S): النتائج هي الأداء المتحقق في مختلف مستويات إدارة المنظمة. ويطلب تحقيق النتائج مجموعة من الفعاليات التي يقوم بها المدير والمرؤوسين ويرتبط ذلك بما لدى المنظمة من مدخلات (موارد) وعمليات التحويل، وصولاً إلى المخرجات. ولا بد من تحويل المدخلات والعمليات والمخرجات لكي تسجم مع الأهداف. وفي مجال تحديد النتائج والفعاليات المؤدية لها، لا بد من التركيز على مجالات النتائج الأساسية، والمهمة التي يعول عليها في بلوغ الأهداف. ومما لا شك فيه أن تحديد النتائج الأساسية، وبشكلها الهرمي في مختلف مستويات المنظمة، وبشكل قابل للقياس، يؤدي إلى تسهيل عملية صياغة الأهداف. وهناك نوع من التداخل أو الاعتمادية بين النتائج، كما قد يكون تحقيق نتائج معينة على حساب نتائج أخرى، مما يتطلب الدراسة التفصي.

4 - توضيح الأدوار ووضع معايير الأداء وتنظيم المعلومات: لا بد من تحديد دور كل فرد في المنظمة وواجباته ومسؤولياته في تحقيق الأهداف وذلك من خلال وصف وظيفته مستنداً إلى المشاركة مع المدير. وقد تظهر أثناء العملية مجالات غامضة في هيكل المنظمة لا بد من توضيحها. ثم تجري عملية وضع الخطة التفصيلية للأداء كل مرؤوس، في ضوء الأهداف القرعية. وتستمد من الخطة الفرعية معايير للأداء، أي مقاييس نجاح الفرد في تحقيق أهدافه.

وذلك بمشاركة المدير والمرؤوسين أيضاً. ويضيف أسلوب الإدارة بالأهداف أعباء جديدة على منظومة المعلومات في المنظمة من حيث تنظيم المستندات والسجلات والكشفات لغرض تسجيل الأداء.

5 - لقاءات المدير والمرؤوس بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح المرؤوس في بلوغ تلك الأهداف: إذا أمكن تحديد الأهداف بشكل مشترك، (على النحو المطروح أعلاه)، وكانت قابلة للقياس وللتحقيق، ثم وضع معايير قياسها، فإن المدير والمرؤوس سوف لا يجدان صعوبة مهمة في تقييم نجاح المرؤوس في بلوغها. وتجري عملية التقييم في جلسة بناءة وليس بلقاء غرضه توجيه اللوم للمرؤوس أو تسلیط الضوء على أخطائه.

فالتوکید ينصب على التوجیه الذاتی، والرقابة الذاتیة. كما تقود الجلسة في النهاية إلى وضع الأهداف للمرحلة القادمة. وقد يؤدي بعض التغييرات البینیة إلى جعل بعض الأهداف غير قابلة للتنفيذ، مما يعني ضرورة تغييرها بمشاركة المدير والمرؤوس قبل التقييم، فالـالتقييم يقوم على أساس بلوغ الأهداف الواقعیة أو القابلة للتنفيذ.

ب - إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف:

1 - الإيجابيات: يتمتع هذا الأسلوب بمجموعة من الإيجابيات من أهمها تحسين ممارسة وظيفة التخطيط، والمشاركة في وضع الأهداف، وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وإمكانية استيعاب أهداف الجماعات الصغيرة ضمن أهداف المنظمة وتحديد معالم الهيكل التنظيمي، وتطوير نظم رقابة فعالة، وزيادة المساعدة التي يقدمها المدير إلى المرؤوسين. وإلى جانب ذلك هناك مزايا أخرى، منها التزام الفرد بالأهداف، وتطوير الفرد في المنظمة، وتشخيص الاحتياجات التدريبية للفرد، والإسهام في جمع وхран المعلومات لغرض التصرف الإداري في المستقبل.

ب - السلبيات: تثار مقابل الإيجابيات المذكورة مجموعة من السلبيات التي تنشأ في الغالب من سوء تطبيق الأسلوب، مما يعني أنه بالإمكان تفاديه لو أحسن ذلك التطبيق. ومن بين أهم تلك السلبيات الفشل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة، وضعف التوجیه وعدم بيان المؤشرات أثناء تحديد الأهداف، أو التوكيد على قصير الأجل منها قياساً بطول الأجل. كما تضاف لذلك مخاطر المرونة المحدودة في تغيير الأهداف بعد صياغتها، وإنفالة في تقييم الأهداف بقصد قياسها ومقارنة التنفيذ بها، أو الإفراط في تطبيق الثواب والعقاب، وكثرة الإجراءات في تطبيق الأستاذ المذكور، وأحتمال بروز حالات ردود الفعل المعاكس له من قبل المرؤوسين.

المبحث الثاني

التخطيط الاستراتيجي

إذا كانت الأهداف الرئيسية هي النهايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها، فإن الوسائل الموصولة لها هي استراتيجية (Strategy) المنظمة. وينصب التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) على تطوير أو صياغة النهج الأساسي العريض للمستقبل، ولا بد أن يتبع ذلك وضع الخطط التفصيلية (التخطيط التشغيلي).

أولاً - مفهوم الاستراتيجية:

من بين أهم مهامات الإدارة العليا في المنظمة مقابلة (Matching) مواطن القوة (Strengths) ومواطن الضعف (Weaknesses) من جهة، بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) في البيئة. وتعتبر خصائص هذه المقابلة المكونات الأساسية للاستراتيجية.

ويمكن أن ينظر إلى الاستراتيجية كذلك على أنها سلسلة من القرارات. وفي المنشأة تعنى القرارات الاستراتيجية (Strategic Decisions) بقضايا أساسية مثل: سعة (Breadth) مزيج المتوجات، والتبعاد الجغرافي للأعمال، وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل به، ودرجة التكامل العمودي (Vertical Integration) والتوجه (Orientation) نحو النمو، وغيرها. فمن خلال القرارات الاستراتيجية تحدد الإدارة توجه المنشأة تجاه البيئة، الذي يسمى، في أي وقت معين بـ (الوقفة الاستراتيجية) (Strategic Posture) وهذا يعني أن التغيرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة توظيف موجودات المنشأة في أشكال جديدة، كما أن القرارات الاستراتيجية تعبر عن الأغراض الأساسية للمنشأة، والاتجاه الذي تنتهي أو تتبنّاه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه.

لقد برز اهتمام المنشأة بتطوير استراتيجياتها في الآونة الأخيرة، وبوجه خاص بعد سنة 1975، كما تشير لذلك الدراسات الميدانية. وبتزايده تعقيد البيئة وعدم استقرارها، اندفعت المنشآت، وبوجه خاص الشركات الكبيرة منها، نحو التخطيط طويل الأجل (بعيد المدى).

ثانياً - العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية:

تشكل الظروف البيئية الخلفية العامة للقرارات الاستراتيجية، وهي المجموعة الأولى من العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية. ويحصل التغيرات في البيئة، تغدو الظروف البيئية

ن الوسائل
(Strategic)
ذلك وضع
(Strength)
(Threat)
ة تعنى
مزيج
درجة
خلال
معين
دعى
عن
ذى
سنة
ت

إما أكثر أو أقل إيجابية أو ملائمة للاستراتيجيات المعنية، وقد تبدو الاستراتيجية في مرحلة معينة حكيمة أو سديدة، ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها إلى استراتيجية مضرة أو ربما كارثية للمنشأة.

أما المجموعة الثانية من العوامل فهي موارد المنشأة، البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق. وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة، لا بد أن يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة، التي توجه نحوها تشكيلة الموارد، وتوظف فيها بشكل مريح، ومجموعة التهديدات المحاطة بها.

وتشمل المجموعة الثالثة من العوامل فلسفة الإدارة، وقيمها ورغباتها. فبعض الإدارات ين ked على الإبداع، أو النمو، أو خدمة الزبائن، أو المعايير الأخلاقية في التعامل، وغيرها. وقد تستقطب المنشأة المدراء ومن يحملون مثل هذه التوجهات.

ثالثاً - اللاتاكم والاجتهاد (Uncertainty and Judgment):

من بين جميع القرارات التي تتخذ في إدارة المنشأة، يبرز عنصر اللاتاكم لدرجة كبيرة في القرارات الاستراتيجية. فالتعقيد الذي تتسم به هذه القرارات ينبع من إمكانية تغيير علاقة المنظمة بالبيئة. هذا قياساً بالقرارات الرتيبة (الروتينية) المتخذة ضمن إطار محدد وأقل خصوصاً لعنصر اللاتاكم. وقد تكون البيئة من التعقيد بحيث يصعب التنبؤ المدروس بظروفها أو مكوناتها، أو حتى مجرد الحدس حولها. وهذا لا يعني أن الاستراتيجية هي بدون قاعدة بيانات (Data Base)، إنما يعني أن القضايا التي تعالجها لا تتسم بالتحديد والوضوح مما يتطلب من الإدارة العليا، في الكثير من الأحيان، اللجوء إلى الحكم الشخصي (أو الذاتي) عند اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية.

ومن بين الوسائل المستخدمة في تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية التحليل الجدل (Dialectical Analysis)، والذي يتضمن متابعة جذور القرار الاستراتيجي وصولاً إلى الافتراضات (Premises or Assumptions) التي يقوم عليها. فاتخاذ قرار بفتح فرع جغرافي كبير للمنشأة في موقع معين يقوم على افتراض حجم الطلب ونموه هناك، بما يجعل تشفيه اقتصادياً، وبموجب أسلوب التحليل الجدل، يفترض وجود ظروف معاكسة لذلك التوقع (ضعف وتيرة نمو الطلب) مما لا يجعل فتح الفرع مجدياً. فتصاغ استراتيجية معاكسة للأولى (Counter Strategy) ثم تجري المقارنة بين الاستراتيجيتين. وتصاغ استراتيجية وسط بينهما. ثم

تقارن الاستراتيجيات الثلاث البديلة في مجال توافقها مع مجموعة الظروف البيئية المحتملة،
بقصد اختيار أفضلها.

رابعاً - مكونات (أو مجالات) استراتيجية المنشأة:

تتخذ القرارات الاستراتيجية في مجموعة متنوعة ومتراقبة من أنشطة المنشأة، وتستند هذه القرارات إلى ما يسمى بـ (الاقتدار المتميز) (Distinctive Competence) للمنشأة، المتمثل بقدرتها على تنفيذ مهام أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك، حتى ولو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معاً. ومن أهم المجالات التي يمكن أن يبرز فيها الاقتدار المتميز للمنشأة ما يأتي:

أ - **استراتيجية التسويق (Marketing Strategy)**: فقد تختار المنشأة التركيز على تشيكية ضيقه من المنتجات والأسواق (أي أنها تكون متخصصة)، أو أن تختار التنويع (Di-versification) كما أن هناك درجات متفاوتة من التنويع. وقد يتسع التنويع ليشمل تشيكية عريضة من المنتجات غير المترابطة، وبالمقابل، فإن الخيار السديد للمنتوجات والأسواق الجديدة يعتبر أساسياً لنجاح المنشأة. فموارد المنشأة تحد من (أو تقييد) التنويع. ومالم تكون الموارد المالية، الإمكانيات الإدارية وغيرها كافية، فإن أبسط إستراتيجية قابلة للانتهاج هي التخصص وليس التنويع، فمثل هذه الاستراتيجية تخفف الأعباء على موارد المنشأة. كما تتضمن استراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية، المزيج الترويجي، والمزيج السعري، والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال نوعية وأسعار المنتوجات.

ب - **استراتيجية العمليات (Operations Strategy)**: ترتبط استراتيجية العمليات بوجه خاص باستراتيجية التسويق، فإذا كانت الأخيرة تتضمن التركيز على المنتوجات ذات النوعية الممتازة، والسعر الأعلى، فإن الإنتاج يتوجه نحو النوعية العالية أيضاً، مع تقليل الاهتمام بالكلفة، والعكس صحيح. كما تتضمن استراتيجية العمليات الطرق التي تستعمل في تحسين الإنتاجية، وهي مسألة أخذت تستقطب اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة. ويحتل تخطيط العمليات موقعًا خاصاً في المنشأة الصناعية، وهو يشمل حجم الإنتاج، ونوعيته، وتوقيتها، وأساليبه.. إلى جانب اختيار الواقع للمصانع الجديدة. وتؤخذ هنا بنظر الاعتبار التشريعات والتعليمات التي تصدرها الدولة.

ج - استراتيجية الموارد البشرية (Human Resource Strategy): وهي تغطي قضايا أساسية مثل مصادر الحصول على الموارد البشرية المضافة، و اختيارها، و تقييم أدائها. هذا إلى جانب الحوافز والكافيات الممنوحة، والعلاقات مع نقابات العمال. وتتضمن الاستراتيجية هنا كذلك كيفية الحصول على المدراء من داخل وخارج المنشأة و تتميّتهم والإحتفاظ بهم بوجه المنافسين.

د - الاستراتيجية المالية (Financial Strategy): من الضروري جداً تطوير استراتيجية مالية للمنشأة ومن بين أهم مجالاتها تحديد الهكيل المناسب (أو الأمثل) لرأس المال، أي ذلك المزيج من حق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة، التي تؤلف مصادر تمويل المنشأة. إذ لا بد من تحديد حجم المديونية، ومصادرها وشروطها، أما على جانب الموجودات، فيتوجّه اهتمام الإدارة نحو الموجودات المتداولة والثابتة. وهنا لا بد من معرفة التوسيع المتوقع في المبيعات، ومن ثم بال الموجودات المتنوعة ثم دراسة كيفية تمويل ذلك التوسيع. وفي المنشأة التي تشهد توسعات كبيرة، ينخفض مقسوم الأرباح السنوية الصافية لغرض إعادة الاستثمار.

ه - استراتيجية البحث والتطوير (Research and Development Strategy): قد تختار المنشأة لأن تكون القائد (أو الرائد) أو التابع، في مجال الإبداع. وهناك مخاطر (مزالق) ومكاسب مرتبطة بانتهاج أي من هذين البديلين. فلو اختارت المنشأة طريق القيادة في مجال الإبداع، فإنها ستخصص الموارد المتزايدة للبحث التطوير، وتحمل الكلف المرتبطة بذلك. وقد تستطيع الحصول على الحصة الأكبر في السوق بسبب زيادة الاهتمام بها، غير أن ذلك لا يحصل بشكل آلي، بل يحتاج إلى جهود متواصلة ومنسقة.

و - استراتيجية النمو (Growth Strategy): تهتم إدارة المنشأة، في معظم الحالات، بتحقيق النمو. بل أن العديد من المدراء يرون أن النمو هو أساس النجاح - فالمنشأة إما أن تتقدم للأمام، أو أن تتدحرج. غير أن هناك مدى واسعاً من فرص واتجاهات النمو. ويتضمن أحد البديلين التوكيد على الحبيطة (أو التحفظ)، وبالتالي الاستخدام المستمر والأكفاء للموارد القائمة الآن، وليس إنمائها. هذا مقابل بديل آخر أساسه تحقيق النمو المحدود (أو المتواضع)، أو تحقيق وتيرة نمو تحاكي ما يحققه المنافسون في القطاع أو تحقيق نمو بوتيرة عالية جداً.

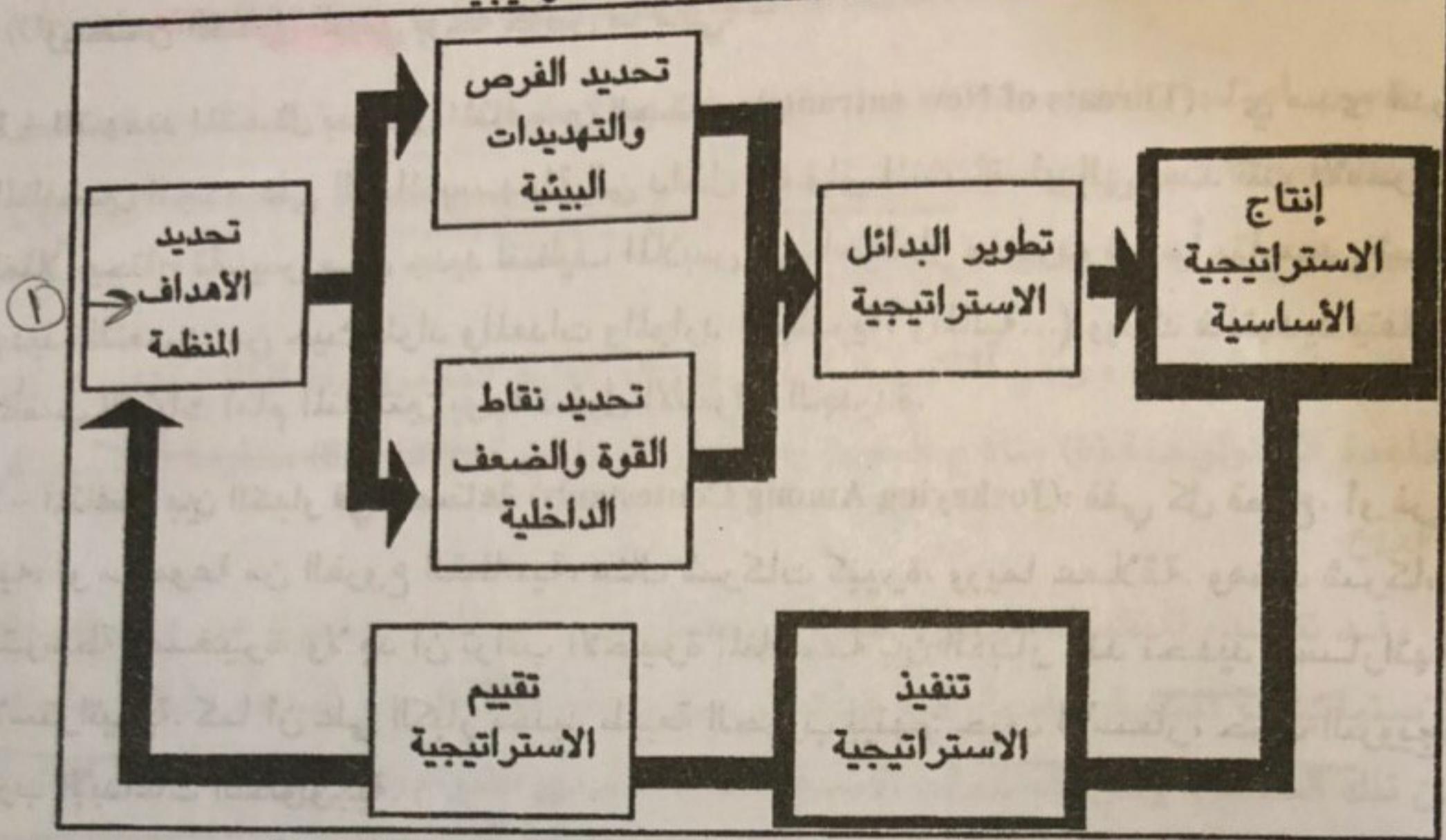
ز - استراتيجية التوسيع الجغرافي (Geographic Scope Strategy): بسبب الافتتاح العالمي بين الدول، ونشوء التكتلات الكبيرة، والشركات العملاقة ذات الفروع المنتشرة جغرافياً، وتحرير التجارة الدولية من القيود، فإن المجال الجغرافي المتاح لأية منشأة قد توسع كثيراً، وتعدى التوسيع المحلي داخل القطر الواحد، إلى الأقطار المجاورة أو الصديقة، أو في دول أبعد، وفي العراق، يأخذ المجال الجغرافي بعداً قومياً عربياً، من خلال إمكانية توسيع المنشأة في العديد من الأقطار العربية. من جهة أخرى، فقد تختار المنشأة استراتيجية المجال الجغرافي المحدود أو حتى العمل بموقع واحد.

خامساً - خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تعدى القرارات الاستراتيجية وظيفة التخطيط إلى التنفيذ والتقييم، وسوف نبحث هذه الخطوات سوية، لغرض إكمال طرح الخطوات في إطار العملية المتسلسلة لاتخاذ القرار، على الرغم من أن مجموعة من القرارات الاستراتيجية تبوب ضمن الوظائف الإدارية الأخرى، كما في الشكل (4 - 2). وهناك اتجاه متزايد لدى الباحثين في الاستراتيجية لتبويبها في ثلاثة مراحل أساسية هي: التكوين (أو الصياغة)، والتنفيذ، والتقييم، وهذا يعني أن الخطوات الآتية المرقمة (أ - ب - ج - د - ه - و) تبوب كفروع من خطوة واحدة هي تكوين (أو صياغة) الاستراتيجية لتغطي بذلك المرحلة التخطيطية الاستراتيجية. وتبقي الخطوة (ز) على أنها مرحلة التنفيذ، والخطوة (ح) على أنها مرحلة التقييم بمعنى رقابة تنفيذ الاستراتيجية. إذن هناك مدخلان أساسيان لدراسة الاستراتيجية من حيث مراحلها: إما تناولها في إطار عملية اتخاذ القرار (وينفس تعاقب خطواتها)، أو على ثلاث مراحل أساسية فقط. وفي المدخلين، لا يعتبر التنفيذ أو التقييم من مكونات التخطيط، ولكن طرحوهما هنا سوية هو بقصد خلق التصور الشامل للاستراتيجية، على الرغم من أن البحث الحالي مخصص للتخطيط الاستراتيجي فقط.

شكل (4 - 2)

عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 88, Fig. 4 - 4

1 - صياغة الأهداف: هي الخطوة الأولى في تكوين استراتيجية المنشأة, لأن الأهداف العريضة هي التي تحدد مسيرتها الكلية. إذ يمكن للمنشأة انتهاء انتهاج عدد من الأهداف الرئيسية لتحقيق رسالتها. وقد سبقت الإشارة إلى رسالة المنشأة (غرضها) وأهدافها.

ب - التحليل البيئي أو تشخيص الفرص والتهديدات:

(Environmental Analysis, or Identifying Opportunities and Threats)

من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي اضطلاع الإدارة العليا في المنشأة بمهامتين أساسيتين هما:

(1) الاستفادة من (أو استغلال) الفرص الخارجية.

(2) تحديد التهديدات أو (المخاطر) التي تواجهها المنشأة، وتنشأ هذه الفرص والتهديدات من مكونات كل من البيئة الخاصة والبيئة العمومية (وقد أشير في الفصل الثالث إلى كيفية قيام المنشأة بالفحص البيئي). ومن بين أهم ما ينصب الاهتمام عليه الاتجاهات الاقتصادية، والتشريعات الجديدة، ووفرة الموارد، والتغيير التكنولوجي والاجتماعي، والتطورات الجديدة في الأسواق وفي طبيعة المنافسة.

ج - التحليل المنظمي، أو تقييم الموارد المتاحة

(Organizational Analysis or Evaluation of Available Resources):

ينصب اهتمام المدير، عند تقييم الموارد المتاحة على تحديد مواطن القوة والضعف (Strengths and Weaknesses)، ودرجة الالتزام بتخصيص الموارد خلال الأجل الطويل. ويشمل التقييم هنا، بوجه خاص ما يأتي:

- (1) القدرة المالية.
- (2) موقف المنتوجات / السوق.
- (3) الموارد البشرية.
- (4) المكان والمعدات.
- (5) القاعدة التكنولوجية.
- (6) مناهج البحث والتطوير.
- (7) منظومة الإنتاج.
- (8) منظومة التسويق أو التوزيع.

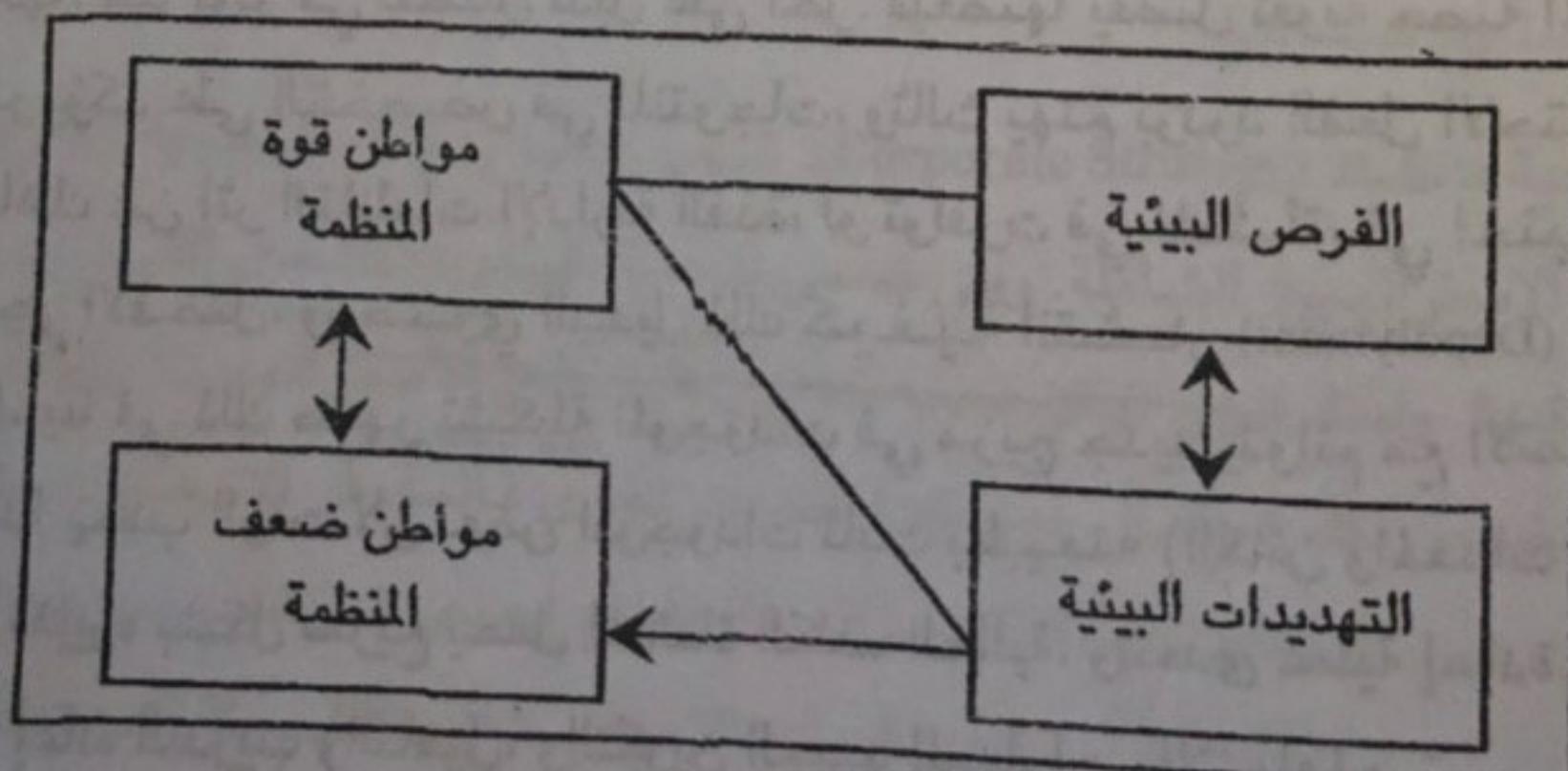
وقد تتفق المنشأة بمواطن القوة في بعض هذه المجالات، مما يزيد من عدد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها. كما قد تعاني من مواطن الضعف في البعض الآخر، مما يقلل من تلك البدائل. ومن المحددات الأساسية هنا مدى التزام (Commitment) المنشأة بتخصيص الموارد خلال الأجل الطويل، لأن مثل هذا الإلتزام يقلل من عدد البدائل المتاحة، حتى ولو كانت الموارد متوفرة.

