

# == 2 ==

## إعادة النظر بـ "إعادة النظر الإدارة": قصة ذات مغزى

مايكل فنليسون (Michael Finlayson)

### مقدمة

هذا السرد هو أشبه ما يكون بتقرير عن أعمال جارية. إن جامعة تورنتو التي تضم 52000 طالباً و2700 من أعضاء الهيئة التدريسية و4000 من الموظفين هي أكبر مؤسسة للتعليم العالي في كندا ومن بين الأكبر في أمريكا الشمالية. لقد مرت الجامعة بأكثر من ست سنوات من التخفيضات الهائلة في موازنتها. وقد قلصت هذه التخفيضات عدد أعضاء الهيئة التدريسية بنسبة 8% وعدد الموظفين الإداريين بنسبة 18% بينما يظل عدد الطلاب لدينا فعلياً بلا تغيير. في سنة 1998، نشرنا نظام معلومات جديد في مجال الموارد البشرية، وهو الكتلة البرمجية الرابعة لنظم طموحة وملحة وتطبيقات، ومنتجات في تجهيز البيانات ونظام إدارة إدارية يركز على نظم وتطبيقات ومنتجات. وفي سنة 1999، ننوي نشر نظام معلومات طلابي جديد من إنتاج شركة أكتين (Aktien) المساهمة. وسوف يسمح استكمال هذه النظم السهلة لسنة 2000 بتحقيق الكثير من الأحلام الموصوفة في هذا الفصل.

## مشروع " إعادة النظر الإدارة "

في 30 نيسان/أبريل 1992، أعلن روبرت برتشارد (Robert Prichard)، الرئيس الجديد الممتلئ حيوية لجامعة تورنتو (والعميد السابق لكلية الحقوق في الجامعة) عن عزمه "الشروع في إعادة نظر رئيسية لعمل الجامعة الإداري". وقال إن هدفه هو جعل أنشطتنا وهاكلنا وممارساتنا الإدارية أكثر "استجابة بشكل مباشر" للمهمة الأكاديمية للجامعة وضمان "التكامل بين الفعاليات التي يضطلع بها مركزياً وفي الأقسام". وأضاف أن القوة الباعثة الرئيسية هي رغبته في "تخفيض التكاليف الإجمالية لعملنا الإداري دون إضعاف قدرة الجامعة على مواصلة مهمتها الأكاديمية بينما نستمر في الوفاء بالتزاماتنا العامة بالمسؤولية". وأهم من ذلك أشار الرئيس إلى أنه يريد أن تعرف جامعة تورنتو، من بين أمور أخرى، بال نوعية العالية استثنائياً لإدارتها الانسيابية والمبسطة. ومن أجل مساعدته في القيام بهذه المهمة المثبطة للهمة، وظف بريان ديفيز (Bryan Davis)، وهو موظف مدني عالي الرتبة ونائب أمين الخزانة، ليكون نائبه المسؤول عن شؤون الأعمال وكبير المسؤولين الإداريين. وهكذا كانت بداية مشروع "إعادة النظر الإدارة" في الجامعة.

وإذا تأثر رئيس الجامعة برتشارد بالعمل الإبداعي الذي كان آنذاك (ولا يزال) قائماً في نظام جامعة كاليفورنيا وإذ تذكر تجاربه هو المحبطة أحياناً كعميد لهيئة تدريسية محترفة صغيرة، فقد كان على دراية تتسم بالفطنة بالمفارقة الظاهرة لبيئة إدارية شديدة المركزية تحاول إدارة مجتمع أكاديمي شديد اللامركزية. وقال إن ما أقلقه على نحو خاص هو تناظر بيروقراطية مركزية تمارس مهمة رقابة على كليات وأقسام مستقلة أكاديمياً. وشعر أنه من أجل حل المفارقة، كان يلزم إعادة تصميم كامل لعوائق العمليات الإدارية وإلغاء المركزية عن السلطة حتى أدنى مستوى ممكن عملياً. وأضاف "أرى أن الكثير من عملياتنا الإدارية هي حالياً مثقلة بأعمال غير ضرورية وباردواجية الجهد وبتعدد مستويات المصادقة، وبتعقيد مفرغ. وفي أغلب

الأحيان، فإننا نفصل نقطة القرار ضمن الإدارة عن المكان الذي سوف يتم فيه تنفيذ النتائج العملية للقرار أو الاحساس بها".

لذلك، فإن الأهداف الأصلية "لإعادة النظر الإدارة" هي جعل الهياكل الإدارية تعكس وتدعم الهياكل الأكاديمية وتحدد مواقع المسؤولية الإدارية ذات السلطة الأكاديمية. ولدى دراسة عدد طلاب الدكتوراه الذين يمكن قبولهم في سنة معينة، مثلاً تأخذ الكلية في الاعتبار فيما بعد المسائل الأكاديمية مثل مجالات الدراسة وتوفر المشرفين الملائمين وما شابه ذلك، وأيضاً مسائل تتعلق بالموارد والصلة بين عدد الطلاب المقبولين لنيل شهادة الدكتوراه وموارد الأقسام أو الهيئة التدريسية. ومع ذلك، فإن الفاصل الطويل الأمد بين المركز الإداري والأقسام المستقلة أكاديمياً لم يكن المشكلة الملحة الوحيدة التي رغب رئيس الجامعة في معالجتها. وإن جامعة تورنتو، شأنها شأن العديد من غيرها من الجامعات، كانت تترنح نتيجة التخفيضات في التمويل التي كان برتشارد وديفيز يجهلان آنذاك أنها ستزداد حدة في السنوات الست التالية. كان يتوقع أن يتحمل الطلبة نسبة أكبر من مجموع تكاليف تعليم كانت تقدمه مجموعة آخذة في التقلص من هيئة تدريسية متفرغة وموظفين متفرغين. وفي الوقت نفسه، كان يتوقع من الجامعة أن تحافظ على إنتاجيتها التعليمية والبحثية أو زيادتها وبالتالي كانت ملزمة بالبحث عن مستويات غير مسبوقة من الدعم الخاص وإدارتها. وقد جعلت هذه الصعوبات "إعادة تنظيم الإدارة" مشروعاً يصعب إقناع مجتمع الجامعة بقبوله. ولكون ذلك المشروع جزئياً عملية لتخفيض التكاليف، فقد أثار على الفور شكوكاً، وخصوصاً لدى الموظفين الإداريين بأن التخفيض التدريجي هو السبب الوحيد للبدء بالمشروع. وكان المدراء الأكاديميون في المركز وفي الأقسام على السواء حذرين أيضاً، وقد بدت "إعادة التنظيم" للعديد منهم بأنها تهدف إلى تحويل العمل وليس تعزيز الاستقلالية أو تحسين الخدمات. وفي هذا الجو من الغموض والشك، بدأ بريان ديفيز ومجموعته التوجيهية من المدراء المركزيين تسلقهم الشاق.

لم يكونوا يدركون ما ينتظرهم من مصاعب. فقد كتب ديفيز في رسالة لتقصي الحقائق وجهها إلى غيل سالواي (Gail Salaway) نائب الرئيس الإداري لجامعة كاليفورنيا في نيسان/أبريل 1992 "لقد جرى تكليفي بقيادة جهود لإحداث تغيير جوهري في ممارساتنا وإجراءاتنا الإدارية وقد أدهشتني الحاجة للحصول على إقناع بقبول هذا الجهد في صفوف موظفينا الإداريين وزبائنهم، الكادر الأكاديمي. إن المناخ لهذا أقل من كونه مثالياً في الوقت الحاضر حيث إن ضغوطاً حادة على الموازنة قد أدت إلى درجة عالية من القلق بشأن ضمان الوظائف لدى الموظفين الإداريين وإلى زيادة مستويات الانتقاء للنشاط الإداري من الموظفين الأكاديميين الذين يعتبرون هذه المهام بأنها تستنزف الأموال التي لولا ذلك ستكون متوفرة لدعم المهمة الأكاديمية مباشرة".

وكخطوة أولى في تسلق الجبل، انتهز ديفيز فرصة عرض خيري من ماكنزي وشركاه (Mackinsey and Company) وهي شركة استشارية لتقييم العمليات الإدارية للجامعة بهدف تحديد تلك العمليات التي قد يلزم إعادة تنظيمها بصورة ملحة. لقد حدد محللو ماكنزي نحو 40 عملية مميزة يمكن وينبغي تمحيصها. ومن ثم عقدوا سلسلة من ورشات العمل شملت الموظفين الإداريين المركزيين وفي الأقسام الذين طلب منهم تقييم العمليات الحالية على عدد من المعايير، بما في ذلك مقدار الجهد الذي يصرف على كل منها، وعدد الأشخاص المعنيين، والفوائد المحتملة نتيجة إعادة الهندسة. وأوصى المحللون بوجوب تركيز الجهود الأولية على عشر أو نحو ذلك من العمليات المميزة للإدارة المالية جرى تحديدها في ورشات العمل.

