

6

إعادة تنظيم المؤسسة

اهتم الفصلان السابقان بالعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والعمل على مستويي المجموعة والفرد. ويهتم هذا الفصل بأنظمة معلومات الشركة كلها، المتعلقة ببرامج التغيير الرئيسية في منظمة ما برمتها. وقد عالجنا هذا الموضوع سابقاً، ذلك أن الكثير من مبادرات تكنولوجيا المعلومات على المستوى الفردي أو مستوى فريق العمل تكون جزءاً من برنامج تغيير أوسع. فمثلاً دراسة الحالة الواقعية لمهندسي الأنظمة الكومبيوترية في شركة كومكو الواردة في الفصل الرابع كانت جزءاً من برنامج أوسع لإعادة هندسة سيرورة الأعمال في الشركة.

إن جميع مبادرات الشركات المتعلقة بأنظمة المعلومات القائمة على الكومبيوتر ليست ظاهرة جديدة. فمثلاً استعملت أنظمة تخطيط الحاجات المادية MRP طوال عدة سنوات في طيف واسع من شركات التصنيع، وهي أنظمة تهدف إلى تقديم معطيات لدعم كل المجالات الوظيفية في الشركة ومكاملتها. ولكن، ومع أن مثل هذه الأنظمة التي تشمل الشركة بكاملها كانت موجودة طوال مدة كبيرة، فقد شهدت تسعينيات القرن العشرين زيادة

كبيرة في تطبيق مبادرات تغيير تنظيمية ضرورية، حيث نظر إلى تكنولوجيا المعلومات باعتبارها قوة محرّكة أو على الأقل جزءاً من المبادرة. سنتناول في هذا الفصل ثلاثة أسئلة تخص أسباب هذه الظاهرة وآثارها وهي:

- لماذا تزايد استعمال المبادرات القائمة على تكنولوجيا المعلومات باعتبارها محرك التبدلات التنظيمية على مستوى الشركة؟
- ما هي آثار المبادرات التنظيمية الرئيسية على هوية عمل العاملين؟
- إلى أي درجة أحسنت المبادرات على مستوى الشركة بكل فروعها في التعامل مع التنوع التنظيمي والخصوصية الثقافية؟

سيجري تناول هذه الأسئلة صراحة في المقطع الأخير من هذا الفصل. أما المقاطع الثلاثة الآتية فتقدم فيها قاعدة تجريبية لمثل هذا التحليل بوصف بعض الحالات الواقعية التفصيلية حول مبادرات التغيير القائمة على تكنولوجيا المعلومات خاصة بمجمل الشركة. أولى هذه الحالات تعنى بنظام دعم اتخاذ القرار المكمتر الذي كان جوهرياً لتغيير رئيسي في عملية القروض للشركات في بنك بريطاني كبير. أما دراسة الحالة الثانية فتقدم مثلاً عن مبادرة لإعادة هندسة سيرورة الأعمال التي هدفت إلى إعادة هندسة مواقع مكاتب المساندة لبنك إنكليزي متوسط الحجم. أما دراسة الحالة الثالثة فتعود إلى تطبيق برمجيات أنظمة الشركات أو أنظمة تخطيط موارد الشركات إذا أردنا إعطاء الاسم الكامل. وهي تعنى بتحقيق مثل هذا النظام في شركة عابرة للحدود الإقليمية من أصل نرويجي.

تسليف الشركات في يوكي بنك

تهتم دراسة الحالة هذه ببنك تقاص رئيسي، سنسميه لأسباب خاصة بالسرية يوكي بنك، وهو أول بنك يحاول استخدام نظام دعم للقرار باستعمال الكمبيوتر DSS لإدارة إجراءات القروض الخاصة بالمؤسسات

المتوسطة في قطاع أعمال البنوك التجارية البريطانية. يسمى النظام الذي اختاره يوكي بنك «مستشار التسليف» Lending Adviser، وهو من أكثر التكنولوجيات تقدماً، ويثير اهتماماً كبيراً في القطاع البنكي إجمالاً. كما طورت البنوك التجارية retail bank منذ ذلك الوقت أنظمة دعم مشابهة باستخدام الكمبيوتر خاصة بأقسام إدارة مخاطر القروض في بريطانيا.

ومع أن مشروع «مستشار التسليف» بدأ على أساس مبادرة قادها توجه وظيفي مختص بتسليف الشركات الصغيرة والمتوسطة، فقد بدأت جهات وظيفية أخرى بالاعتراف بالفرص التي يتيحها نظام «مستشار التسليف» وبناء التغييرات على أساسه. وأصبح المشروع جزءاً من مبادرة تغيير تشمل الشركة كلها واستعمل في مبادرة علاقات عامة كبيرة توجهت إلى المساهمين في البنك. أعلن عن المشروع باعتباره جواباً عن الحاجة إلى إدارة للمخاطر أكثر فاعلية، التي كشفت عنها الخسائر الكبيرة التي تعرض لها البنك أثناء فترة الركود في بريطانيا بين أواخر ثمانينيات وأوائل تسعينيات القرن العشرين.

تستند دراسة الحالة هذه إلى مشروع بحث مطول أجري بين سنتي 1993 و 1996 في يوكي بنك. بدأ البحث عندما كان نظام «مستشار التسليف» في المرحلة التجريبية واستمر حتى تنفيذ النظام وتطبيقه في مرحلة الاستخدام العادي. كانت الطريقة الأولى في تجميع المعطيات هي عن طريق المقابلات المسهبة مع أصحاب المنفعة في المشروع. وقد أجريت 140 مقابلة رسمية، ويمكن الحصول على التفاصيل الكاملة لدراسة الحالة هذه والتحليل المطول لها بالرجوع إليه في سكوت (2000، 1998) وسكوت ووالشام (1998).

مشروع «مستشار التسليف»

كان قطاع الصناعة البنكية في بريطانيا قطاعاً تقليدياً لمدة سنوات كثيرة، ولكن شهدت سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين تغييرات رئيسية، من

تحرير متزايد للسوق وتنافس متزايد فيه أيضاً. تعرض يوكي بنك لهذه التغيرات مع البنوك الأخرى. إلا أن الخسائر التي عانتها في فترة الركود الاقتصادي التي ذكرت سابقاً ربما كانت الأسوأ في البنوك التجارية البريطانية. والمشكلة الرئيسية في يوكي بنك كانت في صعوبة رصد مبلغ الأربعين بليون جنيه إسترليني التي تمثل مجمل قروضه وإدارتها. إذ كشفت فترة الركود عن الاعتماد الزائد ليوكي بنك على الملكية باعتبارها ضمانات للقروض في سوق مضطربة.

وجواباً عن هذه الوضعية، قررت الإدارة العليا تعيين مدير إداري لمراجعة عملية المخاطرة. ألف هذا المدير فريقاً صوّب اهتمامه نحو بعض الأسئلة الهامة: ما هي القاعدة الأساسية في خبرتنا في التسليف؟ وما هي أفضل الممارسات في التسليف؟ وما هي أفضل طريقة لتوزيع الميزانية المخصصة للتسليف في البنك؟ وعندما سأل مدير الفريق ماير التسليف تحديد «أفضل» ممارسات التسليف، كان الجواب بأن هذا لا يمكن فعله، لأن التسليف كان فناً وعلماً كذلك. والخلاصة النهائية لفريق العمل كانت أن أفضل توزيع لميزانية التسليف في البنك يمكن بلوغه عن طريق «قواعد» ترشد عملية تقييم التسليف.

ذهب فريق العمل أثناء مسيرة عمله في زيارة إلى الولايات المتحدة حيث كانت صناعة الخدمات المالية قد بدأت محاولة استخدام المعطيات الموجودة في كومبيوتراتها الرئيسية في أنظمة دعم القرار. وقرر فريق العمل أن تكنولوجيا «مستشار التسليف»، التي رأوها أثناء زيارتهم للولايات المتحدة، تتلاءم مع استراتيجيتهم في صياغة عملية التسليف، وأنها الوسيلة التي يرغبون باستخدامها في إنجاز ما كانوا يرونه تغييراً ضرورياً في يوكي بنك.

كان مبدأ مستشار التسليف هو تزويده للمسلفين بتحليل إمكانية المستلفين على تسديد ديونهم نقداً في المستقبل. أدخل مدير التسليف

المعطيات المجمعة من مقابلة الزبائن وسجلات الإدارة السابقة في الحقول ذات العلاقة في 52 شاشة من شاشات «مستشار التسليف» التي كانت تشبه أشكال الأعمال. يحسب نظام «مستشار التسليف» احتمال عدم الإيفاء بالقرض استناداً إلى سمات المعطيات عن الشركات التي أخفقت في التسديد في الماضي أو لم تحقق. ثم توزن محددات هذه الحسابات لتبرز المعطيات التي جمعها مهندسو المعرفة الذين حاولوا استنباط «أفضل الممارسات» منتقاة من مديري قروض «جيدين»، وكان تقييم نظام «مستشار التسليف» يظهر بياناً مقياس يسمى «الأمتار»، فإذا كان تقييم «مستشار التسليف» الأولي سلبياً بخصوص طلب قرض ما، فيمكن أن يرفض مدير القروض الطلب أو يتابع استعمال معطيات إضافية يمكنها أن تؤثر في القياس أو «تجاوز» قراءة المقياس بكتابة «تذيل» يفسر السبب.

تنفيذ نظام «مستشار التسليف» وتطبيقه وبرنامج التغيير

قدم مفهوم نظام «مستشار التسليف» لمديري التسليف ضمن حملة سياسية قادها قادة تغيير اختيروا بعناية من قبل مدير مشروع نظام «مستشار التسليف»، وانهاالت مطالبات إبقاء كل شيء على حاله من قبل مديرين أعلموا بأنه لا خيار ليوكي بنك إلا في تطبيق نظام «مستشار التسليف». واستناداً إلى كارثة الخسائر الكبيرة التي وقعت أثناء فترة الركود قال مدير المشروع: «كانت لدي أرضية عمل متوقدة، وهي نصير كبير دائم لمن يجري التغيير».

كان هناك اهتمام كبير بين مديري التسليف عندما واجهوا احتمال استخدام الكمبيوتر للمرة الأولى. أظهرت دراسة المستخدمين عدداً من الجوانب الإيجابية لنظام «مستشار التسليف»: ذاكرة تنظيمية قائمة على الكمبيوتر، ونفاذ مركزي إلى المعطيات التنظيمية، ومقدرة في التحليل عما يكون إذا حدث هذا أو ذاك، ونقل إلكتروني للطلبات. ولكن كشفت أيضاً

عن جوانب سلبية من منظور مديري التسليف تتضمن القيود المفروضة بسبب استخدام نظام «مستشار التسليف» في ممارسات العمل، تُبرز بوضوح المخاوف المتعلقة بضمان العمل الناجم عن إعادة التنظيم الشاملة.