د - المقابلة بين المنظمة والبيئة Matching Organization and Environment:

بعد صياغة الأهداف، وإنجاز التحليل البيئي، والتحليل المنظمي، لا بد من مقابلة مواطن القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية، كما في الشكل (3 - 4)

شكل (3 - 4)

المقابلة بين المنظمة والبيئة



Source: Griffin, p. 146, fig. 5 - 3

وتكتنف هذه العملية الصعوبات الكثيرة، وقد ترتكب الإدارة أخطاء جسيمة في تقديراتها (مثلاً إهمال احتمال دخول منافس أو توسيع أعماله على حساب المنشأة).

ويتضمن التحليل البياني بوجه خاص ما يأتي:

1 - التهديد المتمثل بدخول المنافسين الجدد (Threats of New entrants): أي مدى قدرة المنافسين الجدد على النفاذ بسهولة إلى داخل أسواق المنشأة، أو إلى أحد تلك الأسواق، فمثلاً، يحتاج تأسيس محل جديد لتنظيف الملابس إلى استثمار محدود، قياساً بتأسيس شركة جديدة للتعدين، من حيث الموارد والمعدات والموارد (البشرية، والمالية...). وبذلك فالتهديد يتفاوت بحسب العقبات أمام المنافسين بوجه دخول الأسواق الجديدة.

2 - المنافسة بين الكبار في الصناعة (Jockeying Among Contestants): ففي كل قطاع، أو فرع فيه، أو مجموعة من الفروع القطاعية، هناك شركات كبيرة، وربما عملاقة. وهناك شركات متوسطة وصغيرة. ولا بد أن تراقب الأخيرة المنافسة بين الكبار عند تحديد مساراتها الاستراتيجية. كما أن على الكبار تحديد طبيعة الحروب بينهم: حرب الأسعار، حرب الترويج، حرب الإبداعات التكنولوجية.

3 - تهديد المنتوجات المعوضة (Threats of Substitute Products): أي تهديد تلك المنتوجات التي يمكن أن تحل محلها، أو تعوض عن المنتوجات الحالية التي تتخصص بها المنشأة، مما يؤدي إلى تقليل الطلب على السلع والمنتوجات المعنية. مثال ذلك، حلول الآلة الحاسبة محل مساطر المهندسين في قياس الأبعاد، وحلول الحاسوب الشخصي محل الآلات الحاسبة والطابعة.

4 - قوة المشترين (Power of Buyers): يشمل ذلك مدى قدرة المشترين للسلع والخدمات التي تقدمها المنشأة المعنية على التأثير في البائعين أو الموردين. فهناك في بعض الأسواق مشترون محدودون للسلع: مثلاً شركات الطيران المشترية لأنواع معينة من الطائرات التي تصنعتها الشركات المتخصصة، مما يترك للأولى أثراً كبيراً في الثانية.

5 - قوة الموردين (Power of Suppliers): وتمثل في قوة الموردين على التأثير في المشترين لسلعهم وخدماتهم. فشركة الكهرباء أو مصلحة إسالة الماء هي البائع الوحيد في المشترين منطقة معينة، وبالتالي لها القدرة على التحكم بالمشترين لدرجة أكبر مما لو كان هناك منافسون لها.

والغرض من هذه المقارنة هو المواءمة بين المنظمة والبيئة لكي تستفيد الأولى من الفرص التي تتيحها الثانية، وتتفادى تهديداتها، ويطلب ذلك، أولاً، ربط مواطن القوة والضعف بـ مجالات الفرص والتهديدات، وثانياً توجيه مواطن القوة في المنشأة نحو الفرص المتاحة في البيئة. وثالثاً الاعتراف بـ مواطن الضعف تجاه بعض التهديدات لغرض معالجتها، ورابعاً، إمكانية استعمال بعض مواطن القوة لمواجهة بعض التهديدات.

هـ - تطوير البدائل الاستراتيجية Development of Strategic Alternatives: يشمل تطوير البدائل الاستراتيجية تكامل البيانات عن الفرص والتهديدات البيئية مع مواطن القوة والضعف في الموارد المتوافرة للمنشأة، وفي حالة المنشأة السائرة أو القائمة حالياً (Going - Concern) فإن أحد البدائل يتضمن الاستمرار على عملها باعتباره أبسط البدائل، وقد يكون أفضلاً. غير أن المنشأة لا بد أن تغير في استراتيجيتها بسبب التغيرات الحتمية في البيئة. ولذلك فهناك حاجة مستمرة لتطوير بديل جديد ومقارنتها بالوضع القائم حالياً.

ومما لا شك فيه أن تطوير البدائل هو عملية خلاقة مبدعة تتطلب أفقاً ورفي تستشرف المستقبل وتصور إمكاناته وكيفية مواجهة ظروف البيئة. ويحتاج تغيير الاستراتيجية، من بين ما يحتاج، إلى الشجاعة الكافية لمواجهة اللامنظور، وظروف اللاتاكد، إضافة إلى صعوبات تغيير المسارات المعتادة أو المريحة التي درجت الإدارة على إتباعها.

و - وضع الاستراتيجية الأساسية : Establishment of Basic Strategy ليس من السهل اتخاذ القرار بانتهاج الاستراتيجية المقترحة بسبب ارتباك ذلك القرار على درجة كبيرة من الاجتهاد (الرأي الشخصي). ذلك لأن المستقبل محفوف بالمخاطر ومشكلاته غير واضحة المعالم تحيط بها المجاهيل، في ضوء البيانات المحدودة المتاحة عن ذلك المستقبل. كما أن للإدارة فلسفتها وقيمها ورغباتها، مما يؤثر في تفضيل بديل على آخر. فبعضها يفضل تقوية حصة المنشأة في السوق، وأخر يؤكد على التخصص في المنتوجات، وتالث يهتم بردود الفعل الاجتماعية أو الحكومية، ناهيك عن أثر القابليات الإدارية الفذة، لو توافرت في المنشأة، في اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، ويحتوي البديل ذلك كييفية انتشار (Deployment) الموارد أو تخصيصها، بما في ذلك صهر تشكيلاً موجودات في مزيج جديد يتواءم مع الاستراتيجية المختارة. وهذا يتطلب الوقت لأن بعض الموجودات ثابت بطبعته (اللakan والمعدات والمباني)، مما يعني أن تغييره بشكل سريع يحمل المنشأة الكلف العالية. وتتعذر عملية إعادة تخصيص الموارد المالية إعادة التدريب والتأهيل، والتكون الجديد للمهارات والاتجاهات.

ز - تنفيذ الاستراتيجية (Implementation of Strategy): تستند هذه المرحلة إلى صياغة الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الشاملة. وتتولى الإدارة الوسطى وال المباشر (الدنيا) بوجه خاص، عملية التنفيذ. إذ أنه على الرغم من اضطلاع الإدارة العليا بإقرار الاستراتيجية الشاملة (بسبب طبيعة القرار)، فإنها تحتاج لمساعدة الإدارتين الوسطى وال المباشرة لاتجاه الاستراتيجية. ويقتضي ذلك (التجزئة التشغيلية) (Operationalization) للاستراتيجية على مستوى التقسيمات، والأجال الزمنية (متوسطة، وقصيرة الأجل)، والمنتجات، والخدمات، وأنشطة المنشأة (عمليات، تسويق،...) ومناطق عملها.

ح - تقييم الاستراتيجية (Evaluation of Strategy): تحتاج الاستراتيجية إلى تقييم وإعادة تقييم متواصلة أثناء التنفيذ لتفادي تدهورها، أو تقادم أساليبها ومرتكزاتها قياساً بالتغييرات البيئية، فالأخيرة تتحقق بأشكال وصيغ وظروف متنوعة، مما يعني ضرورة تقييم الاستراتيجية المقررة باستمرار، ولتشخيص مواطن الضعف، لفرض معالجتها قبل استفحالها. وتستلزم عملية التقييم وجود معايير نابعة أصلأً عن الأهداف الأساسية، لفرض معرفة فاعلية المنشأة (تحقيقها للأهداف وتكيفها للبيئة). ومن بين هذه المعايير: الحصة في السوق، نمو المبيعات، المردود من الموجودات ومن حق الملكية. كما يمكن قياس الأداء بالمقارنة مع ما تحقق منه في الماضي، أو باءاء المنافسين الآنداد. وفي حين تجرى المقارنة الدورية مع الأهداف والمعايير الكمية، فإنها لوحدها غير كافية مالم تصاحبها الأهداف والمعايير النوعية.

سادساً - مستويات الاستراتيجية (The Levels of Strategy):

لا بد من التمييز بين ثلاثة مستويات من الاستراتيجية هي: مستوى المنشأة ككل ومستوى الأعمال، والمستوى النشاطي.

١ - **استراتيجية المنشأة (Corporate Strategy)**: تسمى أيضاً بـ (الاستراتيجية الكبرى) (Grand Strategy) أو (الاستراتيجية الشاملة). وهي تسعى لتحديد مجموعة الأعمال التي تريد المنشأة أن تتخصص فيها. ولذلك فهي تركز بوجه خاص على نطاق الاستراتيجية وكيفية انتشار مواردها. وتتضمن ذلك احتمال حيازتها لمنشآت أخرى قائمة، أو الاندماج معها، أو ربما التخلص من بعض أعمالها الحالية. مثال ذلك تفرع إحدى شركات صناعة الأفلام في ح cittas آخر تشمل أمثلة تكنولوجيات، فاشرفات، الاستنساخ، والأشرطة المغففة، والمعدات

المكتبية. وقد يتطلب منها ذلك أخذ قرارات استراتيجية بشأن دخولها في أعمال جديدة، أو شراء شركات قائمة. مقابل التخلص من بعض المجالات الإنتاجية التي لا تتوافق مع تشيكلا تخصصاتها.

ب - **استراتيجية الأعمال** (Business Strategy): تركز هذه الاستراتيجية على أفضل كيفيات التنافس مع الغير في سوق أو فرع من قطاع معين. فهي تتعلق باستراتيجية كل تخصص إنتاجي من تخصصات المنشأة، ففي مثال الشركة أعلاه، لا بد من وضع استراتيجية للأفلام، والمعدات المكتبية..... كل منها في مواجهة من ينافس الشركة في ذلك المجال الإنتاجي.

ج - **الاستراتيجية النشاطية** (Functional Strategy): وهي الاستراتيجية التي تغطي أي من أنشطة المنشأة: العمليات، التسويق، المالية، الموارد البشرية.. الخاصة بأي من التخصصات الواردة في (ب) أعلاه. ففي الشركة ذاتها أعلاه، لابد من إستراتيجية خاصة بإنتاج الأفلام، وتسويقيها..... وأخرى لإنتاج وتسويقي المعدات المكتبية..... وهكذا.

سابعاً - وحدة الأعمال الاستراتيجية : (Strategic Business Unit, SBU)

من بين الممارسات المعاصرة ما ابتدعه شركة جنرال إلكتريك الأمريكية في استحداث مفهوم (وحدة الأعمال الاستراتيجية). والأخيرة هي منظومة فرعية من المنشأة لها أسواقها، ومجموعة منافسيها، بل رسالتها المتميزة، التي تختلف عن رسالة بقية المنظومات الفرعية. في الشركات المشار إليها هنا، تتضمن تقسيمات (وحدة الأعمال الاستراتيجية) إنتاج الثلاجات والغسالات للملابس وللأواني، والمنشآت، وماشاكيل، وهي تشتهر جميعاً في وجود مجموعات من المنافسين، والزيائن، والأسواق، في إطار رسالتها المتميزة، كما لها إدارتها الخاصة بها، وكأنها منشأة شبه مستقلة أساسها التوكيد على النمو السريع والمتواصل، واستيعاب التكنولوجيا، وخفض الكلف، وتوليد المجرى النقدي، وهكذا. وفي اليابان بدأ تطبيق هذه المنظومات الفرعية اعتباراً من سنة 1973، وتزايد زخماً في الثمانينات. ومن بين الشركات اليابانية الرائدة بهذا المجال شركة توشيبا، التي أرسلت مجموعة مختارة من أطرها للتدريب في شركة جنرال إلكتريك، وعادت إليها فاستحدثت المنظومات الجديدة.

الأسئلة

- 1 - ناقش العلاقة بين (بيان رسالة المنظمة) وبين أهدافها.
- 2 - قارن بين الأهداف الرسمية والتشغيلية، واطرح أمثلة على ذلك.
- 3 - لماذا ينبغي على المنشأة أن يكون لها أهداف أخرى إلى جانب هدف الربحية؟
- 4 - كيف يساعد وضوح الأهداف تقسيمات المنظمة في العمل سوية لتحقيق الفاعلية؟
- 5 - عرف استراتيجية المنظمة ووضح علاقتها بالأهداف؟
- 6 - ما المقصود بـ (الوقفة الاستراتيجية) وما هي علاقتها بالخطة الاستراتيجية؟
- 7 - لماذا لا يمكن الاستمرار بنفس الاستراتيجية دائمًا، على الرغم من حسن طياغتها وأخذها بنظر الاعتبار كل المتغيرات ذات العلاقة؟
- 8 - كيف تتفاوت القرارات الاستراتيجية عن التشغيلية؟
- 9 - ما المقصود بـ (الإقتدار المتميز) للمنظمة؟ أورد بعض الأمثلة؟
- 10 - في مجال اختيار تشكيلة المنتوج / السوق، قد تتجه المنشأة نحو التخصص، أو نحو التنويع. ما هي العوامل التي تجعل التوجه نحو التنويع صعباً؟
- 11 - كيف تفشل المنشأة في اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
- 12 - لماذا ينبغيأخذ المعايير الكمية والنوعية معاً في تقييم الأداء الاستراتيجي؟

مراجع الفصل الرابع: -

1 - المراجع الأجنبية: -

Bettis. Richard and Hall. William K. "Strategic Portfolio Management in the Multibusiness Firm." California Management Review 24 (Fall 1981: 23 - 28).

Ball. William K. "Survival Strategies in the a Hostile Enviroment." Harvard Business Hambrick. Donald c. "Maemilliam Ian c: and Day, Diana I. "Strategic Attributes and performance in the BCG Matrix - APLMS - Based Analysis of Industrial product Business." Academy of Management Journal 25 (Septemper 1982): 510 - 31.

Harrigan, Kathryn Rudia "Strategy Formulation in Declining Industries." Academy of Management Review 5. (October 1980): 559 - 604.

Kotter John P. "Managing Fmernal Dependence Academy of Management Review 4. (January 1979): 87 - 92.

الفصل الخامس

الخطط التشغيلية

المبحث الأول

عملية التخطيط وأنواع الخطط

أولاً - طبيعة التخطيط :

سبق أن أشير في الفصل الرابع إلى أن التخطيط هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترن للعمل في المستقبل. وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومتعددة. فهو إذن عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيّتها... كما أنه فعالية إدارية مستمرة، لأن الإدارة لا تصل إلى نقطة معينة لا تحتاج بعدها إلى التخطيط. ولا يعني ذلك أن الإدارة لا تكمل إعدادها لخطط معينة، بل أن إعداد أية خطة لا ينهي الوظيفة التخطيطية، بل يعيد توجّها نحو الخطط الفرعية المتبقية عنها، وكذلك يخلق الاستعداد للخطط اللاحقة زمنياً مع الاستفادة من معلومات التغذية العكسية.

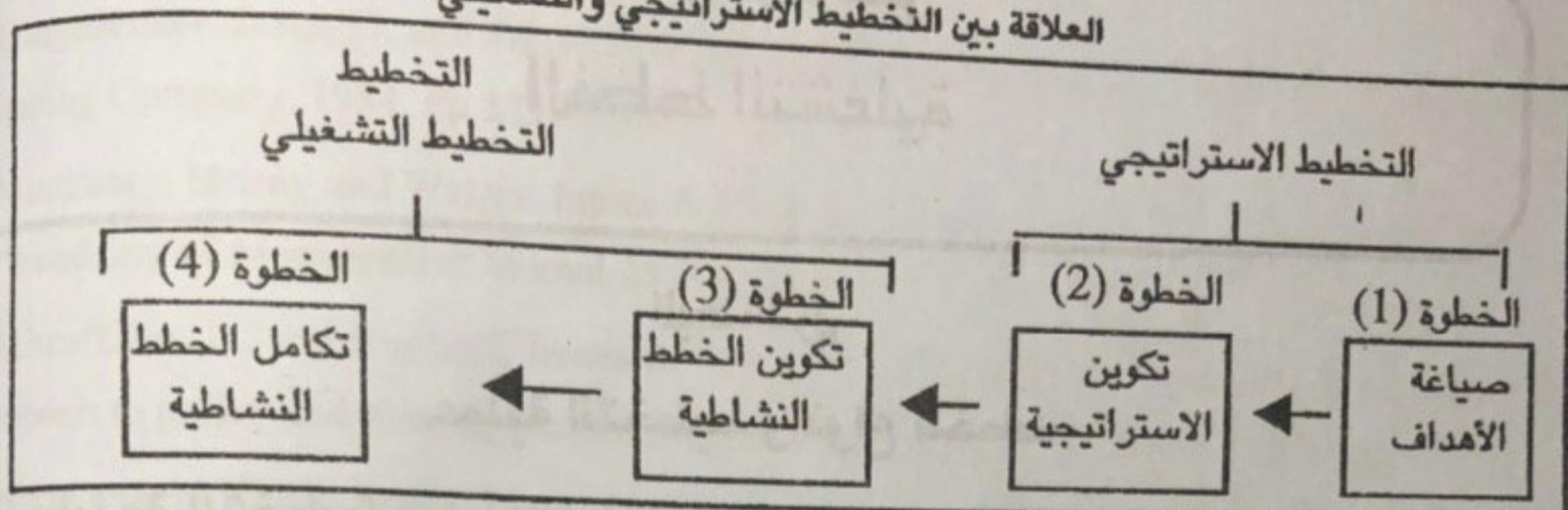
وتتطلب الخطط اتخاذ القرار، لأن اختيار مسار عمل مقترن بقرار في صالح هذا التوجّه، ورفضنا للمسارات الأخرى البديلة. غير أن اتخاذ القرار هو ليس مرادفاً للتخطيط لسببين أساسين أولهما، أنه يرتبط كذلك بأداء الوظائف الإدارية الأخرى، وثانيهما لأن عملية اتخاذ القرار تتعدى التخطيط إلى تنفيذ القرار وتقدير نتائجه.

وتتجه الخطط نحو تحقيق أهداف محددة أو حل مشكلات معينة في طرق بلوغ تلك الأهداف. ويسقى التخطيط الشامل أو الكلي (Overall Planning) إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها.. أما التخطيط حسب الأنشطة أو التقسيمات (Functional and Divisional Planning) فيوجه نحو تحقيق الأهداف الفرعية، التي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية. وهذا فالخطيط يحصل في كل مستوى تنظيمي، وينبع عن حصة التقسيم المعنى من رسالة المنظمة، وكذلك من أهدافه الفرعية.

ويشير الشكل (1-5) إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي. فال الأول يعني (كما سبقت الإشارة لذلك) بصياغة الأهداف، وتكوين (أو تحديد) الاستراتيجية. أما الثاني فينصب على تكوين الخطط التشغيلية (أي بحسب الأنشطة). ويحسب التقسيمات، ثم تحقيق تكاملها.

شكل (1-5)

عملية التخطيط في المنظمة
العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.



ثانياً- اتجاهات الإدارة نحو التخطيط:

أدت سرعة التغيير البيئي إلى توجيه الاهتمام المتزايد نحو ضرورة إعداد التوقعات حولها والتخطيط لمواجهتها. فمدراء المنشآت يواجهون اليوم أسوأ وأكثر متعاظمة في التقلب والحركة، مما يتطلب سرعة الاستجابة لها. وفي سعيهم لتحقيق النجاح (الفاعلية والكفاءة) والمحافظة على البقاء في السوق، فإن المدراء اليوم يعملون على تقدير المستقبل وعلى مواجهته بشكل مدروس. وهكذا تتزايد أهمية التخطيط بتعاظم حالات اللتأكد وتعقيدات البيئة. وعليه فإن معظم الشركات الكبيرة تتطلع بالتخطيط لأجال مختلفة. ومما يدفع بهذا الاتجاه أن الخلل في التخطيط ينعكس على بقية الوظائف الإدارية وعلى أنشطة المنشأة ككل. من جهة أخرى فإن هناك احتمال انغمام الإدارة بالعمل اليومي التشغيلي وضغوطه وأسبقياته، مما قد يقلل من الاهتمام بالتخطيط لأجال مختلفة.

ثالثاً- أنواع الخطط التشغيلية النشاطية (Functional Operating Plans)

تزاد الخطط تفصيلاً عند ما تجزأ بحسب أنشطة المنشأة: العمليات، التسويق، الموارد البشرية (الأفراد) والمالية، البحث والتطوير، العلاقات العامة. فلو نظرنا إلى الأنشطة المذكورة، وربطت سوية بالخطط الشاملة للمنشأة، لظهرت العلاقات بينهما كما في الشكل (2-5).

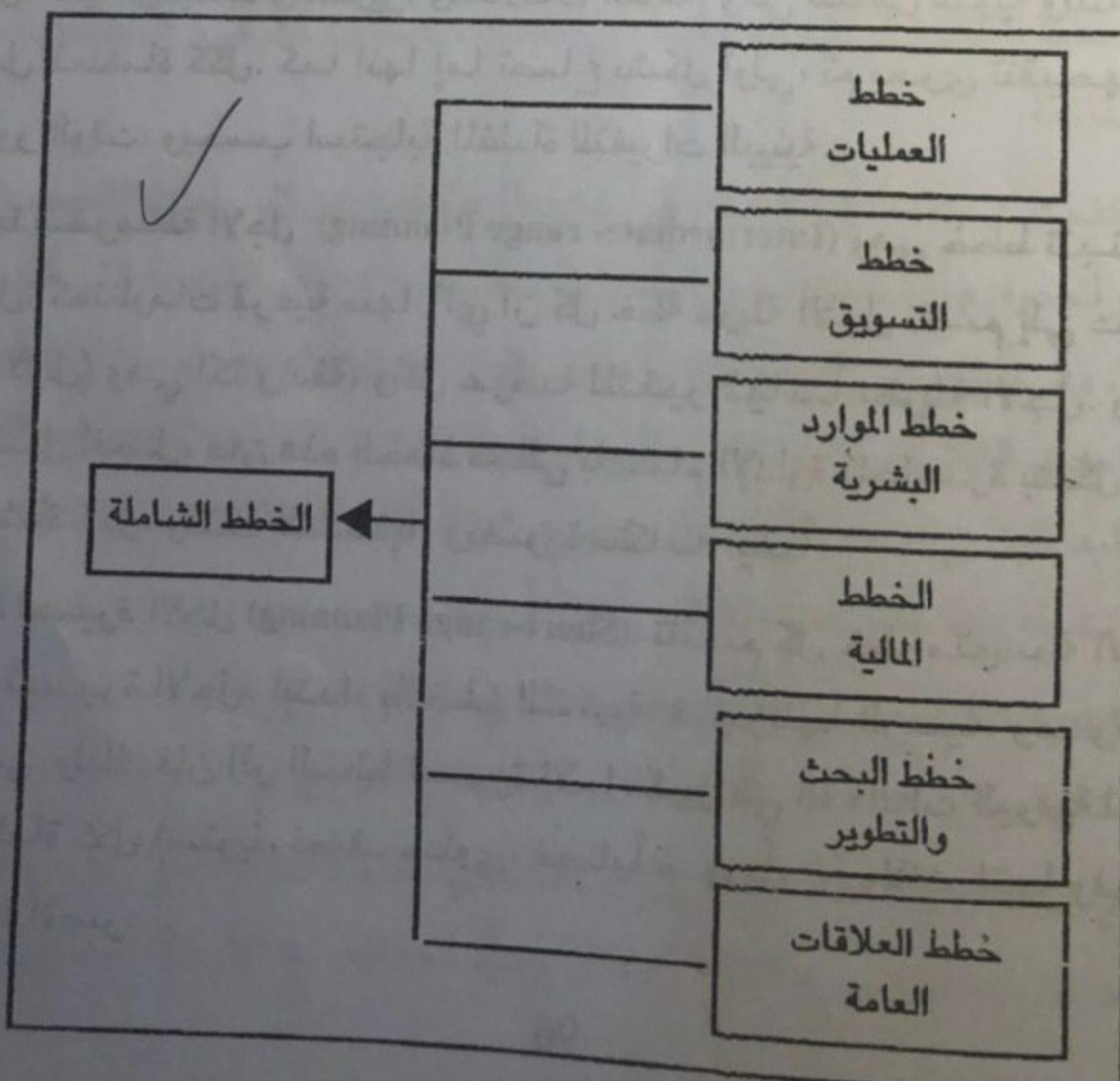
تنبع الأهداف الفرعية لكل نشاط من الأهداف الكلية للمنشأة، في حين تتكامل وتتجمع الخطط النشاطية، هرمياً، في خطة متناسقة هي الخطة الشاملة. وتصاغ للأنشطة الثانوية، المتفرعة لاحقاً، خطتها، وهكذا وصولاً إلى المستويات الأدنى. وتزداد الخطط تفصيلاً وكثافة بالبيانات كلما كان النشاط الذي تغطيه ضيقاً وفي مستوى إداري أدنى، ولأجل زمني أقصر، مثل ذلك الجداول اليومية أو الأسبوعية لورشة في معمل. ويظهر أن تفصيل الخطط، وتكاملها، يتم في إطار مدخل المنظومة المفتوحة لأن الأنشطة الفرعية، والثانوية.... هي منظومات فرعية من المنشأة، تتكامل في منظومة المنشأة، وعليه دور الإدارة في صياغة الخطط

مزدوج: تفصيل **الخطط هرميا** (التفصيص)، ثم تحقيق التكامل (التنسيق)، وهو ما يتناسب كذلك مع تفريغ الأهداف هرميا، وتكاملها في **الأهداف الرئيسية** (الكلية) للمنشأة، كما أن التكامل يعني **تناسق الخطط**، من حيث أثر خطوة كل نشاط (أو فرع منه) في خطط الأنشطة الأخرى، بحيث تتواءن حركة المنشأة أثناء تنفيذ الخطط.