لقد حدد مسح جرى على نطاق الجامعة للوقت المكرس لكل من هذه العمليات المرشحين من أجل "إعادة التنظيم". وقد أوضح المسح أن عملية الشراء والدفع تستهلك إلى حد كبير أكبر مقدار من وقت أعضاء الموظفين، تلتها عملية الرواتب للموارد البشرية وعملية الموازنة، بينما تجتاز الإدارة الكثيفة العمالة للمنح والعقود

جميع العمليات المالية. لقد أفضت نتائج المسح ديفيز بالتركيز أولاً على مشروعين هما الشراء والدفع، والمنح والعقود. يليهما مشروعان آخران هما: الموارد البشرية والرواتب وإدارة التبرعات. وقرر أن عملية الموازنة التي تكمن المسؤولية عنها في مكان آخر في الجامعة، كانت منتشرة للغاية بحيث يصعب إصلاحها بنجاح في التكرار الأول مما يستدعي تأجيلها إلى موعد لاحق.

قام محللو ماكنزي بعمل جيد. غير أن مداولاتهم وتوصياتهم وبعض من تلك التي قدمها الفريق التابع للجامعة من أجل "إعادة النظر الإدارة" في الأيام الأولى، كانت مصاغة بلغة حيرت كل شخص أكثر اعتياداً على الخطاب الأكاديمي، وسرعان ما أضى الطابع الرفيع المستوى، والمتضامن أساساً، لتحليلهم على "إعادة التنظيم" سمعة بغيضة في الجامعة بأنها هراء من الناحيتين العملية والنظرية، وهي صورة لم تطرحها قط حقاً. كما فاقمت القلق في المجتمع عامة بشأن الأغراض الحقيقية لعملية "إعادة التنظيم" ونتائجها المحتملة.

ورغم ذلك، حددت ورش العمل والمسح عدداً من المشاكل الحقيقية، بعضها يخص عمليات فردية وأخرى عامة تنطبق على العديد منها. ومن بين أكثر المشاكل الملاحظة على نحو عام:

- العدد الكبير للغاية من الخيارات والقواعد والإجراءات والسياسات المربكة.
- العدد الكبير للغاية من عدم التدخل والعدد الكبير للغاية من الموافقات والأشخاص المنخرطين في كل عملية.
- ازدواجية الجهود وتعدد إدخال البيانات.
- ضعف النفاذ للمعلومات.
- نظم غير ودودة وكثيراً ما تكون متضاربة.

لقد تقاسمت العمليات الأربع المختارة من أجل "إعادة التنظيم" في أواخر سنة 1992 العديد من هذه المشاكل.

كان فريق "إعادة التنظيم" الذي سرعان ما ضم أكثر من 50 من الموظفين المعارين بوقت جزئي من الإدارة والأقسام المركزية، مدركاً للحاجة إلى مقارنة متساوقة. وظل الهدف الملح للعملية هو ذاته: إلغاء المركزية عن المعلومات ونقل المسؤولية عن المعلومات والمساءلة إلى حيث يحدث الإجراء. شكل هذا تحولاً نموذجياً هائلاً في مؤسسة اعتادت على قرارات إدارية تصدر من الأعلى، بصرف النظر عن مقدار استقلالية الأقسام في صنع القرار الأكاديمي.

بادر الفريق إلى تجميع مجموعة من الموظفين الإداريين انطوى عملهم اليومي على العملية المستهدفة، إما على الصعيد المركزي أو على صعيد الأقسام. وبمساعدة مسهّل، محصت هذه المجموعات العمليات وأعادت تصميمها خلال فترة طويلة من سنة 1993 وأوائل سنة 1994. ثم أخذ أعضاء الفريق العملية التي أعيدت هندستها إلى بعض زملائهم ومدراءهم ورؤساء أقسامهم للتأكد من كونها منطقية. كانت هذه خطوة مهمة في التأكد من أن العمليات الجديدة- ليس تلك التي استبدلوها- سوف تظهر في نظم الموارد البشرية ومعلومات الأبحاث الجديدة المخططة للمستقبل القريب.

هذه هي الإشارة الأولى في هذا السرد إلى إدخال نظم جديدة. ومع ذلك، بينما كانت إعادة تصميم العمليات هذه جارية، كانت هناك مجموعات أخرى من كبار المدراء، معظمهم غير أكاديميين، يتعاونون نظم معلومات جديدة جاهزة بكلفة باهظة. وقد نجم هذا عن قرار أصدرته الإدارة المركزية يقضي بالألا ينبغي للجامعة الاستهتار بمحاولة تطوير نظم داخلية خاصة بها، وإنما ينبغي لها شراء برمجيات جاهزة. لا بد أن هذه المقاربة نحو تجديد النظم عكس أساليب وهياكل تقليدية سابقة. ولما كان تنظيم الجامعة مقسماً إلى وحدات مستقلة، لم نكن نميل إلى اتباع مقاربة مؤسسية متكاملة لمشكلة إدارة المعلومات. وبدلاً عن ذلك، بدا أنه من المعقول على نحو أكثر السماح لكل ناحية وظيفية- المالية، الموارد البشرية والأبحاث من بين نواح أخرى- أن تتخذ قرارات مستقلة بشأن النظم التي تلبى احتياجاتها على أفضل نحو.

فمثلاً، تم اتخاذ القرار بشأن نظام مالي جديد حين كانت "إعادة الهيكلة" تعمل بطاقة محمومة على مشاريع مالية على مسار مواز ومنفصل إلى حد كبير. وكانت الحاجة إلى استبدال نظام عتيق عمره 20 سنة هي المحرض الكامل على اتخاذ القرار دون أن يتدخل معيدو التنظيم ولا راعو النظم الأخرى التي سوف يتم ربطها بعد أربع سنوات ربطاً لا ينفصم بالنظام المالي الجديد. وبدون علم منا، كنا نندفع بسرعة نحو نظم إدارة إدارية متكاملة تماماً في وقت كنا لا نزال نعتمد فيه على اتخاذ القرارات على تنظيم إداري غير متكامل محكم الإغلاق.

في ذلك الوقت، استخدمت جامعة تورنتو ما لا يقل عن 15 نظام معلومات محوسباً مستقلاً لإسناد عملياتها الإدارية. يكاد يكون من المبالغ فيه القول إن هذه النظم الخمسة عشر المختلفة كانت تستخدم 15 مجموعة مختلفة من الافتراضات والتعريفات وإن هذه الافتراضات والتعريفات غالباً ما كانت متضاربة. مثلاً، كان تعريف موظف متفرغ مساو يستخدمه النظام المالي مختلفاً عن التعريف الذي يستخدمه نظام الموارد البشرية. وقد صعب هذا التضارب، وربما جعل من المتعذر، الرد على السؤال البسيط وهو "كم عدد ما لدينا من موظفين هذا اليوم أو هذه السنة؟" وإن المزيج من النظم- والكثير منها في طور الاستبدال- جعل من الصعب أيضاً، ومن المتعذر أحياناً- دمج معلومات من مصادر مختلفة لمعالجة المسائل التي تتخطى حدود تلك المصادر. مثلاً، لم يكن بإمكان كلية الخريجين الحصول بسهولة على معلومات عن أوضاع طلابها المالية، ذلك لأن البيانات عن المساعدة التدريسية بشأن نظام الموارد البشرية لم تكن مدمجة مع نظام تسجيل الطلاب.

لقد طرح وجود هذا العدد الكبير من النظم المتميزة وغير المتكاملة مشاكل أيضاً، ذلك أن عمرها تجاوز 20 سنة وبالتالي أصبح معظمها منافياً زمنياً وأصبحت صيانتها باهظة الكلفة ومعقدة على السواء. إضافة إلى ذلك، لم يعد باستطاعة العديد منها أن تخدم بشكل ملائم الأغراض التي طورت من أجلها، والأسوأ من ذلك

هو أنه لما كانت النظم قد صممت لخدمة إدارة بالغة المركزية، فقد طورت أقسام وإدارات كثيرة نظم "الظل" الخاصة بها مع مرور الوقت لدعم احتياجاتها. وغالباً ما تحمل هذه النظم أوجه شبه ضئيلة بقواعد البيانات التي حلت محلها على أساس عمل يومي. من المثير للاهتمام تذكر أن ما من أحد شارك في تجديد النظام المالي أو نظام الموارد البشرية في سنة 1992 أو سنة 1993 أشار إلى مشكلة التقيد بسنة 2000 .