تركز قلق مديري التسليف في مجال ممارسات العمل على فقدان الاستقلال الذاتي، والحاجة إلى ساعات عمل أطول، والطريقة التي انتزع فيها عملهم من بيئته الاجتماعية التقليدية. فمثلاً، في حين كان مديرو التسليف قادرين على كتابة تقرير تقييم حالة ما باستخدام الورق في موقع الزبون، أو في المنزل عندما يخلون بأنفسهم في المساء، فقد أصبحوا الآن مقيدين فعلاً إلى مكاتبهم بواسطة كومبيوتراتهم بسبب التأخير الكبير في استخدام الكومبيوترات المحمولة Lap-Top. وهذه الخسارة في المرونة ترافقت مع طول الوقت الذي يستغرقه «شحن» حالة ما في نظام «مستشار التسليف». وأفهم مديرو التسليف أن هذا قد يستغرق ساعة واحدة، ولكن المدة الفعلية وصلت عملياً إلى أربع أو خمس ساعات في حالة مباشرة، وأكثر من 15 ساعة لحالة معقدة. ووجد مديرو التسليف أنفسهم يعملون ساعات طويلة تحت تأثير ضغط نفسي كبير لإنجاز عدد غير معقول من الحالات ضمن وقت محدد. وكان لهذا تأثير جدي على حياة المستخدمين المنزلية، وخاصة إذا كان عليهم التنقل بعيداً عن العمل كما هو الأمر في منطقة لندن. وعلق أحد مديري التسليف على ذلك قائلاً: «لقد ضاقت زوجتي ذرعاً بذلك منذ ولادة طفلنا الأول... وهي تقول الآن إن عليّ أن أكون هناك في الثامنة صباحاً وأن أخرج في السادسة مساءً. ولا يفترض أن عليّ أن أعمل في عطلة نهاية الأسبوع كذلك، ولكنني لم أتدبر ذلك بعد».

وعلى الرغم من المضايقات المرافقة للنظام الجديد فقد مانع المديرون الانسياق في مقاومة علنية لإدخال نظام «مستشار التسليف». وكان الجواب العام على ذلك هو: «لقد كان سلبياً حتى الآن، لأنه يحتاج إلى وقت طويل أثناء التحميل الذي كان يجب إمضاؤه في فعل شيء آخر مثل متابعة الأعمال.

وفي المدى المتوسط، فإنني متردد، فموقفي ليس إيجابياً جداً وليس سلبياً أيضاً».

يرجع سكوت (2000) هذا الموقف إلى ظروف التبعية التي وجد مديرو التسليف أنفسهم فيها. فقد استفادت الإدارة من الفرصة السانحة التي يقدمها تطبيق استخدام نظام «مستشار التسليف» لإجراء سلسلة من التغييرات التنظيمية الكبيرة، بما في ذلك «التسريح» الإجباري. فقد ألغي منصب «مدير الفرع المحلي» وما سمي مجدداً «بمديري الشركات»، الذين جمعوا معاً في فريق خدّم فيها كل مدير مجالاً أو قطاع أعمال بدلاً من جماعة خاصة. وانخفضت المراتب الإدارية من ثمانية إلى ثلاثة ليكتسح بذلك مسار مهنة القروض الخطرة التاريخية. وقنت المكاتب المحلية والإقليمية قلاع النظام البنكي التقليدي وحولت إلى مجالات أعمال.

نتج عن الأثر الإجمالي للتغيرات التنظيمية وإدخال المنهج القائم على نظام مستشار التسليف في تقييم القروض انزياح جذري نسبياً لتشكيلة قروض يوكي بنك. فالتركيز الجديد كان على القطاعات «الأكثر أماناً» في السوق، فقد وضعت الأعمال الصغيرة الموجودة في الطرف الأكثر خطورة من طيف القروض على «سياسة التخلي» مباشرة باعتبارها معايير لأهلية القروض انتقلت من المحاكمة والخبرة الفردية لمدير القروض إلى الإجراءات لنظام «مستشار التسليف» الأكثر معيارية وكمية. فقد كان مديرو التسليف يرون الكثير من زبائنهم باعتبارهم حالات فردية. وكانت لديهم غالباً مشكلة التوافق مع مفهوم الفئات المعيارية وترايز الصناعات الصعبة المستخدمين في نظام مستشار التسليف. وقد عبر أحد المديرين عن هذا التشكك بما يأتي: «إن ترميز الصناعات المستخدم في يوكي بنك هو أشبه بأداة لا إحساس فيها. وأشعر بالارتباك إزاءها، والتصنيفات حالياً وضعت لتتماشى مع الأعمال... ويجب أن يكون هناك تحذير من هذه التصنيفات».

إن استخدام ترميز الصناعات في مستشار التسليف، مع العقوبات المتزايدة الموضوعية أمام الشركات الباحثة عن قروض، تسبب قلقاً لكل المديرين الذين جرت مقابلتهم في الدراسة في ما يتعلق بالتأثير الإجمالي على توزيع الجزء المالي المخصص للقروض في يوكي بنك. وقد عبّر أحد المديرين عن هذا القلق بشدة قائلاً:

«إن التغييرات الجديدة تقلص الميزانية المخصصة للقروض... فقد جعل نظام مستشار التسليف حصول الأعمال المتوسطة الحجم على سلفة صعباً، وصعباً جداً للأعمال الصغيرة. إنه نظام تقوده المعلومات ويخلق حواجز دخول أمام الأعمال الصغيرة».

العالم المتغير لمديري التسليف

إذا ركزنا أولاً على المستوى الفردي لمديري التسليف، فإن دراسة الحالة هذه تقدم مثلاً جلياً عن انزياح الهوية المرتبط بأنظمة تكنولوجيا المعلومات الجديدة وبسيرورات العمل بحسب ما ناقشناه في الفصل الرابع. والانزياح في حالة هؤلاء المديرين يمكن اعتباره مأسوياً تماماً، فقد اعتادوا أن يكونوا «عمدة الجماعة المحلية» مع درجة عالية من الاستقلالية في نشاطاتهم التسليفية، يعملون في عالم هادئ نسبياً مع ما كان ينظر إليه على أنه وظيفة العمر. وبعد إدخال نظام مستشار التسليف فقد كان متوقعاً أن يصبحوا عمال تسليف هادئين، وخاضعين لمراقبة محكمة، حيث ينظر إلى قرارات التسليف باعتبارها جزءاً من القواعد الإجمالية بدلاً من طوارئ محلية.

ولدت هذه الشروط المتغيرة توتراً في الهوية لدى مديري التسليف. فقد بقي الكثير منهم متطابقاً مع الزبائن على المستوى المحلي، ولكنهم وجدوا أن دورهم الجديد كان في أزمة مع التصور القديم لما كان يعنيه مدير بنك ما. وكذلك تغيرت ألقاب عملهم ليتسق هذا مع المتطلبات الجديدة، حيث

حل لقب مدير الشركة محل الاسم التقليدي «مدير الفرع». ومن السهل نسبياً بالطبع تغيير الاسم ولكنه أقل سهولة للأفراد في أن يكتفوا هويتهم الذاتية للتطابق مع الأسماء الجديدة. فمعظم المديرين، وكل الذكور في العينة المدروسة، ينظرون إلى استخدام لوحة مفاتيح الكمبيوتر باعتبارها عملاً من أعمال الموظفين العاديين، وأنها خاصة «بالبنات اللاتي يعملن في مكاتب المساندة». ويشير سكوت إلى أن هذا التغيير يبدو مهدداً لحسن بعض المديرين بأنهم من صنف الرجال.

إن قضايا الهوية المهنية والمشاكل الملحقة بالدور الجديد المتوقع منها تفاقمت بلا شك بسبب مناخ التآكل الذي كان يعمل فيه المديرون. فالفائض في العمالة كان شيئاً مشتركاً، وحدث تغير ديموغرافي كبير في يوكي بنك. فمثلاً، أصبح كل مديري التسليف ممن يزيد عمرهم عن 50 سنة ممن جرت مقابلتهم في هذه الدراسة متقاعدين، أما الطاقم الإداري، الأصغر سناً فقد أعطوا فرصاً ومسؤوليات كانت مخصصة سابقاً لمديري التسليف الذين أمضوا مدة طويلة في العمل. ولكن كان عليهم مواجهة هذه الأدوار الجديدة بتدريب وخبرة أقل، وراتب أقل ممن سبقهم.

لم يكن هناك سوى مجال صغير لمقاومة ذات مغزى لكل هذه التغيرات في ما يخص المديرين كما ذكرنا سابقاً. ولكن وجدت استجابات متنوعة على هذه التغيرات، حيث تعامل بعض الأفراد معها بطريقة أفضل من البعض الآخر. يضاف إلى ذلك أنه كان هناك بعض المجال المحدد في التلاعب في نظام مستشار التسليف، بحسب ما وصف ذلك أحد مديري تطبيق نظام مستشار التسليف:

رأى البعض فيه لعبة مثل لعبة القناطر على الأكثر، فهم يبحثون عما إذا كان بإمكانهم تحريك المقاييس للأعلى عن طريق اللعب بالأشكال والأرقام... وقد كانت هناك حالات إذا وجد المدير فيها تنبيهاً سلبياً

فسيقوم بالتلاعب بالأرقام حتى تعود إلى المنطقة المقبولة، بدلاً من المضي في سيرورة العمليات وشرح الموضوع للمدير... إننا نحاول إدارة استجابة النظام.

ولكن الاستجابة الأكثر عموماً كانت في المضي مع «التوجيه» الذي يقدمه نظام مستشار التسليف. وأعود من ثم للسؤال عما إذا كان ذلك «أمرأ جيداً» ليوكي بنك، وعلى نحو أعم بخصوص أعمالها ونشاطاتها في الدولة كلها.

الآثار المجتمعية والتنظيمية الأعم

هل كان الأثر الإجمالي للتغيرات في نهج يوكي بنك في عملية التسليف، الذي كانت تسيّره أفعال مديري التسليف الفردية وتصرفاتهم واستخدامهم نظام مستشار التسليف مفيداً في فاعلية وربحية يوكي بنك إجمالاً؟ لا يوجد جواب قاطع على هذا السؤال، فمن طرف يمكن القول إن النهج الجديد واستخدام نظام مستشار التسليف ضَمِنَ توفر معلومات أكثر لدى اتخاذ قرارات التسليف، وأن القطاعات العالية الخطورة في السوق قد جرى التخلص منها إلى حد كبير، وأن مديري التسليف السيئين أمكن تحديدهم، فإما إعادة تدريبهم وإما انسحابهم. وليس من المستغرب أن هذه الصورة المتفائلة للتغيرات تنحو إلى أن تكون المفضلة لدى الإدارة العليا في يوكي بنك والمسؤولين عن تنفيذ نظام مستشار التسليف وإرسائه. ومن طرف آخر، يمكن القول بأن الكثير من الخبرة الطويلة والرفيعة المستوى قد خسرها البنك نتيجة التقاعد والانسحاب إلى مواقع أخرى، وأن المديرين الذين استمروا في العمل كانوا وسطياً أقل معرفة، وأن السلوك «المحافظ» الذي فرضه نظام مستشار التسليف يمكن أن تكون له على المدى الطويل آثار سلبية على ميزانية التسليف في البنك. وبخصوص النقطة الأخيرة فقد كانت هناك مخاوف، على الأقل لدى بعض مديري التسليف، من أن تلك الأداة المتبلدة للفئات المعيارية وترايز الصناعات الجامدة يمكن أن تكون أساساً

أسوأ بخصوص قرارات تسليف جيدة من الوسائل القديمة القائمة على حكم أو اجتهاد الإدارة المحلية. وبمعنى من المعاني فإن السؤال حول القيمة الكلية للطريقة الجديدة القائمة على نظام مستشار التسليف في يوكي بنك لا يزال مفتوحاً، وأن الركود الاقتصادي المقبل قد يقدم لنا بعض الدلائل القاسية عن جودة توزيع السلف في البنك.