وثمة ملاحظة أخرى تتعلق بسعى المنشأة لتحقيق الأمثلية في أدانها (Optimization) أي الحصول على أمثل المخرجات من المدخلات. فالهدف المهم هو الأمثلية للمنشأة ككل، ولكن ذلك قد يعني تضحيّة بعض التقسيمات بجزء من أمثليتها لغرض تحقيق أمثلية المنشأة، وهو ما يسمى **بالأمثلية الجزئية** (أو الأدنى) (Suboptimization) على مستوى التقسيمات. وبعبارة أخرى، فإن سعي كل تقسيم لتحقيق الأمثلية لوحدة (بما في ذلك الحصول على جزء من موارد المنشأة في تنافس مع التقسيمات الأخرى) قد يؤدي إلى عدم اقتدار تقسيمات أخرى على تحقيق الأمثلية فيها. وتحل هذه المسألة في إطار مدخل المنظومات المفتوحة من خلال التوكيد على الأمثلية الكلية للمنشأة، حتى ولو أدى تحقيقها إلى التضحيّة بالأمثلية النشاطية أو الجزئية.

شكل (2-5)

العلاقة بين الخطط النشاطية وال شاملة في المنشأة.



رابعاً - أنواع الخطط التشغيلية الزمانية (Time Span in Planning):

يمتد الأفق الزمني (Time Span) للخطط من أقل من سنة إلى أكثر من (20) سنة، وفي حين أن هناك اتفاقاً على الخطط الممتدة من أقل من سنة فأقل هي قصيرة الأجل، وأن الخطط متوسطة الأجل تزيد على السنة الواحدة، وتمتد حتى تصل (3) سنوات، أو حتى (5) سنوات في بعض الصناعات والقطاعات الثقيلة فإن هناك من يرى أن مدة (5) سنوات هي أجل طويل، وأن الخطط متوسطة الأجل يجب أن تقل عن ذلك. ولا حدود عليا لأفق التخطيط طويلاً الأجل. ويزداد أجل الخطط كلما ارتفع المستوى الإداري، بحيث أن التخطيط طويلاً الأجل يلزمه الإدارة العليا، ويقل توكيدها النسبي على الخطط متوسطة الأجل، ويوجه خاص الفصلية والشهرية والأسابيعية واليومية. أما الإدارة الوسطى فتقع بين المستويين السابقين من حيث الاهتمام أو التوجه نحو الأفق الزمني في وضع الخطط.

أ - الخطط طويلة أو بعيدة المدى (Long-range Plans): الخطط طويلة الأجل هي خطط استراتيجية منظورة إليها من بعد الزمني، وتواجه المنشآت ذات البيانات المتقلبة ضرورة الاهتمام بالتخطيط طويلاً الأجل، على الرغم من صعوبات إعداد هكذا خطط. وفي إطار مدخل المنظومة المفتوحة، فإن هناك خططاً نشاطية طويلة الأجل: للعمليات، وللتسيير، وللموارد البشرية، وللمالية، وللبحث والتطوير، وللعلاقات العامة. وهي تتكامل سوية وتناسق في خطط طويلة الأجل للمنشأة ككل. كما أنها إما تصاغ بشكل أولي، ثم يجرى تقييدها، أو تعديلها جزئياً بمرور الوقت، وبحسب استجابة المنشأة للتغيرات البيئية.

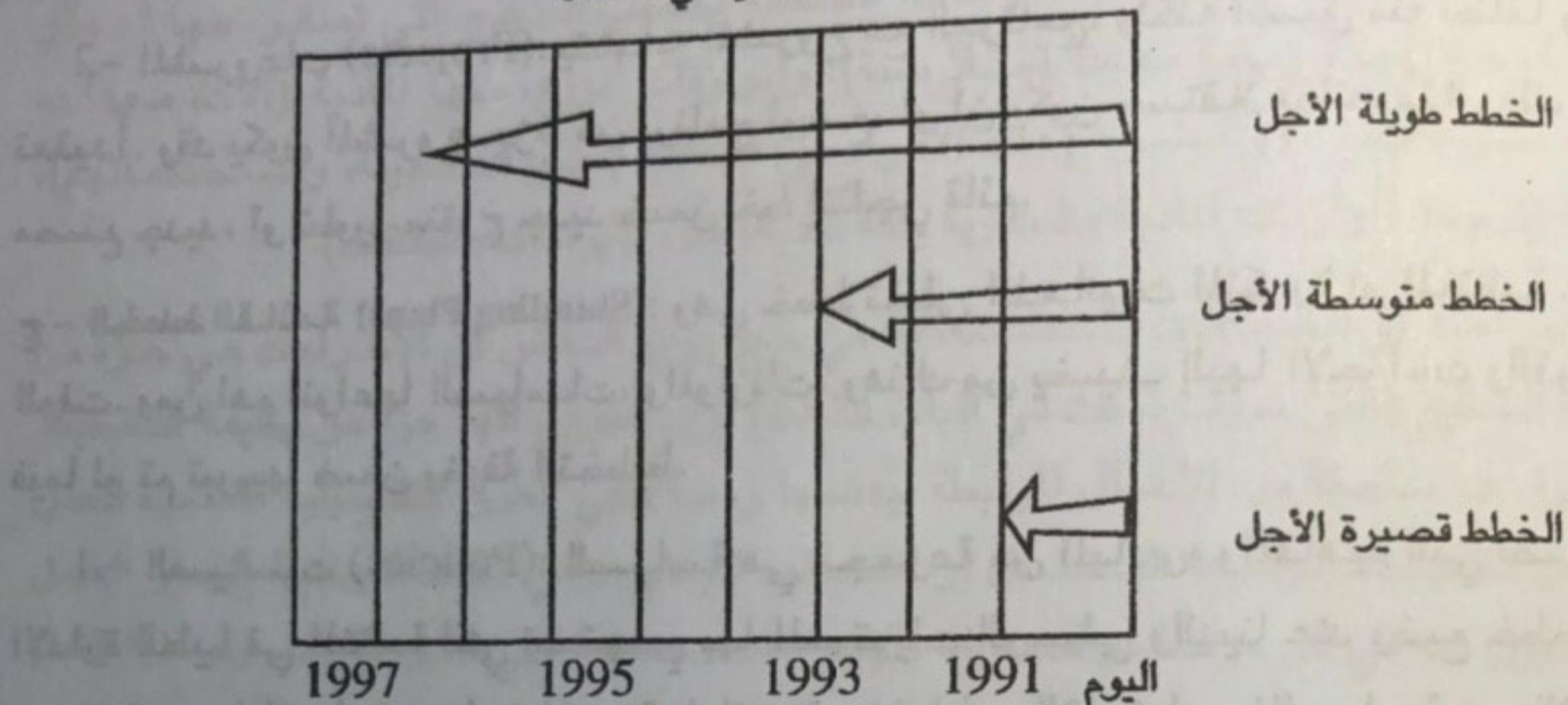
ب - الخطط متوسطة الأجل (Intermediate-range Planning) وهي خطط تنبثق عن الخطط طويلة الأجل، كمنظومات فرعية منها (أي أن كل خطة طويلة الأجل تقسم إلى عدد من الخطط متوسطة الأجل) وهي أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياساً بطول الأجل. وبسبب توافر البيانات بشكل أفضل، فإن هذه الخطط تحظى باهتمام الإدارة المعاصرة بشكل متزايد، وهي تصاغ للمنشأة ككل، وكذلك لأنشطتها، وبصورة متكاملة أيضاً.

ج - الخطط قصيرة الأجل (Short-range Planning): تنقسم كل خطة متوسطة الأجل إلى عدد من الخطط قصيرة الأجل، ابتداء بالخطط السنوية، فاجزائهما الزمنية، وصولاً إلى جداول العمل اليومي. ولذلك فإن أثر الخطط قصيرة الأجل كبير في الفعاليات اليومية للمنشأة. وهي تتوضع للمنشأة ككل (سنويًا، نصف سنوي، فصلياً، شهرياً، ...) ولأنشطتها وفروعها كذلك، ولأجال زمنية أقصر.

ويوضح الشكل (3-5) كيف أن الخطط الزمانية ترتبط وتكامل سوية، وكيف أنها تغطي سنين عمل المنشآت، بحسب الأفق الزمني لكل خطة.

شكل (3-5)

تكامل الخطط الزمانية في المنشآة



خامساً- أنواع الخطط بحسب فعلها (Action Plans)

تنقسم الخطط كذلك، بحسب فعلها، إلى ثلاث مجموعات هي: التكتيكية، وأحادية الاستعمال والقائمة.

أ- **الخطط التكتيكية (Tactical Plans)**: هي سلسلة منتظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. وتتضمن الخطة التكتيكية عدد من الأهداف الفرعية التي تقود للأهداف الاستراتيجية. وفي حين أن الاستراتيجية تركز على الموارد، والبيئة، ورسالة المنظمة مصاغة بشكل عمومي، فإن التكتيك يعالج القيود التي تفرضها كل من الموارد والوقت، مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة، ويجري إعداد الخطط التكتيكية في جميع مستويات الإدارة، وفي أنشطة المنشأة وتقسيماتها.

ب- **الخطط أحادية الاستعمال (Single-use Plans)** هي خطط تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل. ويوجد نوعان أساسيان منها هما : البرامج والمشروعات.

ج- **البرامج (Programs)**: البرنامج هو خطة أحادية الاستعمال تغطي مجموعة كبيرة من الفعاليات. فقد تشمل أساليب مناسبة لإدخال جديد للمنتجات، أو إقامة تسهيلات إنتاجية

(4) جديدة، أو تغيير رسالة المنظمة. وتم صياغة البرنامج على الوجه الآتي: (1) تقسيم إنجاز
الـ (5) الفعاليات إلى خطوات معينة. (2) دراسة العلاقة بين الخطوات، مع ملاحظة التعاقب المطلوب
ـ المـ (6) فيها. (3) تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة في كل خطوة. (4) تقدير تواريخ بدء وإكمال كل
ـ الـ (7) خطوة، (5) تعين تواريخ مستهدفة لإكمال كل خطوة.

ـ المـ (8) 2- المشروعات (Projects): يتشابه المشروع مع البرنامج، ولكنه أضيق منه نطاقاً وأقل
ـ الـ (9) تعقيداً. وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج أوسع، أو أن يكون مستقلاً بذاته، مثل ذلك بناء
ـ الـ (10) مصنع جديد، أو تطوير منتج جديد ضمن خط إنتاجي قائم.

ـ الـ (11) ـ الخطط القائمة (Standing Plans): وهي خطط تغطي الفعاليات المتكررة أو المنتظمة عبر
ـ الـ (12) الوقت. ومن أهم أنواعها السياسات، والموازنات، وهناك من يضيف إليها الإجراءات والقواعد
ـ الـ (13) فيما لو تم تبويبها ضمن وظيفة التخطيط.

ـ الـ (14) 1.- السياسات (Policies): السياسة هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها
ـ الـ (15) الإدارة العليا في المنظمة لكي تستهدى بها المستويات الوسطى والدينى عند وضع خططها.
ـ الـ (16) ويسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم التشغيلي. فالسياسة هي الإطار
ـ الـ (17) الدائم الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات، ويدور في فلكه النشاط في جميع مستويات
ـ الـ (18) الإدارة، في انسجام وتوافق وصولاً إلى الأهداف المنشودة. ومن أهم صفاتها الثبات النسبي
ـ الـ (19) ولو أنها تعدل إذا تقدمت أو تخلفت أو أصبحت غير قابلة للتطبيق. ومن أهم ما تحققه من
ـ الـ (20) مزايا للمنظمة هي:

ـ الـ (21) (1) الاقتصاد في الجهد والوقت.

ـ الـ (22) (2) الإسراع بتحقيق الأهداف.

ـ الـ (23) (3) المعاونة في وضع الخطط الفرعية.

ـ الـ (24) (4) ربط الوحدات داخل المنظمة بعضها.

ـ الـ (25) (5) تكوين صورة ذهنية طيبة للمنظمة لأنها تتميز عن غيرها بسياساتها المقررة. وقد تكون
ـ الـ (26) السياسات أساسية أو فرعية. ومن بين أهم الشروط المطلوب توافرها في السياسة:

ـ الـ (27) (1) أن تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي إلى تحقيقه عند تنفيذه.

ـ الـ (28) (2) أن تكون مقنعة في حقل التنفيذ للتقسيمات والأفراد.

ـ الـ (29) (3) أن تكون ممكنة التطبيق عملياً أو واقعية من حيث أخذها بنظر الاعتبار الموارد
ـ الـ (30) المتاحة، والمتوقعة اعتيادياً.

(4) أن تتصف بالمرنة لمواجهة احتمالات التعديل في المستقبل.

(5) أن تترابط السياسات الفرعية مع بعضها للوصول إلى الأهداف.

2- الميزانيات (Budgets): الميزانية هي خطة مصاغة بشكل رقمي، تأخذ شكل الموارد والاستخدامات أو المدخلات والمخرجات، مفصلة بحسب النتائج التي تسفر عنها أعمال المنظمة، خلال مدة زمنية معينة (مثلاً سنة). والميزانيات أنواع، منها المادية - (الأثاث، معدات، مواد، منتجات،....) والبشرية (عدد الأفراد في المنظمة بتبويبات معينة، واستخداماتهم)، ومالية (ترجمة الميزانيات المادية والبشرية بلغة نقدية، مثل الإيرادات والنفقات).

3- الإجراءات أو السياقات (Procedures): في حين يرى البعض أن الإجراءات هي جزء من وظيفة التنظيم (التي سوف تبحث في الباب الثالث) يرى آخرون أنها جزء من وظيفة التخطيط. والإجراء هو سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها زمنياً وهي الطرق التفصيلية المعتمدة للعمل الواجب تفيذه، جوهرها التسلسل أو التتابع الزمني. وهي تحدد كيفية إنجاز العمل والمسؤول عنه في كل مرحلة. والتصرف بالإجراءات محدودة فهي أميل للثبات، ولو أنها قابلة للتطوير.

4- القواعد (Rules): يشار إليها نفس ما ورد أعلاه (في مجال الإجراءات) من حيث تبويبها ضمن وظيفة التنظيم أو التخطيط. والقاعدة هي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات، وهي تتخذ شكل أوامر أو تعليمات ، مرتبطة بجزاءات للمخالفين.

المبحث الثاني

تنظيم وظيفة التخطيط

لا بد من تنظيم وظيفة التخطيط، وبخاصة مكانتها في الهيكل التنظيمي. والتخطيط وظيفة يؤديها كل المدراء، ومع ذلك هناك مكونات تنظيمية لا بد من تخصيص الإشارة إليها. كما أن التخطيط عملية تقوم على التفاعل بين مستويات الإدارة، وتم بدرجة معينة من المركزية أو اللامركزية.

أولاً- التخطيط وظيفة كل مدير:

يجب أن يؤدي كل مدير في المنظمة وظيفة التخطيط، باعتبارها واحدة من وظائفه الأساسية، وتتألف جزءاً من صلب مهامه، غير أن هناك تفاوتاً في درجة الاهتمام بالتخطيط بين مستويات الإدارة. فالإدارة العليا تلعب دوراً أكبر وأكثر تمايزاً في أداء وظيفة التخطيط.

في حين يقل ذلك الاهتمام لدى الإدارة الدنيا أو المباشرة، ويقع الاهتمام بين المستويين المذكورين بالنسبة للإدارة الوسطى. كما يتفاوت نوع الخطط، وكثافة تفاصيلها، لأن الإدارة العليا تعنى بالخطط الشاملة الملخصة، في حين تهتم المستويات الوسطى وال المباشرة بالخطط النشاطي وفروعه. وتزداد التفاصيل كلما انخفض مستوى الإدارة. ومع ذلك، فإن كل المستويات تشارك في التخطيط وبشكل واسع، وبقيادة الإدارة العليا.

ثانياً- المكونات التنظيمية وممارسة التخطيط :

من بين أهم المكونات التنظيمية في ممارسة وظيفة التخطيط، والتي لابد من الإشارة إليها، تفصيصاً، ما يأتي:

أ- مجلس الإدارة (Board of Directors): يقع مجلس الإدارة في قمة هيكل المنشأة ، وقد يكون منتخبًا من قبل المساهمين في الشركة المساهمة، أو معيناً من قبل الدولة في الشركات العامة، أو الاثنين معاً في الشركات المختلطة. وهو الجهة التي تتولى التخطيط الاستراتيجي.

ب - المدير العام، أو رئيس الشركة، أو المدير التنفيذي الرئيسي:
(General Manager, President, Chief Executive, officer, CEO)

هو أهم فرد في المنشأة، وقائد مسيرتها التخطيطية (والكلية). وهو يلعب دوراً مهماً في إدارة عملية تفصيل الأهداف، والخطط المستندة إليها، ثم تنسيقها وتكاملها، متعاوناً بذلك مع مجلس الإدارة من جهة، ومع المدراء في المنشأة من جهة أخرى.

ج - اللجنة التنفيذية، أو اللجنة التخطيطية (Executive or Planning Committee): على الرغم من تسمية هذه اللجنة بـ (التنفيذية) فإنها تقوم بمساعدة المدير العام في ممارسة وظيفة التخطيط، كما قد تسمى بـ (لجنة التخطيط): وهي تضم عدداً من مدراء الأنشطة الأساسية (مدير العمليات، التسويق، المالية,...) وبرئاسة المدير العام، وتعقد اجتماعاتها باستمرار لصياغة مشروع خطة المنشأة، قبل تقديمها لمجلس الإدارة. كما تتولى رقابة تنفيذ الخطة مركزيًّا بمؤشرات دورية مكثفة.

د - مستشارو التخطيط (The Planning Staff): وفي نمط آخر من اهتمام إدارة المنشأة بوظيفة التخطيط تنظم فيها وحدة (أو قسم) استشارية مرتبطة بالمدير العام. وقد تعطى صلاحية المبادرة بالطلب من التقسيمات صياغة خططها، أو أنها تستجيب فقط للاحظات

وتوجيهات المدير العام عن الخطط، وتعمل على الأخذ بها. وتنظم هذه المجموعة (الوحدة) من مستشاري التخطيط لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

- (1) مساعدة الإدارة العليا في صياغة الأهداف، وتكوين الاستراتيجيات ووضع الخطط.
- (2) تقليل العبء التخططي على المدراء.
- (3) مساعدة المدراء في تحقيق التكامل والتنسيق بين الفعاليات التخططية.
- (4) إغاثة عملية حل المشكلات بالتفاصيل الفنية والخبرة العملية، وبالتالي سد النقص المحتمل في هذا المجال لدى المدراء.
- (5) النظرة الموضوعية للتخطيط التي يتمتع بها المستشارون.

ثالثاً- المركبة واللامركبة في العملية التخططية:

اللامركبة هي درجة تخويل صلاحية التخطيط إلى المستويات التالية وعندما يحصل ذلك، تزداد المسؤوليات التخططية للمدراء. والعكس صحيح في حالة الميل نحو المركبة في التخطيط، حيث تمارس الإدارة العليا قسطاً أكبر من وظيفة التخطيط، ومن أهم الاتجاهات في مجال المشاركة في القرارات التخططية ما أشير أعلاه إلى أسلوب (الإدارة بالأهداف) (MBO).

المبحث الثالث

مقدمات التخطيط، و التخطيط الموقفي، وعقبات التخطيط ومعالجتها.

أولاً- مقدمات التخطيط :

المقدمة (أو المقدمة المنطقية) (Premise) التخططية هي البيانات المفترض تمثيلها لحالات المستقبل، خاصة وأن البيئة المستقبلية التي يعالجها التخطيط تتسم عموماً باللاتاك والمخاطرة. والمقدمات هي تنبؤات مدروسة بحالات المستقبل، وليس مجرد حدس شخصي لا يقوم على قاعدة من البيانات. ومن بين أهم المقدمات التخططية تلك الافتراضات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة النشأة. وهذا يعني أن تبدل تلك المقدمات يتطلب تغيراً في الخطط، وإن أصبحت مقاومة، أو خارجية عن القرينة. ومن بين المقدمات التخططية الأساسية ما يأتي:

- السياسة العامة للدولة: تتأثر النشأة بالسياسة العامة "الدولة" (بيئة خارجية)، بوجه خاص بالسياسات المالية والنقدية . فالفوارق في الميزانية العامة للدولة (Budget Surpluses) تؤدي إلى تقليل الإنفاق الحكومي، وبالتالي تقليل الطلب على السلع والخدمات، والعكس

صحيح في حالة عجز الموازنة (Budget Deficits). وكما أن السياسة الضريبية للدولة تؤثر في الإنفاق الاستثماري للمنشأة في عدد من المجالات، ذلك لأن انخفاض العبء الضريبي يؤدي إلى تحقيق دخل صاف أعلى، وإمكانية أفضل لاحتياز مبالغ أكبر لإعادة الاستثمار. ثم أن المشجعات المقدمة للمنشآت، في مجال إعفاء ذلك الجزء من الدخل المعاد استثماره من الضريبة، أو إعفاء استثمارات أو مشروعات معينة من الضريبة لمدة محددة، والسماح بتسريع الاندثار المؤدي لارتفاع الكلف، وانخفاض الدخل الصافي وبالتالي انخفاض الضريبة المدفوعة للدولة، هي من بين المتغيرات المهمة التي تأخذها المنشأة في الاعتبار عند وضع خططها. ولا بد إذن من إعداد التنبؤات حول السياسة المالية المرتقبة في المستقبل.

من جهة أخرى، فإن السياسة النقدية المتساهلة التي يطبقها المصرف (البنك) المركزي تؤدي إلى تشجيع الاقتراض من المصارف (بسبب تقليل القيود، وتخفيض سعر الفائدة، وتقليل نسبة الاحتياطي القانوني النقدي مقابل الودائع، ودخول الدولة مشترية لسنداتها وبالتالي إطلاق قوة شرائية في الاقتصاد الوطني...) ومثل هذه الظروف تؤدي إلى تشجيع الإنفاق الاستثماري للمنشآت، والإنفاق الاستهلاكي للجمهور، والعكس صحيح في حالة السياسة النقدية المتشددة. ولا بد من إعداد التنبؤات حول السياسة النقدية المتشددة. ولا بد من إعداد التنبؤات حول السياسة النقدية المحتملة في المستقبل.

ب - الظروف الاقتصادية العامة: وبالإضافة لما جاء أعلاه، فإن توقعات المنشآت بشأن نسبة نمو الاقتصاد الوطني بمؤشرات الدخل القومي، والناتج الإجمالي القومي.....) تؤثر في خططها للتوسيع في المستقبل. كما أن وتيرة نمو القطاع أو فرعه، حيث تعمل المنشأة، تضع الإطار المهم لحركة المنشأة في مجال التوسيع أو الانكماش.

ومن بين آثار الظروف المشار إليها على المنشأة، ما تفرزه من نتائج في مجال الحصول على الموارد البشرية المطلوبة ، والمواد الأولية ، والمكائن والمعدات ، والحصول على القروض من المصارف لتمويل الاستثمار ، أو لسد العجز النقدي ... كل هذه المتغيرات تصب أثراها في عملية التخطيط .

ج - العوامل الخارجية الأخرى: هناك مجموعة كبيرة من العوامل الأخرى المؤثرة في الخطط، يمكن أن يشار لبعضها على سبيل المثال، لا الحصر. فقرارات المستهلكين تتاثر باتجاهات الموضة (Fashion Trends)، مما يعني ضرورة متابعتها باستمرار من قبل المنشآت المتخصصة بالسلع الاستهلاكية. وتتأثر المنشأة كذلك بخطط وفعاليات المنافسين في السوق،

مثل إدخالهم منتجات جديدة منافسة ، أو القيام بحملات ترويجية ، أو خفض الأسعار ... ثم أن مدى وفرة المواد الأولية والموارد البشرية الازمة لأعمال المنشأة يؤثر في التوسيع ، وفي الكلف العاملة.

ثانياً- التخطيط الموقفي (Contingency Planning) :

لقد أدت صعوبات التخطيط إلى انتهاج العديد من المنشآت وبخاصة الشركات الكبيرة ، لأسلوب التخطيط الموقفي ، وبموجبه تقوم الإدارة بتطوير ما يسمى بـ السيناريوهات أو المشاهد المتعددة (Multiple Scenarios) ، يستند كل منها إلى مجموعة من المقدمات (الافتراضات) التخطيطية. فمثلاً قد يكون أحد السيناريوهات مبنياً على الظروف الاقتصادية الأكثر احتمالاً في التحقق ، وأخر على الظروف الاقتصادية الأكثر احتمالاً في التتحقق، وأخر على الظروف الاقتصادية التي تعكس التفاؤل ، وثالث على تلك الظروف التي تعكس حالة التشاؤم. ولا ينحصر اعتماد السيناريوهات على التنبؤ بالظروف الاقتصادية، بل كذلك على الظروف المناخية، والسياسية، وتوافر المواد الأولية والموارد البشرية وتنظيم الدولة للبيئة.

وعلى أساس كل سيناريو (مشهد) يجري تطوير أو صياغة خطة محددة للمنشأة، وإن هناك مجموعة من الخطط ، حسب الموقف أو الظروف المحتملة في المستقبل، ويطلب التغيير من سيناريو إلى آخر قيام المنشأة بتحديد (نقاط التحرك أو العمل) Trigger, or Ac-tion, Points فمثلاً لو كانت نسبة التضخم النقدي السنوي بحدود (10%) سنوياً فإن ذلك يعني السيناريو رقم (1) ، في حين أن ارتفاعها عن ذلك وحتى (15%) يعني بروز السيناريو رقم (2) وارتفاعها فوق الحد المذكور يعني نشوء السيناريو رقم (3) . ويعتمد هنا على المؤشرات الشهرية المستمدة من النسب السنوية أعلاه، للاستعداد لانتهاج خطط جديدة بحسب تبلور السيناريوهات . وليس التضخم النقدي إلا أحد المحددات المعتمدة في رسم معالم كل سيناريو ، إذ أن نسبة نمو الاقتصاد الوطني وحصة المنشأة في السوق ، ومبيعاتها كلها محددات لها مؤشراتها ، وترتبط بين سيناريو وأخر .

وهكذا فالخطيط الموقفي يوفر درجة عالية من المرونة في استجابة المنشأة للتغيرات في البيئة حولها . غير أنه، من الناحية الأخرى ، يفرض جهوداً تخطيطية كبيرة : مما يزيد من عيوبها . وقد تكون المنافع أعلى من الكلف الناشئة عن انتهاج هذا الأسلوب في التخطيط .

ثالثاً - عقبات التخطيط (Barriers to Planning) :

تواجه عملية التخطيط مجموعة من العقبات التي تحد من فاعليتها والتي تتطلب معالجة متواصلة من قبل الإدارة . ومن أهم هذه العقبات ما يأتي :

١- البيئة المعقدة والдинاميكية (المتحركة) : لقد أشير في الفصلين الثالث و الخامس (الحالي) إلى تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمة، وإلى تزايد حركة متغيراتها بمرور الوقت . ومما لا شك فيه أن التعقيد والдинاميكية يزيدان من صعوبات العملية التخطيطية بسبب ضرورة المتابعة المتواصلة لمتغيرات البيئة ، بما في ذلك جمع وتحليل البيانات ، واتخاذ القرارات اللازمة لتكيف المنظمة لها .