وبالإدراك اللاحق، من الواضح أن هذا الاهتمام بالنظم جاء متأخراً جداً. لكي نفهم السبب، من الضروري النظر في هيكل الإدارة العليا للجامعة. في أواخر ثمانينات القرن العشرين، استحدثت إدارة سابقة حافظة حواسيب واتصالات منفصلة ومميزة بحيث يكون نائب الرئيس مسؤولاً أمام الرئيس. وبحلول أوائل التسعينات، أصيب هذا التنظيم باختلال وظيفي. كانت توجد على الأقل ثلاث ثقافات مختلفة ضمن الإدارة المركزية، كل منها لها افتراضاتها وأجنداتها الخاصة بها، ووجدت المؤسسة من المتعذر عليها التوفيق فيما بينها. وفي مجال الحواسيب والاتصالات، كان التكنوقراطيون في مجال المعلومات يسعون جاهدين لإيجاد حلول فنية لمشاكل فنية. ولم تكن "الإدارة المنهمكة في إعادة الهيكلة" من جانبها مشاركة جدياً في مباحثات نظم المعلومات الجديدة وكانت تحاول تطوير منظور للجامعة بكاملها يحطم الحواجز في الإدارات بينما كانت المالية تحاول مجرد استبدال نظام عفا عليه الزمن بآخر جديد .

لم يكن صانعو القرارات في المالية ميالين لقبول النصح من قسم الحواسيب والاتصالات لأنه لم يكن ينظر إلى الأخصائيين الفنيين التابعين للقسم بأنهم حساسون بما فيه الكفاية لاحتياجات المستخدمين المركزيين. كما أنهم لم يفكروا بأن بوسع فريق "إعادة التنظيم" المساهمة كثيراً في عملية الانتقاء التي تحيط باختيار نظام جديد. (أوشك التوتر داخل قسم الحواسيب والاتصالات وبينه وبين الحافظات الإدارية الأخرى، أن يبلغ مرحلة الأزمة بشأن اختيار نظام مالي جديد. وفي

أيار/مايو 1994، قرر رئيس الجامعة إلغاء المجموعة الحوسبية). وفي غضون ذلك، على الجانب الأكاديمي من الجامعة، ابتكر كبير المسؤولين الإداريين الكبير الذي عين حديثاً عملية تخطيط على شكل كتاب أبيض لم تكن لها صلة ذات مغزى كلياُ بأية مبادرة من هذه المبادرات.

ولم نتوصل إلا تدريجياً إلى فهم كم كانت التغييرات كاسحة في عملية "إعادة التنظيم" وإدخال نظم جديدة على السواء وكذلك في العلاقات المتبادلة المعقدة بينهما. وأدركنا أنه إذا أريد استحداث حافظة المعلومات والعمل بموجبها محلياً، يجب إضفاء الديمقراطية على هذه المجموعة المتمركزة في نظم متكاملة كلياُ، وهو تحول نموذجي يحتمل أن يغير كل ناحية من الطريقة التي تسيّر فيها الجامعة أعمالها الداخلية. علاوة على ذلك، فإن من شأن خططنا، في حال نجاحها، أن تغير بأساليب بارعة (وبعض الأساليب غير البارعة تماماً) الثقافة الجوهرية لمؤسسة محافظة تتقيد بالقواعد حيث البيروقراطية المركزية تملّي وتضبط كل عملية وسياسة إدارية.

بدأنا نرى أن عملية "إعادة التنظيم" كانت أكثر تشدداً بكثير مما كان يدرك العديد منا. وحين تدخل العمليات الجديدة خير النفاذ، يصبح المدراء الأكاديميون والإداريون مسؤولين عن إدارة وحداتهم، ويحاسبون بالكامل عن إجراءاتهم. في المستقبل، يتوقع من مدراء الأقسام الأكاديميين والإداريين الذين منحوا سلطات مؤخراً الأخذ في الاعتبار مصالح أقسامهم ومصالح الجامعة ككل في أداء واجباتهم، وعليهم الاضطلاع بمسؤولياتهم الجديدة بطريقة كفوءة تطور من أجلها آليات مساءلة جديدة. وسوف يحتاج الكثير منهم إلى إقناعهم بقبول مسؤولياتهم الجديدة وسوف يحتاجون إلى نظم تدريب ودعم متطورة. يلزم بالطبع أيضاً إقناع الموظفين الإداريين بأن هذه العملية ليست مجرد تخفيض في العدد بهدف إلغاء وظائفهم. وقد ثبت أن هذه المهمة كانت صعبة بالنظر إلى أنه من الثابت أن فريق "إعادة الهيكلة" كان قد تنبأ بأن المرحلة الأولى من العملية ستوفر أكثر من أربعة

ملايين دولار في الموازنة الأساسية بحيث توجد أكثرية الوفورات في "تخفيض جهد العمل". وكان ذلك المبلغ وقدره أربعة ملايين دولار يعادل نحو 80 وظيفة.

يتعين على الإدارة المركزية من جانبها التخلي عن التزامها التقليدي برصد الأنشطة اليومية للأقسام والإشراف عليها وتوجيهها والاستمرار في تطوير سياسات وإجراءات للتأكد من التقيد بالمتطلبات التشريعية والاتفاقيات الجماعية أو غيرها من اتفاقيات الموظفين، وتواصل تطوير نظم إدارية والمحافظة عليها من أجل تأمين عمليات فعالة وكفوءة؛ وتظل مكلفة بالتأكد من انسجام مصالح وإجراءات الأقسام مع مصلحة الجامعة. ويحتاج المسؤولون الإداريون المركزيون إلى تطوير نماذج عن اتباع أفضل الأساليب لكي يشجع مديرو الأقسام على اتباع معايير وسيطرة نوعية موحدة. وسوف يلزمهم إقناع مجتمع الجامعة بأكمله بأن تركيز جميع العمليات والنظم الإدارية يجب أن ينصب على الزبائن الذين، وفقاً للنظم، يمكن أن يكونوا طلاباً أو موظفين أو خريجين أو مقدمي منح أو عقود، من بين أشخاص آخرين. ولكن في المستقبل، لن تتصرف الإدارة المركزية على النحو الذي تصرفت به في الماضي بوصفها جهة تصدر أوامر عليا ومراسيم يتم تنفيذها من خلال عمليات تحكم بالغة المركزية.

وعلى مر الزمن، بات البعض ينظر إلى هذا النهج المدمر للبيروقراطية- يقول كثيرون إنه نهج طوباوي- بأنه ينسجم مع بنیان النظم الجديدة. ومن خلال جعل جميع البيانات نظرياً ممكنة النفاذ لجميع المستخدمين، يكون من الأسهل بكثير للأقسام ممارسة سلطتها على نحو مسؤول، آخذة في الاعتبار النتائج المالية لقراراتها الأكاديمية المستقلة. ومع إدخال نظم متكاملة وقاعدة بيانات سلسلة، يكون بمقدور المسؤولين الإداريين المحليين القيام بخيارات تستند إلى آراء ومعلومات. وتكون قدرتهم على الاختباء وراء الإدارة المركزية أقل احتمالاً. علاوة على ذلك، فإن المبادئ الجديدة، فيما لو تجسدت بنجاح في النظم وفي إعادة تصميم العمليات،

ستكون منسجمة تماماً مع التوقع العام بوجوب أن تكون الجامعة أكثر انفتاحاً وأكثر عرضة للمساءلة.

في حين أن هذه المبادئ الرائعة قد استهوت حفنة من الحالمين في المركز، لم تتم حتى مناقشتها من قبل زملائنا الأكاديميين إما في المركز أو في الأقسام. وكانت إحدى نتائج انعدام التواصل هذا هي أنه عندما تم توزيع المجموعة الأولى من النظم الجديدة فعلياً في 1996 و 1997، لم يكن العمداء مرتاحين للبيان المفتوح وأصروا على أن يرافق النظم نظام بالغ التعقيد من القيود على إمكانية النفاذ إليها كي لا يكون للمسؤول عن الأعمال في الكلية (أ) إمكانية النفاذ إلى المعلومات في الكلية (ب) تحت أي ظرف كان. وفي الكليات المتعددة الأقسام، لم يكن العمداء أيضاً مستعدين للسماح للأقسام الحصول على معلومات وسلطة إضافية على إدارتها. وباختصار، فإن إحدى المزايا الحسنة الكبرى للنظم الجديدة، أي بنائها المفتوح، كانت مأساة لرؤساء الأقسام الذين لم يعرفوا فعلياً أي شيء عن أي من النظم إلا حين بوشر في توزيعها، إما لأن ما من أحد استشارهم، أو الأهم من ذلك، لأنه حين تمت استشارتهم، لم يكن لديهم سوى القليل ليقولونه، إذ لم يكونوا يعيرون النظم أهمية استثنائية آنذاك.

