



الفصل التاسع

الاعتبارات التنظيمية واتخاذ القرار
في المؤسسات الكبيرة
[العامة والخاصة]

الاعتبارات التنظيمية واتخاذ القرار في المؤسسات الكبيرة [العامة والخاصة]



يناقش هذا الفصل الاستخدامات المختلفة لنماذج القرار في ضوء أدوار الأطراف المعنية ، تعرضنا في الفصل السابق إلى القيمة التصميمية ، وقلنا إنه يمكن ترجمتها إلى قاعدة محددة لاتخاذ القرار كالآتي : عندما يتم اختيار أساليب معينة لإنجاز أهداف الأداء « التأثيرات المرغوبة بالنسبة للمؤسسات العامة» فإن هذه الأساليب يفضل أن تكون أقل تدخلا في سلوك الأفراد - «القيم الرأسالية» - يوجد متصل لأساليب التدخل تبدأ بالأقل تدخلا إلى الأكثر تدخلا ، ويسمح هذا المتصل بتوفير مقياس للحكم على البدائل الممكنة، وتفضيل بديل ما على آخر .

توفر النماذج أيضا أساليب اقتحام التنوع والتعقيدات في البرامج والوحدات التنظيمية حيث يمكن فرز وتصنيف البنود الفرعية في البرامج التي تستخدم مجموعة واحدة من المعايير الموضوعية وتخفيض التوصيفات التنظيمية في مجال الإدارة والاقتصاد ، والتي تعطى انطبعا بتعقيدات البرامج أكثر مما هي في الواقع . تتعرض النماذج للمستوى الكبير Macro ، أى أنها تستهدف التعمق في طبيعة النظام من منظور شامل ، وبالتالي يمكن التعامل مع البنود الفرعية Subcategories والعناصر والتي تكون برنامج أساسى معين من زاوية مدى إسهامه فى إشباع إحدى قيم النظام . ومن ثم توفر النماذج إطارا تحليليا لأداء المنظمات يخدم الإدارة العليا فى عملياتها الرقابية . أى أن نماذج برامج القرار تستخدم فى اتخاذ القرارات وفى التحليل ، وفى الإدارة , Decision making , analysis , and mangement .

❁ أدوار القرار : Decision Roles

١- المدير العام التنفيذي : Chief Executive

للتأكيد أهمية نماذج البرنامج يصبح من الضروري عمل مقابلة بين هيكل

القرار وهيكل الإدارة Management structure ، وذلك عن طريق وصف أدوار كل من المدير العام التنفيذي للمنظمة والمدير العام التنفيذي للبرنامج ، ومدير البرنامج داخل إطار نظام القرار .

يتحمل المدير العام التنفيذي مسؤولية تطبيق القيم السياسية بالنسبة للمؤسسة العامة، والقيم الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة الخاصة ، يضع الأولويات طبقاً للاختيارات التي قدمت له من خلال منهج البيروقراطية المتمثل في رؤساء الوحدات التنظيمية التابعين له ، والمدير العام التنفيذي للبرنامج ، يحدد اختيار المدير العام التنفيذي للأولويات أسلوبه في توزيع الموارد المتاحة على الوحدات التنظيمية والبرامج المختلفة . عندما تكون المعلومات عن نجاحات وفشل الماضي محدودة ، والمعلومات عن احتمالات المستقبل ضعيفة ، تصبح القرارات مثل الطلقات في الظلام . يكفي أن يكون لدينا نماذج تقدم لنا مجرد توقع عن اتجاهات النتائج في حالة إجراء تعديلات معينة في الموارد ، هذه النماذج تعتبر تحسناً للأوضاع القائمة ، وإذا استطاع المدير العام التنفيذي أن يعيد تخصيص الموارد بثقة في النفس ، فهذا يدل على أنه لديه البراهين القوية على مستوى بنود وعناصر البرنامج التي سوف تنتج القيم السياسية أو الإنتاجية بتأثيراتها السلوكية والمادية المرغوب فيها .