ب- غموض الأهداف : فالأهداف غير الواضحة ، على مستوى المنظمة ككل ، وعلى مستوى تقسيماتها ، تعيق عملية التخطيط ، لأن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في التخطيط ، وقد لا يتحمس بعض المدراء للأهداف الواضحة بسبب ضعف الثقة بالنفس واحتمال الفشل في تحقيق المستهدف. يضاف لذلك أسباب أخرى مثل ضعف قابلية المدير ، وفقدان القاعدة المتبعة للبيانات ، والنظام غير السليم للحوافز .

ج - مقاومة التغيير : فالخطيط ، بتعريفه ، يتطلب تغيير عدد من مجالات عمل المنظمة ، ومحاولة صياغة ظروف عملها في المستقبل . غير أن المدير قد يقاوم التغيير خوفاً من مجاهيل المستقبل، وتفضيل الأهداف والخطط المعروفة أو المعتادة ، والظروف القائمة .

د- القيود : هناك العديد من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط ، ومنها بوجه خاص ما يأتي:

(1) الاستثمار الكبير في رأس المال الثابت (الموجودات الثابتة) وبالتالي عدم مرنة المنشأة في التكيف للمستجدات التكنولوجية .

(2) القيود الحكومية .

(3) شحة الموارد المادية .

(4) ندرة الكفاءات الإدارية .

هـ الوقت والكلفة : يستنزف التخطيط السليم الوقت الطويل فهو مكلف للمنظمة . وقد يتطلب مثل هذا التخطيط التمويل المناسب . والخبرات الفنية ، والبيانات مما لا يتوافر حالياً في المنظمة ، ويكلفها الكثير الحصول على مثل هذه المستلزمات .

رابعاً - معالجة عقبات التخطيط :

هناك مجموعة من المعالجات المقترنة لهذه العقبات وبالتالي زيادة فاعلية التحقيق ، منها :

١- البدء في قمة المنظمة : فالخطيط الفاعل هو الذي يبدأ من قمة المنظمة ، أي من إدارتها العليا ، فهي تقود عملية صياغة رسالة المنظمة الأهداف الرئيسية ، والاستراتيجيات ، وهي التي تسبيغ على التخطيط الأهمية التي يستحقها .

- 2 - الاعتراف بوجود حدود للتخطيط : فالالتخطيط ، رغم أهميته لا يضمن النجاح ، بل يتبع له الفرص ، ويزيد من إمكانات تحقيقه. ويسبب ظروف البيئة والمنظمة، فإنه عرضة للتغيير والتعديل.
- 3- الاتصال : على الرغم من بدء عملية التخطيط في قمة المنظمة، فإن الإدارة العليا لا بد أن تعمل على تحقيق الاتصال المستمر بين مختلف مستويات الإدارة . فالكل يجب أن يعرف الأهداف والاستراتيجيات ومسارات الخطط ، وكيفية تكاملها وتناسقها .
- 4 - المشاركة: من المبادئ المهمة في التخطيط الفاعل مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه ، بل كل المدراء والرؤوسين . فلكل منهم دوره فيها ، والمعلومات التي يقدمها ، والزوايا التي ينظر من خلالها للتخطيط ، وخصوصيات التقسيم الذي يعمل فيه ، هذا إلى جانب ما أشير إليه من أهمية المشاركة في تطبيق أسلوب (الإدارة بالأهداف) .
- 5- المراجعة والتحديث : الخطط لا توضع وتتتابع ، بل تطبق وتتبني ، ويجرى تحديثها Up () باستمرار لتواكب التطورات البيئية ، والبيانات المتاحة ، وتعاقب تنفيذخطط dation) قصيرة الأجل .
- 6- التخطيط الموقفي: أشير أعلاه إلى أهمية هذا الأسلوب في التخطيط ، وبوجه خاص تمكّن الإدارة من تكييف أوضاع المنظمة في إطار ظروف المستقبل ومتغيراته .

الأسئلة

- 1- ناقش المقوله الآتية : القرار السليم يعني التخطيط السليم .
- 2- أوضح العلاقة بين التخطيط ومداخل المنظومة المفتوحة .
- 3- ما الذي يحدد الأفق الزمني أجل التخطيط في المنشأة ؟
- 4- كيف تبرر وجود تخطيط طويل الأجل في المنشأة على الرغم من ظروف اللاتاكر والمخاطر ؟
- 5- لماذا التوكيد المتزايد على التخطيط ؟
- 6- هل أن وظيفة التخطيط هي أهم الوظائف الإدارية الأخرى ؟ لماذا ؟
- 7- مالقصد بـ (التخطيط الموقفي) ؟ وما هي السيناريوهات المتعددة ؟
- 8- قارن بين التخطيط الذي يمارسه مستشارو التخطيط مع الذي يمارسه المدير.
- 9- ما هي أهم عقبات التخطيط ؟
- 10- هل يمكن معالجة بعض هذه العقبات ؟ كيف ؟

الفصل السادس

المعلومات واتخاذ القرار

المدراء هم متخدو القرار، لأن عملية اتخاذ القرار هي جزء من الإدارة، ويتميز المدير الفاعل بقابليته على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وعلى الرغم من إمكانية تأجيل القرار في الوقت المناسب، أو إعداد الدراسات الالزمة له، أو الانتظار حتى تتبلور التطورات المحيطة به، فإن الوقت لا بد أن يحين لاتخاذ القرار.

المبحث الأول

طبيعة اتخاذ القرار الإداري

أولاً - تعريف اتخاذ القرار (Decision Making):

يتضمن اتخاذ القرار الإداري خياراً واعياً، فعندما يفضل المدير خياراً دون سواه، فإنه بذلك يصل إلى استنتاج معين ويصطف في مسار عمل محدد، من بين عدد من البدائل. والهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الأفضل، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة، وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة. وهناك ميل لدى العديد من المدراء والباحثين لصب الاهتمام على الخطة النهائية التي يختار بها المدير مسار عمل معين (مثل إعلان الإدارة عن فتح فرع جديد في منطقة محددة). غير أن هذا الاهتمام بالخيار النهائي يؤدي إلى إغفال حقيقة مهمة ألا وهي أن اتخاذ القرار هو «عملية» (Process) متعددة الخطوات، تتوج أخيراً باختيار حل معين كخطوةأخيرة.

ويضطلع المدراء باتخاذ القرارات لأن الصالحيات الالزمة بهذا الشخص قد خولت لهم من رؤوسائهم. أي أنهم يستطيعون اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بال مجالات التي تقع ضمن إختصاصاتهم في المنظمة. وعلى الرغم من ذلك، فإن العلماء السلوكيين قد درسوا وطرحوا العوامل الكثيرة داخل المنظمة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار. أي أن المدير، وهو يتخذ القرار، يتاثر بقرارات وتصرفات المدراء الآخرين، وبرؤوسه، وبالعوامل الأخرى المنظمية والبيئية. وهكذا، فإن أي قرار يتتخذه المدير نادراً ما يكون من مهام مدير واحد. بل هو قرار جمعي أو مركب (Composite Decision).

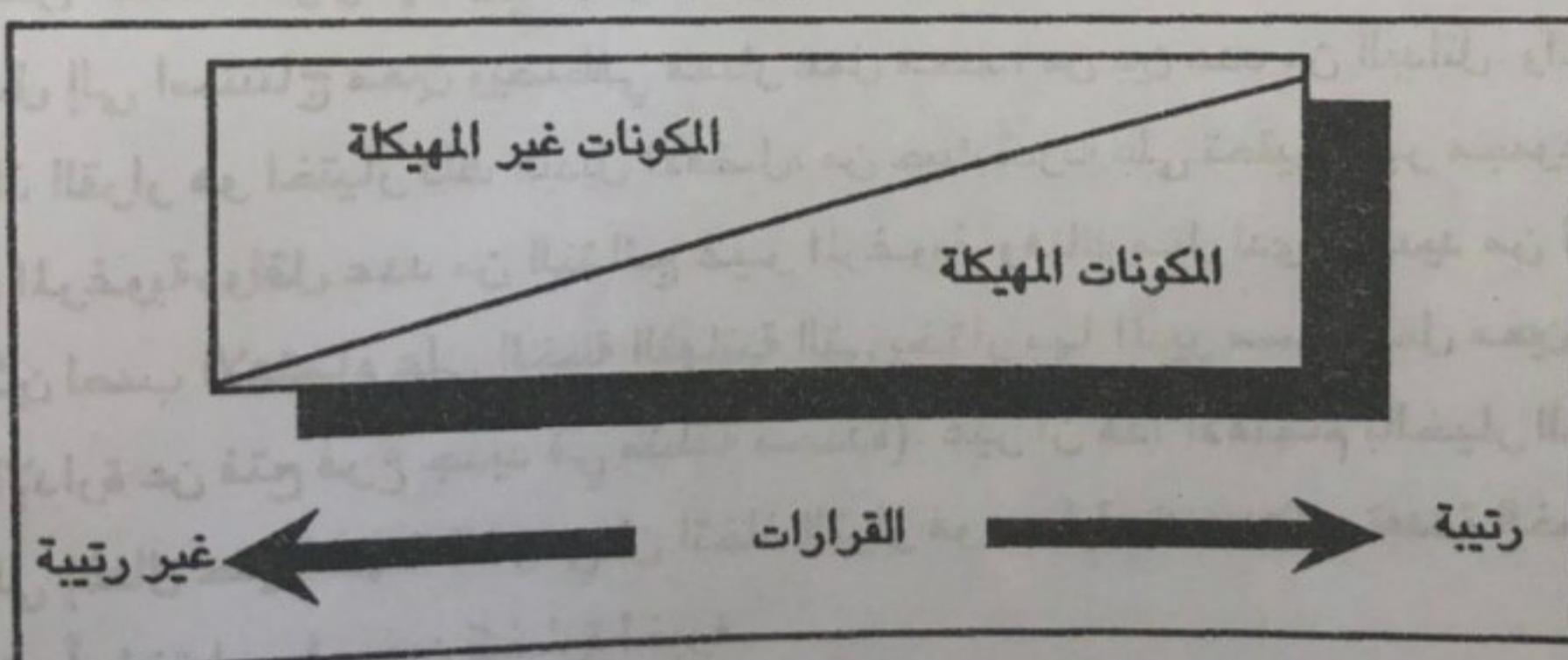
ثانياً - أنواع القرارات:

يمكن تبوييب القرارات بعدد من المجموعات المتاجنسة، بحسب القاعدة المستعملة في التبوييب. ويمكن اختيار قاعدتين أساسيتين هما: القرارات الريتيبة (الروتينية)، وغير الريتيبة (غير الروتينية)، من جهة، والقرارات بحسب البيانات المتوفرة عنها وذلك في ظروف التأكيد، والمخاطر، واللاتأكيد، من جهة أخرى.

١ - القرارات الريتيبة وغير الريتيبة **Routine and Nonroutine Decisions**: يعكس الشكل (٦ - ١) تمييزاً مفيداً عند دراسة عملية اتخاذ القرار، وكما يظهر منه، فإن معظم القرارات تتضمن موافق تشمل على مكونات مهيكلة (أي محددة أو معروفة جيداً)، وغير مهيكلة (غير محددة، أو غير معروفة جيداً). فالقرارات التي تقترب من النهاية الأولى - أي ذات المكونات المهيكلة - هي القرارات الريتيبة. فهي تتميز بالتكرار، وتنطوي على إجراءات نمطية في اتخاذها، وتتخذ في ظروف يسودها الحد الأدنى من اللاتأكيد . مثال ذلك، اتخاذ قرار بصرف الرواتب المعروفة مسبقاً، أو بإعادة طلب المخزون ضمن قواعد محددة.

شكل (٦ - ١)

القرارات الريتيبة وغير الريتيبة



ويعتمد متخد القرار هنا على مجموعة من السياسات، والقواعد، والإجراءات والطرق النمطية في المعالجة والحساب.

أما القرارات في النهاية الأخرى من الشكل أعلاه فهي متخد في موافق غير مهيكلة، أو ذات طبيعة جديدة وغير متكررة. ويزداد تعقيدها بسبب المعلومات غير المتكاملة وغياب الطرق المعتمدة في الحل. وهي لا تقتصر على القرارات الرئيسية والأساسية (مثل شراء شركة أخرى) حسب، بل تمتد إلى قرارات أقل أهمية منها (مثل شراء آلة حاسبة جديدة، أو القيام بحملة

ترويجية جديدة). ومن سمات هذه القرارات صعوبة انتقاء الحل الأفضل للمشكلة المعينة، إلى جانب ممارسة درجة أعلى من الاجتهاد الشخصي.

بـ- القرارات المتخذة في ظروف التأكيد، والمخاطر، واللاتاكد: يتخذ المدير القرار في واحد من ثلاثة ظروف أساسية هي:

١ - التأكيد (Certainty): تسود حالة التأكيد عندما يعرف المدير، بوثوق، البدائل المتاحة أمامه. والظروف المرتبطة بكل بديل والنتائج أو المكافآت (Payoffs) المتوقعة منها، مثلاً قد تتبلور أمامه ثلاثةً مواقف تمثل إمكانية إيداع النقديّة الفائضة لأجل في المصارف بحيث أن أحد المصارف يدفع (5%) والثاني (7%) والثالث (9%)، ومع تساوي شروط الإيداع الأخرى. فإن المدير يختار في هذه الحالة من التأكيد، البديل الثالث، باعتباره أفضلاً لها. وفي المنظمة المعاصرة، نادراً ما تتخذ القرارات في حالة التأكيد، لأن تعقيد وتكلب البيئة، والظروف المنظيمية، يجعل هذه القرارات قليلة العدد. إذ أنه في حالة الإيداع أعلى، قد لا تتوافر للمدير كل البدائل الأخرى (مصارف أخرى بديلة)، أو فرص الاستثمار الأخرى البديلة، لغرض المفاضلة بينها قبل اتخاذ القرار.

2 - المخاطرة (Risk): تسود ظروف المخاطرة لدرجة أكبر في المواقف الإدارية التي تتخذ فيها القرارات. وتحتمل المخاطرة بوجود تقديرات أو توزيعات احتمالية (Estimates or Distributions) لكل من: البدائل المتاحة، والنتائج المتوقعة لكل بديل، والتي تتضمن الكلف والمكافآت المترتبة عليه، ففي مجال التسويق مثلاً، قد يختار المدير بين بديلين، أحدهما دخول الأسواق الجديدة ذات المردود الأعلى والمخاطر الأعلى (أي درجة من تقلب ذلك المردود)، مقابل البقاء في الأسواق الحالية ذات المردود الأدنى والمخاطر الأقل. افرض أن المردود والمخاطرة في النوعين من الأسواق هما كما يأتي: -

الأسواق الجديدة: مردود 12% باحتمال 0.50.

مردود 16% باحتمال 0.50.

الأسوأ، الحالية: مردود 4% باحتمال 0.25.

مردود 8 % باحتمال .075

$$\%14 = (0.50 \times \%16) + (0.50 \times \%12) = \%14$$

المبردود من الأسواق المحلية: $(0.75 \times \%8) + (0.25 \times \%4)$

ويمكن عندئذ للمدير أن يختار بديل الأسواق الجديدة باعتباره الأفضل، بعد ترجيح نسبة المروود باحتمال تحققه، في كل حالة، علماً بأن مجموع الاحتمالات لكل بديل = (100%) أو (1.0).

3 - الالاتاکد (Uncertainty): تتخذ معظم القرارات في المنظمات المعاصرة في ظروف الالاتاکد، حيث لا يعرف المدير كل البدائل، ولا نتائجها، ولا توزيعاتها الاحتمالية. وتنشأ حالة الالاتاکد من التعقيد المتزايد والдинاميكية (الحركية) التي تتميز بهما البيئة والمنظمة معاً. افرض أن المنشأة تواجه مشكلة الإبداع التكنولوجي، وذلك في إطار توسيع تسهيلات الإنتاج لمواكبة التطورات في السوق ومواجهة تحركات المنافسين. ومن بين الحلول المطروحة أمامها إنشاء مصنع جديد يستوعب التكنولوجيا المتقدمة. غير أن هناك احتمال بروز تكنولوجيات جديدة في غضون سنتين أو ثلاث تجعل هذا المصنع متقادماً، فقياساً بما يحتمل أن يقوم به المنافسون في السوق، ثم أنه ليس من المعروف الآن أي تكنولوجيا سوف تسود، وفي أي وقت، وبأية نتائج. وهناك وسائل عديدة لمعالجة حالة الالاتاکد، كما سوف يطرح لاحقاً.

ثالثاً - أنماط اتخاذ القرار الإداري (Managerial Decision Making Styles)

هناك تفاوت كبير في أنماط اتخاذ القرار بين المدراء، وهو يعكس الاختلاف بينهم في كيفية إدراك، وفهم، وتنظيم معارفهم حول المنظمة والبيئة. كما يعكس، إلى جانب ذلك، التفاوت في تنشتهم الاجتماعية وظروف عملهم، والقيم والتقاليد التي اعتادوا عليها، والعوامل الاجتماعية الأخرى التي تؤثر في سلوكهم. وتعتمد فاعلية كل نمط على المواقف التي يواجهها المدير في كل حالة.

ويموجب واحدة من الدراسات المعاصرة، فإنه يمكن تبويب أنماط متخذي القرار في المنظمة في أربع مجموعات، هي:

أ - الحاسم (Decisive): وهو وصف لذلك المدير الذي يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول إلى القرار. فهو يهتم بالسرعة، والنتائج، والعمل المتحرك، مع إهماله للتقارير والدراسات المفصلة، أو أنه يعيدها إلى من قام بإعدادها، أو يوجه غيره لتخليصها.

ب - المرن (Flexible): المدير المرن هو الذي يفضل التقارير المختصرة. التي تشتمل على تشكيلة من البدائل المطروحة باختصار، لغرض قيامه باختيار أحدها. وبدلأ من تفضيل الحلول المهيكلة والمعروفة، فإنه يرجع تلك الحلول التي تنشأ وتتالت القبول التدريجي من قبل الآخرين.

ج - الهرمي (Hierarchical): يقوم المدير هنا بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول إلى الحل الأفضل. فهو يتغير الكمال، والدقة، والشمول، وبالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة على أنها غير كافية لاتخاذ القرار.

د - التكاملـي (Integrative): هو المدير الذي يستعمل أكـdas المعلومات الواسعة والمتـنوعـة، لتولـيد حلـول عـديدة مـمـكـنة في آن وـاحـد. وهو يـواصـل إـجـراء التـعـديـلات في المـنظـمة، ويرـفـض التـقارـير المـوجـزة، مـفضـلاً الـدرـاسـات المـعمـقة، وـالـتـحـالـيل المـعـقدـة، الـتـي تمـثـل وجـهـات نـظـر متـعدـدة، لـغـرض الإـحـاطـة الكـامـلة بـهـا.

رابعاً - النماذج الأساسية لعملية اتخاذ القرار:

شهدت عملية اتخاذ القرار عدة صياغات تحليلية عبر الوقت. ويمكن اختيار أربع منها هي:
التقلدية، والسلوكية، وغير الرشيدة، والموقفية.

١- النظرية التقليدية للقرار (Classical Decision Theory): افترضت هذه النظرية أن متعدد القرارات يتصرف برشد، فقراراته رشيدة (أو راشدة).

وقد عُرِفَ الرشد (Rationality) على أنه الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية، وبهذا يكون القرار الإداري الرشيد هو الذي يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة. وبالإضافة لذلك، فقد افترضت هذه النظرية أن بحوزة متخذ القرار المعلومات التامة (أو الكاملة) عن الموقف الذي يتطلب القرار، وعن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف، وعن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها. ونظرًا إلى أن هدف متخذ القرار هو تعظيم المردود الاقتصادي، فإنه سوف يختار، في ضوء هذه المعلومات المتكاملة، ذلك البديل الذي يحقق أفضل النتائج الاقتصادية المستهدفة.

يتحقق البعض النتائج بـ - النظرية السلوكية للقرار (Behavioral Decision Theory): تؤكد هذه النظرية على أن متخذ القرار، كفرد، له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لأشعورية، ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار؛ أخفى إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم (الرشد المحدود) (Bounded Rationality) الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عدداً قليلاً من النتائج لكل بديل، للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وهذا يعني أن متخذ القرار، إذا استهدف الرشد، فإنه يعمل ضمن الحدود المذكورة. كما أنه يستهدف تحقيق الحلول المرضية (Satisficing) وليس تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج (Maximizing). وبالتالي، فإنه عندما يبحث عن (Search for

الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج. وهكذا فإن مفهوم (الحل المرضي) يتواافق مع مفهوم (الرشيد المحدود).

ج - نظرية القرار غير الرشيد (Irrational Decision Theory): يطرح هذا الأنماذج فكرة مغایرة أساسها أن متخذ القرار هو في الغالب غير رشيد في قراراته، بل أنه قد يكون قد اتخذ القرار حتى قبل بلورة البدائل الممكنة، وفي حالات أخرى، قد يكون أول بديل متصور أمام متخذ القرار هو أفضلها، وقد يقدم متخذ القرار، لاحقاً، القواعد أو التبريرات، التي استند إليها في قراره. وتميل القرارات غير الرتيبة (بموجب هذه النظرية) لأن تكون غير رشيدة. وقد تتخذ الجماعة قراراً، وتبرر ذلك لأي فرد على أنه قرار رشيد، لغرض مواجة أي معارض له.

د - النظرية الموقفية في القرار (Contingency Decision Theory): تؤكد المدرسة الموقفية على أن متخذ القرار يبدل في أسلوبه تبعاً للمشكلة التي يواجهها. ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل الآتية:

(1) مشكلة القرار، التي تتضمن درجة قرينه منها، واطلاعه عليها، ووضوحها، ودرجة تعقيدها، ومدى تغيير المعايير، والأهداف والقيود الناظمة لحل المشكلة.

(2) بيته القرار، التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس، ودرجة مساعدة المدير أمام الغير بسبب اتخاذة للقرار، والقيود المالية والزمانية على القرار.

(3) خصوصيات متخذ القرار نفسه، مثل معرفته، وقابليته، ودوافعه، بل وشخصيته وسلوكه. فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن أن تتخذ بحكم العادة، هذا في حين أن القرارات المعقّدة، للمدير وللمنظمة تتطلب استخدام الأساليب الكمية أو التحليلية الأكثر تعقيداً، بشرط توافر الوقت والمال، ومعرفة المدير بخصوصيات القرار. وهكذا فاختيار أسلوب اتخاذ القرار هو حوصلة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح، وبين الكلفة المتمثلة بالوقت والمال التي يسببها ذلك القرار.

المبحث الثاني

المعلومات الازمة لاتخاذ القرار

يطلق على (المعلومات) المادة الأولية لصنع القرارات، وعليه فهناك علاقة بين المادة الأولية والمنتج النهائي الذي هو القرار، وهكذا فالمدير الذي يفتقد إلى المعلومات الكافية التي يمكن الإعتماد عليها، لا يستطيع الاهتداء إلى طريقه السليم.

أولاً - منظومات المعلومات الإدارية: MIS: Management Information Systems

يحصل المدير على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال منظومة المعلومات الإدارية. وهذه هي منظومة لجمع البيانات (Data) المتعلقة بالأنشطة والفعاليات الداخلية في المنظمة، والمتعلقة ببيئتها (الخارجية)، ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات (Informations) قابلة للاستعمال من قبل متخذ القرار. إذن فـ (البيانات) هي المادة الأولية للمعرفة في مكونات موقف معين، في حين أن (المعلومات) هي المتوج الصالح للاستخدام خلال عملية اتخاذ القرار. وقد تكون المعلومات بحالة بيانات لقرار آخر، يتفاوت في خصوصياته عن الأول.

لقد وجدت منظومات المعلومات الإدارية لقرون، وهي قد تكون رسمية أو غير رسمية. وكما أشير بالفصل الأول، فإن جزءاً كبيراً من المعلومات التي يحتاجها المدير ما تزال شفوية. غير أن تزايد التعقيد المنظمي والبيئي صار يتطلب أنماطاً أكثر رسمية من المعلومات. وقد أدى تطور استعمال الحاسوب إلى تمكين الإدارة من وضع قاعدة (Base) لهذه المنظومات. ويشهد هذا المجال تطورات كبيرة ومتسرعة باتجاه زيادة دقة البيانات، وسرعة معالجتها، وхранتها، واسترجاعها.

ثانياً - منظومات المعلومات المستندة للحاسوب (Computer Information System, CIS:

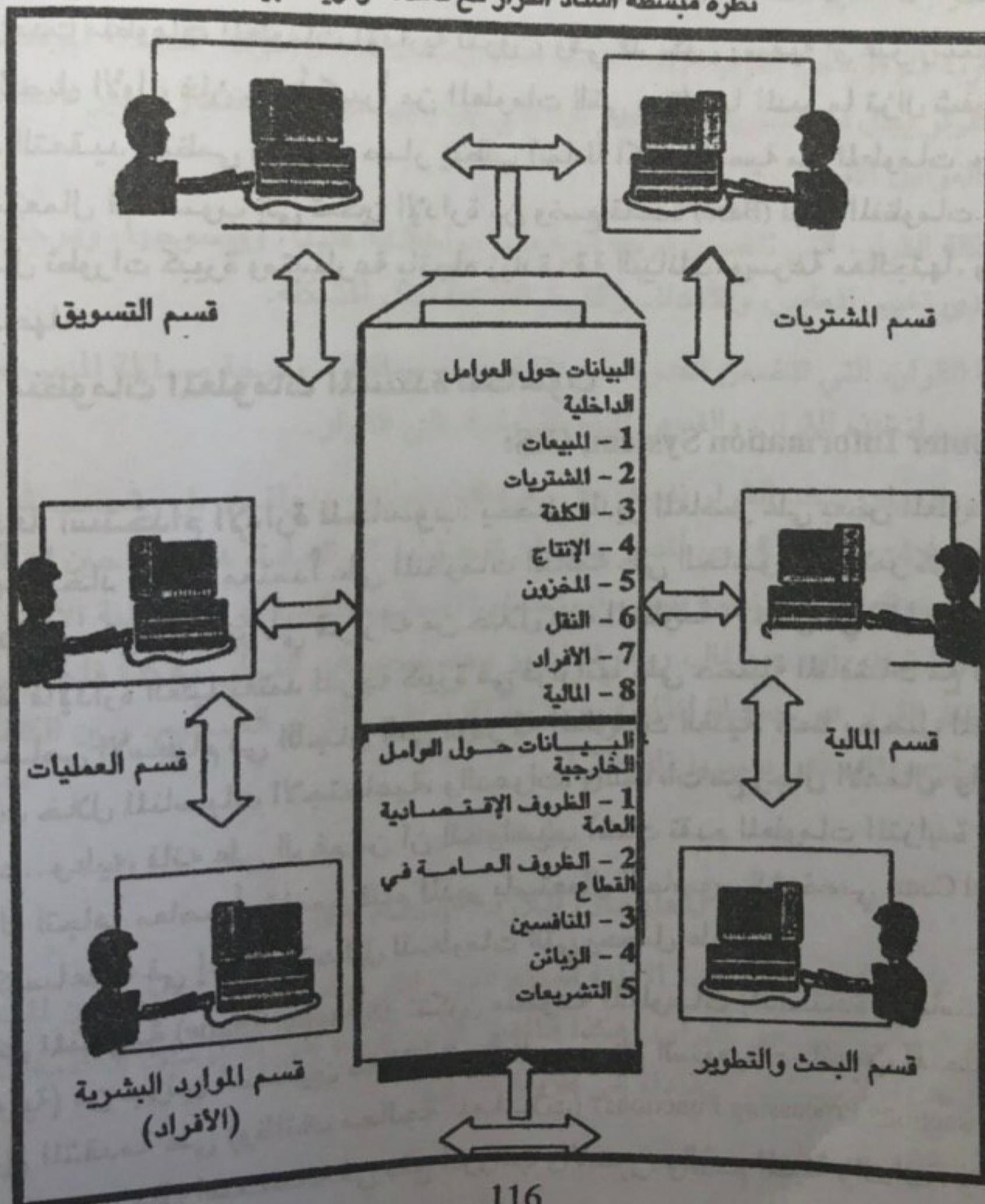
أ - طبيعة استخدام الإدارة للحاسوب: يحصل المدير المعاصر على بعض المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ القرار معتمداً على المنظومات القائمة على الحاسوب. ولا تمر كل المعلومات التي يعتمد عليها المدير في قراراته من خلال هذه المنظومة - حتى في أكثر الشركات معاصرة. فالإدارة العليا تعتمد لدرجة كبيرة في قراراتها على حصيلة المناقشات مع الآخرين، وبوجه خاص الإسهام في اللجان التي توفر له المعلومات الغنية. كما يحصل المدير على المعلومات خلال المناسبات الاجتماعية، والدعوات، واللقاءات مع رجال الأعمال، والجرائد، والمجلات... وعليه، فإنه على الرغم من أن الحواسيب أخذت تقدم المعلومات المتزايدة للمدراء. فإن هناك اتجاهات معاصرة يتضمن قيام المدير باستعمال الحاسوب الشخصي (Personal Computer).