أثر واضح آخر، اعترف به على نطاق واسع على كل مستويات البنك، تمثل في تقليص قطاع الأعمال الصغيرة، وهو مجال أمضى البنك وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في بنائه طوال السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين. كان هذا القطاع جزءاً من ميزانية التسليف في البنك الذي صُرف فيه الكثير من وقت مديري التسليف، وكان تعبيراً عن خبرتهم واجتهاداتهم. والسؤال الخاص عما إذا كان الخفض الكبير للسلف في هذا المجال جيداً للبنك هو جزء من قضايا النزاع التي تحدثنا عنها سابقاً. لا يوجد جواب واضح عن هذا. إلا أن السؤال الأعم هو: هل هذا هو أمر جيد للاقتصاد البريطاني بمجمله؟ وعموماً: ما هي الآثار المجتمعية لاستخدام أنظمة من نمط نظام مستشار التسليف من قبل معظم البنوك البريطانية؟

إن استخدام نماذج كمية قائمة على الفئات المعيارية يؤثر في صورة الشركة التي قد تستطيع أو لا تستطيع الحصول على قرض في المجتمع. وفي مستوى أدنى مثلاً، فإن الاستخدام الكثير لأنظمة مجموع النقاط التي تحرزها شركة للحصول على قرض يعني أن الحصول على قرض سيكون أكثر صعوبة لهؤلاء الذين يأتون من مناطق «سيئة» بحسب طريقة التعريف الصارمة المرتبطة بالرمز البريدي. وبالمثل، تعطي الأنظمة من نمط نظام مستشار التسليف الأفضلية لبعض قطاعات الأعمال وتهمل قطاعات أخرى، والآثار المجتمعية الكاملة لذلك غير واضحة أبداً، ولا يجري نقاشها عموماً. يسمي سكوت (2000) هذا النهج «بالثورة تحت قناع الحالة السوية»، التي يمكن أن يكون بواسطتها للقرارات «التكنولوجية» المأخوذة على مستوى كل بنك آثار

مجتمعية عميقة، وبدون أية سيرورة ديموقراطية لمناقشة إيجابيات هذا النهج وسلبياته. ويربط سكوت هذه المخاوف مع الطبيعة المتغيرة «للمجتمع المخاطرة» بحسب ما جاء في وصف بيك ونوقش بإيجاز في الفصل الثاني، والتي أشارت إلى ضرورة حوار أعم حول أثر الطرائق الجديدة في تقدير الأخطار، ومنها استخدام أنظمة من نمط نظام مستشار التسليف.

إعادة هندسة سيرورة الأعمال

كان الاسم الأكثر شيوعاً لمبادرات التغيير في الشركات طوال عقد تسعينيات القرن العشرين، على الأقل في الشركات الغربية، هو إعادة هندسة سيرورة الأعمال. وأصبح موضوع إعادة هندسة سيرورة الأعمال شعبياً بفضل كتابات هامر Hammer (1990)، وهامر وشامبي (1993) وديفنپورت Davenport (1993). ولكن جرى تسهيل تطبيقها الواسع الانتشار من قبل عمليات الاستشارة الإدارية التي اغتنمت الفرصة التي قدمتها إعادة هندسة سيرورة الأعمال للفوز بعقود كبيرة مغرية مادياً. وبالفعل فقد أعاد الكثير من دور الاستشارة إعادة هندسة نفسه لتقديم نفسه بلغة إعادة هندسة سيرورة الأعمال، وكذلك قاد تتابع الشركات في اعتماد هذا النظام إلى ظاهرة إجمالية هامة.

وعلى الرغم من الاسم الواضح لإعادة هندسة سيرورة الأعمال واستعمالها الكبير دعائياً، فإن دراستها عن طريق كتابات أنصارها تظهر أنه كان هناك اتفاق محدود حول المعنى الدقيق لهذا المصطلح، وبرنامج التغيير التفصيلي الذي يقتضيه. وقد أشار جونز (1994) إلى أنه كانت هناك آراء مختلفة في خمسة مجالات على الأقل، هي: غرض التغيير، ودرجة التغيير من تدريجي أو جذري، ووسائل إنجاز التغيير، والمصدر الفكري الذي يُستند إليه في مؤازرة التغيير، ودور تكنولوجيا المعلومات. وبالتأكيد، فقد كانت هناك جملة من المفاهيم المتفق عليها على نطاق واسع، منها أن مفهوم إعادة هندسة

سيرورة الأعمال يتضمن عمليات إعادة هندسة لمجمل سلسلة القيم تجعلها مترابطة في ما بينها بدلاً من أن تكون مستقلة معزولة. وهذا ما نجم عنه، نظرياً، تنظيم أفضل تكاملاً وأكثر توجهاً نحو الزبون. ولكن كيفية إنجاز هذا كانت أقل وضوحاً. فقد استعمل مايكل هامر في مقالته الهامة، التي قد يحلو للبعض أن يطلق عليها صفة الشهيرة، والتي نشرت في مجلة الأعمال الصادرة عن جامعة هارفرد، كلمة «الطمس» للإشارة إلى المفهوم الضمني لعملية إعادة هندسة سيرورة الأعمال، الذي يقدم الحجج ضد التغيير التدريجي انطلاقاً من النظم وطرائق العمل السائدة حالياً باتجاه تغيير جذري آمن. وكذلك تركّز نقد حديث العهد على النهج الممجوج واللاواقعي في «التخلص من الماضي»، ولكن الكثير من طرائق إعادة هندسة سيرورة الأعمال لم تعتمد عملياً موقف هامر المتطرف. قضية أخرى جدلية بخصوص إعادة هندسة سيرورة الأعمال، وهي واحدة من القضايا الوثيقة الصلة باهتماماتنا هنا، تتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات. فهل كانت تكنولوجيا المعلومات محرضاً أساسياً لإعادة هندسة سيرورة الأعمال، كما يرى ذلك ديفنپورت (1993) مثلاً، أو مجرد مكون هام في عملية إعادة الهندسة؟ وبالفعل، فقد انخرطت بعض الشركات في برامج إعادة هندسة سيرورة الأعمال التي لم تؤدّ إلى أي تغيير ذي مغزى في أنظمة المعلومات القائمة على الكمبيوتر.

بعد موجة إعادة هندسة سيرورة الأعمال الأولى في مطلع التسعينيات من القرن العشرين، حيث كان الكتاب عن هذا الموضوع هم تقريباً فقط أناس مؤيدون وغير مؤهلين، بدأت مجموعة صغيرة من المقالات التعقيبية بالظهور، كتبت في معظم الأحيان من قبل جامعيين، أخذت موقفاً معادياً من إعادة هندسة سيرورة الأعمال. فقد انتقد ويلموت (1994) مثلاً مقولة أن إعادة هندسة سيرورة الأعمال تعزز من قوة الأفراد. وعلى النقيض، فقد رأى ويلموت أن إعادة هندسة سيرورة الأعمال وسيلة لسيطرة إدارية أشد، وقناعاً لفقدان الوظائف الواسع وزيادة حميّة العمل: «إن إعادة هندسة سيرورة

الأعمال...تروج لاستمرار تقلص التوظيف ما دامت الشركات تعيد هندسة عملياتها باستمرار. وتجبر من بقي على العمل بنشاط وسرعة أكبر» (ص 40).
تساءل غري وميتيف Grey & Mitev (1995) ضمن نفس التيار، عما إذا كان الموظفون الذين يعانون الآثار السلبية من مبادرة إعادة هندسة سيرورة الأعمال ملتزمين فيها بأنفسهم فعلاً: «إن التناقض الأساسي في عملية إعادة هندسة سيرورة الأعمال يتكون من حقيقة أنه تصور لتغيير مفروض تراتبياً في سبيل الربحية يقصد به ضمان التزام هؤلاء الذي سيعانون منه في نهاية المطاف» (ص 13).

تقدم الكتابات النقدية علاجاً صحيحاً لأنصار إعادة هندسة سيرورة الأعمال المتحمسين جداً. ولكن، وبالمحافظة على النهج المستخدم في هذا الكتاب، فإنه لا ينظر إلى عملية إعادة هندسة سيرورة الأعمال على أنها إما جيدة وإما سيئة. وسأقول هنا إن عملية إعادة هندسة سيرورة الأعمال مثلها مثل مبادرات التغيير في الشركات التي تطرقنا إليها في حالة يوكي بنك سابقاً، لها آثار معقدة تتعلق بتاريخ إرسائها وتشغيلها وبيئته، والطريقة الخاصة التي يصمم فيها برنامج التغيير وينفذ ويستحوذ عليه من قبل العاملين التنظيميين. ولتوضيح هذا الموقف، فإن بقية هذا المقطع ستركز على دراسة الحالة الخاصة ببرنامج إعادة هندسة سيرورة الأعمال في بنك بريطاني. اختيرت هذه الحالة نظراً لغنى وصفها الخاص وسعة أفق تحليلها. ولكن يمكن رصد عدد من تجارب ونتائج عملية إعادة هندسة سيرورة الأعمال من دراسات حالات معمقة في شركات في دول أخرى، ومنها الولايات المتحدة (غاليفان 1996 Gallivan) وأستراليا (ساير 1998 Sayer).

إعادة هندسة سيرورة الأعمال في بروبنك

اعتمد الوصف في هذا المقطع على مقالين كتبهما كل من كنايتس وماكيب (1998أ، 1998ب) ويقدمان فيهما دراسة عن عملية إعادة هندسة

سيرورة الأعمال في بنك متوسط الحجم سمياه بروبك. استغرق البحث ستة أشهر في أواسط تسعينيات القرن العشرين، وتركز جداً على مواقع «مكاتب المساندة» في البنك. يعمل في أحد هذه المواقع 600 موظف معظمهم من النساء اللاتي يعملن في معالجة المسائل البنكية، وقد بينت المقالتان ذلك بالتفصيل. يصف كل مقال جوانب من تجربة إعادة هندسة سيرورة الأعمال في هذا الموقع، ولكن المقالة الأولى تتضمن عناصر عن تاريخ مشاريع إعادة هندسة سابقة للأعمال. وتقوم دراسة الحالة على قراءة 40 مقابلة مسجلة مع موظفين من مختلف المستويات، وحضور نحو 15 اجتماعاً موجهاً إلى قضايا فريق العمل أو قضايا الزبائن، وعلى وثائق إضافية.

استخدم بروبك الاتصالات وتكنولوجيا قواعد معطيات الزبائن الموصولة إلى الخط لإعادة بناء ومركزة عملياته في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن العشرين. وأدى هذا إلى تخفيض كبير في عدد موظفي فرع البنك ممن ترك العمل طوعاً، وزيادة كبيرة في عدد موظفي البنك في مكاتب المساندة المعنيين بالمسائل الإدارية والعاملين. ومع أن هذا لم يكن يسمى في حينه إعادة هندسة سيرورة الأعمال، فإن المسؤول الأول عن إعادة الهندسة في وقت إجراء الدراسة رأى في ذلك المراحل الأولى لإعادة هندسة سيرورة الأعمال، حيث إنه يركز على تحديد هندسة العمليات الإدارية الأساسية وعمليات البيع في البنك وإعادتها. واستخدم مصطلح إعادة هندسة سيرورة الأعمال صراحة في نهاية سنة 1992 باعتباره عملية تغيير.

كان رد فعل الموظفين والإدارة على إعادة الهيكلة سلبياً جداً، وكشف عن عداة تجاه الأفراد الذين كانوا يشاركون في إرساء التغيير وتنفيذه تجاه طاقم الموظفين الذي كان يتزايد في مكتب المساندة. كان موظفو الفرع قلقين بالطبع على فقدان وظائفهم، ولكن قلقهم كان متعلقاً أيضاً بجودة الخدمات المقدمة للزبائن. وقد عبّروا عن تخوفهم بأن الزبائن لن يحصلوا على خدمات جيدة عن طريق مكتب مساندة بعيد لا احتكاك شخصياً فيه كما لو كان الأمر

في فرع البنك حيث يعملون. ومع أنه لم تكن هناك أي مقاومة مفتوحة، فقد حدثت مقاومة مستترة وتوتر كبير بين موظفي الفرع وموظفي البنك.