٢ - مدير عام البرنامج : Program Executive

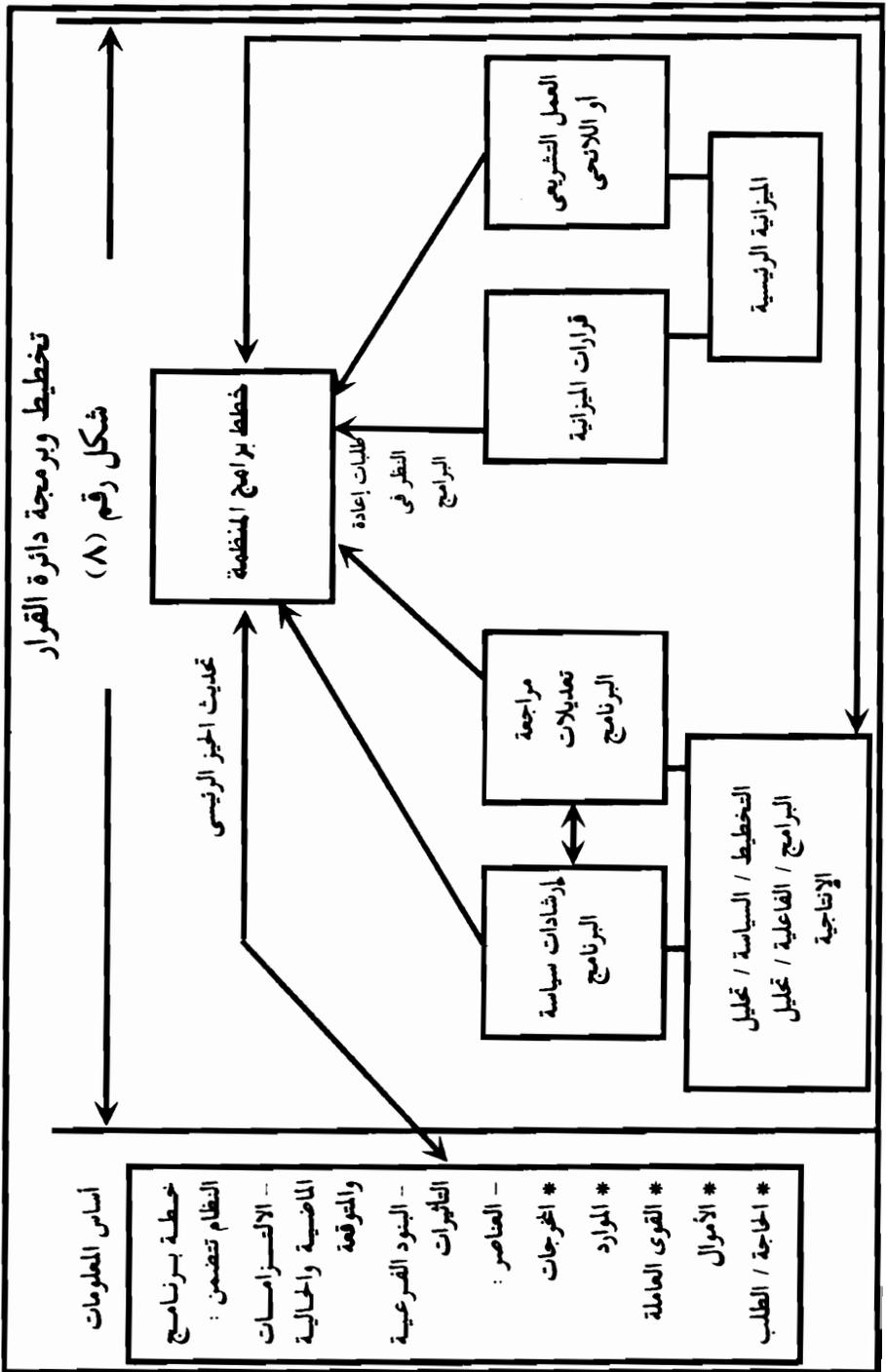
يرفع مديرو عام البرنامج توصياتهم إلى المدير العام التنفيذي في صورة بدائل ، بصفته رئيساً لإحدى الإدارات أو الهيئات . وبمجرد اعتماد المدير العام التنفيذي لأحد هذه البدائل يصبح برنامجه لاتخاذ القرارات في حدود البديل الذي اختاره . يكون مديرو عام البرنامج المستوى الثاني في مستويات متخذى القرارات ويتضمن هذا المستوى رؤساء الفروع الكبيرة ومديري الوحدات الصغيرة . يختار كل مدير عام برنامج تنفيذى مزيج البنود الفرعية للبرنامج Subcategory mix وأى هذه البنود يجب أن يعطى أولوية واهتماماً أكبر . ويوفر تحليل السياسات ونموذج تخطيطي وبرمجة دائرة القرار كما تظهر في الشكل التالي رقم (٨) أساليب تدعيمية لكل من المدير العام التنفيذي ومدير عام البرنامج . ولكي يتم اختيار مزيج البنود الفرعية للبرنامج هناك بعض الافتراضات التي يجب أن تؤخذ