كانت هناك مشاكل أخرى تمثلت إحداها في كيفية التوفيق بين المسؤولية والمساءلة مع الانتقال الحقيقي للسلطة. كيف يمكن التأكد من أن الأموال التي تقدمها حكومة المقاطعة سيتم إنفاقها على نحو مسؤول، رغم أن تلك الأموال كانت في تناقص ولكنها مع ذلك تشكل جزءاً مهماً من الموازنة التشغيلية للجامعة. وإذ تخلى المركز عن وظيفته التقليدية في الإشراف على مصروفات الأقسام، كيف يمكن طمأنة لجنة التدقيق في الجامعة بأن إنفاق الأموال كان يتم بطريقة مسؤولة؟ علاوة على ذلك، وفي الكليات والأقسام التي حصلت على تعويض مؤخراً بسبب انتقال السلطة، كيف يمكن ضمان حصول الموظفين الأكاديميين والإداريين على معاملة ثابتة

في الاتفاقيات التفاوضية التي تخطت خطوط الأقسام. وهل كان نقل السلطة يعني مجرد تحويل العمل من المركز إلى الأقسام بحيث تتمكن الإدارة المركزية من القيام بتخفيضات في الموازنة على حساب جميع الآخرين؟ (في سنة 1999، كان هذا شك لم ينحسر).

من الواضح أن الأجوبة على العديد من هذه الأسئلة وعلى كثير غيرها، تكمن جزئياً في التثقيف والتدريب، وجزئياً في تطوير مؤشرات أداء للمسؤولين الإداريين الأكاديميين وكبار مدراءهم الإداريين، وجزئياً في تطوير وظيفة التدقيق. ففي حين حاول المركز في الماضي ضبط الأقسام، فإن عليه الآن الاعتماد على أعمال التدقيق بعد الفعل. وفي سبيل جعل كل هذا ممكناً، فإن المسؤولين الإداريين الأكاديميين، كثير منهم حديثو العهد في الوظيفة، بحاجة إلى أن يعرفوا على وجه التحديد ما هي مسؤولياتهم وكيف يجب الاضطلاع بها. كما أنهم بحاجة للحصول على ضمان بحصولهم على دعم من الجامعة في ممارسة هذه المسؤوليات الجديدة. وبالإضافة إلى ذلك، أدركنا أنه يجب حصول تخفيض حقيقي في عدد وتعقيد السياسات والإجراءات التي تنظم العمل الإداري. وعندئذ فقط يكون من المعقول تطبيق مؤشرات أداء مصممة لتحديد النجاح أو الفشل على نحو موضوعي.

وإذ كانت "إعادة الهيكلة" تقوم بتمحيص عمل المؤسسة والعمليات الإدارية بهدف تبسيطها، هدد تيار معاكس بتقويض العملية. كان مفهوماً أن المستخدمين الحاليين للنظم الموجودة كانوا يريدون تكييف النظم الجديدة بما يتناسب مع الأساليب القديمة لتنفيذ الأعمال، ولكن بما يتناسب مع العمليات الانسيابية الجديدة التي لم يكونوا يألفونها كلياً. لم يكن الأمر يتضمن فقط على أشخاص مترددين عليهم أن يتعلموا استخدام نظم جديدة معقدة؛ وإنما بالنسبة للعديد منهم، كانت طبيعة عملهم في حد ذاتها على وشك أن تتغير. وفي ظل هذه الظروف، كاد يكون من المدهش أن الكثير من الموظفين كانوا يخشون على وظائفهم. ولا بد من

القول أيضاً أن التحدي بالنسبة للبعض منهم أثبت حقاً أنه مثبط للهمة للغاية وأن المخاوف كانت عامرة للغاية. لم يتمكن عدد قليل من الموظفين النجاح في مواجهة النظم الجديدة، في حين استطاع العديد منهم ذلك، ولكنهم ظلوا يشعرون بعدم الارتياح.

وكانت ناحية أخرى من الاضطراب غير المتوقع النزعة لدى الجميع بأنهم يريدون توجيه جميع شكاوهم في إطار "إعادة الهيكلة". لاحظ بريان ديفيز (Bryan Davies) في سنة 1993 بعد مرور سنة على العملية قائلاً "بدأنا وما زلنا نستلم اقتراحات عديدة بشأن أنشطة وعمليات إدارية بحاجة إلى الاهتمام بها. وتكمن الصعوبة في إبقاء اهتمامنا مركزاً على ما يسمى "العمليات الجوهرية" بينما في الوقت ذاته لا نتجاهل الاحتياجات المدركة والحقيقية التي يتم لفت اهتمامنا إليها". وبدأ في الاحتفاظ بلائحة منفصلة بالمسائل التي يمكن حلها بموجب الإجراءات القائمة.

كان نظام حقل التجارب هو نظام المعلومات المالية الذي اشتراه قسم المالية في سنة 1993 من شركة البرمجيات الألمانية، SAP ويستند النظام الجديد إلى تقنية المخدوم/ المخدم الذي يستخدم حواسيب مكتبية موجودة بالفعل على معظم مكاتب المسؤولين الماليين والمسؤولين عن الأعمال في الجامعة، ووعد النظام الجديد بأن يحدث ثورة تامة في الأعمال الإدارية الروتينية اليومية. إضافة إلى ذلك لما كانت برمجيات النظام تسمح للمستخدمين بتطوير تكيفات محلية دون الحاجة إلى إدخال البيانات مرتين، قد وعد أيضاً بجعل نظم الظل الحالية غير ضرورية.

في المراحل المبكرة جداً من تقييم البائع، ركزت العروض التي قامت بها شركة البرمجيات SAP على حاجة الزبون لإعادة الهندسة قبل شراء أجهزتها. وفي عزمنا على حل مشكلة نظمنا القديمة، لم تكن استجابتنا لهذه النصيحة الهامة كما يجب. علاوة على ذلك، مثلما هو الحال بالنسبة لكل نظام جديد، فإن العلاقة بين النظام الذي كنا نفكر في شرائه والنظام الذي حصلنا عليه لم تكن دقيقة. وإذا اختارت جامعة تورنتو شراء البرمجيات من SAP بدلاً من موردين آخرين تستخدمهم

جامعات أمريكا الشمالية على نحو أكثر شيوعاً، فإنها كانت تضطلع بتجربة تتسم بالجرأة. كنا نختار عن وعي نظاماً أكثر تعقيداً ولكن أكثر مرونة وقابلية للتكيف على نظم بديلة تتطوي على الصلابة التي كان يمكن أن تعيق قدرة "إعادة التنظيم" مستقبلاً. وإننا، إذ أخذنا بهذا الخيار، كنا الجامعة الأولى التي تقوم بالالتزام كهذا تجاه هذه الشركة الأوروبية، وكنا حتماً موقع اختبار إصدار بيتا (beta-site) لأجزاء عديدة من النظام الجاري تطويره. وسرعان ما اكتشفنا أن الوفورات في أسعار الشراء التي تحققت من حالة موقع اختبار إصدار بيتا يمكن أن يستهلكها بسهولة برنامج تنفيذ يتعذر التنبؤ به.

وباستعادة الأحداث الماضية والتأمل بها، من الواضح أننا كنا نجابه في الفترة 1994-1993 مشاكل هيكلية جوهرية، إذ كانت النظم القديمة التي كنا نستبدلها مركزية كلياً. ومن المحتم، فإن الأقسام المركزية، والمالية على وجه الخصوص، ولاحقاً الموارد البشرية، هي التي كانت مجهزة أفضل تجهيز لاتخاذ قرارات بشأن النظم الجديدة التي ستحل محلها. غير أن هذه النظم الجديدة كانت لامركزية للغاية تترتب عليها آثار دراماتيكية على عمل الأقسام، التي لم تكن لها قط علاقة كبيرة بالنظم القديمة. وعندما سئلت، لم يكن لديها سوى القليل لتقوله بشأن النظم الجديدة. (إنه لأمر في غاية الصعوبة جعل المسؤولين الإداريين الأكاديميين يهتمون بانتقاء نظام جديد، رغم أنه سيكون ذا أهمية كبيرة لهم لدى تنفيذه. في ذلك الوقت بالطبع، سوف يتذمرون ويرغبون في تغييره. ولن يفهموا كيف يعمل نظام ما إلا عندما يباشر في توزيعه، وعندئذ يكون الوقت عادة متأخراً للغاية للاستجابة لشكاواهم).