وفي سنة 1992 وضعت بدالة «بنك نظري»⁽¹⁾ للزبائن تعيد تسيير بريد الفرع والنداءات الهاتفية إلى مكتب المساندة بدلاً من الفروع المحلية. وشعر الكثير من الزبائن أن عليهم الاتصال بمكتب المساندة بدلاً من الفروع المحلية. ويمكن النظر إلى كل من موظفي الفرع والزبائن باعتبارهم معارضين للتغيير لأنه يهمل جزئياً أهمية المعرفة الشخصية الخاصة بالزبون التي يمتلكها موظفو الفرع. كانت قضايا خدمة الزبون ظاهرة على نحو متزايد في التدابير الجديدة، حيث «فقدت» 40٪ من نداءات الزبائن في هذا النظام، نظراً لأن نداء الزبون إما أن «يقطع» أو يحول، أو استحالة الاتصال نظراً لانشغال الخط. وغالباً لم يكن طاقم البنك النظري قادراً على التعامل مع العدد الكبير من النداءات الهاتفية، وقد جرى نقل عدد من موظفي الفروع للمساعدة في ذلك. امتنع موظفو الفروع من هذا، خاصة عندما كان عليهم أن يجلسوا بجانب من استولوا فعلاً على عملهم.

تضمنت المرحلة الثانية في عملية إعادة هندسة سيرورة الأعمال محاولة لتناول بعض مشاكل مكاتب المساندة عن طريق إعادة تعريف موضوع عمل طاقم مكتب المساندة. وفي سنتي 1993/1994 شكلت فرق عمل متعددة المهارات، يقضي أعضاؤها بعض الوقت في الرد على النداءات الهاتفية للزبائن والباقي من وقتهم في العمليات الروتينية الخاصة بحسابات الزبائن. كانت ردود فعل الموظفين على هذا التغيير متفاوتة، وتعتمد على وظائفهم السابقة. فمثلاً علق على ذلك موظف سابق: «في وقت العمل كل شيء موجه نحو الهاتف. ومن ثم لا يمكنك القيام بأية عملية... وحتى في وظيفتك

(1) Armchair Banking حيث تجري تلبية طلبات الزبائن باستخدام الهاتف دون الحاجة لمجيء الزبائن بأنفسهم إلى البنك (المعزّب).

لا يمكنك أداء أي شيء...إنك مشدود إلى نداءات الهاتف والرد عليها.

ومن المهم ملاحظة أن الموظفين لا يزالون ينظرون إلى عملهم السابق باعتباره «العمل الحقيقي» وأن مهمة الهاتف ليست إلا ضياعاً للوقت. وبالمقابل فقد علق عامل آخر ممن عملوا سابقاً سبع ساعات يومياً يرد على النداءات الهاتفية على ذلك التغيير بأنه أمر إيجابي: «لقد تحسن الأمر في الآونة الأخيرة لأنك لا تمضي نهارك خلف الهاتف. فأنت تمضي نصف الوقت مع الهاتف. إن ذلك أفضل بكثير وهو أقل إزعاجاً».

لقد استجاب بعض العاملين إيجابياً للدور المتعدد المهارات الجديد، ولكن لا تزال هناك مستويات عالية من الضغط النفسي، لأن مستويات التوظيف كانت تراقب عن كثب فعلاً من قبل الإدارة بهدف تخفيض الكلف. قيل إن عمليات الموظفين كانت تبدأ «بالصراخ والحركة هنا وهناك» عندما «يرن الهاتف من كل حذب وصوب». يضاف إلى ذلك أنه كان هناك توتر بين الفرق المتعددة المهارات، حيث لبعضها مستويات إنتاجية عالية بلغة عمليات المعالجة، في حين كان يرد البعض على النداءات الهاتفية المقبلة بسرعة ولكن على حساب عملهم في مهمات المعالجة.

وفي مناخ من الضغط النفسي والتوتر العالي نسبياً، فقد وجد دائماً «أماكن يمكن اللجوء إليها» من مراقبة الإدارة وسيطرتها. وأحد الأمثلة المثيرة نسبياً يمكن استقاؤه من دراسة الحالة هذه التي تشير إلى أن بعض الموظفين كانوا يزعمون أنهم يتحدثون إلى أحدهم بتحريك أفواههم، في حين أنهم كانوا في الواقع يستريحون قليلاً أو يقومون بإحدى عمليات المعالجة. كان الموظفون يؤدون عملهم بطرائق مختلفة، تمتد من الحماسة والتفاني إلى الانعزال وعدم الاكتراث. فيمكن للموظف أن يكون لطيفاً أو فظاً مثلاً في الرد على النداءات الهاتفية للزبائن. وكذلك يمكن الرد على النداء الهاتفية مباشرة، أو بعد أن يرن الهاتف عدة مرات، أو يمكن تجاهله. كما يمكن

تحاشي قياس الإنتاجية. هناك مثال ظريف على ذلك تقدمه دراسة الحالة هذه، يتعلق بالرد على طلب زبون يتعلق بوضع حسابه الخاص الذي يظهر أن رصيده هو ثلاثة جنيهات إسترلينية، دون إعطاء أية معلومات إضافية بأن شيكاً تتجاوز قيمته قيمة الرصيد قد أعيد دون أن يجري تسديده. فمثل هذا سينهي النداء الهاتفى بسرعة، وسيساهم في أهداف الإنتاجية، ولكنه لن يكون بالتأكيد في مصلحة خدمة الزبون. إن حجز معلومات إضافية هو أيضاً طريقة للموظفين في السيطرة على مستوى الضغط النفسي لديهم، كما شرح ذلك أحد الموظفين: «يمكنك أن تخلق مشكلة... إن أنت أخبرته بأنك أرجعت شيكاً بقيمة 20 جنيهاً اليوم، فقد يقوم عندها بالزعيق ومحاولة شرح سبب ذلك، وبذلك ستطيل المكالمة».

وإضافة إلى المشاكل في مكتب المساندة نفسه، فإن دراسة الحالة تشير إلى أنه في سنة 1995، في نهاية مدة البحث، استمر التوتر بين موظفي الفرع وموظفي مكتب المساندة. وقد جرت محاولات من قبل بروبناك للتعامل مع هذه القضية، بما في ذلك إعطاء أسماء من يمكن الاتصال بهم وأرقام الفروع لموظفي مكتب المساندة في حالة وجود صعوبات. ولكن أحد الأشخاص ممن جرت تسميتهم لتحسين العلاقة بين موظفي الفروع وموظفي مكتب المساندة قال:

أظن أن هناك الكثير من الرفض في الفروع قطعاً... ولا شك في ذلك... [وبكل صراحة]... فهذا ضد موظفي مكتب المساندة الذين يعملون هنا... للكثير من الفروع موقف مفاده هو «حسناً، سيأخذون كل شيء من الفروع، فدعهم يستمروا في ذلك، ودعهم يتدبرون ذلك».

إعادة الهندسية في الواقع العملي

يرى بعض المؤلفين مثل ويلموت الذي ذكر سابقاً أن إعادة هندسة

سيرورة الأعمال تؤدي إلى فقد الوظائف وتكثيف العمل وسيطرة إدارية أشد. فما تقول دراسة الحالة عن هذه القضايا؟ نعم، هناك فقد كبير في الوظائف وخاصة في الفروع. أما في ما يتعلق بتكثيف العمل فإن هذا يبدو أنه موقف أكثر صعوبة في التجديد على الأصح، حيث يشعر على الأقل موظفو مكتب المساندة بأن فرق العمل المتعددة المهمات كانت بيئة أقل ضغطاً من العمل سبع ساعات وراء الهاتف يومياً. لقد حاولت الإدارة تشديد السيطرة، ولكن كانت هناك بعض الدلائل على وجود «أماكن للمقاومة» في أشكال مختلفة، بعضها حاذق تماماً في ما يتعلق برد الموظفين على الزبائن.

وما هو تعزيز القوة، الكلمة التي يطنطن بها قادة إعادة هندسة سيرورة الأعمال؟ أما موظفو الفرع، الذين كانت وظائفهم مهددة أو ملغاة، فإن هذه الكلمة كانت تبدو لهم مثيرة للسخرية. وأما موقف موظفي مكتب المساندة فكان أكثر تعقيداً. فلم تنتج فرق العمل متعددة المهارات موظفين «يقوون» أنفسهم، وهو ما يناقض الفرضية البسيطة، التي يشير إليها كنايتس وماكيب a1998، بأن تعدد المهارات يقود بالضرورة إلى عمل مجز. ومع هذا فبعض موظفي مكتب المساندة يبدون أكثر سعادة بالتدابير الجديدة. ولكن، حتى هؤلاء الناس، فإن شكل التعزيز لا يعني استقلالاً متزايداً، ولكن على الأصح تحرراً من الحمل السابق لمهمة وحيدة ثقيلة مثل الرد على النداءات الهاتفية للزبائن.

يفترض أن أحد الأهداف الرئيسية لعملية إعادة هندسة سيرورة الأعمال هو أن تكون تنظيمياً أكثر توجهاً نحو الزبائن. والدليل الذي تقدمه هذه الحالة متفاوت في أحسن أحواله، ولدى أخذ كل شيء بالحسبان يظهر أن خدمات الزبائن قد ساءت، على الأقل كما يراها الزبائن الذين يفضلون الخدمة الشخصية والمألوفة في فروعهم المحلية. أما خدمات مكتب المساندة فمن الواضح أنها كانت متغيرة الجودة تماماً. وظروف الضغط النفسي الشديد، التي جرت مواجهتها عندما كان «الهاتف يقرع مسعوراً»،

هي بالطبع ليست في مصلحة خدمة الزبون. ولكن كنايتس وماكيب a1998 يشيران إلى أنه حتى أنصار إعادة هندسة سيرورة الأعمال أظهروا اهتماماً أكبر، بناء على دراسة الحالة هذه، بأنه قبل الوصول إلى مثل هذا الوضع، فقد كان على الموظفين اتخاذ قرار قطع مكالمة الزبون بغية تخفيض مستويات ضغطهم النفسي، أو اعتماد طرائق إدارة للضغط النفسي أكثر ذكاء تسيء إلى خدمة الزبون.

أحد جوانب دفاع هامر عن عملية إعادة هندسة سيرورة الأعمال، التي جاء ذكرها فيما مضى، كانت في استخدام كلمة «طمس» لوصف النهج الموصى به في التغيير الوظيفي. ومن بين الخلاصات التي جرى استنتاجها من دراسة الحالة، يبدو أن هذا هو التعريف الأكثر دقة. ولكن لا يمكن طمس الماضي، عندما يكون باقياً في الذهن وفي مواقف الموظفين. وبعد عدة سنوات من إعادة هندسة سيرورة الأعمال، فقد أبقى موظفو الفروع على هيئة «وظائفهم» التي «انتزعها» موظفو مكتب المساندة. والشكل الوحيد «للطمس» الذي قد يبدو ممكناً سيكون في إعادة إطلاق طريقة، توظيف موظفين جدد تماماً، اتبعتها بالطبع منظمات أو شركات جديدة في بعض القطاعات، مثل التحدي الذي واجهته شركات التأمين القائمة من قبل الذين يعملون في التأمين المباشر.