في الاعتبار حول العلاقات المتداخلة بين البنود المختلفة للبرنامج ، تظهر هذه التداخلات في الشكل السابق ، كما أننا سوف نذكر في نهاية هذا الفصل مجموعة من الإرشادات التي تساعد على تصميم نظام فعال لاتخاذ القرارات في المؤسسات الكبيرة العامة والخاصة .

٣- مدير البرنامج : Program Manager

نتحدث هنا عن الطبقة الثالثة في مستويات متخذى القرار ، إنه مستوى مدير البرنامج الذى يحدد مزيج عناصر البنود ، وحجم كل عنصر . يستخدم مدير البرنامج تحليل البرنامج لكي يختبر العلاقة بين مخرجات العنصر وتأثيرات البند الفرعى كأداة رئيسية فى هذا المستوى لاتخاذ القرار Decision-making tool . كما أنه يجب أن يراقب تدفق العمل بمراقبته للمخرجات ، يتم فى هذا المستوى الربط بين نظام التقارير الداخلى ونظام التقارير الخارجى عن التأثيرات . فى بعض الحالات القليلة جدا يكون الربط مباشرا بين المخرجات والتأثيرات كما فى العلاقة بين تطعيم الأطفال والوقاية من بعض الأمراض ، ولكن فى معظم الحالات تكون هذه العلاقة غير مباشرة ، وتحتاج إلى تحليلات دقيقة لكي تحدد ما العناصر وما هو المزيج بينها الذى يمكن أن يؤدي الى أحسن النتائج المرجوة؟ إن القول بأن تحديد المزيج فى مكونات العنصر أو البند عملية صعبة يعتبر مقبولا إلى حد ما ، أما القول بأنها عملية مستحيلة يساوى بالضبط القول بأن اتخاذ القرار الحالى الذى يفترض وجود علاقة بين العمل الذى يؤدي والتأثيرات نوع من التخمين والحدس .

تحتاج فعالية الرقابة على كل أجزاء نظام القرار Decision System إلى مهارة وقدرات تحليلية خاصة فى هذا المستوى التنظيمى .



٤- مدير العنصر : Element Manager

نصل مع مدير العنصر إلى المستوى الرابع في مستويات نظام إدارة البرنامج .

يعتبر مدير العنصر مسئولاً عن التأكد من أنه يتم إنتاج المخرجات بأقل تكلفة ممكنة. ويعتبر تحليل الفاعلية والإنتاجية من أكثر الأدوات أهمية في هذا المستوى الوظيفي ، إذا كانت هناك عناصر تتكون من أجزاء متعددة لأعمال مختلفة تتطلب تتابعا وتداخلا زمنيا معيناً ، فإنه في هذه الحالات يمكن استخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة لجدولة ورقابة أداء هذه الأعمال ، ومن أهم هذه الأساليب ما يطلق عليه اختصاراً PERT أو CPM^(١). من أهم المهام التي يجب أن يضطلع بها مدير العنصر تحديده للقوى العاملة المطلوبة ، بمعنى آخر تحديده للمهارات والمعرفة اللازمة لإنجاز المهام الضرورية للبرنامج ، في تحديده لمتطلبات القوى العاملة غالباً يتصارع مدير العنصر مع النظم المستخدمة في ترتيب الأفراد Personnel Classification وفي أحيان كثيرة مع منظمات الاتحادات العمالية ، حيث يضع المهنيون وممثلو العاملين العقبات أمام متطلبات العنصر لبعض التخصصات ، ولكن في مثل هذه الحالات يسمح البرنامج بالحصول على الخدمات اللازمة لأداء العمل من خارج المنظمة .