ب - شكل المنظومة (Systems Shape): تتكون منظومة المعلومات (المستندة للحاسوب) (أو الحاسوبية) من جزئين أساسيين فخلال الستينات ومعظم السبعينات، انتصب اهتمام الإدارة في الدول المتقدمة على (وظائف معالجة المعاملات) (Transactions Processing Functions) قبل الحاسوب، مثل استعماله في دفع الرواتب والأجور: قاتل الدين والدائنة، والمخزون.

وفي المحاسبة عموماً، غير أنه اعتباراً من مطلع الثمانينيات وخلال التسعينيات أخذ استعمال الحاسوب يمتد إلى منظومة إسناد القرار (Decision Support System)، وتسمى هذه المنظومة بامتداد استعمال الإدارة للحاسوب، بحيث يمكن للمدير معالجة البيانات والاستفادة منها بطرق خلقة أو مبدعة، بما في ذلك استرجاع المعلومات، وتوحيدتها على الرغم من تفاوت مصادرها القادمة من عدة قواعد بيانات (Data Base) داخل وخارج المنظمة. هذا إلى جانب استعمال (المحاكاة) (Simulation)، وعرض المؤشرات بأشكال إحصائية مختلفة. وتتشابه منظومة إسناد القرار مع الشكل (6 - 2).

شكل (6 - 2)

نظرة مبسطة لـ إسناد القرار مع قاعدة مركبة للبيانات



فالمدراء يستعملون الحواسب الشخصية على مناصبهم، ويحصلون بقاعدة مركبة للبيانات. وتسمح هذه القاعدة لعدد من المدراء في أقسام مختلفة من المنظمة بالمشاركة في استعمال البيانات، بدون الحاجة للخزن لها في حواسيبهم الشخصية. كما أنها تحمي كتمان البيانات، لأنه لا بد من يستعملها أن يكون مديرًا مخولاً بذلك. وبإضافة لذلك يمكن لكل مدير استعمال حاسوب شخصي، مهياً لخصوصيات القسم الذي يعمل فيه. ويمكن معالجة البيانات في المنظومتين (الحواسوب الشخصية، والقاعدة المركزية) باستعمال البرامج الجاهزة (Packages) المشترأة من الشركات المتخصصة بها، أو صياغة برامج خاصة بالقسم، كما توجد في المنظمات المعاصرة شبكة (Network) تربط كل حواسيبها سوية، مما يسمح بالاستفادة المشتركة من البيانات داخلها لكل المستعملين المخولين وبذلك يمكن تقليل كلفة البيانات، وإتاحة الفرصة أمام المدراء لإرسال رسائل إلكترونية من خلال الحواسيب لبعضهم البعض، هذا إلى جانب إمكانية ربط هذه الشبكة الداخلية بأخرى خارجية أوسع منها، بحيث تحصل المنظمة على بيانات خارجية تحتاجها في اتخاذ القرارات.

- إدارة المنظومة: بزيادة استعمال الإدارة لهذه المنظومات، فإن اهتمامها يتوجه نحو كيفية تحقيق التكامل والتنسيق في عمل الحواسيب وما يتبعها من مواد لينة (Software) أي البرامج، إذ بدون ذلك المنظار التكاملي، والتنسيق المدروس، فإن المدراء يقتنون المواد اللينة الصلبة (Hardware) أي الحاسوب نفسه، ويدون اعتبار للأهداف الرئيسية للمنظمة.

وفي الدول المتقدمة، أفلت أيام السبعينيات حين كان يوجد في المنظمة حاسوب واحد مركزي يتولى معالجة كل البيانات، وعلى طرفي التقىض، بروز اتجاه غير سليم يسمح بموجبه المدراء بشراء أية حواسيب شخصية تساعدهم في أعمالهم، وتفاعل مع خصوصياتها، غير أنها لا تنسجم تماماً مع الأهداف الرئيسية للمنظمة كل، ولذلك فإن المنظمات المعاصرة تتوجه الآن نحو وضع سياسات شاملة ومعايير معتمدة تقوم تقسيماتها بموجبها بصياغة المنظومات المناسبة لها، بدون الإخلال بهذا الإطار العام، وتتمتع مثل هذه المنظومة المتناسقة بمزايا عديدة

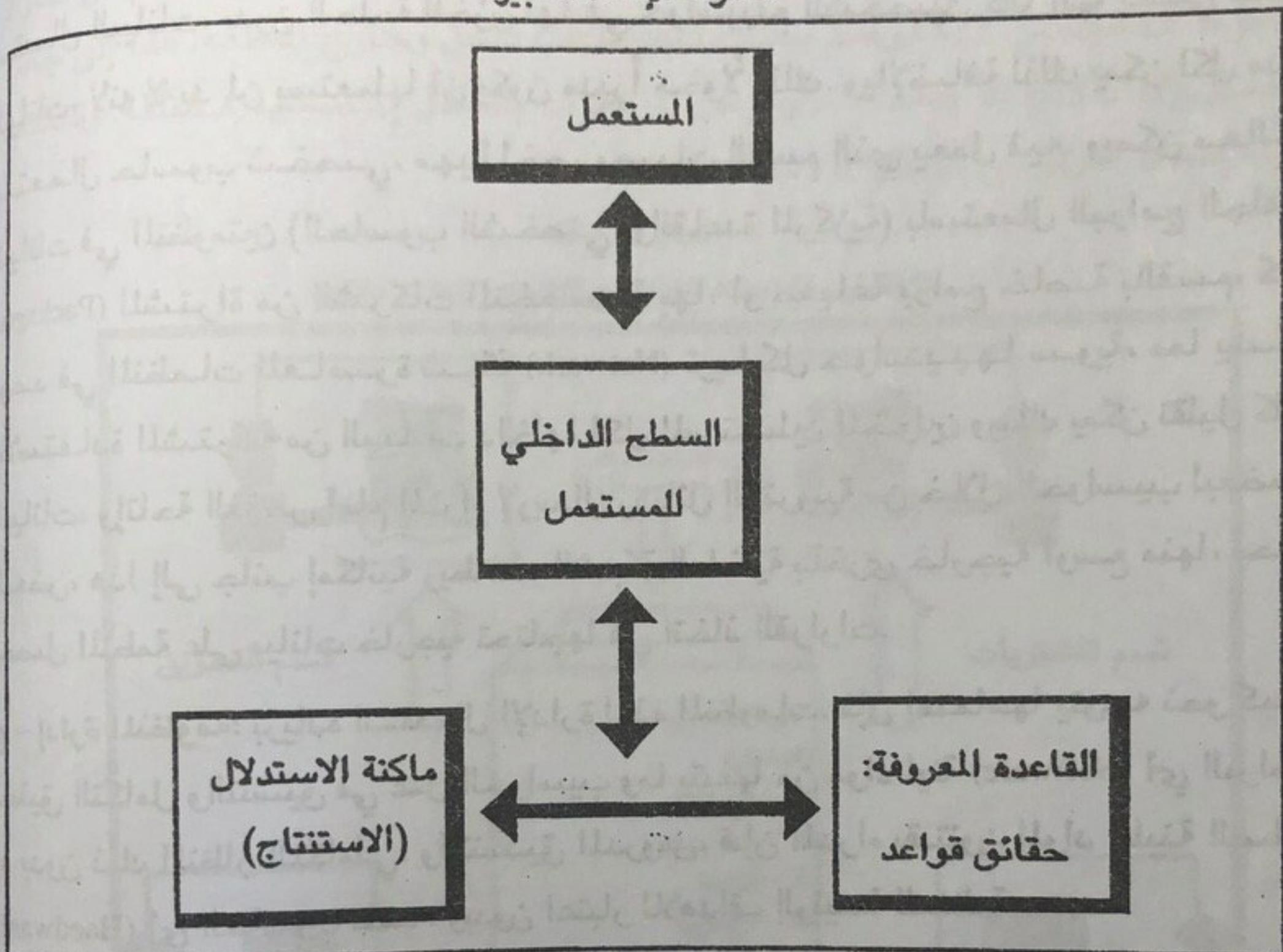
أهمها:

- (1) إمكانية شراء المواد الصلبة واللينة معاً بالجملة ويخصم كمي عن الأسعار المعلنة.
- (2) تدريب الأطر الفنية على استخدام المنظومات النمطية للمعلومات.
- (3) إنتقال المستعملين للمنظومة من تقسيم إلى آخر داخل المنظمة الواحدة بدون مشكلات معلوماتية.

(4) ربط كل الحواسيب بشبكة إلكترونية موحدة لمعالجة كل البيانات والوفاء بمتطلبات كل أنواع المعاملات.

شكل (٦ - ٣)

منظومة الإسناد الخبرية

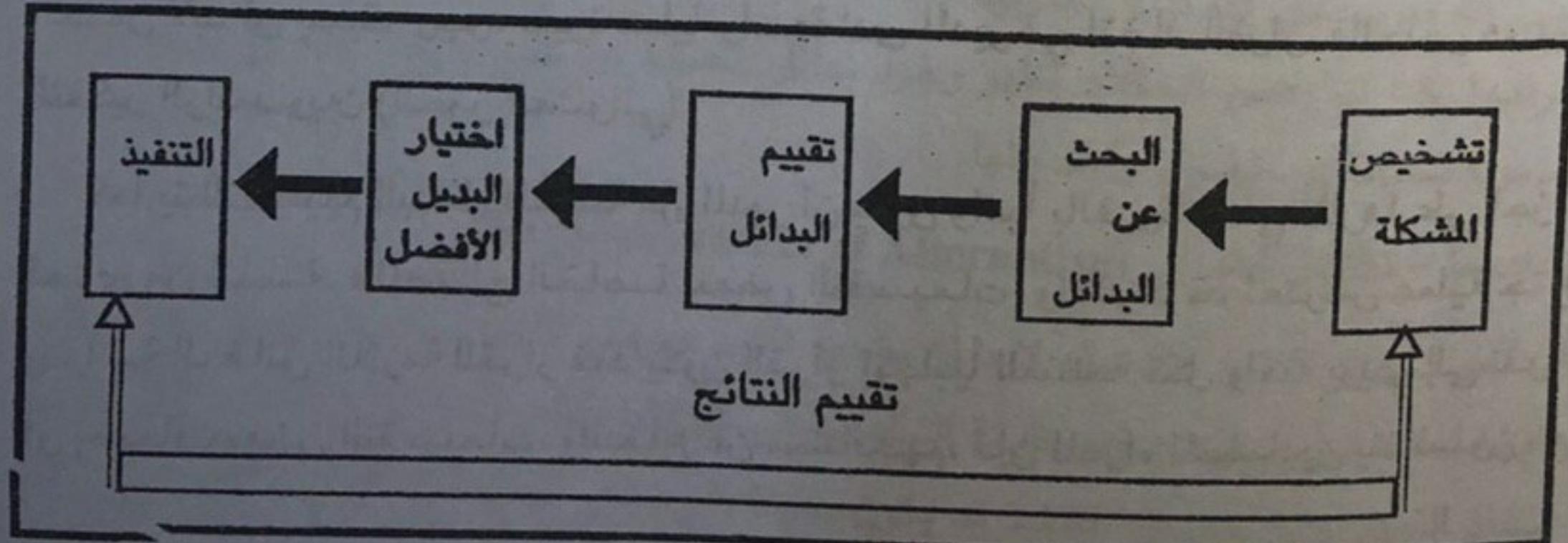


د - منظومات الإسناد الخبرية (Expert Support Systems): لقد تناهى في الأونة الأخيرة حقل حاسوبي جديد باسم (الذكاء الاصطناعي) (Artificial Intelligence) الذي تبلور جزئياً في وضع برامج حاسوبية تسمى (منظومات الإسناد الخبرية) الغرض منها مساعدة المدراء في حل المشكلات الصعبة باستعمال (التسبيب الرمزي) (Symbolic Reasoning) يسمح له بالاتصال بالمدير المتخصص بـ (السطح الداخلي) للمُستعمل (User Interface) يسمح له بالاتصال بالمدير. وتخزن في ذاكرة الحاسوب (قاعدة المعرفة) (Knowledge Reasoning) التي تتكون من الحقائق (Facts) والقواعد (Rules)، المرتبطة بالمشكلة، ومجموعة من أساليب التسبيب (Reasoning Methods)، تسمى بـ (ماكينة الاستدلال أو الاستنتاج) (Inference Engine) وتفاعل مع قاعدة المعرفة. ويمكن الإضافة لكل منها أثناء تطور حل المشكلة. وهذا أساليب التسبيب مع قاعدة المعرفة. ويمكن الإضافة لكل منها أثناء تطور حل المشكلة. وهذا أصبح للحاسوب القدرة على التفكير (الاصطناعي) بدلاً من مجرد معالجة البيانات بسرعة وأصبح المدير هنا قادر على الوصول إلى قرارات احتمالية، استناداً إلى بيانات غير كاملة، ودقة. ويستطيع المدير هنا التوصل إلى قرارات احتمالية، استناداً إلى بيانات غير كاملة،

وكذلك استرجاع كل الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة، حتى ولو توافرت لديه قطعة مركبة عريضة للمعرفة و تستفيد منها بدون الحاجة لخزنها لديها. وأصبحت معالجة البيانات موزعة بين تقسيمات المنظمة (Distributed Data Processing).

وتعتبر منظومات الإسناد الخبرية الآن في مراحلها الأولى، غير أنها تحمل معها آفاقاً واسعة في مجال الاقتصاد في جمع البيانات، وحل المشكلات الإدارية، ومساعدة المدير في التفكير المنظم والمنطقي، وتحفيض الأعباء عنه، واستعماله المتزايد لأساليب الإدارة العلمية، وإدخال الحاسوب في عمليات التحليل، وهكذا أصبح ممكناً للمدير تنظيم المتغيرات والسوائل في كل مشكلة، واستخدام الأساليب مشكلة مدركة من قبل أحد المدراء يتراءى على أنه فرصة من قبل مدير آخر. وقد تتفجر المشكلات والفرص أمام المدراء بكثافة - مثل استقالة عدد من المدراء، وإلغاء عدد من العقود، وتعطل أحد خطوط الإنتاج في آن واحد. وفي حالات أخرى يتطلب الأمر درجة من التصور أو الخيال والإدراك للكشف عن مشكلة قائمة. كما أن الخبرة والمهارة دورهما في اكتشاف بعض المشكلات، حتى قبل أن تظهر في محتوى المؤشرات الدروية المتنوعة التي تراقبها الإدارة. وهناك كذلك حالات تواجه الإدارة فيها أعراض (Symp-toms) المشكلة وليس المشكلة ذاتها. مثال ذلك زيادة دوران الأفراد (أي التعين، ثم ترك الوظيفة، وبشكل متكرر)، إذ أن المشكلة الحقيقية قد تكون الخلل في نظام الترفيع، أو إنخفاض مستوى الرواتب، أو سوء ظروف العمل، كل ذلك يعني أن على الإدارة أن تدرس المشكلات باستمرار، وتتفحص مسبباتها، وصولاً إلى المشكلة الحقيقية التي ينبغي التوجّه لها. ومما لا شك فيه أن الإدراك الصحيح للمشكلة من قبل المدير يلعب دوراً أساسياً في بلورة الحلول البديلة لها.

جدول (4 - 6)
خطوات اتخاذ القرار



ثانياً - البحث عن بدائل (Search for Alternatives):

يؤلف البحث عن الحلول الممكنة المختلفة، أو بدائل مسارات العمل، الخطوة الثانية في عملية اتخاذ القرار. ويلاحظ هنا أن المدير يبدأ بحثه أولاً عن البدائل المعروفة، أي تلك التي استخدمت كحلول للمشكلات القائمة أو السابقة. فإذا ما ظهر أن البدائل غير مناسبة. فإن المدير يستطيع الحلول المعروفة لدرجة أقل من المجموعة السابقة، ثم تلك غير المعروفة. وهذا يعني أن (القرار غير الرتيبة) غالباً ما تتطلب التصور والتفكير الخلاق. وعند البحث عن الحلول، يواجه المدراء عدداً من القيود (Constraints) مما يحد من مجالات التصرف (Discretion). وتؤدي هذه القيود، أو العقبات إلى استبعاد بعض الحلول الممكنة، ومن أهم هذه القيود الوقت والمال. إذ أن القرارات يجب أن تتخذ في وقت محدد، كما أن الأموال قد لا تكون متوفرة للكثير من البدائل المرغوبة أصلًا. ثم أن هناك قيوداً إضافية على القرار قد تفرضها الإدارة العليا في المنظمة، والأنظمة الحكومية، والإمكانات التكنولوجية، والظروف الاقتصادية، وقابليات ومصالح الأفراد العاملين في المنظمة.

ثالثاً - تقييم البدائل (Evaluation of Alternatives):

يتطلب تقييم البدائل التي يتم تطويرها قيام المدير بالتنبؤ بالمستقبل، أي تقدير إيجابيات وسلبيات كل بديل منها، وقد يستطيع تحديد التوزيع الاحتمالي لنتائج كل بديل، وذلك بالاستفادة من التجارب السابقة، والتنبؤات، والاجتهادات الشخصية، وقد يؤثر الحدس (In-tuition) في عملية القرار. والحس هو عملية نفسية تنقل الإدراكات بشكل لاشعوري. فقد يستطيع المدير، من خلال الحدس، أن يتحسس احتمال نشوء مشكلة ما. كما قد يستخدم الحدس في تحقيق التكامل بين الأفكار التي تبدو مترابطة لأول وهلة. وأخيراً قد يستعمل الحدس لتدقيق نتائج الحلول التي قد يتوصلا إليها المدير بطرق أخرى. غير أن استخدام الحدس لابد أن يسبق وجود خبرة عملية واسعة لدى المدير في اتخاذ القرار. فالحس هو بين التفكير الراسد وبين (الحزن العشوائي).

كما يتطلب تقييم البدائل المختلفة من المدير أن يكون واعياً بالفروقات في آثارها على أجزاء أخرى من المنظمة. فالمصالح الخاصة ببعض التقسيمات والأفراد قد تعرّض عملية جمع ودراسة الحقائق الازمة للقرار فقد يكون القرار إيجابياً للمنظمة ككل ولكنه يؤدي إلى تقوية أو إضعاف بعض التقسيمات، وللدفاع عن مصالحهم، فإن المدراء المتضادين يتفاوضون مع

بعضهم، ويتساومون، ويقيمون الأحلاف (Coalitions) وينتهجون الوسائل الأخرى للتأثير في النتائج. ولذلك فإن عملية التقييم لا بد أن تأخذ بنظر الاعتبار (نزاع القوى) (Power Struggle) بين تقسيمات المنظمة وبين أفرادها. من ناحية أخرى، فإن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا تشير موجة من القرارات التي لا بد من اتخاذها من قبل الإدارات الأدنى منها، لغرض إكساب القرارات من النوع الأولي الصيغة التشغيلية، أي جعلها صالحة للتنفيذ العملي.

رابعاً - اختيار البديل الأفضل Selecting the Best Alternative, or Choice:

تبلغ عملية اتخاذ القرار ذروتها عندما يمارس المدير اجتهاده النهائي، أي عندما يختار البديل الأفضل من بين البدائل، وهو ذلك البديل الذي يتوقع أن يأتي بأفضل النتائج. وقد يكون المدير حاسماً (Decisive) في قراره، خاصة إذا ما اتخذه في ضوء المعلومات المدرستة. وفي حالات أخرى، قد يكون المدير متربداً (Indecisive) في اتخاذ قرار لمواجهة متطلبات موقف معين. إذ قد يتضمن القرار درجة عالية من المخاطر للمدير، تتعكس على قابلياته وسمعته في المنظمة، أو علاقاته مع المدراء الآخرين. ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار قد تكون أحياناً صعبة أو حتى مؤلمة للمدير. ومن بين المداخل التي قد يستعملها المدير في إختيار البديل الأفضل انتقاء ذلك البديل التي يحقق أعلى مستوى من النتائج المرضية، والمجدية، والتي يمكن للمنظمة تحمل أعبائها. صحيح أن معظم المواقف قد لا تساعد على بروز حالات من هذا القبيل، إلا أن تطور التحليل الرياضي وبناء الأنماط (Model building) قد عالج بعض هذه الصعوبات. من جهة أخرى، فإن هناك مسألة تحقيق الأمثلية (Optimization) للمنظمة ككل. قياساً بتحقيقها على مستوى تقسيماتها أو أفرادها، كما سبقت الإشارة لذلك. فقد يكون البديل أمثلاً لقسم ما، وليس أمثلاً لقسم آخر. والمعيار هنا قدرة البديل على تحقيق الأمثلية للمنظمة ككل، وهذا يعني أنه قد يتحقق الأمثلية الجزئية (Suboptimization) لواحد أو أكثر من تقسيماتها أو أفرادها. كما أن بعض الحالات تظهر وجود بدائل متعددة من نفس درجة التفضيل، مما يخلق صعوبة مضافة في اختيار واحد منها.

خامساً - تنفيذ البديل (Implementation of Alternative):

بعد اختيار البديل الأفضل، لابد أن يضعه المدير موضع التنفيذ. وهذه الخطوة، وتلك التي تليها أدناه، تخرج عن حدود وظيفة التخطيط إلى الرقابة ولكنها تطرح هنا استكمالاً لعملية اتخاذ القرار. وفي حين أن التنفيذ قد يكون سهلاً في بعض الحالات، فإنه قد يكون صعباً في

حالات أخرى. وهنا لابد من التوكيد على أن أفضل وسيلة لتسهيل التنفيذ، هي صياغة مجموعة من الخطط التشغيلية (كما طرح بالفصل السابق). وهناك أيضاً ضرورة دراسة ردود الفعل المتمثلة بمقاومة التغيير التي قد يبديها الأفراد المعنيون في المنظمة، إذا أن من بين أسباب هذه المقاومة الشعور بعدم الأمان، أو المضايقة، أو التخوف من المجهول. وأخيراً فإن هناك مجموعة النتائج غير المتوقعة (Unexpected Consequence) التي تنشأ أثناء التنفيذ على الرغم من كل الخطوات المدرورة التي يضطلع بها المدير.

سادساً- المتابعة والتقييم (Follow-Up and Evaluation):

تمثل هذه الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرار، وبموجبها يتتحقق المدير من نجاح القرار (تحقيقه للفاعلية والكفاءة)، وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه (النجاح). فلو كان الموقف الأول المطلوب معالجته بالقرار هو زيادة دوران الأفراد فإن الحل (البدائل المختار) ربما يكون مكافأة الدوام المنتظم. ولووا نخفض الدوران بالفعل فإن المدير يتتأكد من أن البديل المصطفى كان ناجحاً، والعكس صحيح. وقد يكون من أسباب عدم نجاح الحل تلك الأخطاء في جمع المعلومات أو تحليلها، أو عدم اختيار البديل الأفضل، أو سوء تنفيذ البديل على الرغم من كونه الحل الأفضل للمشكلة. ومن الخطأ أن يتخذ المدير القرار ثم ينساه، أو يهمل تقييم نتائجه.

المبحث الثالث

الإبداع في اتخاذ القرار.

أولاً- تعريف الإبداع (Creativity or Innovation):

يتضمن النجاح في اتخاذ القرار، في العديد من الحالات، درجة من الإبداع أو الخلق. ويقصد بـ (الإبداع) الابتكار بأفكار جديدة، أو إعادة تركيبة المعرفة القائمة، أو إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلات، فالإبداع يتسع دائماً، ويبحث في الأساليب، ويدرس ويتعمق بهدف إيجاد الوسائل الأفضل. ولا يقتصر الإبداع على المنظمة الكبيرة بل يتعداها إلى المنظمات الأصغر، فهو طريقة في التفكير أو الحياة. كما أن الإبداع لا يترعرع في مناخ إداري يسوده التأفف من الجديد والتخوف من المسالك غير المطرورة سابقاً ويمكن للمدير تنمية روح الإبداع بأساليب عديدة.

ثانياً- أساليب تنمية (الإبداع المنظمي) (Organizational Creativity):

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها من قبل المدير لتشجيع وتنمية الإبداع في المنظمة، من بين أهمها ما يأتي:

١ - إشاعة المناخ المساعد للإبداع: تتصدر عملية روح الإبداع إيمان الإدارة العليا بها، وجعلها جزءاً من قيمها وتقاليدها، بل من فلسفتها الخاصة في إدارة المنظمة. ومثل هذا التوجيه يعكس استشراف الإدارة للمستقبل، وثقتها بتفوق المنظمة على المنافسين لها في البيئة. فإذا ما أنسد هذا التوجيه بتخصيص مواز للموارد، فإن إدارة المنظمة تستقطب المدراء الأفراد النشطين من ذوي التوجهات الإبداعية، هذا بعكس المنظمة التي تقاوم التجديد والابتكار، وتتبني سياسة مغالية في التحفظ والحذر، وتنطلق رؤيتها للمستقبل من التشاوئ والتخوف.