ويشير كنايتس وماكيب a1998، بطريقة مثيرة، إلى أن مقاومة طرق العمل الجديدة في برامج التغيير مثل برنامج إعادة هندسة سيرورة الأعمال في بروبك لا تتعلق فقط بالسياسات التنظيمية، المركزة على مقاومة العمال للإدارة أو مجموعة واحدة تحاول تحقيق ميزة على حساب الأخرى. ومع أهمية كل منهما، فإنه من الواجب التفكير بالسياسة التنظيمية بلغة علاقات الهوية، أو كيف يبحث الأفراد، عن طريق المناورات السياسية، عن الحفاظ على مستقبلهم المهني الفردي وهوياتهم في عالم متقلب. والرفض الذي شعر به موظفو الفرع في بروبك لا يمكن إسناده بمفرده إلى فقدان السلطة

والخوف من البطالة، ولكن أيضاً إلى تهديد اعتزازهم المهني وهويتهم الذاتية، التي ترافقت مع دورهم السابق.

ويسأل كنايتس وماكيب 1998a عن سبب عدم توجيه أزمة مكتب المساندة الفرعي أكثر نحو الإدارة العليا التي ساهمت في خلق الظروف الجديدة ورفضها، بدلاً من متابعة الموظفين. وذكر ما قاله أحد رؤساء فرق العمل في مكتب المساندة الذي بيّن كيف أن الموظفين، في مواجهة فصلهم من العمل، قاتل كل واحد منهم الآخر للحصول على خطوة الإدارة التي تضمن له وظيفته. وخلصوا إلى أن ضمان الوظيفة يمكن أن يكون له أثر في تعزيز الفردية على علاقات السلطة التنظيمية، وقد أسند مثل هذا الجواب جزئياً إلى إدراكهم بالتبعية والمجال المحدود للمناورة، وبالتحديد فإن أعضاء طاقم الموظفين الأفراد يشعرون بأنهم لا يستطيعون التأثير في البرنامج التنظيمي العام، ولكن بأن لهم القدرة على التأثير على تصورات مكانتهم المحلية. وهذا لا يقتضي دعم برنامج الإدارة العليا، ولكن الاعتراف بالضعف النسبي في التأثير عليهم. إضافة إلى ذلك - كما نوقش ذلك في الفصل الرابع، وهو سبب إضافي لامثال الموظف - فإن الأفراد قد يحصلون على شعور بالهوية والأمان بضبط سلوكهم للتطابق مع القيم الرئيسية التي يروج لها على أنها السمات الأساسية للثقافة التنظيمية.

برمجيات أنظمة الشركات

كانت إعادة هندسة سيرورة الأعمال أمراً دارجاً في بداية تسعينيات القرن العشرين، ولكن في أواخر العقد الماضي تحول الكثير من الشركات الكبيرة إلى برمجيات أنظمة الشركات. تقدم أنظمة الشركات المتكاملة إمكانية تسهيل تدفق سلس للمعطيات بين الوظائف المختلفة للأعمال، والتخلص نهائياً من حالة أنظمة المعلومات المختلفة وغير المتوافقة التي تدعم مجالات في الأعمال التي يجب أن تكون جيدة الترابط. ويمكن تطوير مجزآت هذا

النظام، القائمة على قاعدة معطيات مركزية مشتركة، للتعامل مع التطبيقات المالية وعمليات التصنيع والبيع والتسويق والمصادر البشرية والارتباط مع المزودين والزبائن.

وبمعنى من المعاني، يمكن التفكير بأن برمجيات أنظمة الشركات على أنها مماثلة لنهج إعادة هندسة سيرورة الأعمال. فقد أعيدت هندسة الشركة لتتلاءم وأنظمة الكمبيوتر. ومن الصحيح أن مجتزآت الأنظمة يمكن تفصيلها إلى حد ما لتناسب تنظيمًا خاصًا، باستعمال الوسطاء والمحددات المتاحة في «جدول التشكيل». ولكن، وكما أشار ديفنپورت (1998)، فإن الخيارات محدودة ببنية النظام الأساسي. وقدم مثلاً على ذلك عن شركة لها تجربة طويلة في منح معاملة تفضيلية لأكثر زبائنهم أهمية تشحن لهم أحياناً بضائع خصصت لزبون آخر. ووجدت الشركة أن برمجيات نظام الشركة الجديدة لديها لا يسمح بالتعامل بمرونة مع الطلبات بهذه الطريقة.

طراً نمو كبير في مبيعات برمجيات أنظمة الشركات في تسعينيات القرن العشرين، وتمثلت أكبر قيادة في السوق بشركة ساب SAP، تتبعها شركات مثل بان Bann وأوراكل Oracle وشركة بيپولسوفت PeopleSoft. وقدر ديفنپورت (1998) المبلغ الذي ينفق سنوياً على أنظمة الشركات بعشرة بلايين دولار في وقت كتابة مقالته 1997/1998، الذي يمكن أن يتضاعف إذا أضيفت إليه نفقات الاستشارات. وكما في إعادة هندسة سيرورة الأعمال، فقد كانت المكاتب الاستشارية جزءاً هاماً من القوة الموجهة لبرمجيات أنظمة الشركات، التي طورت خبرتها كثيراً في إرساء هذه البرمجيات وتشغيلها وهو ما يمكن إعادة الاستفادة منه مع زبائن جدد.

ويقدم ديفنپورت (1998) رداً قيماً على الرأي القائل بأن برمجيات أنظمة الشركات يمكن أن تحل مشاكل أنظمة المعلومات في تنظيم ما بطريقة لا تؤدي إلى مشاكل جديدة. ومع شح التفاصيل التي يقدمها، فإنه يروي

«قصصاً ناجحة» في شركات مختلفة مثل إلف أتوشم Elf Atochem. ولكنه يروي «قصصاً مخيفة» عن موبایل يورپ ودیل کومبیوتر وداو کیمیکال وغيرها. ومن المفيد تلخيص مزايا أنظمة الشركات، بحسب ديقنپورت، وكذلك المشاكل التي رآها عند دراسته لتجارب خاصة محددة.

وبخصوص مزايا هذه البرمجيات، فقد ذكرنا آنفاً الوعد بتحسين الاتصالات بين مختلف أجزاء أعمال ما وزبائنه. يضاف إلى ذلك أن الإبقاء على عدد كبير من الأنظمة الموروثة المنفصلة بعضها عن بعض في مناطق أو مجالات مختلفة هو أمر باهظ الكلفة، على حين تتيح برمجيات أنظمة الشركة المتكاملة في نظام وحيد الفرصة لأساس كلفة أقل. هناك فائدة إضافية كامنة في هذه الأنظمة هي النفاذ المباشر إلى معلومات إدارة في الزمن الحقيقي، ويمكن أن ترى الإدارة في ذلك إمكانية سيطرة أفضل. وبالفعل ترى بعض الشركات أن برمجيات أنظمة الشركات هي وسيلة لمركزية السيطرة. وينقل ديقنپورت عن مدير تنفيذي في شركة أنصاف نواقل قوله: «إننا نخطط لاستخدام برمجيات شركة ساپ كأداة لجعل ثقافتنا أقل استقلالاً ذاتياً».

أما المشاكل، فيظهر أولها مباشرة في القول المذكور آنفاً، وبالتحديد: هل هذا الاستخدام لأنظمة المعلومات القائمة على الكومبيوتر لجعل السيطرة مركزية هو أمر حسن للأعمال؟ وكتاب مثل زوبوف (1988، 1996) قالوا بأن سبب هذا هو إساءة في استخدام قدرة الكومبيوتر، حيث إنها لا تحرر ولا تستخدم القدرة الإنتاجية والإبداعية للموظفين، ولكنها بدلاً من ذلك تخمد قدراتهم الكامنة، وبذلك يؤذون أنفسهم وشركاتهم أيضاً.

هناك مشكلة أخرى من مشاكل برمجيات أنظمة الشركات التي ينبه إليها ديقنپورت هي النقص في المرونة، على الرغم من جداول الحالات الطارئة وإمكانية التغاضي عن بعض المجتزآت في هذه الأنظمة إذا كانت تبدو مقيدة

للعمل. ويمكن اعتبار البرمجيات موجَّهاً لممارسات الأعمال، بدلاً مما هو معمول به، والسؤال هو ما إذا كان ذلك أمراً جيداً. فمثلاً إذا استعمل كل كيان في قطاع محدد برمجيات نظام الشركة نفسها، فأين ستظهر المزايا التنافسية بين الشركات؟ ولاحظ ديشنپورت أن الشركات قد لاقت صعوبات في محاولة إرساء برمجيات أنظمة الشركات نفسها في مناطق ودول مختلفة. وينهي ديشنپورت مقالته بمجموعة من الأسئلة المفيدة الخاصة بإدارة أي شركة تفكر بالمضي قدماً في استخدام برمجيات أنظمة الشركات:

كيف يمكن أن تعزز برمجيات شركة ما مزاياها التنافسية؟ وكيف يمكن أن تسيء إليها؟ وماذا سيكون أثر النظام في ثقافتنا وتنظيمنا؟ وهل نحتاج إلى تعميم النظام ليشمل كل وظائفنا، أو أنه يجب علينا إرساء بعض المجترآت فقط؟ وهل سيكون من الأفضل أن يصبح النظام عالمياً أو تحديده بمنطقة خاصة؟ وهل هناك أبدال أخرى لإدارة المعلومات التي يمكن أن تناسبنا فعلاً أفضل من برمجيات أنظمة الشركات؟ (ص 131)

ومع أن ديشنپورت قد أشار إلى قصص ناجحة وأخرى غير ناجحة، فإن وصفه للحالة التي درسها كان مقتضباً لا يسمح بالشعور تماماً بالقضايا التي طرحها سابقاً في بيئة تنظيمية خاصة. وبالفعل، فالأمر على الأصح هو مثل أيام أنظمة إعادة هندسة سيرورات الأعمال الأولى، يصعب في وقت كتابة هذا الكتاب العثور على دراسات حالات معمقة حول إرساء وتنفيذ نظام الشركة، كتبت من وجهة نظر أكاديمية ناقدة بدلاً مما يطرحه الباعة للترويج عن بضاعتهم أو لأهداف علاقات عامة. ولكن بعض الأعمال البحثية من هذا النمط تتقدم الآن (انظر مثلاً تروكس ونغيونيا ما 2000) وستقدم في المقطع التالي دراسة حالة خاصة، وتفاصيل هذه الحالة في مقالة صغيرة هي أيضاً أقل مما قد نرغب به للإلقاء نظرة أعمق على القضايا التي أثرت سابقاً.

برمجيات ساپ في نورسك هيدرو

وصف هانسيث وبرا (1998) دراسة حالة عن إرساء وتشغيل برمجيات نظام الشركة من إنتاج ساپ في مورسك هيدرو، وهي شركة متنوعة الأعمال ذات أصول نرويجية، تتركز أعمالها على إنتاج المخصبات والمعادن الخفيفة والزيوت والغاز. تفحص المؤلفان خاصة أكثر مشاريع شركة ساپ طموحاً، التي قامت بتنفيذها هيدرو أغري يورپ HAE. ولم تعط أية تفاصيل عن منهج البحث في دراسة الحالة هذه. ولكن ذكرت في كتاب سيبورا الأخير (سيبورا وزملاؤه 2000 - الفصل الثامن) تفاصيل أوسع عن دراسة حالة نورسك هيدرو، ويشير إلى أن هذه الدراسة بنيت على 30 مقابلة مباشرة شبه محضر لها، مدة كل منها تراوح بين ساعة ونصف إلى أربع ساعات، إضافة إلى بعض المقابلات القصيرة ومحادثات هاتفية، ووثائق، ومنشورات دورية، وأعمال بعض طلاب الماجستير.