أخيراً من مسؤوليات مدير العنصر تحويل المتطلبات اللازمة لعنصر معين بهدف تحقيق مخرجات محددة إلى قيم مالية تتفق مع بنود الميزانية التقديرية ، على أن يكون مدير العنصر على دراية ومعرفة بما يطلق عليه ميزانية الأساس الصفرى Zero-Base budgeting ، يجيب هذا النوع من الميزانيات على استفسارات مثل : ماذا يحدث إذا تم الاستغناء عن بعض الأنشطة أو تم تمويلها في مراحل لاحقة ؟ ويجب أن يوضع في الاعتبار شمول هذا التفكير جميع المستويات الإدارية للبرنامج ، لأننا نريد النجاح الشامل العام للمنظمة وليس وحدة أو عنصر واحد فقط .

٥- مشرف العنصر : Element Supervisor

يتكون المستوى الخامس من مستويات إدارة البرنامج من مشرف العنصر ، يتأكد مشرف العنصر أن العمل يؤدي طبقاً لمستويات الكفاءة والفاعلية التي تم إقرارها . إذا كان ذلك هو العمل الصحيح بمعنى أن عملية قرار البرنامج قد

(١) هناك الكثير من المراجع العلمية التي تعالج هذه الأساليب الرقابية والتحليلية يمكن الاطلاع عليها لمن يريد معرفة المزيد عنها ، وهذه الكلمات اختصاراً للآتي :

أسلوب تقييم ومراجعة البرنامج . PERT : Program Evaluation and Review Technique
طريقة المسار الحرج . CPM : Critical Path Method

حددت أن العمل سوف يساهم في إنجاز التأثيرات المرغوبة فإن ذلك يعنى أن العمل يشبع الوظيفة الإنتاجية Production function ، أما إذا كان العمل لا يساهم فى تحقيق أهداف الأداء ، ولكنه يؤدي بكفاءة ، فإن معنى ذلك أنه يشبع الحاجات الاقتصادية لدى القائمين بهذا العمل ، أى أنه يؤدي وظيفة رفاهية Welfare function بدلا من الوظيفة الإنتاجية ، وقد يكون ذلك غير مقصود . والمثال على العمل الذى يكون للرفاهية أكثر منه للإنتاج : إنشاء قاعدة عسكرية فى منطقة معينة ، واستمرار العمل بهذه القاعدة رغم عدم أهميتها العسكرية ولكن بقصد إنعاش المنطقة التى تقام فيها القاعدة ، أو إعادة رصف طريق لا يحتاج إلى إعادة رصف . ومع أن مشرف العنصر قد يكون فى وضع وظيفى يسمح له بتقديم تغذية مرتدة عن مدى تقدم وفاعلية العمل الذى يؤدي ، ولكنه ليس فى وضع يسمح له بالحكم على أن العمل مطلوب أو غير مطلوب . لا يجب أن يوضع أساس نظام اتخاذ القرارات على أحكام مشرفى العنصر وإلا أدى ذلك إلى توقف وظيفة النظام أو سوء توظيفه . قد يرى البعض أننا يجب أن نشعر مشرفى العنصر بإسهاماتهم فى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وبالتالي نرفع من روحهم المعنوية وخاصة لمن لديه القدرة على هذه المساهمة ، ولكن الخطورة هنا تكمن فى أنه لن يكون هناك ربط بين المستويات المختلفة فى نظام اتخاذ القرار ، وسوف يتولد شعور لدى كثير من العاملين فى سلسلة إدارة النظام أنه لا فرق بين أن يتم العمل المكلفين به أو لا يتم .

* مدى تناسب الأدوار مع بناء نظام اتخاذ القرار : Fit of roles

يجب أن يكون واضحا أن أدوار مسئولية الإدارة فى برنامج القرار التى سبق توصيفها فى هذا الفصل لا تتطابق بالضبط مع الهيكل التنظيمى فى كل مستويات الإدارة . قد يسند دور المدير العام التنفيذى للبرنامج إلى رئيس هيئة عامة كبيرة مثل الهيئة العامة للمواصلات أو الهيئة العامة للأبنية التعليمية ، بالرغم من أنه فى مجال الخدمة التعليمية قد نجد بنود وعناصر البرنامج على مستوى الوحدات التنظيمية تظهر فى الوحدات التنظيمية ولا تظهر على مستوى الهيئة العامة . هناك احتمال كبير أن توجد بعض المشكلات التى يثيرها الهيكل التنظيمى للمنظمة على مستوى إدارة البرنامج . يمكن أداء مسئوليات إدارة البرنامج التى تتضمن تحليل ورقابة التأثيرات والمخرجات بمجموعة متعددة من