وحتى في المركز، فإن هياكل الأقسام التي تطابق النظم الموروثة المستقلة جعلتنا نتخذ قرارات مشكوكاً فيها وتتخذ إجراءات سرعان ما تتطوي على مفارقة تاريخية. لدى اتخاذ القرار بشراء نظام المعلومات المالية من شركة SAP، مثلاً، سأل أحد المبتدئين كلياً باستخدام النظام، كبير المشاورين الفنيين بشأن تلك العملية عما إذا

كانت سترتب على القرار تأثير قيادي على القرار الذي سيتخذ قريباً بشأن نظام جديد للموارد البشرية. وقد حصلت على تأكيد بأنه طالما أن قسم الموارد البشرية سيختار نظاماً يستند إلى برنامج أوراكل (Oracle)، لا داعي لأن أقلق. وبعد سنة، حين كان يجري اتخاذ قرار بشأن نظام معلومات الموارد البشرية، أعلمني الشخص ذاته أن القرار السابق بشأن نظام المعلومات المالية قد ألغى فعلياً الخيار بشأن نظام معلومات الموارد البشرية. وكان لا بد وأن يكون SAP.

رأى بريان ديفيز في نظام المعلومات المالية فرصة لتطبيق "إعادة الهيكلة" عملياً. وأشار إلى أن "إدخال نظام معلومات مالية جديد يتيح لنا فرصة رائعة لأن نتفحص مجدداً بطريقة جوهرية ماذا نعالج حالياً وأين نؤوي نشاط المعالجة". في حين كان بالإمكان نظرياً معالجة هذه المسائل بالتسلسل - أي إدخال نظم جديدة ومن ثم إعادة توجيه مسؤوليات مخصصة من أجل توليد البيانات والتجهيزات، فإن إعادة الهندسة وإعادة التفويض في آن واحد أمر معقول إلى حد كبير. وأصر قائلاً "إنه مشروع حرج، مشروع سيؤثر على قدرتنا على تبني علاقات إدارية جديدة أخرى بين المركز والأقسام ولذلك من المهم أن نجعله صحيحاً وصائباً.

غير أن هذا لم يكن سهلاً، إذ إن القناعة المفترقة لدى "معيدي التنظيم" بأن إعادة الهندسة يمكن أن ترافق بسلاسة إدخال نظام جديد لم يعتقها كلياً قسم المالية المركزي الذي كان منهمكاً بحاجته لشراء نظام من شأنه أن يحل مشاكله الفورية. علاوة على ذلك، بقينا نجابه مقاومة واسعة الانتشار على جميع المستويات في الجامعة، من المراكز ومن الأقسام. في مؤسسة أكاديمية لامركزية للغاية، ليس من السهل حتى لأكثر الأفراد موهبة وأعلامهم كفاءة ممن لا يحملون لقباً مهنيّاً، تحقيق تغيير في غاية الأهمية. علاوة على ذلك فإن مجلس أعمال الجامعة، الذي يأتي الكثير من أعضائه من عالم الشركات، كان متشككاً أيضاً. وفي تقييم قاتم للموقف على وجه خاص، اشتكى بريان ديفيز بأسى في مذكرة بعث بها في أيار/مايو 1993 إلى المسؤولين الإداريين المركزيين بأن "عدداً من الملاحظات مؤخراً

جعلته يدرك بأنه لم يتم بعمل ملائم لشرح أهداف "إعادة التنظيم" للمجموعة الرئيسية من الرواد في هذه المؤسسة... الذين يلزم تفهمهم والتزامهم وتأييدهم بالكامل من أجل إنجاح إدارة تضطلع بإعادة التنظيم".

في واقع الأمر، كرس ديفيز ساعات لا تعد ولا تحصى لشرح أهداف "إعادة الهيكلة" للجان لا حصر لها. لقد لاقت كلماته آذاناً صماء مما يدل على ثقافة الجامعة أكثر بكثير مما يدل على نوعية جهوده في إحداث إصلاح. وعلى الرغم من ذلك، ثابر ولم تفتّر همته. وقد أعاد إلى أذهان المتمردين "أن [إدارة تضطلع بإعادة تنظيم الإدارة] في جوهرها تغيير الثقافة الإدارية للمؤسسة وأن هذا لا يمكن أن يحدث ولن يحدث ما لم يعتنق جميع زعماء الإدارة المركزية الأهداف ويفهمون العمليات التي ينطوي عليها تحقيق التغيير إلا من خلال الالتزام بموارد مهمة للجهود، في جو يجعل كل القيادة العليا للجامعة تعتنق البرنامج وتسهم فيه".

غير أن العديد من كبار الرواد الأكاديميين كانوا مستائين صراحة من وجود "الأشخاص الذين يضطلعون بإعادة الهيكلة". وحسبما علق أحد أعضاء الفريق بعد الإجابة على اعتراضات وردت من أحد العمداء على وجود دخلاء يتدخلون في أمور في كليته "أعتقد أن مقاومته ليست مقاومة للتغيير بقدر ما هي مقاومة أطراف ثالثة مشاركة في التغيير ضمن عملياته، بالنظر إلى أمور أخرى عليه أن يجادل فيها". وبالفعل، فإن القناعة الواسعة الانتشار بين الأكاديميين بأن الدخلاء لا يمكنهم بكل بساطة فهم ثقافة جامعة ما تظل، تشكل إلى حد ما تهديداً مستمراً في وجه النجاح.

لجاناً في أوقات مختلفة إلى خدمات عدة مجموعات من المستشارين، ومثلما كان الحال بالنسبة لمحلي ماكنزي، كانت النتائج مختلفة. فقد تشكل لدى معظم زملائي الأقدم، الأكاديميين وغير الأكاديميين على السواء، بغضاً عميقاً تجاه المستشارين لغموضهم ولغتهم الهجينة وكذلك لأتباعهم. وبالمقابل، وجد المستشارون الجامعة محيرة وصعبة الفهم بسبب عملياتهم التشاورية التي لا نهاية لها

وتسلسلاتها الهرمية الإقليمية والتي تسيطر عليها طبقات اجتماعية معينة. ورغم ذلك، قدم المستشارون إسهاماً ملحوظاً لعملية التغيير، إذ لربما ما كنا أبداً لنحقق ما حققناه من أوجه نجاح في غيابهم. لقد كنا هواة بينما كانوا محترفين، وإن يكن من كوكب مختلف.

باستخدام نظام المعلومات المالية كنموذج، بدأنا في تطوير خطط لاستبدال ودمج نظمنا كافة. وفهمنا الآن أن نهجاً مفككاً يفضي إلى تجديد النظم لا يمكنه ببساطة تلبية احتياجاتنا ويحتمل أن يخلق مشاكل هائلة في المستقبل في حالة عدم تصحيحه. وبينما كان نظام المعلومات المالية في طور التشكيل، قررت مجموعة مستقلة شراء نظام الموارد البشرية من شركة SAP كنا قد أدركنا بحلول ذلك الوقت أن هذا القرار فقط هو الذي يضمن التكامل التام، إذ يجعل البيانات التي يتم إدخالها لأحد النظم قابلاً للنفوذ إلى النظام الآخر ويزيل التمييز المصطنع بين البيانات المالية بيانات الموارد البشرية.

بغية التأكد من أن نظام معلومات الموارد البشرية يعكس العالم الجديد وليس القديم، تمحّص "إعادة الهيكلة" جميع العمليات الإدارية التي تحيط بأنشطة التوظيف/ الدفع/ الفوائد والتسجيل، وذلك بهدف جعلها انسيابية ولا مركزية. إن القرار المتخذ في سنة 1994 بإعادة التنظيم في جميع عملياتنا الخاصة بالموارد البشرية أوضح قدرة مؤثرة على الاستفادة من الأخطاء التي ارتكبت في مجال نظام المعلومات المالية. ومع ذلك، مرة أخرى، كان قراراً اتخذته المسؤولين الإداريون المركزيون، هذه المرة في القسم الذي أديره وهو الموارد البشرية، وعندما حان وقت التنفيذ، شعر موظفو القسم أنهم غير مجهزين جيداً وغير مستعدين للقيام بالمهام الجديدة التي أعيدت هندستها. في سنة 1994، بعد تمعن قررنا أيضاً أنه ينبغي وجود نظام معلومات بحثي جديد متكامل تماماً- يحل محل نظام Tauris المطور محلياً الذي كان لا يزال مستخدماً- من أجل تأمين معلومات عن منح الأبحاث

والعقود والأنشطة الدولية والبحثية ذات الصلة فضلاً عن نظام معلومات تطوير جديد لتسهيل جمع الأموال. يتعين علينا تطوير هذين النظامين بأنفسنا، ولكنهما سيكونان منسجمين بالكامل مع برمجيات SAP.