ب - تأسيس قسم (أو وحدة) للإبداع: بسبب انغماض الإدارة بمحりات العمل اليومي الذي قد يستغرقها معظم الوقت، فإن العديد من الشركات الكبيرة المعاصرة قد انتهت وسيلة تأسيس قسم (أو وحدة) متخصص بالإبداع، هدفه رعايته وتنميته. ويوضح هذا القسم بعهدة مجموعة من المدراء من ذوي الرؤى الخلاقة والاستبصار بالمستقبل. وعلى الرغم من الاستقلال الذاتي لهذا القسم عن الشركة، فإنه يحصل على خططها طويلة الأجل، وبوجه خاص التكنولوجية منها. ويمكن للإدارة أن تفسح المجال أمام أي مدير مبدع ولا يتعاش في قسمه أن يطلب الانتقال إلى قسم الإبداع، ويوضح تحت التجربة، فإن نجاح فيها، نال المكافأة، وحافظ على موقعه في ذلك القسم.

ج - إستعمال الجماعات الاسمية لخلق الأفكار الجديدة: يمكن إستعمال Nominal Group Tech- niqe, NGT لتوسيع الأفكار الجديدة من قبل أفراد من ذوي الخلفيات المتنوعة والإدراك المتفاوت، بمعزل عن محريات العمل اليومي. (والجماعة الاسمية) هي جماعة من الأفراد يعملون بمواجهة بعضهم البعض، ولكن بدون حصول تفاعل بينهم. فالجماعات المتفاعلة باستمرار قد تعيق، أو حتى تقتل الإبداع، من خلال هيمنة فرد معين عليها، أو بسبب الضغوط المنسوبة عليها للتواافق مع الغير، والحكم المسبق ضد أي جديد، والسير باتجاه معتمد واحد. أما أفراد الجماعة الصغيرة فإن كل منهن يحرر أفكاره الجديدة على بطاقة، ويدون التحدث إلى الآخرين وذلك بهدف خلق (القلق الإبداعي). وهنا يحاول كل فرد الإبداع بدون مناقشة أفكاره مع زملائه في الجماعة، ويندفع كل منهن لكتابه أفكار مبدعة لأنها يلاحظ الغير منهمكاً على سبورة أو لوحة أمام الجماعة لا يسمح، أثناء ذلك، بأية تعليقات للحاضرين عليها يطرحها. ثم يجري مناقشة ذلك، والتصويت على اختيار مجموعة من أفضل الحلول.

د - تدريب الأفراد على الإبداع: يمكن تنمية الموهوب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصيل. وقد يكون التدريب أثناء العمل، أو منظماً بدورات أو مكتسباً في الجماعات الاسمية. وكلما استمر هذا التدريب ضمن خطة مستهدفة كلما أثمرت نتائجه في تنمية روح الإبداع.

الأسئلة

- 1 - لماذا تعتبر معظم القرارات الإدارية مركبة؟
- 2 - أعط مثالاً لقرار غير رتيب (غير روتيني) يتخذه المدير في ظروف الغموض، هل يمكن للمدير معالجة هذا الغموض؟
- 3 - هل تستطيع التمييز بين وظيفتي «منظومة المعلومات المستندة إلى الحاسوب» و«معالجة المعاملات، إسناد القرار»؟
- 4 - ما هي الإيجابيات التي تتحقق للمدير من حيازته (المنظومة إسناد القرار) بدلاً من اعتماده على «قاعدة مركبة للبيانات»؟
- 5 - ما هي مزايا الشبكة الإلكترونية في منظومة المعلومات المستندة إلى الحاسوب؟
- 6 - ما هو تعريف المشكلة؟ وما هي المجالات التي تتبدى للمدير عندما يفكر في تشخيص المشكلة؟
- 7 - ما هي الصعوبات الرئيسية التي تكتنف تطوير البدائل في عملية اتخاذ القرار؟
- 8 - حدد الذروة في عملية اتخاذ القرار. ولماذا تعتبر أصعب خطوة؟
- 9 - هل يعني نجاح المدير (في اتخاذ القرارات) نجاحه، عموماً؟
- 10 - لماذا لا تؤدي بعض القرارات المدروسة بعمق إلى أفضل النتائج للمنظمة؟
- 11 - حدد معنى (الحل المرضي)، ولماذا يختاره المدير؟
- 12 - كيف يمكن تشجيع الإبداع في المنظمة؟

الباب الثالث

التنظيم

الفصل الثامن

تصميم الوظيفة والهيكل التنظيمي

للمنظمة مجموعة متنوعة من المهام التي يجب أن تنفذ لبلوغ أهدافها . ويطلب الأمر هنا تصميم الوظيفة ، وربط الوظائف سوية في هيكل متناسق .

المبحث الأول

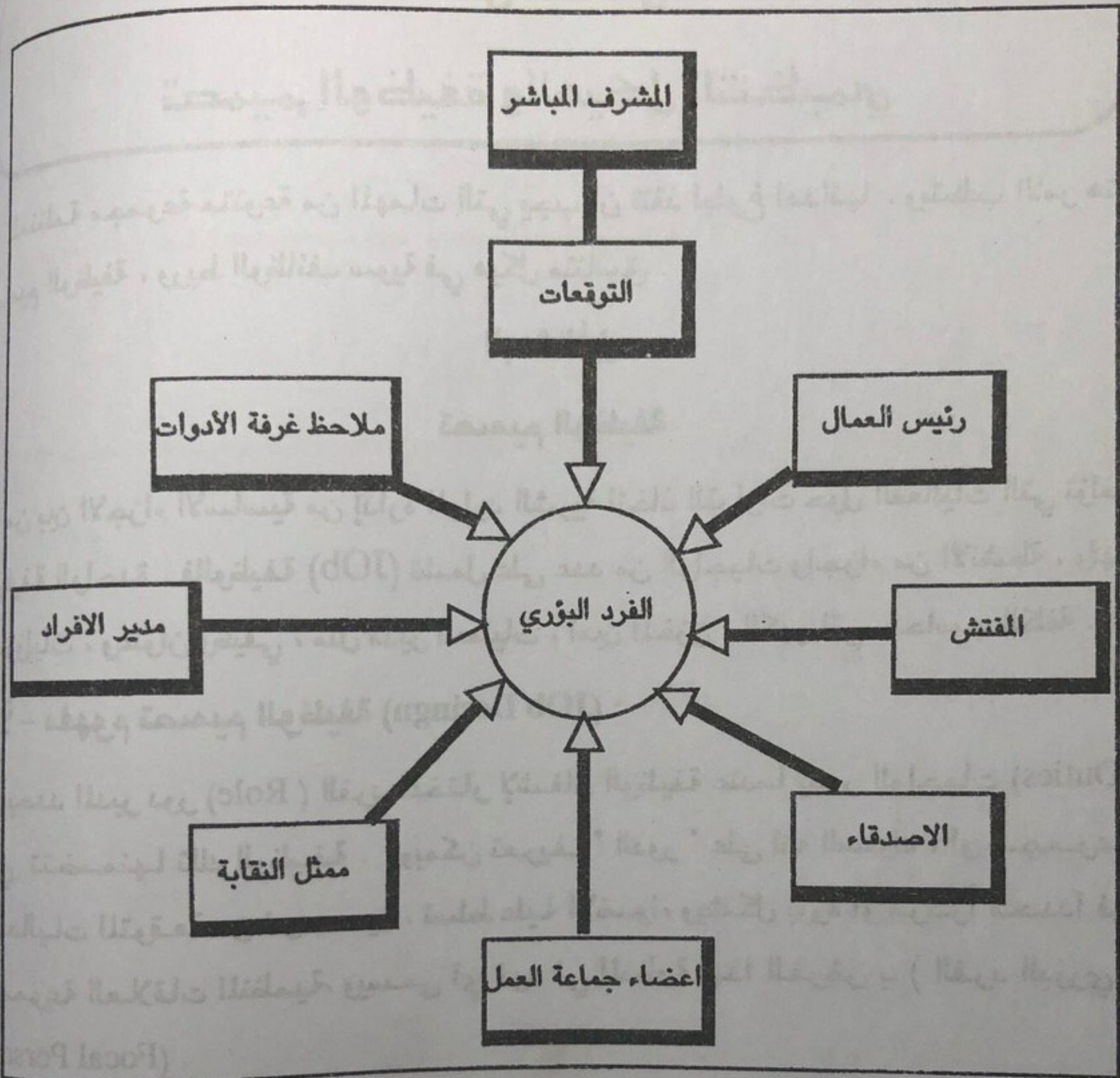
تصميم الوظيفة

من بين الأجزاء الأساسية من إدارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات حول الفعاليات التي تؤلف الوظيفة الواحدة . فالوظيفة (Job) تشمل على عدد من الواجبات واجزاء من الأنشطة ، ولها مسؤوليات ، وعنوان وظيفي ، مثل مدير العمليات ، أمين المخزن ، الكهربائي، محاسب الكلفة .

أولاً - مفهوم تصميم الوظيفة (Job Design) :

يحدد المدير دور (Role) الفرد المختار لإشغال الوظيفة عندما يقرر الواجبات (Duties) التي تتضمنها تلك الوظيفة . ويمكن تعريف "الدور" على أنه السلوك ، أو مجموعة الفعاليات المتوقعة من فرد معين ، تسلط عليه الأضواء ويشكل بؤرة أو مركزاً محدداً في مجموعة العلاقات المنظمية، ويسمى أي فرد في المنظمة لهذا الغرض بـ (الفرد البؤري) . (Focal Person)

فالسكرتير مثلاً ، يتوقع أن يقوم بمهام متعددة مثل الإجابة على الهاتف ، وتنظيم مواعيد المدير ، والحصول على التجهيزات للمكتب وتأثير الوظيفة الواحدة لأي فرد بتكنولوجيا المنظمة، وهيكلاً الكلية ، والسياسات التي تنتجهما ، كما أن الجماعات المتعددة والأفراد يشكلون مجموعة الدور (Role Set) ، ولديهم توقعات (Expectations) حول سلوك الفرد شاغل الوظيفة المعينة . ويعكس الشكل (1-8) هذه العلاقات . كما أن الأفراد، من مرؤوسين ، ورؤساء، وأنداد ، يتوقعون من الفرد البؤري أن يسلك بطرق محددة.



Source pringle Jennings and Longenecker , p. 180 Fig . 8-1

إذن فتحديد الإدارة لمتطلبات أية وظيفة يقرر التوقعات المنظمية الرسمية منها يتعلق بشاغلها، أو الفرد البؤري (المسلطة عليه الأضواء). وغالباً ما يعبر عن هذه المتطلبات بشكل تحريري يسمى (وصف الوظيفة) (Job Description) وهو يؤلف التوقعات الأساسية من شاغل الوظيفة، على قدر تعلق علاقته، كموظفي برب العمل (المنظمة)، التي يمثلها رئيس المباشر. ومن المفترض أن يفي المرفوض بمتطلبات الدور بمستوى مناسب لغرض مواصلة بقائه للمنظمة كموظف، وهو يتسلم، بالمقابل، المكافآت المعتادة للأداء المرضي.

ثانياً - التكنولوجيا وتصميم الوظيفة Technology and Job Design:

يتأثر تصميم الوظيفة في المنظمة بنوع التكنولوجيا المستخدمة فيها ، والتكنولوجيا هي مجموعة المعدات والأنظمة والأساليب (المادية والفكرية) المستعملة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. ويمكن تصميم الوظيفة بأحد المدخلين وهما :

موائنة (Fitting) الوظائف مع الأفراد ، أو موائنة الأفراد مع الوظائف . فالدخل الأول هو الطريقة التقليدية (الكلاسيكية) في تصميم الوظيفة، وهو يتضمن اختيار ذلك النوع من التكنولوجيا الذي يحقق أعلى درجة من الكفاءة الاقتصادية، ثم إشغال الوظائف في ضوء ذلك، وينظر إلى الأفراد على أنهم إمدادات للمكائن والمعدات ، التي تتحكم تكنولوجياً في تصميم وظائفهم .

أما المدخل الثاني فيؤكد علىأخذ قابليات الأفراد بعين الاعتبار وإعطائها الأسبقية على نوع التكنولوجيا المستخدمة. فالوظائف تصمم بحسب المهارات والقابليات (المتحركة) التي تتمع بها القوة العاملة .

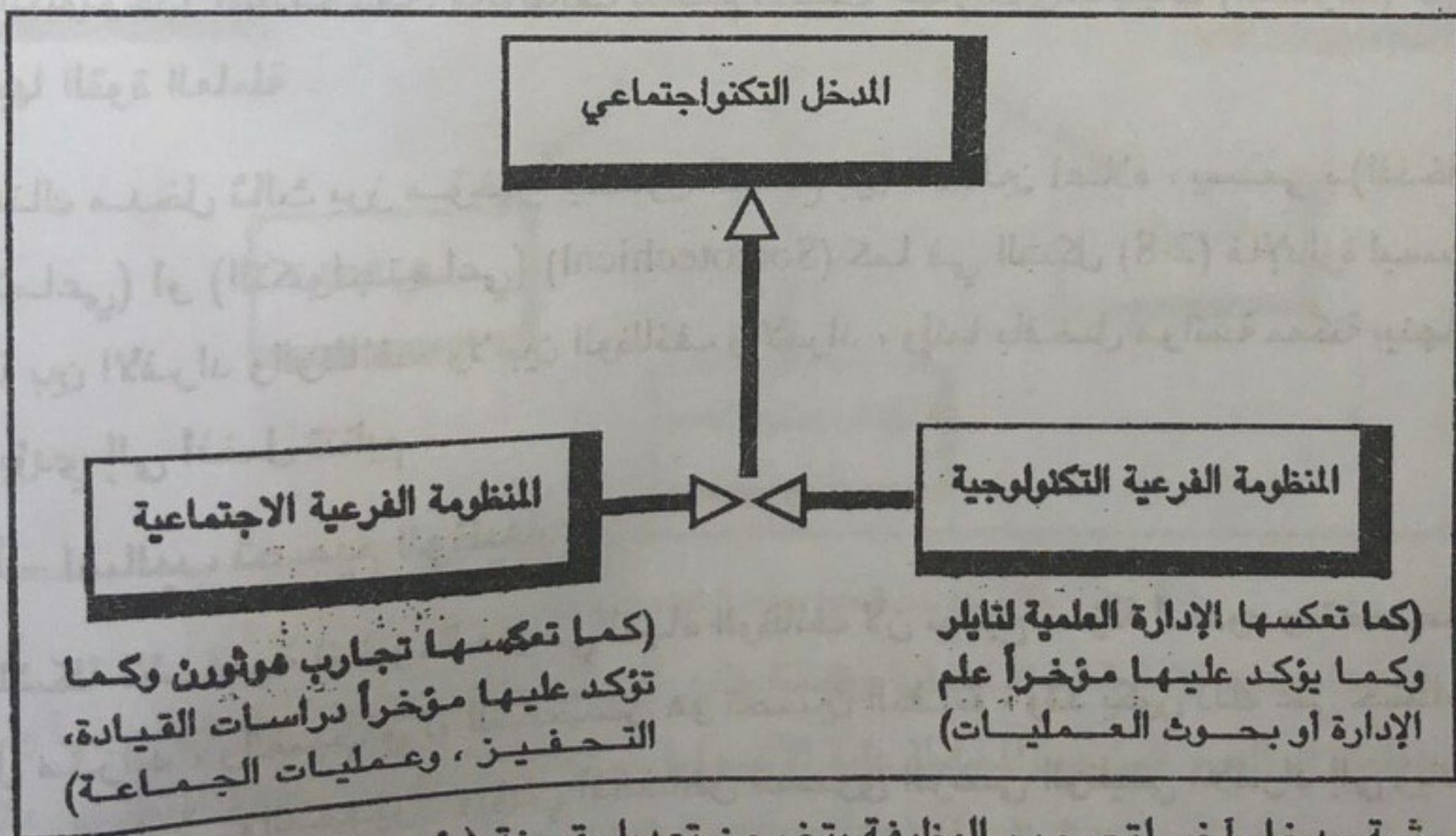
وهناك مدخل ثالث برز مؤخراً يحاول الجمع بين المدخلين أعلاه ، يسمى بـ(المدخل الاجتماعي) أو (التكنواجتماعي) (Sociotechnical) كما في الشكل (2-8) فالإدارة ليست معنية بين الأفراد والوظائف، ولا بين الوظائف والأفراد ، وإنما بأفضل موائنة ممكنة بينها، فيما يؤدي إلى أفضل تنظيم .

ثالثاً - أساليب تصميم الوظيفة :

المشكلة الأساسية المطروحة هنا هي اتجاه الوظائف لأن تصبح ضيقـة الحدود ومتخصصة بشكل متزايد ، والسبب وراء التخصص هو تحسين الكفاءة ، وقد يكون ذلك على حساب الرضى الوظيفي والتحفيز . ويؤدي انخفاض مستوى الرضى الوظيفي للأفراد إلى زيادة ظاهرة التغيب عن العمل ، وارتفاع دورأن الأفراد (بين التعين والترك) وكلها تقود إلى انخفاض أداء المنظمة ، وتحاول الإدارة المعاصرة استعمال عدد من الأساليب للتخفيف من سلبيات التخصص، أهمها: إغناء الوظيفة، وتوسيع الوظيفة، وتناوب الوظيفة ، وأن إعادة تصميم العمل . إذ يتضمن إغناء الوظيفة (Job Enrichment) زيادة شعور الفرد في المنظمة بالمسؤولية من خلال تحرير وظيفته من بعض القيود ، وتخويله المزيد من الصلاحيات وهيكلة

عمله بوحدات طبيعية . أما توسيع الوظيفة الوظيفة (Job Enlargement) فهو زيادة عدد المهام التي يقوم بها الفرد . هذا في حين أن تناوب الوظيفة (Rotation job) هو العملية النظامية التي بموجبها يتحول الفرد من وظيفة إلى أخرى . وأخيراً، فإن إعادة تصميم العمل (Job Redesign) يؤدي إلى تحسين خصائص الوظيفة . وتشير إحدى الدراسات، وهي تلك قام بها هاكمان واولدمان (Hackman and Oldman) سنة 1980. إلى إمكانية إعادة التصميم لغرض الربط بين خصائص الوظيفة وتحفيز الفرد شاغلها . وتؤكد الدراسة على ضرورة أن تشبع الوظيفة الطموحات النفسية الأساسية للفرد . وبوجه خاص معنى الوظيفة له، المسؤولية عن نتائجها ومعرفتها بالنتائج الفعلية . كما لا بد أن تتيح الوظيفة التنوع في المهارات، وتحدد هوية وأهمية المهام الموكلة إليه . ومثل هذا الهيكل يؤدي لارتفاع مستوى الدافعية لدى الفرد، ورضاه عن الوظيفة ، وزيادة فاعليتها، ويتفاوت الأفراد في مستوى المعرفة والمهارة، وبينة الوظيفة (مثل ظروف العمل) والرغبة في نمو الفرد وتزايد قوته في المنظمة .

الشكل (8-2) المدخل التكنو اجتماعي



ثمة مدخل آخر لتصميم الوظيفة يتضمن تعديل قرينة (أو بيئة) الوظيفة بما في ذلك جداول عمل مرنة ، وترتيبات المشاركة في الوظائف ، وتقليل عدد أيام العمل في الأسبوع ، فجدال العمل المرنة (Fleible Work Schedules) تسمح للأفراد بمرونة أكبر في مجال اختيار ساعات عملهم . إذ أن المنشأة قد تحدد ساعات عمل معينة يلتزم الجميع بالدوام

خلالها وساعات أخرى تناح فيها للأفراد حرية اختيار الجداول الزمنية المناسبة لهم . وتعني المشاركة بالوظيفة (Job Sharing) قيام أكثر من فرد واحد بمهام وظيفة واحدة (مثل التناوب الصباحي والمسائي عليها) أما تقليل عدد أيام العمل الأسبوعي (Compressed Work Week) فيعني إعادة توزيع أكـ (400) ساعة عمل في الأسبوع مما يؤدي إلى تقليل أيام الدوام الأسبوعي . مثلا لأربعة أيام لكل منها عشر ساعات عمل . والهدف من كل هذه الترتيبات المعاصرة هو تحسين نوعية الحياة الوظيفية وذلك بتكييف جداول العمل لمتطلبات وخصوصيات الأفراد .

المبحث الثاني

أهمية وظيفة التنظيم والقوى الأساسية المؤثرة فيه

أولاً- أهمية وظيفة التنظيم :

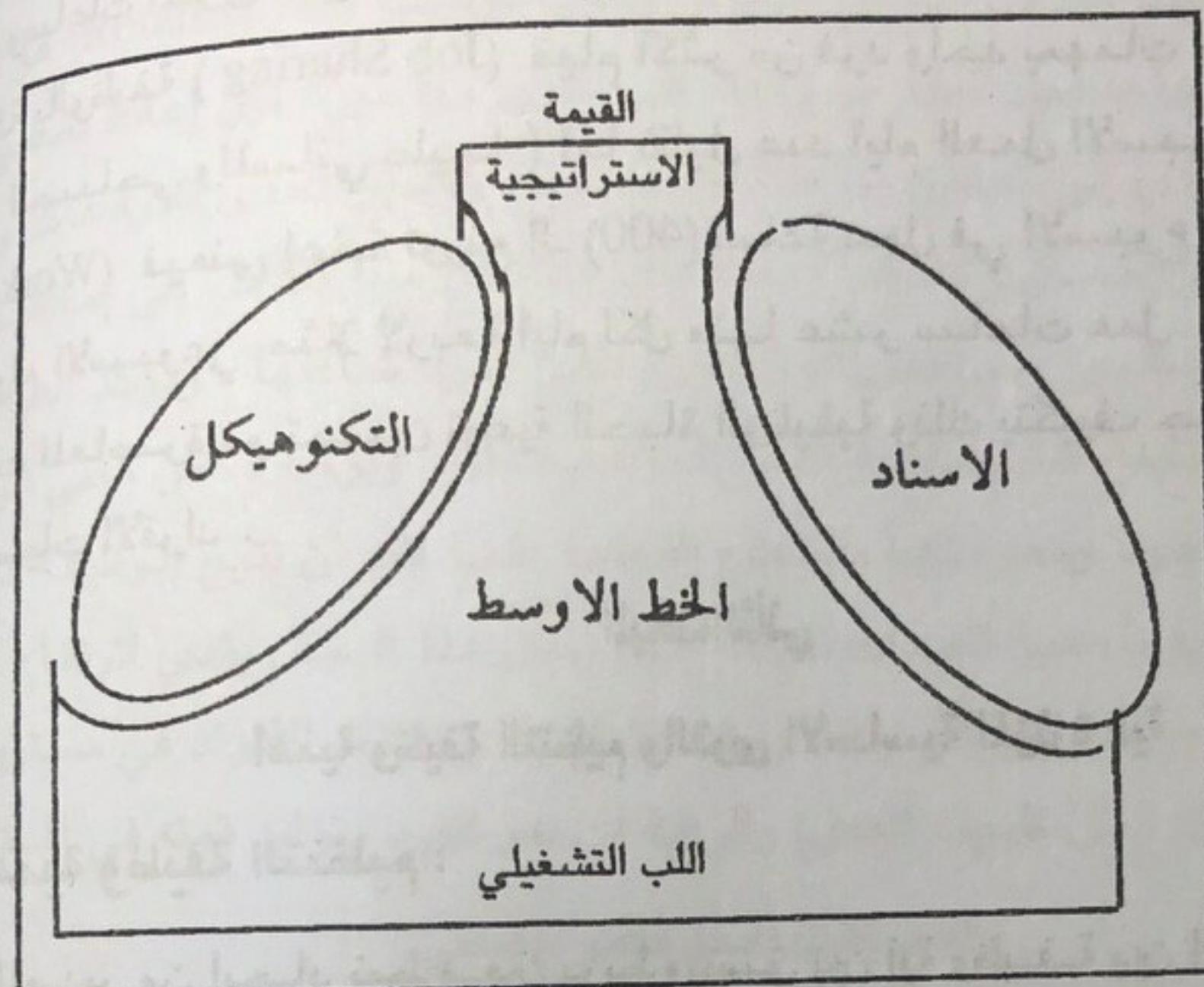
لابد للمدير من إيجاد نمط معين يربط وينسق بين أية وظيفة بين الوظائف الأخرى في التقسيم المسؤول عنه في المنظمة . إذ بدون التنظيم الرسمي (Formal Organization) وهو الهيكل الذي يقصد به تهيئة هذا التنسيق .

- الأجزاء الأساسية في المنظمة : لغرض استيعاب طبيعة التنظيم (Organizing)، يمكن الاستفادة من الوصف العمومي للمنظمات واجزائها ، ويوجه خاص المنظمة الكبيرة ، مثل الشركة الكبيرة . ويوضح الشكل (3-8) تصوراً معاصرأً لمثل هذه المنظمة ، كما وضعته هنري مينتزبيرج(Mintzberg) سنة 1979. ويجب أن لا يخلط هذا الشكل مع الهيكل التنظيمي الذي يهتم بالتنمية . فهو يوضح فقط الفعاليات التي تقوم بها كل المنظمات .

يُسَمِّيُ الرسمى: فهو يُعرف بـ (Operating Core) وهو الجزء المركزي من ففي قاعدة الشكل يوجد (اللب التشغيلي) المنظمة المكون من الأفراد الذي يقومون بإنتاج السلع والخدمات . فهم العاملون على خطوط الإنتاج ، ولا وجود للمنظمة بدونهم ، ويتم تنسيق عمل الـ الـ التشغيلي من قبل نوعين من الإدارات أولهما القمة الإستراتيجية (Strategic Apex) وهي مجموعة الإدارة العليا المدير العام، الرئيس التنفيذي للشركة (CEO , Chif Executive Officer) الذي يؤلف الوحدة التنسيقية الأخيرة في المنظمة. أما الإدارة الثانية فهي الخط الأوسط (Middle line) الذي يربط بين الـ الـ التشغيلي والقمة الإستراتيجية ، ويكون من مدراء الأقسام والشعب والوحدات.

شكل (3-8)

الاجزاء الاساسية للمنظمة



SOURCE : Longenecker and Pringle , p. 200 ,Fig . 16-1

وهناك نشاطان مساعدان (Auxiliary Function) في الشكل أولهما (التكنوهيكل) (Technostructure) الذي يضم المحللين الذين يساعدون كلا من القمة الاستراتيجية والخط الأوسط في أداء الوظائف الادارية ، مثل المحاسبين ، والمتخصصين بجدولة الانتاج ، والتخطيط . أما الثاني فهو الاسناد أو العاملون في الإسناد (Support Staff) مثل العاملين في العلاقات العامة ، واعداد قوائم الرواتب والاجور ، والمسؤولين عن الصيانة، وفي المنظمات المعاصرة ، غالبا ماتتوحد في تنظيم واحد وظائف الأنشطة المساعدة المذكورة بنوعيها .

وبالمقابل، فإن الهيكل التنظيمي (Organizational Structuer) يعرف على أنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهام متميزة ثم التنسيق بينها ويمكن أن يصود الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم (Organization chart) وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة، وتحدد العلاقات الرسمية بينها، وتعين عدد المستويات الهرمية في الهيكل، وتجميل الأفراد سوية في تقسيمات رسمية. هذا قياساً بـ (Organizational Design) الذي يؤلف مفهوماً أوسع من الهيكل التنظيمي ، لأنه يخلق التكامل بين وظائف المدير بما يؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة أي (نجاح) المنظمة .