الترتيبات التنظيمية طالما أن البيانات الضرورية للتحليل والرقابة متوافرة للإدارة .
قد يكون مصطلح الإدارة Management فى هذا الإطار الذى نعالجه يحمل
مفهوما مضللا حيث يتبادر إلى الذهن مسؤولية الإشراف المستمر على عمل
المرؤوسين . يقرر مديرو البرنامج المخرجات التى يجب إتاحتها بينما الإشراف على
إنتاج المخرجات يتركز فى مسؤولية مديرى ومشرفى العناصر .

إدارة العنصر قد تقع أو لا تقع فى حدود مشتركة مع أى اختصاصات أى
وحدة تنظيمية فى كلتا الحالتين ، فإن الإدارة الناجحة ستحرص على الحصول
على المعلومات التى تمكنها من عمل التحليلات لقياس الفاعلية / الإنتاجية ،
بالإضافة إلى الأنشطة الإشرافية لتتأكد أن المخرجات المطلوبة يتم إنتاجها بال جودة
المطلوبة . يمكن ربط معلومات البرنامج مع المعلومات المالية - Financial in-
formation إذا تم إنشاء مراكز تكلفة Cost Centers على مستوى العنصر
الرئيسى والعناصر الفرعية . يمكن أيضا العمل على ربط الأنشطة والتكاليف
للحصول على تحليلات التكلفة / العائد ، وإن كان هذا الاتجاه يجد الكثير من
المعارضة فى المؤسسات العامة ، رغم أن العنصر يعتبر حجر الزاوية فى تحديد
الموارد الضرورية لتحقيق المخرجات المطلوبة . وإذا لم يتم الربط بين البرنامج وبين
المعلومات المالية فإن كل البناء الذى قام عليه النظام (برنامج القرار) Program
Decision System سوف يتعرض للمعاناة والضعف .

على المستوى الإشرافى The supervisory level نجد أن الهيكل التنظيمى
وسلطات المشرف تكاد تتطابق ، علما بأن الأنشطة التى يشرف عليها قد تساهم
فى أكثر من عنصر ، يعنى ذلك أن التعليمات التى تصدر إلى المشرف يمكن
أن تأتى إليه من أكثر من مصدر من مديرى العناصر ، وفى هذه الحالة فإن
القناة التى تتدفق فيها الأوامر The Organizational Chain of Command
وتحمل إشارات معينة إلى المشرفين تصبح أشبه «بالصندوق الأسود» . إذا أخذنا
فى اعتبارنا تكنولوجيا نظم الاتصالات والمعلومات المتاحة حاليا ، فإن المكونات
التنظيمية يمكنها أن تأخذ أشكالا مختلفة ، وتظل ترضى متطلبات نظام القرار .
لا يجب التقليل من أهمية الوظيفة الإشرافية ، فقد يحدث انهيار للبرنامج عندما
يتم تصميمه بدقة ، ويكون توصيفه نموذجيا ، ولكن لا يتم التطبيق ، أو يتم
بصورة غير مطلوبة .

التلخيص : Summary *

تعرضنا فيما سبق إلى أدوار ومسئوليات الإدارة وبرنامج القرار داخل نظام برنامج القرار ، وبهذه المعالجة زاد وضوح رؤيتنا - نرجو أن يكون ذلك قد تم - للهيكل التنظيمي القائم في المنظمات الكبيرة العامة والخاصة . حددت القرارات التي يجب أن يتم اتخاذها على كل مستوى من المستويات الإدارية لكي يتم تفعيل نظام القرار ، ولكن في الواقع العملي قد لا يتم اتخاذ هذه القرارات بواسطة أصحاب الوظائف التي تخولها لهم سلطاتهم وأدوارهم . يتوافر لدى المدير العام التنفيذي بدائل تنظيمية عديدة للتعامل مع المهام التخطيطية والتحليلية في هذا المجال ، مثل :

- ١- إنشاء وحدة منفصلة للتخطيط والتحليل .
- ٢- إلحاق هذه المهمة بالوظيفة المالية المركزية Central financil Function
- ٣- نقل وظائف التخطيط والتحليل إلى الوحدات التنظيمية الفرعية .
- ٤- إنشاء وحدات متعددة لتخطيط وتحليل البرنامج الرئيسي .
- ٥- استخدام أكثر من بديل من البدائل المذكورة .