في أيار/مايو 1994، وافق بريان ديفيز على تولي منصب نائب رئيس كبير في بنك كندا الملكي، وتساعد انخراطي أنا في مشروع "إعادة التنظيم". وبصفتي نائب الرئيس للموارد البشرية، فإنني كنت أعمل مع المشروع بشكل وثيق نوعاً ما وأمارس ضغطاً قوياً لإلغاء المركزية عن خدمات الموظفين- التوظيف، ملء الوظائف الإدارية، تقييم العمل، تنظيم عقود العمل، وتطوير الكوادر- التي كنت مسؤولاً عنها مباشرة. وفي الوقت نفسه تقريباً، ألقى رئيس الجامعة منصب نائب رئيس قسم الحواسب والاتصالات وأعاد توزيع مسؤوليات الحافظة إليّ، وإلى كبير الموظفين الإداريين وإلى رئيس أمناء المكتبة. ظهرت وجوه جديدة على فريق "إعادة التنظيم" أيضاً، فيما كنا نسعى إلى إيجاد طرق لردم فجوة التفاهم بين المركز النظري والفنيين والمستخدمين المحتملين للنظم والعمليات الجديدة التي "أعيد هيكلها".

في خريف سنة 1994، بعد أن أعرب أعضاء لجنة التدقيق في الجامعة عن قلقهم إزاء فقدان الضوابط الملائمة في وجه عملية إلغاء المركزية، طلبنا من مؤسسة استشارية دولية كبرى مراجعة نظام المعلومات المالية الذي كان من المقرر آنذاك توزيعه في 1 أيار/مايو 1995 فضلاً عن مشاريع مرتبطة "بإعادة التنظيم". لم يكن التقرير مطمئناً فقد لاحظ شكوكاً لدى العديد من الهيئات التأسيسية بصد العلاقات بين النظم الجديدة و"إعادة التنظيم"، واقترح أن غياب "بنيان شامل يعبر عن رؤية مستقبلية للجامعة متفق عليها" قد سبب ارتباكاً، مما قلل "التزاماً حقيقياً بتحقيق تغيير جوهري". وأشار المحللون إلى أنه لم يكرس سوى القليل من الوقت للتدريب، وأنه لم يتم تطوير خطة لنشر النظم الجديدة، وأن مستخدميها هم كانوا غير متأكدين مما سوف يسلم إليهم على وجه الدقة. وأضافوا أن "مقدار

الاتصال الحقيقي والهادف بين فريق "إعادة الهيكلة" وفريق نظام المعلومات المالية كان عند الحد الأدنى في أحسن الأحوال" وأنه لم يتم بلوغ تكامل للمشاريع.

وأشار المحللون أيضاً إلى استمرار الاعتقاد في الجامعة بأنه ينبغي دفع السلطة والمسؤولية والمساءلة نحو الأسفل نظراً لعدم وجود إطار واضح في مجال التنظيم والسياسات لتوفير درجة ملائمة من الرقابة. إضافة إلى ذلك، تبين لهم عدم وجود نظم أو آليات مكافآت/عقوبات واضحة لمعالجة سوء السلوك أو السيطرة على المخالفات. وحذروا على نحو يندرج بالشؤم "أن تكون هذه حالة نجاح فني كلاسيكية (بشرط معالجة المخاطر الفنية المشار إليها) وحالة فشل تام في الحصول على فوائد حقيقية وإيجابية من نظم وعمليات أعمال جديدة". ومن المؤكد أن أوجه نجاح "إعادة الهيكلة" حتى تلك النقطة كانت متواضعة إلى أبعد الحدود. لقد حدد فريق المشروع ثمان عمليات يجب إعادة تنظيمها، بينما أنجزت فقط المشتريات والمدفوعات والمنح والعقود.

ورداً على هذا التقرير، استعرنا في كانون الأول/ديسمبر 1994 مدير مشروع هو نايجل كيللي (Nigel Kelly) من شركة استشارية هي KPMG Peat Marwick وكانت مهمته الأولى هي تحليل المجموعات البرمجية الأربع لما وصفناه الآن بأنه نظام الإدارة الإدارية وعلاقتها بـ "إعادة الهيكلة". ركز كيللي انتباهنا بشكل أكثر حدة على مسائل عديدة كنا قد بدأنا فهمها بالفعل، من بينها أنه ينبغي لنا ألا نشعر بالدهشة إزاء انزعاج المستخدمين وأنه كان ينبغي أخذ اهتماماتهم منذ البداية على نحو أكثر جدية بكثير. رغم معرفتنا بأن محاولات عديدة كانت قد بذلت في السنوات الأخيرة لبناء نظم كبيرة متعددة المكونات في مؤسسات كبرى أخرى قد باءت بالفشل لأنها لم تحظ بولاء أولئك الذين يجب أن يستعملوها، فإننا قد بخسنا كثيراً الوقت والجهد اللازمين لكسب ذلك القبول. إذا كان عدد قليل في مجموعة المستخدمين تهتم بنجاح نظام ما، فقد فهمنا الآن أنه محكوم عليه بالفشل.

وكذلك، اكتشفنا من خلال الخبرة أنه في حال عدم استطاعة نظام جديد كسب ولاء مؤيديه، خاصة في حالتنا نحن، المسؤولين الإداريين الأكاديميين الذين اعتبر بعضهم أهداف عملية "إعادة التنظيم" بأنها تحد لأولية الأكاديميين بوصفهم الريادة الصحيحة والشرعية للجامعة، فإن نجاحه غير محتمل للغاية. وتعلمنا أيضاً أنه إذا شعر المسؤولون الإداريون المترددون بعدم وجود توجيه لديهم، ومع ذلك يظلون يعتبرون مسؤولين عن أعمالهم، يكون احتمال نجاح النظام أقل بكثير.

غير أن معرفة أشياء كهذه بالمجرد شيء والتصرف بها تصرفاً فعالاً شيء آخر تماماً. بحلول ربيع سنة 1995، أحرزت إدارة التبرعات والموارد البشرية/ الرواتب تقدماً من خلال مرحلة تحليل وتصميم "إعادة التنظيم"؛ وكانت التغييرات في مرحلة التنفيذ. وبحلول ذلك الوقت، عززنا مؤسستنا بشكل ملحوظ فقد أصبح الآن لكل مشروع مدير تنفيذ مسؤول عن التأكد من تنفيذ الخطط التي استحدثتها الفرق الأصلية. وقد أضيف كل من هؤلاء المدراء إلى فريق تطوير البرمجيات الملائمة للتأكد من أن البرمجيات الجديدة تعكس الطرق المعاد هندستها للقيام بالأعمال بدلاً من تكرار الأساليب السابقة.

كانت لا تزال هناك ثلاث عمليات إضافية في المراحل الأولى من إعادة التنظيم هي إدارة التماس المعونات، التوظيف وإنهاء الخدمة، وإدارة تغيب الموظفين المزمّن عن العمل. وكان يجري إعداد قائمة مرشحين للجولة التالية من إعادة الهندسة (إعادة تشكيل عيادة الأسنان، إعادة تنظيم كلية دراسات الخريجين وكلية الحقوق، تطوير بطاقة للجامعة من أجل انسيابية عملية تعيين الهوية والشراء، وإعادة تصميم برنامج استرجاع رواتب ومزايا كلية الطب، وإنجاز إعادة هيكلة ما سيحصل عند دمج معهد أونتاريو للدراسات في التعليم مع جامعة تورنتو). وكان أعضاء الفريق يعملون بمثابة مستشارين داخليين للكليات والأقسام على أمل أن يعيدوا تنظيم أجزاء مهمة من نشاطاتهم.

حققت "إعادة النظر الإدارة" بعض أوجه نجاح حقيقية في سنتي 1995 و1996، ولكن فقط حين رأى عميد معين (مثلاً الحقوق والتعليم ودراسات الخريجين أو طب الأسنان) فائدة حقيقية في الأساليب الخاصة التي استخدمها أعضاء فريق "إعادة النظر. وقد اتضح هذا جلياً في تموز/يوليو 1996 حين أصبح كريس هاندلي (Chris Handley) الذي كان مدير "إدارة إعادة النظر" منذ 1993 مديراً لنظم الإدارة الإدارية والكفاءة التنظيمية وكفاءة النظم.