بـ المدخل المنظومي لوظيفة التنظيم : يمكن النظر إلى وظيفة التنظيم ، في إطار المدخل المنظومي (أو نظرية المنظومة المفتوحة) أنه وظيفة التصميم (Design) أي إعداد الهيكل أو الإطار العام للمنظومة . فالمدراء يصوغون العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظومة بما يجعل تهيئة المنظومة الفاعلة . إذ بدون هذه النظرية المنظومية لوظيفة التنظيم ، فإن المدراء قد ينزلون إلى طرق عشوائية أو غير مدرستة في التنظيم ، أو قد يكرسون الممارسات التقليدية فيه، بدون الإهتمام بالمتطلبات الفريدة لكل منظومة معينة . فلو أرادت شركة ما إدخال منتجات جديدة في خطوط الإنتاج وفي الأسواق ، فإنها قد تحتاج إلى نوع مختلف من التنظيم ، قياساً بما هو قائم حالياً . ذلك لأن المنتجات الجديدة تتطلب الخروج عن السياقات المعهودة إلى فضاء الإبداع والأفكار الجديدة ، التي تتطلب الحماية والرعاية من مقاومة المدراء العتاديين على تلك السياقات .

تبداً ممارسة وظيفة التنظيم ، في إطار النظرة المنظومية ، بدراسة طبيعة المنظومة - أي غرضها أو وظيفتها وأنشطتها . وقد أكد بيتر دركر (p.Drucker) بهذا المجال على ضرورة تمييز الفعاليات الأساسية أو المفتاحية (Key Activities) كقاعدة يبني عليها الهيكل التنظيمي . ومن بين الأسئلة التي تساعد في تشخيص هذه الفعاليات ما يأتي :

(1) ما هو المجال الذي يجب أن تبرز فيه المنظمة لغرض تحقيق أهدافها ؟

(2) في أي المجالات يؤدي إخفاق الأداء إلى تعريض النتائج أو المنظمة ككل للخطر ؟

(3) ما هي القيم ذات الأهمية الكبيرة في هذه المنظمة ؟

وبعد أن يهيء تشخيص الفعاليات المفتاحية الإطار الأساسي ، يتوجه، كمنجم إلى تحليل القرار ، وتحليل العلاقات في مهام الجماعات .

فتحليل القرار (Decision Analysis) يشخص أنواع القرارات التي لابد من اتخاذها والمستويات الإدارية المناسبة حيث تتخذ تلك القرارات . فهل تستطيع المنظومة مثلاً ، العمل بفاعلية أكبر من خلال التوسيع في تخويل الحلوليات للمستويات الإدارية الأدنى؟ أما تحليل العلاقات (Relations Analysis) فيفحص نقاط الارتباط بين الفعاليات والأفراد . إذ لابد للهيكل من تسهيل قيام العلاقات التعاونية بين الأفراد الذين تتشابك وظائفهم . وهذا أيضاً ينصب الاهتمام على العلاقات بين أجزاء المنظومة الواحدة .

إيجابيات التنظيم المناسب : ترتبط هذه الإيجابيات بما يطلق عليه خبراء التنظيم السليم Sound Organization) فرسم خارطة الهيكل التنظيمي يسلط الأضواء على مجالات الضعف للتوجيه لتفاديها أو إزالتها . ويكشف عن الفجوات في المسؤوليات وازدواج الأنشطة والجهود، وتعارض المسارات، ذلك لأن أنماط العلاقات في المنظمات الكبيرة تتسم بالقيود الكبير .

ويُسْعِي المنظم إلى خلق التنظيم المنطقي وفعالياته المنظمة ، أي ذلك الهيكل المصمم للعمل بكفاءة من خلال التخصص في الوظائف ، والهرمية (Hierarchy) المحددة بوضوح يساعد المرفوس في تفهم توقعات الإدارة منه، وبذلك يمكن تفادي الارتباك، ويتم تشخيص خط المسؤولية لكل فرد . وبالإضافة لذلك ، فإن التنظيم المخطط يحدد الصلاحية المخولة لكل موقع وظيفي ، بحيث أن كل فرد في المنظمة يعرف نطاق وحدود صلاحياته.

ثانياً - القوى الأساسية المؤثرة في التنظيم :

1- النظرية الموقفية أو الشرطية (Contingency Theory) : تؤدي الطبيعة الديناميكية للمنظمة المعاصرة إلى انعكاسات في العلاقات المنظمية . فالمنشآت التي تنتهي استراتيجية تنوع المنتوجات تجد من الضروري إدخال التعديلات في هيكلها لتمكنها من أنتاج وتسويق المنتوجات الجديدة بكفاءة . وإذا كانت المنتوجات متفاوتة لدرجة كبيرة عن المنتوجات الحالية، فإن هيكلًا جديداً لا بد أن يصاغ لمواجهة هذا الموقف ، بما في ذلك استحداث تقسيمات جديدة في المنشأة . كما أن التعديلات في الأفراد تتطلب تعديلات هيكلية ، وبوجه خاص لو حصلت التعديلات على مستوى الإدارة العليا . إذ تتفاوت القابليات الشخصية بين المدراء، مما يعني ضرورة إدخال التعديلات التنظيمية المتلائمة مع مجالات القوة والضعف في تلك القابليات، ثم أن للمدراء الجدد أفكارهم حول التنظيم التي غالباً ما تتفاوت عن أفكار سلفهم وإذا كان الهيكل التنظيمي يعكس أغراض وأنشطة المنظمات، فإنه لا عجب أن تتفاوت الهياكل بسبب الاختلافات الأساسية بين المنظمات، وهنا تؤكد النظرية الموقفية (أو الشرطية) على الطبيعة الفريدة للمواقف . أثار المتغيرات الموقفية على الإدارة وعلى أداء المنظمة فهي تساعد في إيضاح الاختلافات في الهياكل، ذلك لأن المنظمات المختلفة تحتاج إلى هيكل مختلف (الشركة غير الجامعة، وغير المستشفى) بل أن المنظمة الواحدة تحتاج إلى هيكل مختلفة عبر الوقت . تتناغم مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تشهدها .

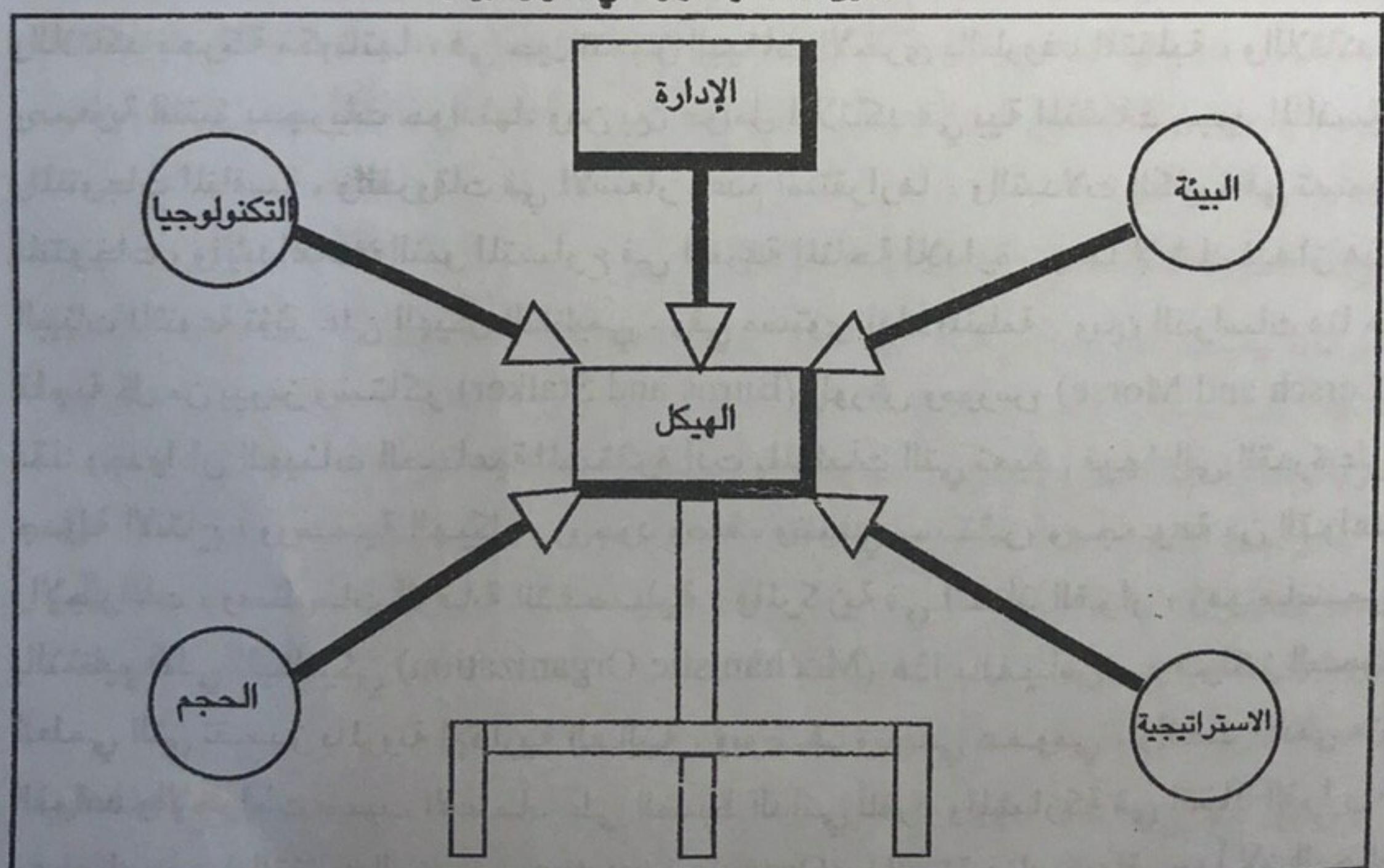
وعلى الرغم من أن المواقف المنظمية المتنوعة تتطلب منطقياً اختلافات في الهيكل ، فإن هناك عدداً من الصعوبات التي تواجه الباحثين في تشخيص أهم المتغيرات ، وفهم آثارها في تصميم المنظمات ، شكل (4-8). ومع ذلك فقد تم ، برأي الغالبية منهم تشخيص القوى الآتية المؤثرة في الهيكل : التكنولوجيا ، والحجم ، والبيئة ، والاستراتيجية ، وعلى النحو الموضح في الفقرات اللاحقة .

أولاً - التكنولوجيا والهيكل (Technology and Structure) :

كان الباحثون لبعضه عقود خلت يفترضون أن المفاهيم التنظيمية قابلة للتطبيق بعمومية ، أي شاملية بغض النظر عن الموقف . غير أن هذه الإفتراضات لم تعد قائمة اليوم بسبب

التفاوت الكبير في التكنولوجيا . ومن أهم الدراسات هنا ما قامت به جان وود ورد (Jan Wood Ward) لسنة (1965) ، مع فريق جامعي باحث في المملكة المتحدة . فيبعد دراسة مستفيضة لـ (100) شركة أمكن تبويب تكنولوجيا الإنتاج فيها في مجموعات أساسية هي : الإنتاج الوحدوي (Unit Production) والإنتاج بوجبات (Batch Production) والإنتاج الواسع (Mass Production) . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين هذه المجموعات التكنولوجية وبين نوع الهيكل، ومستوى الأداء؛ وهذا يعني أن هناك هيئات محددة بحسب أنواع التكنولوجيا . وقد أجري العديد من الدراسات اللاحقة في هذا المطاف، ولو أن الحقل ما زال بحاجة إلى المزيد منها غير أن هذه الدراسات ركزت بوجه خاص على التكنولوجيا، بمفهومها الواسع ، وعلاقتها بالهيكل ، في حين أن المنظمة الواحدة قد تستعمل عدد من التكنولوجيا في آن واحد ، مما يعني ضرورة الاهتمام بالعلاقة بين هيكل التقسيم في المنظمة وتكنولوجيتها .

شكل (4-8)
القوى الأساسية المؤثرة في اختيار الهيكل



Source :Pringle Jennings and longenecker ,1987 p. 187, Fig. 8-5

ثانياً - الحجم والهيكل (Size and Structure)

كما أن لحجم المنظمة أثره في هيكلها . وقد كرس العديد من الدراسات مقارنة المنظمات المتفاوتة في الحجم من حيث عدد المتغيرات التنظيمية الأساسية .

ومن بين هذه المتغيرات (الرسمية) (Formalization) أي مدى تدوين القواعد والإجراءات والتعليمات وهناك متغير ثان هو (تركيز الصلاحية ، Concentration of Authority) اي درجة تركيز صلاحية اتخاذ القرارات من أنواع معينة في المستويات الإدارية العليا أو تحويلها للمستويات الأدنى.

وقد أشارت إحدى دراسات مجموعة استن (Aston Grop) بتلك الجامعة في المملكة المتحدة إلى أن حجم المنظمة يلعب دوراً في تحديد هيكلها ، وبخاصة عند مقارنته بالเทคโนโลยيا. وقد وجدت المجموعة أن معاملات الارتباط كان أعلى بين الحجم وكل من التخصص ، والرسمية ، والتنمية والمركزية قياساً بعلاقة التكنولوجيا بهذه العوامل، ومع ذلك ما زالت الحاجة قائمة لدراسات لاحقة لتحديد طبيعة العلاقة بين الهيكل والحجم بدقة أكبر.

ثالثاً - البيئة والهيكل (Environment and Structure) :

تعيش المنظمات في بيئات متنوعة وتواجه وبالتالي موافقاً متفاوتة. فبعض البيئات يتسم بالاستقرار وبإمكانية التنبؤ بحركة مكوناتها، في حين تتميز البيئات الأخرى بالظروف المتقلبة، واللاتأكيد بحركة مكوناتها ، في حين تتميز البيئات الأخرى بالظروف المتقلبة ، واللاتأكيد، وصعوبة التنبؤ بمحريات حواطتها. ومن بين عوامل اللاتأكيد في بيئة المنشآت وجود المنافسين والمنتجات المنافسة ، والفروقات في الأسعار وعدم استقرارها ، والتبدلات الكثيرة في تصميم المنتوجات ، والإبداعات والنمو المتتسارع في المعرفة المتاحة للإدارة . ومما لا شك فيه أن هذه البيئات المتنوعة تؤثر على الهيكل التنظيمي ، وفي مستوى أداء المنظمة . وبين الدراسات هنا ما قام به كل من بيرنز وستاكرو (Burns and Stalker) ولورش ومورس (Lorsch and Morse) فقد وجدوا أن الهيئات الصناعية المستقرة أدت بالمنشآت التي تعيش فيها إلى القدرة على جدولة الانتاج ، ورسمية الهيكل ، ووجود وصف وظيفي مستقر، ومجموعة من القواعد والإجراءات ، ومنظومات الرقابة التفصيلية ، والمركزية في اتخاذ القرار ، وهو ما يسمى بالتنظيم الآلي الميكانيكي (Mechanistic Organization) هذا بالقياس مع مراكز البحث العلمي التي تتميز بالمرنة الإدارية العالية ، ويوصف وظيفي عمومي ، والحد الأدنى من القواعد والإجراءات بسبب الاعتماد على الضبط الذاتي للفرد والمشاركة في اتخاذ القرار وهو ما يسمى (بالتنظيم العضوي Organic Structure) فالبيئة هنا متبدلة جداً لأن البحث العلمي مفتوح ويتميز بالتجدد والإبداع والحركة المتواصلة ، وعدم بلورة النتائج مسبقاً قياساً بالبيئة الصناعية المستقرة المشار إليها أعلاه .

رابعاً - الاستراتيجية والهيكل (Strategy and Structure):

تستجيب المنظمة للتغير البيئي كذلك بتكوين استراتيجيات جديدة، وتعمل على تكيف هياكلها لتوافق مع تلك الاستراتيجيات. وقد أشارت دراسة الفرد جاندلر (A.Chandler) إلى وجود علاقة ملحوظة بين استراتيجية المنشأة وهياكلها. فاستراتيجية النمو، والتنوع، مثلاً، تتطلب هيكل متناسب معها، إذ لا يمكن الإبقاء على الهيكل القديم في منشأة تشهد نمواً سرياً وتتنوعاً متزايداً. وقد أكد على صحة هذه النتائج كذلك مايلز وسنو (Miles and Snow) اللذان صنفاً المنشآت، من حيث توجهاتها الإستراتيجية إلى أربع هي: الدفاعية، والمستشرفة، والمحللة، والمستجيبة، وكل منها هيكله الخاص، بسماته المتميزة.

المبحث الثالث

أنماط التصميم التنظيمي

بسبب أهميةقوى المؤثرة في شكل التنظيم، وفي هيكله فإن المدراء يختارون بحسب صلاحياتهم، الهيكل المناسب للمنظمة، وللتقسيم فيها المسؤولين عنه، وهناك أنماط متعددة للتنظيم، أهمها: النشاطي، والمنتجي، والجغرافي، والسوقى (الزيائنى)، والمصفوفى والشبكي، وكما يأتي:

أولاً- النمط النشاطي (Functional Pattern):

هو نمط يعتمد على أساس أنشطة المنشأة، أو المجموعات المتजانسة لفعاليتها. وتضم الأنشطة، كما سبقت الإشارة غالباً بالفصل الأول، كلاً من: العمليات، والتسويق، والموارد البشرية والمالية، والبحث والتطوير، والعلاقات العامة، والخدمات المساعدة، كما في الشكل .. (5-8). وتجد المنشآت العاملة في مختلف القطاعات في هذا التنظيم نمطاً ملائماً . ولا ينحصر تطبيق النمط النشاطي على مستوى التقسيمات الأساسية في المنشأة، بل يمتد إلى داخل النشاط الواحد منها، حيث يقسم إلى التصميم، والصنع، والتعبئة والتغليف، في حين ينقسم التسويق إلى التخزين، النقل، المبيعات الترويج ...، وهكذا.

ومن بين إيجابيات هذا التنظيم تحقيقه للكفاءة، وبخاصة في المنشآت الصغيرة، هذا إلى جانب توافقه مع متطلبات التخصص، وحفظه على قوة ومكانة التقسيمات الأساسية، مقابل تقسيمات الخدمات الاستشارية المقدمة للإدارة العليا كما أنه يتبع مجالاً أفضل للتدريب، ويسهل رحابة الأداء التي تمارسها الإدارة العليا. غير أن هناك عدداً من السلبيات التي يعني منها التنظيم النشاطي منها التشجيع على تبني وجهة النظر الضيقية بسبب اهتمام المدير بالتقسيم الذي يعمل فيه ، وليس بالمنشأة ككل ، كما أن النمو قد يتطلب تغييراً في الهيكل

النشاطي ، وبالتالي تغييرا في التنظيم ، من جهة أخرى ، فإن التنويع المتزايد في المنتوجات وتوسيع المناطق الجغرافية التي تغطيها المنشأة لا يتوافقان مع التقسيم النشاطي البسيط.

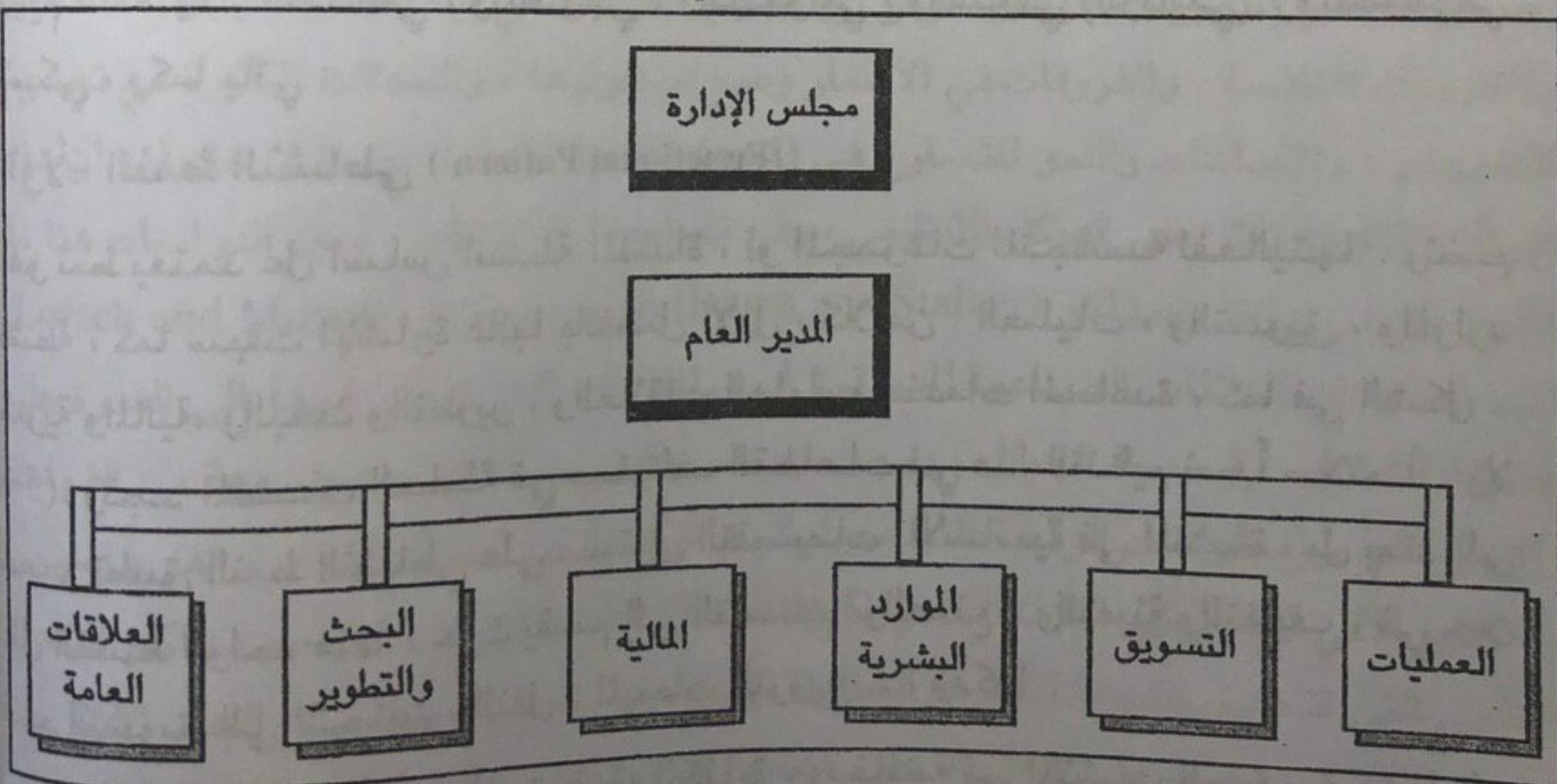
ثانياً- النمط المنتوجي : (Product pattern)

يمكن استعمال هذا النمط ليس في المستوى الإداري الأول بعد المدير العام (أو الرئيس) بل في المستويات الأدنى كذلك حيث يصار إلى تقسيم المنشأة بحسب مجموعات المنتوجات الأساسية، فقد تقسم المنشأة الصناعية إلى مجموعات سلعية، مثل تقسيم شركة لصناعة منتجات الزيوت النباتية إلى دهن الطعام، والصابون والمنظفات، ومواد التجميل ، وتقسام شركة لصناعة السيارات بحسب كونها صالون ، وحمل صغيرة وشاحنات كبيرة ، وهكذا ، شكل (6-8).

فإذا تم الأخذ بهذا النمط على مستوى العمليات فقط . فإن ذلك يعني أن قسم العمليات يجزأ إلى مجموعة من الشعب الإنتاجية ، كما في أعلاه، يبقى المستوى الإداري الأول بعد المدير العام منظما بموجب النمط النشاطي المشار إليه في الشكل (5-8)

شكل (5-8)

النمط النشاطي للتنظيم



Source Koontz, O'Donnell and Weihrich, 1984, P. 256, Fig. 12-1

شكل (6-8)
النمط المتوجي للتنظيم



Source Koontz, O'Donnell and Weihrich, 1984, P. 261, Fig. 12-3

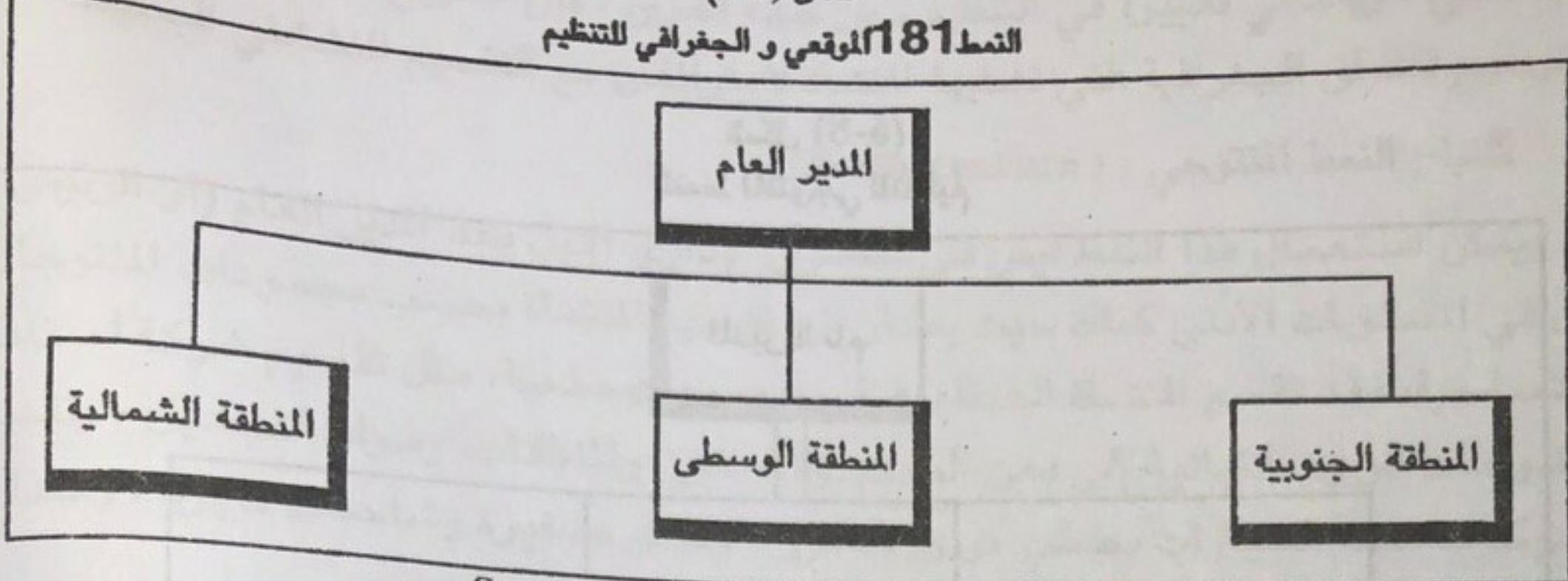
ومن مزايا هذا النمط توجيه اهتمام الإدارة للمجموعات الإنتاجية أو لخطوط الإنتاج وخصوصياتها ، وربط أداء المدراء المسؤولين عنها بالربح المتحقق من كل مجموعة أو خط ، هذا خاصة اذا كانت المنشأة تنتهي ب استراتيجية تنوع المنتوجات ، مما يتطلب الاهتمام بالشخص النوعي لكل منتوج ، وتنمية قدرات المنشأة بشأنه ، كما يتبع هذا النمط فرصاً للتدريب ويهيء المجال للنمو والتطور .