وفي وقت كتابة دراسة الحالة هذه، كان لدى شركة هيدرو أغري يورپ 19 مكان إنتاج وما مجموعه 72 موقعاً في أوروبا. بعض من هذه كانت شركات السماد التي ابتاعتها في ثمانينيات القرن العشرين والتي كانت تدار، بتوافق مع سياسة إدارة هيدرو التقليدية، بطريقة «عدم التدخل». ولكن في سنة 1992، كانت أسعار السماد منخفضة جداً، وكان قسم المصنع المختص بذلك كله في أزمة. استجابت إدارة القسم بإطلاقها لمشروع إعادة هندسة طموح يهدف إلى مكاملة الشركات الوطنية المستقلة في وحدة عملياتية واحدة. ولكن ضمن ثقافة عمل مجزأ مع تركيز على مناطقها الخاصة بها، ولم يحدث سوى تغيير بسيط.

أما في ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، فقد كان لدى الشركة أنظمة غير متجانسة أبداً، حيث لكل شركة تطبيقاتها الخاصة بها. فقد كانت الكومبيوترات وأنظمة التشغيل وأنظمة إدارة قواعد المعطيات وشبكات

الاتصالات متنوعة وجرى شراؤها عن طريق عدد من الباعة. ووافقت الإدارة العليا على تنفيذ نظام مشترك ومجموعة من التطبيقات في كل أجزاء الشركة منذ سنة، وبدأ مشروع ساپ في مطلع سنة 1995. كان من المخطط أن ينتهي المشروع في منتصف 1999 وقسم إلى ثلاث مراحل: مشروع التطوير والتنفيذ التجريبي؛ وتحقيق المشروع التجريبي ومن ثم تطوير النسخة «النهائية»؛ ومن ثم إرساء وتطبيق النسخة الأصلية في كامل المجموعة.

اشتملت مرحلة التحقق على خمس فرق عمل إقليمية. كان للفريق الاسكندنافي أكثر من 100 عضو كشفوا عن أكثر من 1000 قضية تحتاج إلى تغيير في النظام. ونتيجة لهذه الحاجة للتفصيل بما يتناسب وحاجة فرعهم، فقد استغرقت هذه المرحلة أكثر من الوقت المتوقع. وتأخرت بذلك النسخة «النهائية». يصف المؤلفان مشروع ساپ أنه كان مشروعاً «على حافة الانهيار دائماً»، ولكن مع ذلك فقد اعتبروا أن ساپ كانت قاطرة أكثر فاعلية في التغيير التنظيمي من كونها الرائدة في مشروع إعادة الهندسة. وبالفعل فقد كان مشروع إعادة الهندسة ضمن مشروع ساب، ولكن الهدف الذي استبقي يمكن التعبير عنه بالآتي «شركة تعلم أوروبية متكاملة واحدة».

ناقشت دراسة الحالة عملية التلاؤم بين نظام ساپ والبنية التحتية للاتصالات التي كانت موجودة سابقاً. فقد كانت عملية المعالجة مثلاً متمركزة في بريطانيا بحسب الاتفاقيات الجديدة، التي لم يكن أفراد الشركة كلهم يرون فيها نعمة. ففي حين يقدم ذلك خدمة معالجة متكاملة، كان الدعم المحلي مسألة تثير الجدل. فقد كان مقدم الخدمات على المستوى العالمي منظماً في شركات فرعية وطنية مستقلة، التي كانت تبدو غير قادرة على التنسيق بينها بفاعلية خارج الحدود الوطنية. يضاف إلى ذلك استعمال اللغة الإنكليزية من قبل موظفي الدعم المركزي الذي أوجد حواجز مع الدول التي لم تكن لغتها المحلية هي الإنكليزية.

ومع صعوبات من مثل هذه، فقد حدد هانسيث وبراً بعض الفوائد الجيدة في مشروع ساپ بلغة التكامل في مجمل الفرع والتعلم المتبادل:

أصبح الناس في أوروبا بفضل المشروع يعرف بعضهم بعضاً، ويتعلمون عن طرائق كل منهم في العمل وتسيير الأعمال؛ وحددت «أفضل الممارسات» وجرت ثم نقلت إلى أماكن أخرى. وعن طريق هذه العملية، فقد أخذت الوحدات المختلفة أفكاراً عن كيفية تحسين عملها الخاص بها إلى أكثر مما يتعرض له مشروع ساپ واكتشفوا مجالات جديدة حيث سيكون التكامل والتعاون مفيداً (ص 193).

ولكن لا يمكن النظر إلى نظام ساپ نفسه على أنه نظام متكامل وحيد. فقد عهد إلى مجموعات مستثمري نظام ساپ بتحديد المتطلبات المحلية، ولكن مع هدف نقل الممارسة المحلية إلى الممارسة المشتركة على مستوى الفرع كلما كان ذلك ممكناً. لقد كانت هناك مشاكل هامة في هذا الخصوص في الحالات التي كانت فيها الفروق تتخطى سلطة الشركة. وتتضمن هذه فروقاً في التشريع الوطني الخاص بالمحاسبة والضرائب وقضايا البيئة وأنظمة النقل المختلفة. يضاف إلى ذلك وجود فروق في ثقافة الأعمال وبنى الأسواق في مناطق أو دول مختلفة يخدمها الفرع. صممت ساپ حلاً يناسب كل موقع. وكان لهذه التنوع في الحلول ما هو مشترك بينها، وكانت مترابطة فيما بينها. وأشار هانسيث وبراً إلى أن نظام ساپ المطبق في هيدرو أغري يورپ HAE لم يكن «نظاماً عاماً متجانساً» وإنما «بنية تحتية غير متجانسة ومعقدة».

وهل في هذا التنوع أي مشكلة؟ وبكلمات أخرى، فقد يمكن القول إن أهداف التكامل قد أنجزت إلى حد كبير مع ما يمكن اعتباره تغييراً محلياً مناسباً كلما كان ذلك ضرورياً. وتجب بعض دراسات الحالة أن ذلك لا يسبب أي مشكلة، بل ترى أن الصورة مزهرة تماماً.

فالتنوع مثلاً بين الأنواع المحلية المختلفة يسبب صعوبة في إرساء تغيرات إضافية في كامل الشركة وتنفيذها: «لقد صعبنا الأمور على أنفسنا، لقد لاءمناه [نظام ساپ] بحسب الطلب جداً».

استعمل هانسيث وبراً الأسس النظرية لنظرية شبكة الفاعلين، التي بينت في الفصل الثالث، للنظر إلى البنية التحتية لساپ على أنها «فاعل» ذو خواص غير قابلة للعكس، تجعل السيطرة عليها أمراً صعباً. وهذا ما عبر عنه على نحو جميل أحد أعضاء فرع الزيوت: «إن ساپ هو مثل الإسمنت - مرن حتى لحظة وضعه في مكان استعماله. ثم لا يوجد أي شيء يمكن فعله لتغييره».

التعلم من دراسة الحالات

أنهى هانسيث وبراً دراسة الحالة بلهجة جدلية، عقب التحليل السابق عن المرونة النسبية لنظام ساپ بعدما جرى إرساؤه. فقد وصفاه أنه «عدو لكل فرد بمقاومته لكل التغيرات التنظيمية»، واستعملا العنوان الاستهلاكي لمقالتهما «التكنولوجيا الخائنة» للتشديد على هذه النقطة. وبدون خبرة الحقل الميدانية المباشرة في دراسة الحالة، سأحاول على الأقل إعلان موقف أكثر عمومية عن طريق محاولة الإجابة عن بعض أسئلة ديفنپورت الخاصة ببرمجيات أنظمة الشركات على أساس المعرفة المكتسبة من دراسة الحالة.

فهل قوى نظام ساپ أو أضعف المزية التنافسية لهيدرو أغري يورپ؟ فمن طرف قيل إن مشروع ساپ قد سهل عملية التعلم المتبادل الخاصة «بأفضل الممارسات» في مجمل الشركة، وهذا بالتأكيد لمصلحة المزية التنافسية، ويمكن أن تكون الكلفة القاعدية للنظام أقل، ولكن هذا لم تظهره دراسة الحالة. ومن طرف آخر فقد خفّض النظام مرونة الوحدات الإقليمية والوطنية فردية الاستجابة الفعلية لثقافة أعمالها وأسواقها.

هل كان إرساء النظام في مجمل الشركة وفي كل الوظائف فكرة جيدة؟ يبدو واضحاً أن الطريقة التي عولج فيها ذلك في حالة هيدرو أغري يورپ سمحت بتنوع محلي أكبر في الحل الذي قدمته ساپ. وتناول ذلك مشكلة التنوع ومكّن من انتشاره في كل الشركة وفي عدد كبير من الوظائف، ولكن هذا التنوع الذي ولّد بهذه الطريقة يمكن أن يرى باعتباره مشكلة بلغة البنية التحتية «الإسمنتية» المقاومة للتغير المستقبلي في أرجاء الشركة. ويمكن الإشارة، وكان ذلك بالفعل ما جاء في إحدى الإجابات، إلى أن الكثير من التنوع المحلي كان مسموحاً به. وفي حالة أخرى غير منشورة، عرفت بها من قبل مدير مشروع ساپ في الشركة، كانت إحدى الخلاصات المستقاة من إرساء نظام ساپ في مجمل الشركة في أنحاء أوروبا هي «لا تترك مجالاً في الاستثمار للتغيرات المحلية».

وفي النهاية، فهل كان نظام مثل نظام ساپ هو الحل الصحيح لشركة هيدرو أغري يورپ، أو هل كانت هناك أبدال أفضل لإدارة المعلومات؟ ويبدو من المنطقي الإشارة إلى أنه كان من الضروري اختبار بعض النهج في مكاملة الأنظمة في أرجاء هذه الشركة، آخذين بالحسبان عدم تجانس الأنظمة الموجودة سابقاً، والحاجة إلى تقاسم المعطيات والتجربة في الشركة برمتها. وما إذا كان ساپ أو نظام شركة آخر هو الطريق الصحيح لفعل ذلك فهذا موضوع أكثر إشكالية. لقد بُذل وقت كبير وجهد كبير، ومال بلا شك، في إقامة بنية ساپ التحتية أكثر مما كان متوقعاً. فهل سيقدم هذا بنية تحتية مرنة للموقف التنافسي المستقبلي للشركة في سوق متغيرة بلا انقطاع؟ هذا أمر يكتنفه الكثير من الشك الجدي.

تحاليل وخلاصات

أظهرت حالات مستشار التسليف LA في يوكي بنك وإعادة هندسة سيرورة الأعمال في پروبنك وأنظمة الشركات في نورسك هيدرو تنوعاً أكثر

في مسألة عواقب الطرائق الجديدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والتغيير التنظيمي المرافق لذلك. ولكن يمكن رؤيتها جميعاً باعتبارها جزءاً من توجه أعم في تسعينيات القرن العشرين، على الأقل في المنظمات والشركات الكبيرة، نحو مبادرات في مجمل الشركة بكل فروعها بغية تحول تنظيمي مبني على نظم المعلومات والاتصالات الكومبيوترية باعتبارها عناصر أساسية. سأقوم الآن بتفحص السؤال الأول الذي طرح في بداية الفصل عن سبب حدوث هذا التوجه، وما هي آثاره، وذلك بالاستناد إلى المفاهيم والمواضيع التي عولجت في الفصول الأولى كلما كان ذلك مناسباً. تقدم الجداول 1.6 - 3.6 ملخصاً للنقاط الأساسية.