كما ركز نايجل كيللي (Nigel Kelly) انتباهنا على احتياجات الفعاليات الأخرى وخصوصاً الطلاب. فقد قال في مذكرة أرسلها في حزيران/يونيو 1995 "ينبغي ألا يضطر زبون محتمل لخوض خطوات اعتباطية ومزعجة للاستفادة من خدمات تقدمها الجامعة ومن المؤكد أنه ينبغي له ألا يضطر لخوض عملية التسجيل والدفع في مكان منفصل لكل منهاج، ولا ينبغي له أن يسجل ويدفع في أماكن منفصلة من أجل الطعام، وموقف السيارات والوصول إلى الحواسيب، والسكن.... ينبغي أن تكون رغبات الزبون وخاصيته هي الأسمى".

ليس لأي نظام من النظم المذكورة آنفاً صلة كبيرة بالطلاب وتكامل بياناتهم. ورغم ذلك، كان من المعلوم على نحو واسع منذ 1994 أن نظام المعلومات الطلابية لم يكن مناسباً لسنة 2000 وأنه يلزم استبداله. ونتيجة لذلك، تم استخدام مستشارين للإشراف على إعادة هندسة العمليات تحسباً لتطبيق نظام جديد. ولكن بما أن شؤون الطلاب كانت في مكتب كبير الموظفين الإداريين ومنفصلة تنظيمياً عن المالية والموارد البشرية والرواتب والتطوير، فإن "إدارة إعادة النظر" لم يكن لها أي شأن في إعادة هندسة العمليات المرافقة لتطوير نظام المعلومات الطلابية المقرر تنفيذه في تشرين الثاني/نوفمبر 1998: (وبما أن شركة SAP لم تعرض نظاماً خاصاً بالطلاب كون الشؤون الطلابية تقع ضمن سلطة مكتب كبير الموظفين الإداريين، وبما أن "إدارة إعادة الهيكلة" كانت تهم في المقام الأول المسؤولين الإداريين غير الأكاديميين، لم يكن هناك سوى القليل من الارتباط بين مجموعتي الأنشطة).

وأوضح كيللي أن الجامعة كانت في واقع الأمر تقترح قيام مؤسستين مستقلتين هما الحواسب الإدارية والحواسب الأكاديمية بتطوير وحفظ نظم معلومات تغطي مجال خدمة الزبائن بكامله، بحيث يتوجب على كل منهما تقصي الأسماء والعناوين والمقبوضات وما شابه ذلك. وكان احتمال حدوث أي تكامل ملحوظ عبر الحدود احتمالاً بعيداً. وحذر قائلاً "من شبه المؤكد أن النظم سوف تستخدم برمجيات مختلفة وعتاديات مختلفة ومقاربات بنيانية مختلفة... وستكون النتيجة انعدام تكامل النظم على المدى الطويل [و] سوف يعاني زبائن الجامعة لأن عليهم القيام على ما يبدو بأشياء حمقاء لاستكمال معاملات أعمال بسيطة".

بقي أن نرى ما إذا كانت هذه التنبؤات القائمة سوف تتحقق. في ربيع سنة 1998، نفذت جامعة تورنتو نظام معلومات الموارد البشرية وهو الكتلة البرمجية الرابعة لنظامها في مجال التنظيم الإداري. في سنة 1999، سوف ننفذ نظام المعلومات الطلابية الجديد. ونحن متفائلون بأنه سوف يتحقق بعض التكامل بين النظم؛ ولكن ليست لدينا أية فكرة عن مدى تمام ذلك التكامل.

أعتقد أننا جميعاً أصبحنا أكثر مراعاة بكثير لاحتياجات المستخدمين، حسبما أخبرنا براين ديفيز منذ البداية بأنه يجب أن نكون كذلك. مثلاً، فإن المشروع الذي كنت منخرطاً فيه بشكل وثيق، وهو تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، أنشأ فريقاً انتقالياً للموارد، في محاولة أقر بأنها كانت ناجحة جزئياً وذلك للتأكد من أن الانتقال إلى العمليات الجديدة سيكون سلساً قدر الإمكان. لقد عمل الفريق بشكل وثيق مع مدراء التنفيذ والمشرفين عليه لتحديد هياكل تنظيمية ومهام أعمال جديدة في محاولة للتأكد من حصول الموظفين الحاليين على تدريب ملائم للقيام بالأعمال الجديدة. كما عمل الفريق بشكل وثيق مع مشاورين محترفين لمساعدة الموظفين في القيام ببعض المراحل الانتقالية الصعبة.

لقد تعلمنا من تأخر تدشين نظام المعلومات المالية في تشرين الثاني/نوفمبر 1995 بعض الدروس المفيدة حول أهمية التواصل الأكمل. عندما تم نشر النظام، لم يكن الكثير من الناس مقتنعين بضرورة أو حكمة مشروع "إعادة النظر"، وكان لا يزال لدى الكثير من المستخدمين قلق إزاء زيادة أعباء العمل وكيف ستؤثر العمليات الجديدة على طبيعة عملهم. لذلك، عقدنا العزم على تركيز مزيد من النشاط على توفير معلومات أفضل لهم. إن "الأزمة المتغيرة" (The Changing Times)، وهي رسالة إخبارية داخلية توزع دورياً في الجامعات الثلاث، وتظهر شهرياً على الشبكة وتبحث مشاريع مختلفة في مجال "إعادة التنظيم"، وتجيب على أسئلة محددة، وإعداد لمحات عن موظفين مشاركين في نطاق واسع من الفعاليات الجديدة، وتقدم معلومات عن إعادة التدريب وتخطيط الوظائف. وهناك خط ساخن يوصل المستخدمين بمجموعات الارتباط التي يمكنها الرد على أسئلتهم. وهناك مكتب لتقديم المساعدة ولوحة إعلانات تابعة لنظام المعلومات المالية يقدم معلومات ومساعدة إضافية. وثمة ورش عمل مختلفة الأنواع تنظمها مجموعات مشاريع فردية تصل إلى عدد متزايد من الموظفين. وفي الوقت نفسه، بدأنا في تطوير مؤشرات أداء سوف تعطينا فكرة ما عن مجريات عملنا بدءاً باستبيان يوجه إلى مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين يتم انتقاؤهم عشوائياً من أجل قياس مستويات الرضا الحالية لتكون خط أساس للمستقبل.

من الصعب المبالغة في التشديد على أهمية التواصل الحقيقي في عملية كهذه. وحسبما تعلمنا، ليس هناك سبب للاعتقاد بأن الناس الذين يعملون بشكل محموم على حل مشاكل فنية معقدة تتعلق بالنظم سوف يتفهمون احتياجات المستخدمين المحتملين للنظم الذين يقومون بإتقانها أو يتعاطفون كثيراً مع تلك الاحتياجات. احذر من أن يهدد نظام ما بتسيير العمليات والسياسات، عندما يتم الإفصاح عن الفجوة بين النظرية والممارسة ومناقشتها، وإعادة التنظيم فيها عند اللزوم، سيظل هناك دائماً شك في الميدان بأن الإدارة المركزية تضر شيئاً لا يبشر بالخير.

تبين لنا أن أحد الحلول لهذه المشكلة هو البحث عن أولئك الأشخاص النادرين ممن بوسعهم ردم الهوة ومن ثم منحهم الوقت للاستماع والتكلم وبعدها الاستماع ثانية، طالما ظل ذلك ضرورياً. وحتى عندها تظل أوجه إساءة التفسير قائمة. الحقيقة هي أن العديد من الأكاديميين لا يثقون ببواعث المسؤولين الإداريين المركزيين، بقدر ما يرتاب موظفون إداريون في بواعث كل من الإدارة المركزية والأكاديميين. هل هم على خطأ في شكوكهم؟ ربما لا. لكون المهام الجديدة ذات طابع عام أكثر منه اختصاصي، فإنها حقاً بحاجة إلى موظفين ذات مجموعات أوسع من المعرفة والمهارات. وتكون النتيجة أن هذه الوظائف يحتمل أن تكون أكثر إثارة للاهتمام وفي بعض الحالات أكثر تحدياً. كما يحتمل أيضاً أن يكون بوسع عدد قليل من الموظفين وليس جميعهم تلبية متطلبات تلك الوظائف.