بما أن القرارات النهائية سوف يتم توضيحها في صورة طلبات لتخصيص موارد مالية في الميزانية فإن مكتب الوظيفة المالية المركزي الملحق بأجهزة المدير العام التنفيذي سيكون له دور هام في التعامل مع كل أجزاء نظام برنامج القرار . لا يوجد أيضا نمط واحد في وظيفة إدارة البرنامج . إذا كانت هناك فرصة لإعادة التنظيم - Reorganization ، فيمكن إنشاء وظيفة تحت مسمى مدير منطقة ، يقوم بمسئوليات « مدير برنامج » وخاصة في ظل التوجيهات والإرشادات التي تصدر عن السياسة المركزية للبرنامج والتي تتحدث عن مناطق مسئولية في الوحدات التنظيمية طبقا للتقسيمات الجغرافية . وعموما يجب أن تكون المنظمات مرنة ومتكيفة مع التطورات والتكنولوجيات الإدارية الحديثة . وطالما أن المتطلبات المتعلقة بمعلومات وتحليلات نظام القرار أصبحت جزءا من تنظيم المنظمة يتدفق بصفة مستمرة ومنتظمة ، فإن موضوع التكيف التنظيمي يمكن اختباره من خلال تطبيق معايير الكفاءة والفاعلية - Effective and efficiency criteria

«الإرشادات والتوصيات»

ثمانية ظروف أساسية Eight Essential Conditions

تلخيصا لما سبق فى تصميم وإدارة نظم القرار فى المؤسسات الكبيرة العامة والخاصة ، نورد فيما يلى ثمانية ظروف ينبغى توافرها لكى يتم تصميم وتشغيل نظام للقرارات يستجيب لسياسات هذه المؤسسات ، وله توجهات للبحوث والدراسات ، وحساسية للمعلومات - Politically responsive - Research - Information - sensitive - oriented . وهذه الظروف هى التى ينبغى العمل على تهيئتها :

أولا : حدد أكثر قيم النظام أهمية وحيوية (شكل رقم «٧») .

ثانيا: ترجم هذه القيم إلى حالات سلوكية / مادية ، ملاحظة وكمية ، ومقبولة لإشباع القيم المذكورة . وتصبح الحالات التى تم الاتفاق عليها أهداف أدائية للنظام .

ثالثا : حدد الأعمال والموارد التى ينبغى توفيرها لإنتاج المخرجات التى لها إمكانيات تحقيق والمحافظة على أهداف الأداء .

رابعا : راجع دوريا العلاقة بين القيم والأهداف ، وضع حدودا وأولويات لاتخاذ القرارات التى تعكس القيم السياسية (شكل رقم «٧») .

خامسا : أجر تقييما سنويا لدورة القرار ، التى تتطلب بالضرورة مراجعة أحداث وتجارب الماضى ، وتوقع نجاحات المستقبل فى ضوء مراجعة البدائل .

سادسا : يتم تقييم البدائل على أساس المعلومات المتوافرة والمعرفة التى تعكس الأخذ بالتطورات العملية والتكنولوجية الحديثة ، وهذا يتطلب أن يتم التحليل لأى مدخل من مدخلات النظام على أساس أنه جزء من النظام وهيكله .

سابعا : أنشئ نظاما للتقارير يتضمن معلومات عن التأثيرات الخارجية للمنظمة : عن المخرجات لكل نشاط ، مراقبة النتائج ، وتوفير أساس تاريخى للقرارات المستقبلية التى تعتبر مرجعا للإدارة (شكل رقم «٧»)

ثامنا : أخيرا ، اجعل عملية القرار جزءا من كيان وسلوك المؤسسة ، إلى أن تصبح أى ترتيبات تنظيمية تعمل طبقا لمتطلبات القرار - Decision Requirement - أى أن المخرجات تنتج محققة الأهداف الأدائية للنظام بدرجة مقبولة من الكفاءة والفاعلية، يجب أن يتم تبرير أى تعديلات تنظيمية فى ضوء مؤشرات الكفاءة والفاعلية كما تظهر فى أثر التغييرات التى يتم إحداثها وتكلفة إنتاج المخرجات .