لماذا تزايد استعمال المبادرات القائمة على تكنولوجيا المعلومات باعتبارها محرك التبدلات التنظيمية على مستوى الشركة؟

يقتضي ضغط المجتمع المعاصر الذي نوقش في الفصل الثاني الحاجة إلى مبادرات عالمية بحسب ما شعر به مديرو الشركات الذين كانوا يحاولون العمل في الأسواق العالمية. ولكن حتى في حالة تعامل شركة مع السوق المحلية فقط، فإن وعياً بالنهج العالمية الحديثة للتغيير مثل إعادة هندسة سيرورة العمليات هو مطلب أولي لاستمرار الإدارة، وهو جانب من العالمية الذي ناقشناه في الفصل الثاني. يكمن الجواب البديهي عن هذا لدى هؤلاء المعنيين بتكنولوجيا المعلومات في محاولة تطوير أنظمة معلومات مكتملة التي ينظر إليها على أنها آخر ما توصل إليه التطور بحسب المصطلحات العالمية، والتي تمكّن من ربط أجزاء الشركة كلها ومن تقاسم المعرفة. وقد تعزز هذا الرأي عن طريق أنشطة شركات الاستشارات الدولية، التي لها مصلحة واضحة في دعم مبادرات التغيير على المستوى العالمي حيث يمكنهم جني الكثير من الأرباح. ومن وجهة النظر الفوكوية (نسبة إلى فوكو الذي جاء ذكره في الفصل الثالث)، فإن الشركات الاستشارية تسعد بالانتماء

إلى «نظام الحقيقة» حيث لا يمكن فصل معرفتهم في نظم إعادة هندسة سيرورة العمليات BPR وتخطيط موارد الشركة ERP عن موقعهم القوي باعتبارهم المزود الأول لمثل هذه المعرفة.

الجدول 1.6 أسباب التوجه نحو المبادرات على مستوى الشركة القائمة على تكنولوجيا المعلومات

- الشركات المتجاوزة للحدود الوطنية والعاملة المستوى العالمي - ولكن أيضاً في الأسواق الوطنية مع الطموح إلى العالمية - مدعومة من شركات الاستشارات الدولية	ضغوط بغية الوصول إلى معايير لأفضل ممارسة عالمية في أنظمة المعلومات لتمكين تقاسم متكامل للمعرفة
- نمت الأنظمة الوراثية عضوياً لكي تدعم سيرورات الأعمال - قد لا تدعم الأنظمة الجديدة ممارسات العمل القائمة أو قد «تفرض» ممارسات جديدة	ولكن معيرة البرمجيات أسهل من معيرة نظم المعلومات لدعم سيرورات العمل الأساسية
- يمكن الادعاء بأن هذا هو دور الإدارة العليا - ولكنها تحتاج إلى الموازنة بين الإبداع/ الاستقلال و النظام/ السيطرة	تقدم المبادرات الرئيسية وعدداً بإدارة ذات كلفة أقل وسيطرة محكمة أكثر

وهذه الرغبة في قواعد ممارسات أفضل على المستوى العالمي في تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات يمكن أن تكون ذات فائدة تجارية كبيرة لشركة تعتمد عليها. وتقدم هيمنة مايكروسوفت في أنظمة التشغيل وبرمجيات التطبيقات المرافقة لها، في وقت كتابة هذا الكتاب، مثلاً جيداً عن ذلك. والمعيرة على أساس برمجيات نظم هو على كل حال مهمة أسهل من المعيرة على أساس أنظمة المعلومات لدعم العمليات الأساسية في الأعمال. وقد نمت أنظمة الوراثية عضوياً لمساندة سيرورات الأعمال

وممارسات العمل المحدد ذات العلاقة، في حين قد لا تدعم النظم الجديدة هذه الممارسات أو قد «تفرض» ممارسات جديدة كما رأينا في دراسات الحالة في هذا الفصل.

قد تتفق الإدارة العامة للشركة التي قامت بتنفيذ مبادرات تغيير رئيسية باستخدام أنظمة إعادة هندسة سيرورة العمليات BPR وتخطيط موارد الشركة ERP مع التحليل السابق الخاص بالتغيرات الرئيسية في ممارسات العمل المتعلقة بأنظمة المعلومات الجديدة، ولكن يمكنهم أن يقولوا إن تغيير ممارسات العمل كان شيئاً مطلوباً وحتى جوهرياً. وتقدم مثل هذه المبادرات الأمل بكلفة أقل عن طريق تخفيض عدد العاملين مثلاً، ولكنها تقدم للإدارة العليا أمراً حاسماً يتمثل في إمكانية سيطرة أكثر إحكاماً.

والحجة القائلة بأن السيطرة هي أمر أساسي لفهم جاذبية برامج التغيير على مستوى الشركة التي نوقشت في هذا الفصل يمكن أن تدعمه أدلة دراسة الحالات التي قدمت هنا. فنظام مستشار التسليف يمكن أن ينظر إليه باعتباره نظاماً يمكن الإدارة العليا في يوكي بنك من تحسين سيطرتها على نشاطات التسليف في البنك، عن طريق تخفيض شبه الاستقلالية التي يتمتع بها مديرو فروع البنوك باستخدام السلوك الذي يفرضه الكمبيوتر. وكذلك فإن مركزه نشاطات مكتب المساندة في بروبنك يمكن أن ينظر إليها باعتبارها تزايداً في سلطة الإدارة. ويمكن رؤية محاولة شركة هيدرو أغري يورپ استخدام نظام ساب باعتبارها مكاملة وسيطرة على عملياتها المتنوعة والمنتشرة في أوروبا كلها. وبعمومية أكثر مما تتيحه مادة دراسات الحالة المقدمة هنا، يمكن النظر إلى الأمل في سيطرة مركزية محسنة باعتباره الداعم لظاهرة إعادة هندسة سيرورات الأعمال بمجملها. إذ يقدم «الطمس» بداية قوية وطاقمة كامنة لتنظيم مسيطر عليه وحديث التصميم. وبالمثل فإن برمجيات أنظمة الشركات تعطي شعوراً بتكامل السيطرة فيها، وذلك على النقيض من الإحساس البدائي الذي تقدمه الأنظمة المبعثرة.

فما هو العيب في تلك الرغبة في سيطرة مركزية قريبة؟ يمكن القول إن دور الإدارة العليا لشركة ما هو ذلك بالضبط، وبالتحديد تكوين شركات ذات فاعلية ومسيطر عليها. ولكن كما ناقشنا ذلك في الفصل الثالث في أعمال ويك، فإن على الشركات أو المنظمات أن تعنى بالإبداع والاستقلال وكذلك بالنظام والسيطرة، وإلا فإن مصادر النمو والتغيير تكون في حالة مغلقة. وما مبادرات التغيير الرئيسية، الهادفة إلى إجراءات ممعيرة في أرجاء الشركات شيئاً آخر سوى هذا. وتشبيه أنظمة تخطيط موارد الشركة في شركة نورسك هيدرو باعتباره «إسمنتاً إلكترونياً» يقدم تشبيهاً واضحاً عن هذا الخطر. وقد لوحظ في الفصل الثالث أن محاولات إحكام السيطرة اتجه إلى إدخال أشكال متعددة من المقاومة، ويمكن رؤية هذه الآثار في كل الحالات المدروسة في هذا الفصل.

ما هي آثار المبادرات التنظيمية الرئيسية على هوية العمل والعاملين؟

إضافة إلى القضايا الخاصة بمبادرات التغيير التنظيمية الرئيسية التي نوقشت في هذا الفصل، هل نجم عنها تنظيمات أفضل من الوجهة الاقتصادية؟ وهل تكون العواقب الاجتماعية الكبرى على العامل الفرد والمجتمع عموماً مقبولة؟ وكما قيل في الفصل الرابع فإن دور العمل في عملية تغيير الهوية الذاتية هي مسألة أهملت نسبياً. فالناس يعملون بغية الحصول على مكافأة مادية بالطبع، ولكن الإحساس بهويتهم وقيماتهم الذاتية يرتبط بشدة في البحث عن هويتهم أو فقدانها، أي في دورهم في العمل وفي ممارسة العمل. وإذا تأثرت ممارستهم أو دورهم بطريقة كبيرة، كما هو الحال دائماً في مبادرات التغيير التنظيمية الكبيرة، فعندها قد تظهر عواقب غير مرئية وليست بالضرورة إيجابية، للأفراد وللتنظيم أيضاً، وإجمالاً للمجتمع الأكبر.

الجدول 2.6 آثار مبادرات التنظيم العامة على العمل والهوية الذاتية

• قد لا تكون عواقب برامج التغيير الرئيسية مفيدة	ارتباط الحس الفردي بالهوية والقيمة الذاتية بالتطابق مع ممارسة ودور العمل
• لحالة الدعم المادي نتائج غير مؤكدة في أفضل الأحوال.	
• نعم، ذلك أنها تؤثر على مبادرات التغيير في أرجاء الشركة	هل على الإدارة أن تقلق في هذا الخصوص؟
• وقد تسبب إخفاقاً كبيراً	
• نحن جزء من المجتمع الذي تصنعه جزئياً أعمال الشركات	هناك أيضاً حاجة لبرنامج أوسع في هذا المجال
• علينا أن نعتي بقضايا الضغط النفسي، وفقدان هوية العمل، وتكثيف العمل، وتخفيض الاستقلالية والبطالة	

وفي حالة يوكي بنك لم يسمح التقاعد وإعادة التدريب بالوصول إلى تكوين كادر من مديرين متعاونين ومشاركين بدور جديد في عملهم. فالكثير منهم استمر في الشعور بالتناقض بخصوص نظام مستشار التسليف وممارسات العمل المترافقة معه. وفيما إذا نجم عن ذلك ممارسة أفضل للتسليف بالنسبة للبنك إجمالاً أو للمجتمع البريطاني فهذا موضوع جدل مفتوح. وفوق ذلك، فقد رأينا إذعان الموظفين الذين استبقوا في حالة پروبنك، وحماسة محدودة من قبل بعض الموظفين بخصوص تدابير العمل الجديدة في مكتب المساندة الذي أصبح مركزياً. ولكن هذا لا يتفق معه موظفو الفرع، ويمكن القول بأن خدمة الزبائن قد تأثرت نتيجة لهذه التدابير وأدوار العمل الجديدة. لقد كانت هناك تفاصيل قليلة بخصوص الأجوبة الفردية حول التغيير في الأدوار والممارسات في حالة ساپ، ولكن من المنطقي افتراض أن المشاكل الرئيسية قد شعر بها الموظفون عندما طلب منهم تفصيل عملهم ليناسب النظام الجديد بدلاً من أن يكون العكس. لقد

ألمح إلى المشاكل من هذه الطبيعة في «القصص المرعبة» التي رواها ديشنپورت عن تنفيذ برمجيات نظام الشركة وإرسائها.

وعليه، فهل على الإدارة أن تقلق بسبب تغيير أدوار العمل والهوية الذاتية للقوة العاملة؟ والجواب عن السؤال هو وضوحاً نعم، حتى لو كانت نظرة المرء لأهداف الشركة هي نظرة ذرائعية ضيقة. ومشكلة تطابق الموظفين مع عملهم، وأزمات هوية العمل، ستؤثر في نتائج مبادرات التغيير الكلية في الشركة، وقد تكون في أسوأ الحالات سبباً في إخفاق رئيسي. ولكن المديرين، وباقي الأفراد في المجتمع، يجب أن يكونوا معنيين بالبرنامج الأوسع في هذا المجال. إننا نعمل في تنظيمات وشركات معاصرة، ونحن زبائن فيها أو مستفيدين من خدماتها، ونحن نعيش في مجتمعات تكوّن فيها هذه التنظيمات جزءاً متكاملًا وهاماً. وعلينا أن نعنى جميعاً بقضايا الضغط النفسي الفردي، وفقدان العمل والهوية، وتكثيف العمل، وخفض الاستقلالية ومشكلة البطالة. فهي تؤثر فينا جميعاً، مباشرة أو غير مباشرة. وصف جيدنز في الفصلين الأول والثاني مفهوم القلق الوجودي في الظروف السريعة التغير، وحلل كاستلز هؤلاء المستبشرين من المجتمع أو الباحثين عن هويتهم في حركات المقاومة. يجب على تنظيمات الأعمال ألا تكون مراكز للانصياع والتحالف، ولكن عليها أن تحاول تقديم أدوار عمل وممارسات يمكن للناس أن يتعرفوا أنفسهم بطريقة إيجابية.