وهكذا تتواصل عملية "إعادة النظر" على نحو متقطع في جامعة تورنتو، رغم أنها لم تعد كياناً مستقلاً منذ ثلاث سنوات عندما جرى تصنيفها في نظام التنظيم الإداري الذي انبعث، مثل العنقاء، من رماد التقرير الانتقادي الذي أعده المستشارون. يشرف نظام التنظيم الإداري على كل من نظام التجديد ونظام إعادة الهندسة الإدارية. ولا يزال الأمر في معظمه مستمراً. ولما كانت المجموعات البرمجية الإدارية الأساسية الأربع أصبحت فاعلة اعتباراً من أيار/مايو 1998، فإن معرفة ما إذا كانت النظم الجديدة تسهل مزيداً من الكفاءة وما إذا كانت الجامعة يمكن أن تستفيد مما توفره النظم من تكامل يعتبر تحدياً. ورغم أفضل ما نبذله من جهود، لا بد من القول أن هياكلنا لا تزال تميل إلى أن تعكس عمليات قديمة.

في السنوات الست منذ أن بدأ الرئيس برتشارد حملته لتحقيق "إعادة النظر الإدارية"، مرت جامعة تورنتو بتغيير كبير. وقد أسفر التخفيض الهائل في التمويل العام المقدم للجامعات حتماً عن تغير في قلق الإدارة المركزية. ومع تلاشي الأموال،

باتت نواحي الاقتصاد في التكاليف "إعادة التنظيم" أكثر بروزاً في مناقشاتنا مما كانت عليه من قبل. وإذ أصبحت النظم عاملة في كل قسم من الأقسام، كثيراً ما وجدت من الضروري طمأنة المدراء الأكاديميين بأننا لن نتمكن فحسب من تقديم خدمة أفضل من خلال إلغاء خطوات عديدة في العمليات التي أصبحت تتطوي على مفارقة تاريخية، ولكننا أيضاً سوف نساعدكم في توفير الأموال.

قد يكون هذا النوع من الحديث مطمئناً للأكاديميين، ولكنه أيضاً تأكيد للخشية التي انتابت الموظفين الإداريين منذ البداية. إن عمل "إعادة التنظيم" قد يسر بعض التخفيضات في عدد الموظفين الإداريين، ولكن تحققت تخفيضات أكثر بكثير من التخفيضات العتيقة في الموازنة. ومع ذلك، تظل الحقيقة أنه حين بوشر في عملية "إعادة النظر"، بينت تحليلاتنا أن نحو 30 في المائة من جميع الأعمال الإدارية في الجامعة كانت لا لزوم لها، والعديد منها قد استحدثت بحسن نية في مسعى لتنفيذ الأعمال. وقد تراكم هذا العمل عامودياً، ولا يمكن إزالته إلا أفقياً، في موقع عمل حيث يخلط الناس طبيعياً بين إلغاء العمل وطرده الناس من عملهم.

ما هي أوجه النجاح التي حققناها حتى الآن؟ لقد سبق أن أشرت إلى عدد كبير من عمليات إعادة هندسة رئيسية في الأقسام التي لم تثبط همة رؤسائها لغة وثقافة "إعادة النظر"، إذ يمكن لأي موظف مفوض الآن طلب بضائع بقيمة تصل إلى خمسة آلاف دولار بناءً على بطاقة شراء مما يلغي 80٪ من معاملات الشراء (وبسبب فورة قليلة مؤقتة من الأعمال الجنائية في فترة تكيف الموظفين مع ثقافة إلغاء المركزية الجديدة والتي تخضع للتدقيق ولكن ليس للرقابة). يتم مناقشة تقارير النفقات الشخصية بدون رقابة مركزية وجرى تخفيض مدة إعداد التقارير من أسبوع واحد إلى يوم واحد. وإن إلغاء معالجة المعاملات المالية الروتينية ومعاملات الموارد البشرية مرتين وثلاث مرات يسمح للإدارة المركزية بإلغاء وظائف في معالجة بيانات الشراء والرواتب والموارد البشرية في حين تتمتع الأقسام الآن بوصول غير

مسبق للمعلومات في الوقت الفعلي مما يمكنها من القيام بعملها بطريقة فعالة للتكاليف وبكفاءة، رغم أن الأقسام لا تزال تجادل بأن إلغاء العمل في المركز لم يصبح ممكناً إلا لأننا أضفنا إلى عبء العمل في الأقسام. حصل تخفيض كبير في عدد الموظفين منذ سنة 1992 وفي الأغلب بين الموظفين الإداريين ويعود هذا جزئياً على الأقل إلى "إعادة الهيكلة" وتجديد النظم.

ثمة شك قليل بأنه حصل تغيير عميق في العلاقة بين الإدارة المركزية والأقسام في السنوات الست المنصرمة. وقال مارتي إنغلاند (Marty England) كبير مخططي الجامعة في مذكرة أعدها في نيسان/أبريل 1998 "حدث تحول ثقافي جوهري على مدى السنوات القليلة الماضية... [بحيث] أننا نتوقع أن تطور الأقسام خططاً متعددة السنوات لها مصداقية ولكننا نمناها بعد ذلك مرونة كبيرة يوماً بيوم". ففي حين كانت الإدارة المركزية ترصد وتراقب فعاليات الأقسام، فإنها اليوم تتيح حرية هائلة وتعتمد على تدقيق موسع لضمان الامتثال للسياسات والمساءلة. لقد تحققت الأهداف التي أوضحها رئيس الجامعة برتشارد في العديد من النواحي.

ومع ذلك، فإن النجاح النهائي للنظم الجديدة سيتم قياسه على أفضل نحو من خلال إلغاء نظم الظل في الأقسام، ولكن ما زال الطريق طويلاً أمامنا لتحقيق ذلك، إذ لا يزال يميل العديد من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين إلى أن يكونوا تفاعليين بدلاً من استراتيجيين، ولأنه لا توجد بينهم رؤية مشتركة للمؤسسة، فإنهم لا يجدون سبباً للتغيير، ونتيجة لذلك، لا يزال كل تغيير يواجهه بعض المقاومة، من أولئك المشاركين في عملية التغيير ومن أولئك في الأجزاء الأخرى من التنظيم.

لقد أنفقت جامعة تورنتو حتى الآن نحو 18 مليون دولار على شراء وتطوير وتنفيذ أربع كتل برمجية لنظام التنظيم الإداري وعملية "إعادة التنظيم" ذات الصلة به، ولا يشمل المبلغ المذكور رواتب الموظفين العاديين المشاركين في هذه الأنشطة.

ومقارنة مع مؤسسات أخرى أنا مطلع عليها، فقد كانت هذه عملية هائلة في تجديد النظم بموارد محدودة جداً. ولأسباب معقدة، لم يكن الحصول على أموال لمرة واحدة فقط صعباً مثلما كان متوقعاً ولكن لم يكن لهذا الظرف تأثير مفيد تماماً على المشروع. وإن الأسئلة الصعبة التي طرحت على مؤيدي كل كتلة من المجموعات البرمجية في الأيام الأولى من المشروع كانت أقل مما ينبغي. وعلاوة على ذلك، فإن السهولة النسبية التي عثرنا بها على الأموال عنت أن المؤسسة لم تجد مشقة خلال العملية الشاملة لاتخاذ قرارات صعبة، وبالتالي فإنها لم تلتزم بتجديد النظم.

وأخيراً، كان ينبغي لنا ألا نقدم حججاً لصالح النظم والعمليات الجديدة على أساس أننا "سنوفر المال" (أي تخفيض مجموع عدد الموظفين). إن ربط "إعادة التنظيم" وتجديد النظم بتخفيض عدد الموظفين لم يكن حكيماً. إننا اليوم نستخرج، نتائج فعلنا هذا. إننا وصلنا تقريباً إلى مرحلة الانتهاء من استبدال تقنياتنا القديمة، رغم أن المزايا الحقيقية للنظم المتكاملة الجديدة لا تزال في علم الغيب، بل ربما نكون عند فجر إدراك مؤسسي جديد لما تتيحه النظم الجديدة من إمكانيات مثيرة.

ماذا عن كادرنا الإداري؟ يجد العديد أن المستويات الجديدة من المسؤولية المتأصلة في النظم الجديدة محفزة ومعززة للمهنة. لقد تقاعد البعض منهم مبكراً بينما حصل البعض الآخر على تعويضات لقاء انفصالهم عن العمل. ومع ذلك، أشك في أن هناك آخرين يشعرون ببعض الارتياح إزاء نجاح الحملة التي شنّها عمال الفولاذ المتحدين في أمريكا لتمثيلهم.

## تقدير وامتنان:

إنني ممتن لأن فنلايسون (Ann Finlayson) للمساعدة في كتابة هذا الفصل وممتن لتعليقات كل من براين ديفيز (Bryan Davis) وجاك ديموند (Jack Di-mond) ومارتي إنغلاند (Marty England) وغيل موراي (Gayle Murray).

\*\*\*\*\*