غير أنه يعاني بالمقابل من عدد من السلبيات ، منها ضرورة معرفة كل مدير بكل أنشطة المنشأة (عمليات ، تسويق ، مالية ..) الخاصة بكل مجموعة إنتاجية ، واحتمال عدم اشغال وقت كل فرد بالكامل بسبب توزيعهم على التقسيمات الإنتاجية ، وخاصة من يعمل منهم بالخدمات المساعدة، هذا إضافة إلى الصعوبات التي تواجهها الإدارة العليا في تنسيق أنشطة المنشأة الموزعة منتوجياً، وبالتالي صعوبة رقتها لها .

ثالثاً - النمط الموقعي أو الجغرافي: Geographic or locational pattern:

ينظم العديد من الشركات الكبيرة أعماله على أساس الموقع الجغرافي لتقسيماته وتسهيلاته الإنتاجية ، وبخاصة إذا كانت لديها معامل ، أو فرع أو معارض موزعة في موقع أو مناطق جغرافية متعددة ، كما في الشكل (7-8) .

شكل (7-8)
النط ١٨١ المعمي و الجغرافي للتنظيم



Source Griffin, 1987, P. 272, Fig. 9-4

ويعين لكل منطقة (أو فرع) مدير يتولى مسؤولياتها بأكملها بما في ذلك الأنشطة النوعية (عمليات، تسويق، مالية) ،... وفي حالات أخرى يتم تنظيم قسم العمليات فقط على الأساس الموقعي ، مع بقاء مركز المنشأة منظما على الأساس النشاطي، وينطبق الأمر ذاته على تنظيم قسم التسويق على الأساس الجغرافي ، في حين ينظم مركز الشركة في إطار في النمط النشاطي المشار إليه أعلاه ، كما يتبع هذا النمط إمكانية تنظيم المنشأة داخل وخارج القطر ، عربياً ودولياً ، في حالات وجود فروع أو معارض لها هناك .

من إيجابيات هذا النمط من التنظيم توحيد المسؤولية الإدارية على صعيد المنطقة أو الموقع، وبالتالي إتاحة الفرص لتنسيق الفعاليات الجغرافية في مراكز فرعية للإدارة وينعكس ذلك على الاهتمام بخصوصيات المنطقة ، والاستجابة لمشكلاتها والاتصال المباشر بالأفراد العاملين في المنشأة هناك وهذا يقود أيضا إلى فرص التدريب للمدراء المحليين .

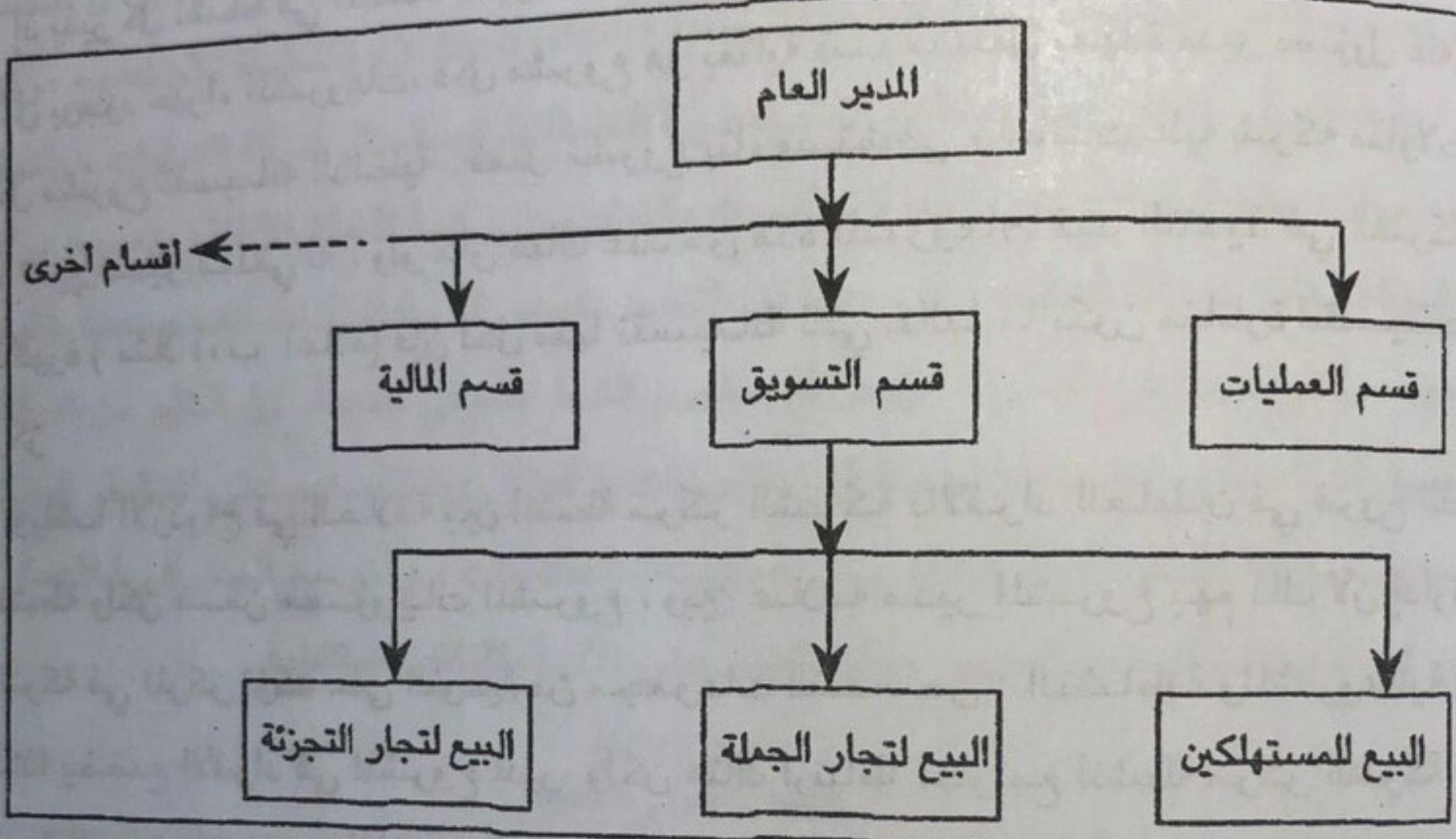
غير أن هذا التنظيم يواجه مشكلات توزيع الخدمات على عدد من المناطق ، وتوفير عدد أكبر من المدراء من ذوي التخصصات المتعددة ، ووجود صعوبات عديدة في مجال تنسيق وتوحيد الأنشطة الجغرافية على صعيد مركز الشركة .

رابعاً - النط السوقى أو الزبائنى Market or Customer Pattern:

يقوم هذا النمط على أساس تنظيم المنشأة بحسب الأسواق أو المجموعات المتاجنة من الزبائن ، مثل المشترين منها بالجملة أو بالتجزئة ، أو بين المستهلكين وتجار الجملة والتجزئة (الوسطاء) غير أن هذا النوع من التنظيم ، يجب أن لا يخلط مع التنظيم بحسب المنتوج ، أو

بحسب المناطق الجغرافية ، فالقاعدة هنا هي طبيعة الزيون والسوق الذي يشكله في تعامله مع المنشأة كما في الشكل (8-8) . وغالباً ما يطبق هذا التنظيم ، لوأخذ به في بعض الحالات ، في مستويات أدنى من التقسيمات الأساسية لأنشطة المنشأة ، وتقاد المزايا والمساوئ ذاتها التي ذكرت في النمط المنتوجي تنطبق هنا كذلك .

شكل (8-8)
النمط السوالي أو الزياني للتنظيم



Source: Griffin, 1987, P. 272. Fig. 9-5

خامساً - النمط المصفوفي في التنظيم أو إدارة المشروعات Matrix Pattern or Project Management :

أدت التطورات والتعقيدات البيئية ، ويوجه خاص في التكنولوجيا إلى تطوير نمط تنظيمي جديد باسم (النمط المصفوفي) أو (إدارة المشروعات) . فإدخال المنتوجات المتنوعة ، والعمل في خطوط إنتاج جديدة ، والتعامل مع زيانن جدد ، ودخول أسواق مضافة ، وتبديل التكنولوجيا ، والتغيير في الإستراتيجية ، كلها عوامل وراء الاندفاع للأخذ بالنمط المصفوفي . أي أن الأنشطة الرئيسية في مركز المنشأة تتعامل الآن مع متغيرات المنتوج ، والزيون ، والتكنولوجيا ، والمناطق والأسواق ... وكل منها يتطلب نمطاً جديداً يفي بمتطلباته غير التقليدية . وقد أخذ عدد متزايد من الشركات الكبيرة بهذا النمط من التنظيم ، مثل شركات المقاولات ، والمحترف وشركات التأمين ، إلى جانب أجهزة الدولة ومراكز البحث العلمي .

ويمزج هذا النمط بين أساسيات النمطين النشاطي والجغرافي معاً وذلك بتنظيم جديدunnity هناك خط رقابي مزدوج (Dual line Control) مبتعدين بذلك عن مبدأ وحدة الأمر (of Command) الذي دافع عنه مبدأ المدرسة التقليدية ، فقد تطلب مثل هذا الإبعاد تعقيد العمليات ، ونشوء قرارات تمزج بين الأنشطة والمشروعات ، وكما يشير لذلك الشكل (8-9) ، فإن التقسيم النشاطي الأساسي يبقى قائماً في النمط المصفوفي .

إذ يدير كل نشاط في المنشأة مدير مسؤول عنه . وإلى جانب ذلك، هناك خط إداري آخر يتمثل بوجود مدراء المشروعات، فكل مشروع هو بمثابة قسم مستقل بعهدة مدير مسؤول عنه، وكل مشروع تقسيماته الداخلية . فمثل مشروع بناء مستشفى ، تعاقدت عليه شركة مقاولات وتم تعيين مدير مبدئي له ، ولو كان هناك عدد من هذه المشروعات قيد التنفيذ في الشركة المذكورة (مثلاً أ، ب أعلاه) فإن لكل منها تقسيماتها التي غالباً ما تكون مناظرة لتقسيمان المركز .

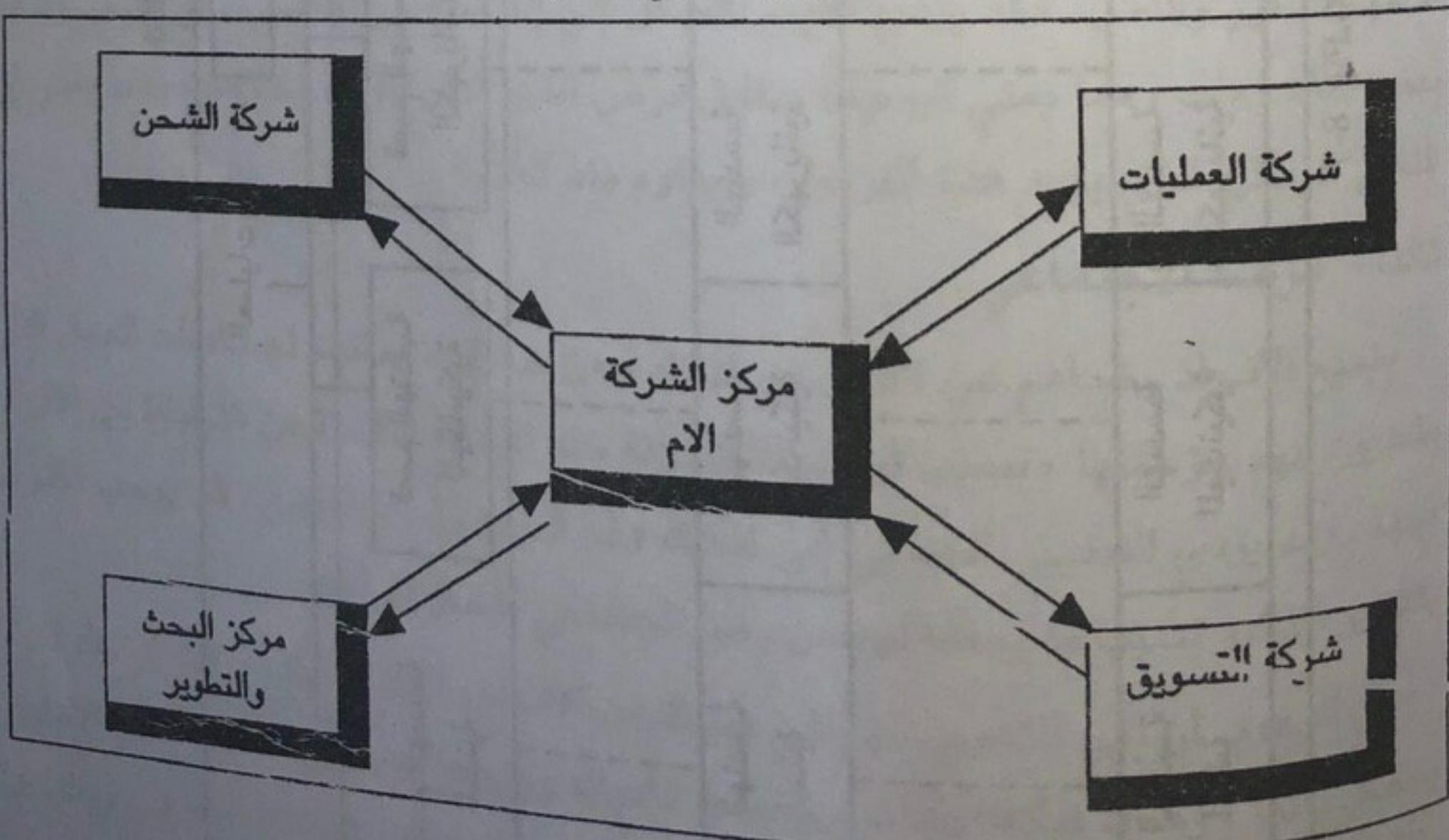
وينشأ الإزدواج في العلاقة بين أنشطة مركز الشركة بالأفراد العاملين في فروع تلك الأنشطة ولكن ضمن مسؤوليات المشروع ، وبين علاقة مدير المشروع بهم ذلك لأن إدارة الشركة في المركز تؤكد على النوعين من مجموعات التخصص : النشاطية والمشروعاتية، وهكذا يخضع الأفراد في المشروع لمدير، ولكن هناك ارتباطاً آخر مع أنشطة مركز الشركة، التي تملك حق التنسيب المؤقت وال دائم لهذا المشروع أو ذاك بحسب توصيات مدراء المشروعات، وكذلك تخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية. ويخلو المدير العام معظم صلاحياته بشأن المشروعات ، أي مدرائهما . ولا تبقى لمدراء الأنشطة أعلاه (الأفراد المالية ...) نفس صلاحياتهم السابقة في التنظيم التقليدي ، بل يتنازلون عن بعضها لمدراء المشروعات، ويحتفظون بالأخرى لممارستها تجاه المرؤوسين فيها . فهناك إذن مشاركة في اتخاذ القرارات بين مدراء الأنشطة ومدراء المشروعات تجاه الأفراد العاملين في المشروعات .

وبسبب هذه الخصوصيات فإن موقف مدراء المشروعات يتسم بعدد من الصعوبات، وينبغي أن يتحلون بمهارات لا تحتل ذات الأهمية في التنظيم التقليدي ، كما أن دور الأفراد العاملين في المشروعات يتطلب التنسيق بين أوامر مدراء الأنشطة في مركز وبين أوامر مدير المشروع وقد تتطلب منهم بعض المواقف الاختيار بين تنفيذ أي منها .

سادساً - النمط الشبكي للتنظيم (Network Pattern) :

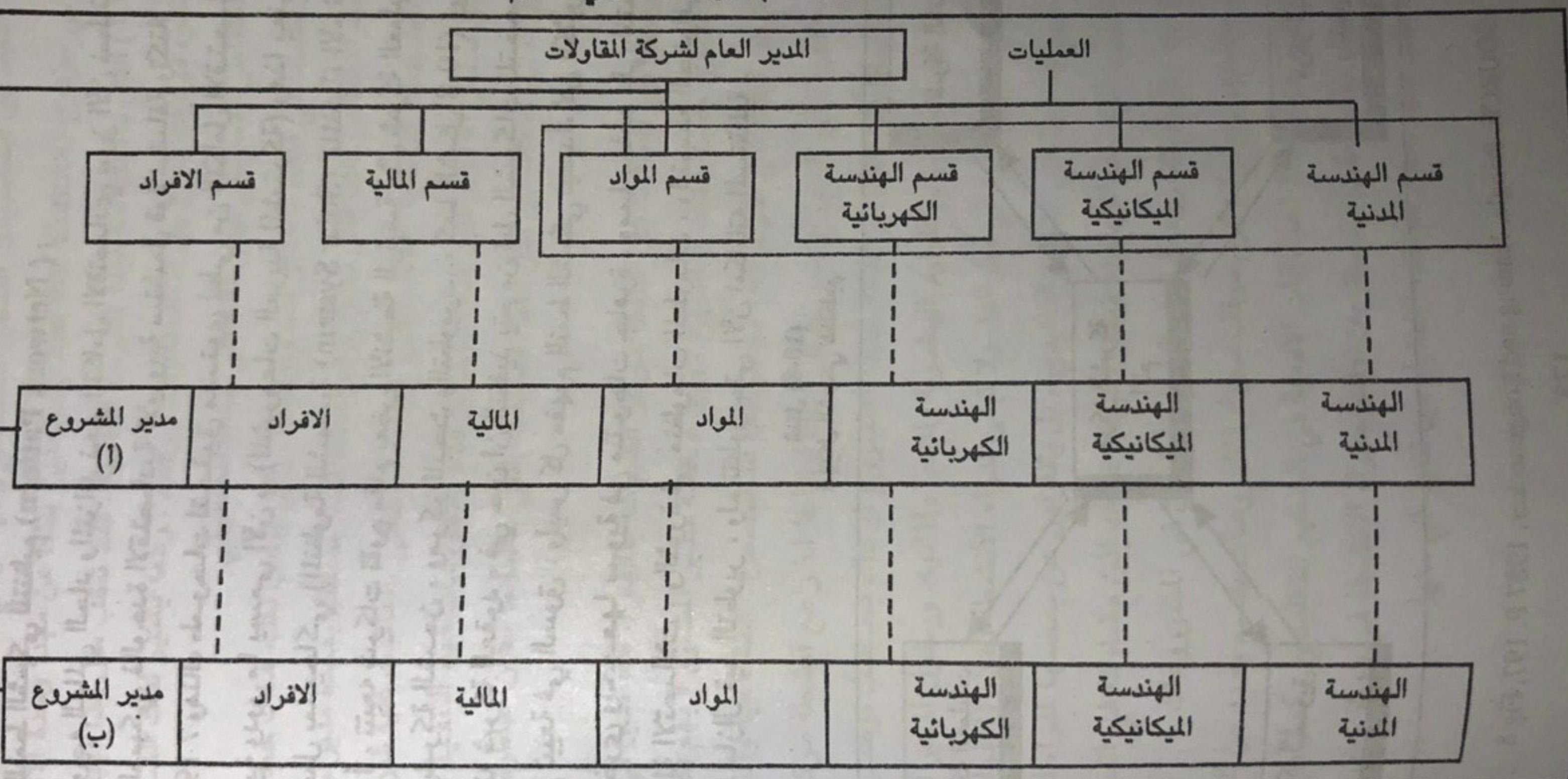
في ضوء التوجه العالمي الجاد والمتزايد نحو التكامل الاقتصادي يبرز الآن نمط تنظيمي جديد هو التنظيم الشبكي. فالوحدة الاقتصادية الأوروبية ستشمل قوة مضافة وتكللاً أوثيق اعتباراً من سنة 1992 ، وهناك طموحات لتحقيق مستوى أعلى من التكامل الاقتصادي العربي، وتزايد أهمية دور ما يسمى الآن بـ (المشروعات العربية المشتركة) وهذا يعني أن المنشأة الواحدة ستعمل بما يحاكي (المنظومة الشمسية) فالمنشأة الأم تصبح مركزاً إدارياً صغيراً ، تتبعه شركات تقوم مقام بعض الأنشطة الرئيسية مثل شركة العمليات ، وشركة التسويق ، وشركة الشحن ، ومركز للبحث والتطوير ...، كما في الشكل (10-8) ويصبح مركز الشركة وكأنه شركة للعقود ، في حين أن التنفيذ يتم من قبل الشركات المتخصصة بنشاط معين ، والتي تبيعة في السوق . وليس كل مفهوم النمط الشبكي جديداً، لأن الكثير من شركات السيارات أخرى وتجمعها سوية في متوجات جاهزة . ومما ساعد على انتشار الهيكل الجديد سهولة الاتصالات ، والثورة في منظومات المعلومات ، والتوزع الجغرافي للأعمال ، غير أن النمط ما زال قيد التطوير ، ولم تبلور حتى الآن إمكاناته المستقبلية .

شكل (10-8)
الهيكل الشبكي للتنظيم



SOURCE: Pringle, Jenning and Longenecker, 1987 P. 197, Fig.8

شكل (9-8) الهيكل المصفوفي للتنظيم



Source: Hampton, 1986,P.300,Fig. 8-7

المبحث الرابع

الجوانب الإنسانية في القرارات المتعلقة بصياغة الهيكل التنظيمي

تؤثر القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة (والمنشأة بوجه خاص) بشأن الهيكل التنظيمي في كل من المنظمة وأعضائها. وليس من الضروري أن تكون الآثار إيجابية (أو سلبية) لهذين الطرفين بنفس الوقت. أي قد تكون القرارات الهيكلية إيجابية لطرف سلبية لطرف آخر. فائي تغيير في هيكل المنظمة كما يرى (لورنس Lawrence). إذا ما أريد أن يكون نافعا، لابد أن يتحقق: (1) غرض المنظمة. (2) نمو الفرد وتطوره. (3) الرضا الاجتماعي.

أولاً- غرض المنظمة :

إذ لابد أن يقيم إدخال التغيير الهيكلية من حيث أثره في تحقيق غرض المنظمة ، بمعنى أن التغيير يقبل أو يرفض على قدر وفائه بمتطلبات هذا البعد المنظمي .

ثانياً - نمو الفرد وتطوره :

يهم أعضاء المنظمة بتغيير الهيكل من حيث وفائه بمصالحهم ، وهم يدركون هذه المصلحة الشخصية من خلال خلفياتهم ، وتدريبهم ، وضرورة الحفاظ على مناصبهم ، والفرص المتاحة أمامهم للتطور والنمو . فقد يؤدي تغيير الهيكل إلى إلغاء بعض المناصب ، أو تقليل نشاط بعض التقسيمات ، مما يعني توسيعا وتقليل فرص النمو أمام المدراء وغيرهم ، وهذا يعني أن التغيير الهيكلية الذي يهدد هذه الفرص ، سيقاوم منذ البداية .

ثالثاً- الرضا الاجتماعي :

يشيع الأفراد رضاهما عن العمل في المنظمة من خلال انتتمائهم لجماعات العمل التي يشعرون أنهم جزء منها ، بسبب أواصر الصداقة ، أو الزمالة الناشئة عن الارتباط بين الأفراد فيها ، وقد يؤدي التغيير الهيكلية إلى تفكيك هذه الجماعة ، وبالعكس ، قد يرحب الأفراد بالتغيير المذكور بسبب ما يحققه لهم من رضا اجتماعي أفضل أو أقوى .

من المرغوب أن يفي التغيير الهيكلية بمتطلبات الأهداف الثلاثة أعلاه . غير أن ذلك قد لا يحصل دائما ، وهناك إمكانات للتوفيق بينها فادراك وجودها وضرورتها أخذها بنظر الاعتبار يخلق الفرص للتنسيق والموافقة بين الأهداف الثلاثة ، ويذلل بعض العقبات أمامها ، ويقلل من المقاومة للتغيير .

الأسئلة

- 1- كيف تؤثر التكنولوجيا في تصميم الوظيفة ؟
- 2- مالقصد بـ (إعادة تصميم العمل) ، في ضوء أنموذج هاكمان واولدمان ؟
- 3- كيف يؤثر المدخل المنظمي في أداء المدير لوظيفة التنظيم ؟
- 4- ما هي إيجابيات التنظيم الجيد ، أو السليم ؟
- 5- كيف ترتبط النظرية الوقافية بالتغييرات في الهيكل التنظيمي ؟ وما هي القوى الأساسية التي تتضمنها النظرة الموقفية للمنظمات ؟
- 6- مالقصد بـ (نط التنظيم) ؟ ولماذا توجد أنماط تنظيمية متعددة في المنظمة الواحدة ؟
- 7- أورد أمثلة للتغيرات التنظيمية بسبب الطبيعة الديناميكية للبيئة ، مستقلاً من مشاهداتك الشخصية ؟
- 8- ما هي إيجابيات التنظيم المتوجي التي لا يوفرها التنظيم النشاطي
- 9- ما هو النمط الجغرافي ؟ ناقش إيجابياته وسلبياته .
- 10- ما هو النمط السوقى أو الزبائنى ، وكيف يختلف عن النمط المتوجى ؟
- 11- ما هي مبررات نشوء النمط المصفوفي ؟
- 12- ناقش أهم الصعوبات التي يواجهها النمط المصفوفي قياساً بالنمط التقليدي في التنظيم
- 13- ما هي طبيعة ومستقبل النمط الشبكي للتنظيم ؟
- 14- ناقش الجوانب الإنسانية في صياغة الهيكل التنظيمي .

مراجعة الفصل الثامن

المراجع الأجنبية

- Bobbitt H. randolph , Jr., and ford , jeffrey d. " decision ,marker choice as adeterminate of organization structure ." Academy o f managment review 5 (january 1980): 13-23.
- Cherns , Alber . " the principls of sociotechnical design , " human relations 29 (August 1979): 783 -92.
- Child john . " organizationl desiggn and performance : contingency theory and beyond . " organizationl and ademinstirativ science 8(Summer- fall 1977):169-83.
- Dalton dan r.: toder william d.: spendolini j. fiedl ding .Cordon j. : and porter ,layman w. " organization strure and performance: a critical review,academy of management review 5, no 1 (January 1980) : 49 64 .
- Davis, louis,: evolving alternative organization designs, their socio- tecnnical bases. Human relation 30 (march 1977) : 261 -73 .
- Buncan, robert . " whate is the right organization stucture ? Decision tree analysism pro- vidersthe answer " organizational dynamice 7 (winter 1979): 59-80
- Ford jefffrey d. , and slocum, gohn w., jr " size Technology .Enviroment and the structure of organization " academy of management review 2 (october 1977): 561-75.