**إلى أي درجة أحسنت المبادرات على مستوى الشركة بكل فروعها
في التعامل مع التنوع التنظيمي والخصوصية الثقافية؟**

هناك سبب إضافي عن تنوع عواقب مبادرات التغيير على مستوى الشركة وعدم القدرة أحياناً على التنبؤ بهذه العواقب يرتبط بقضايا أعم خاصة بالتنوع التنظيمي. وهذا ينبثق جزئياً من الأفراد الذين يعملون في الشركات الذي نوقش سابقاً، مع خلفياتهم وهوياتهم المختلفة، وحاجاتهم وأهدافهم،

ومخاوفهم وآمالهم. ولكن للمنظمات والشركات عدداً من الإجراءات والروتينيات المختلفة، والبيئات والتاريخ، حتى وإن كانت تعمل في القطاع نفسه. وأي شخص ممن درسوا أو عملوا في أكثر من شركة في قطاع خاص ما سيدركون أن التشابه في المنتج أو السوق لا يعني أنه سينجم عنه تنظيم أو شركة مماثلة بالمعنى القاطع.

الجدول 3.6 التغيير والتنوع التنظيمي والخصوصية الثقافية

• مواقف «الطمس» تتجاهل ذلك	للتنظيمات روتينيات وإجراءات مختلفة، وبيئات وتواريخ مختلفة
• شكوك عما إذا كان تلاؤم الشركة أو التنظيم مع النظام الجديد ممكناً أو مرغوباً فيه	
• تكوين بنية تحتية لا تُعكس	
• يدعم ذلك المعطيات التجريبية	التدرج قد يكون نهجاً أفضل للتغيير
• التشبيه المجازي: العناية المستمرة بدلاً من الجراحة	
• التنوع المحلي يتنافى ومفهوم السيطرة المركزية المحكمة	مشاكل جدية في المعيرة عندما تمس الأنظمة الحدود الثقافية الرئيسية
• يمكن افتراض أن هذه القضايا هي أكثر تعقيداً حتى في الثقافات غير الغربية	

ومثل هذه الاستنتاجات قد تكون واضحة للكثير من الناس، ولكن بعض الأنصار الرئيسيين لإعادة هندسة سيرورات الأعمال يتجاهلون ذلك. وطمس التنظيمات القائمة يقتضي التحرر من العالم الفوضوي للتنوع التنظيمي، بما في ذلك تاريخها القائم، وأنظمتها وأناسها وإجراءاتها. يمكن اتخاذ مبادرات تطوير برامج، لمحاولة تغيير كل هذه، ولكن يجب أخذ الأحوال الماضية والحالة القائمة بالحسبان والتعامل معها مباشرة، وإلا ستكون العاقبة على الأرجح برنامج تغيير قائماً على فكرة مثالية عما يجب أن

يكون عليه العالم، بدلاً من الارتكاز على الطريقة التي هو فيها حالياً. والكثير من هؤلاء الذين كانوا مسؤولين عن مبادرات إعادة هندسة سيرورات الأعمال كانوا بلا شك مدركين لهذا. ولكن، يتساءل المرء كم من قصة غير ناجحة نقلت كما حدثت والتي يعود عدم نجاحها إلى تأكيد الإدارة هدف بلوغ بعض النرفانا (السعادة القصوى التي تتجاوز الألم) المستقبلية، دون أن تعير الاهتمام المطلوب بالخطوات الضرورية للطريق التي تقود إلى ذلك.

اعترف باعة أنظمة تخطيط موارد الشركة بالتنوع التنظيمي، كما رأينا سابقاً، يقدمون جداول تشكيل أو تصميم قائم على المجترآت على أنها طرائق لتطبيق هذه الأنظمة. ولكن التشديد هو حول تلاؤم الشركة مع النظام بدلاً من العكس، ومن ثم فإن التنوع التنظيمي الذي يجري التركيز عليه يتعلق بمستقبل الشركة أكثر منه بماضيها. وبالمماثلة مع برمجيات إعادة هندسة سيرورات الأعمال، فإن الماضي هو ما يفترض أنه شيء ما يرغب المرء بالتخلص منه. ويجب طرح أسئلة عما إذا كان ذلك ممكناً ومرغوباً به. يضاف إلى ذلك، أنه حتى لو نجحت الشركة في تكوين عالم جديد قائم على نظام إعادة هندسة سيرورات الأعمال، فهل سيكون أثر ذلك مثل بناء الإسمنت الذي يقيد التكيف المستقبلي والتنوع؟ وبالاستعارة من لغة نظرية شبكة الفاعلين، فإن البنى التحتية للمعلومات التي تكونت لها خصائص قوية في عدم قابليتها للعكس.

وفي إصدار خاص لمجلة بحوث أنظمة المعلومات Information Systems Research، 1996، المجلد السابع، العدد 1) هناك وصف لمجموعة متنوعة من المقالات التي كتبت بناء على تجارب في موضوع تكنولوجيا المعلومات والتحول التنظيمي، على الرغم من أن ما كتب كان قبل الإقلاع الرئيسي لأنظمة تخطيط موارد الشركات، وبذلك لا تحوي هذه المقالات على أي أمثلة توضيحية. ولكن يمكن اعتبارها مكملة لدراسات الحالة المقدمة في هذا الفصل، التي عנית أيضاً بمبادرات التغير على مستوى

الشركة، والمعتمدة كثيراً على تكنولوجيا المعلومات. ويدعم عمل المؤلفين في هذا العدد الخاص موضوع التنوع التنظيمي الذي أكدناه في هذا المقطع، ولكن تأكيداً إضافياً هو أن على التغيير أن يرى أنه تدريجي بدلاً من أن يكون مفاجئاً أو سريعاً. ويلخص ذلك ياتس وفان مانن (1996) المقدمة الافتتاحية لهذا العدد الخاص:

توضح هذه المقالات عدداً لا فتاً للنظر من التحويلات التنظيمية (وفي حالة واحدة، إخفاق في التحول). موضوع واحد يجري في كل هذه المقالات هو أن التحويلات التنظيمية التي تشارك فيها تكنولوجيا المعلومات مستمرة مع مرور الزمن ولكن عند تفحصها عن كثب، قد لا تبدو مفاجئة أو سريعة وليست محددة تكنولوجياً كما افترض غالباً. والنهج الطرائقية الخاصة التي استخدمت في هذه المقالات تركز الانتباه على تدرج أهمل غالباً في دراسات التحول التنظيمي (ص 4).

يقتضي هذا الاقتباس الحاجة إلى إدارة وتكييف مستمرين، وانتباه إلى التفاصيل، التي تتناقض على نحو مذهل مع خطاب مبادرات التغير الهائل لإعادة هندسة الشركة أو تنفيذ وحيد لا غير لنظام شركة جديد. فقد يكون تشبيه العناية المستمرة بمريض أفضل من العمل الجراحي تشبيهاً مناسباً في هذه الحالة.

تعنى إحدى قضايا التنوع لمبادرات التغيير في مجمل الشركة بالحالة التي يكون فيها النظام الجديد مصمماً للعمل في بيئات ثقافية مختلفة. يمكن رؤية المشاكل الخاصة المرافقة لهذا في حالة شركة نورسك هيدرو في محاولتها تطبيق نظام الشركة في 19 دولة مختلفة في أوروبا. وكما رأينا سابقاً، جرت مقارنة ذلك بالسماح لتنوع أكثر في النظام المحلي، وتوليف التنوع في تنظيم ما مع الثقافي، ومع خصوصية السوق والقوانين لدولة يطبق فيها مثل هذا النظام. ولكن يمكن لهذا التنوع المحلي أن يرى وكأنه متناقض

مع مفهوم السيطرة المحكمة من المركز. ويصبح بخاصة من الصعب جداً إطلاق تغيير من المركز من نمط من الأعلى إلى الأسفل عندما ستحتاج هذه إلى تغييرات مختلفة خاصة وعامة في كل من الأنظمة المحلية والتنظيمات. وخلاصة ذلك هي إما الوقوف ضد السماح بالتنوع المحلي، مولدين بذلك مشاكل ضعف التلاؤم مع الإجراءات المحلية والأسواق، أو القول بأن السيطرة المركزية المحكمة هي غير مرغوب فيها وغير ممكنة، وأن الفروع المحلية يجب أن يسمح لها باستقلالية كبيرة، بشرط أن تبقى مترابطة عموماً. وهذه قضية حاسمة يجب مواجهتها في كل حالات الأنظمة بين الثقافات.

لم استخدم في هذا الفصل أي دراسة حالة من خارج العالم الغربي، مثل دول العالم الثالث أو دول آسيا الغنية مثل اليابان وسنغافورة. ومن الصعب جداً العثور على كتابات منشورة تتعلق بمبادرات تغيير رئيسية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في هذه الدول، مثل تلك الملحقة بإعادة هندسة سيروورات الأعمال وأنظمة الشركات. نجد في بهاتناغار (2000) Bhatnagar وصفاً موجزاً لنظام شركة في شركة منتجات استهلاكية في الهند، ولكن لم يعط عن تنفيذها ونتائجها سوى تفاصيل قليلة. ولكن يمكن أن نفترض، باتساق مع الحجج المقدمة في الفصلين الثاني والثالث عن الثقافات، بأن مواضيع الهوية الذاتية والتنوع التنظيمي والخصوصية الثقافية قد أصبحت أكثر تعقيداً عندما نعتبر تنفيذ وإرساء برامج التغيير في مثل تلك البيئات. والحجة هنا هي ليست بالضرورة أن أنظمة الشركات مثلاً هي مناسبة لبلدان العالم الثالث، ولكن مجرد أننا لا نملك خبرة جماعية عن كيفية أن مثل تلك التكنولوجيات الغربية ستكون مناسبة لبيئة ثقافية مختلفة. وكما رأينا في حالة أنظمة المعلومات الجغرافية في الهند في الفصل الرابع، فإن قضايا إضافية تظهر عند محاولة مثل عملية التطابق تلك. سنقدم تحليلاً إضافياً في الجزء الثالث من هذا الكتاب.

وختاماً فماذا عن الإنترنت في تمكينها لمبادرات التغيير في مجمل

الشركة القائمة على تكنولوجيا المعلومات؟ وهل الإنترنت حل لإدارة نظام معلومات متكامل قائم على تكنولوجيا المعلومات بحيث يكون شفافاً للمركز؟ ويبدو أنه من غير المتوقع أن يكون هذا قابلاً للتحقيق بأي معنى إجمالي. تسمح الإنترنت بتكامل إلكتروني سلس نسبياً عبر الحدود الفيزيائية، ولكن هذا لا يقتضي تواصلاً إنسانياً سلساً، سواء بين الناس أو المجموعات أو التنظيمات والشركات أو بين الثقافات. وهذا الموضوع الهام سنتناوله بتفصيل أكبر في الفصل المقبل.