

المحاضرة التاسعة: تصميم العلاقات التنظيمية:

أولاً: أنظمة التخطيط والرقابة

الهدف من الخطة هو استهداف نتائج - معايير، يرغب المرء في تحقيقها في وقت معين في المستقبل؛ والتحقق مما إذا كان قد تم الوفاء بالمعيار أم لا. وبالتالي، فإن التخطيط والرقابة لا ينفصلان: لا يمكن أن تكون هناك رقابة دون تخطيط مسبق، وتفقد الخطط فعاليتها إذا لم تكن هناك متابعة. تنظم الخطط ومعايير المنتجات مجتمعة، كما تنظم السلوك بشكل غير مباشر.

يمكننا التمييز بين نوعين من أنظمة التخطيط والرقابة:

1- الرقابة في الأداء.

الغرض من مراقبة الأداء هو تنظيم النتائج الإجمالية لوحدة معينة. يتم إنشاء الأهداف والميزانيات والخطط التشغيلية والمعايير الأخرى للوحدة، ويتم قياس أداء الوحدة باستخدام هذه المعايير. نظام مراقبة الأداء له خاصيتان: أولاً، أنه يتبع خطوط المجموعات التي تشكل البنية الفوقية، ويضع المعايير لكل وحدة؛ بعد ذلك، يتم الرقابة بشكل عام عن طريق تقسيم المدة إلى فترات ولا يتم ربطها بالقرارات أو الإجراءات التي يتم النظر فيها بشكل فردي. يتم استخدام أنظمة مراقبة الأداء بشكل كبير عندما تكون الترابطات بين الوحدات مجتمعية بشكل أساسي، أي عندما يتم تجميع الوحدات معاً على أساس الأسواق. ومن ثم فإن الشاغل الأساسي للمنظمة هو رؤية الوحدة تعمل بشكل مناسب من خلال تقديم مساهمة كافية للمنظمة دون إهدار مواردها. في الواقع، تعتبر أنظمة مراقبة الأداء هذه من سمات الوحدات المنظمة على أساس العقود. تتمتع هذه الوحدات باستقلالية قريبة ويمكن أن تكون عديدة للغاية. بدون نظام مراقبة الأداء، لن تتمكن الإدارة من اكتشاف المشكلات الخطيرة.

يمكن أن يكون لأنظمة مراقبة الأداء غرضين: القياس والتحفيز. فمن ناحية، يمكن استخدامها ببساطة للإشارة إلى تدهور محتمل في أداء الوحدة، ولحث الإدارة على التدخل في الإجراءات التصحيحية. من ناحية أخرى، يمكن استخدامها لتحفيز تحسين الأداء. غالباً ما تكون معايير الأداء هي المكافآت التي تضعها الإدارة أمام مدير الوحدة لتحفيزه على تحقيق نتائج أفضل. عندما يتحسن قليلاً، تطور المكافأة أكثر قليلاً ويعمل المخرج بشكل أسرع. تم تصميم أنظمة مثل (DPO) Direction by Objectives للسماح لمدير الوحدة بأن يكون له رأي في وضع المعايير بحيث يشعر بمزيد من المشاركة ووفقاً للنظرية أنه ينفق أكثر للوصول إليهم.

تأثير معايير الأداء على الدافع هو مصدر مشاكل مختلفة.

المشكلة الأولى، إذا شارك مدير الوحدة في تعريف معاييرها، فإنه يتم تشجيعه رسميًا على وضعها في مستوى منخفض بما يكفي للتأكد من الوصول إليها، وتشويه المعلومات التي تعود من وحدته إلى المستويات الأعلى في المنظمة. التسلسل الهرمي بحيث يبدو أنه تم الوفاء بالمعايير، حتى لو لم يكن الأمر كذلك.

المشكلة الثانية هي اختيار فترة التخطيط. كما لاحظنا، لا توجد صلة بين معايير الأداء والقرارات المتخذة: من المتوقع فقط أن يأخذ المسؤول التنفيذي المعايير في الاعتبار عند اتخاذ قراره. إذا كانت فترة التخطيط طويلة، يكون التأثير أقل: في وقت لاحق من يوم الحكم، كلما قل ميل المدير إلى التفكير في لوحة التبديل؛ علاوة على ذلك، ما هو الهدف من معاقبة مدير على قرار اتخذه منذ فترة طويلة. ولكن إذا كانت فترة التخطيط قصيرة، فإن المعايير موجودة دائمًا في ذهن المدير، ونحن نعارض أحد الأهداف الأساسية للنظام: إعطاء الإطار بعض الحرية. تستخدم بعض الشركات "الأخبار العاجلة" التي تصدر في العاشر من كل شهر؛ من المؤكد أن مثل هذه التقارير تقود المديرين التنفيذيين إلى بذل الطاقة في السعي لتحقيق نتائج قصيرة الأجل؛ لكن هل يقودونهم إلى التفكير فيما وراء أفق ثلاثين يومًا؟

تأتي **المشكلة الثالثة** المتعلقة بالتحفيز من المعايير التي لا يمكن تحقيقها لأسباب لا سيطرة للسلطة التنفيذية عليها. ما يجب القيام به عندما لا يمكن الوفاء بالمعيار بسبب تغيير كبير في البيئة، على سبيل المثال إفلاس عميل كبير. هل يجب أن تلتزم المنظمة بالخطة، وتعاقب المدير، أو تعدل الخطة وفقًا لذلك، وفي هذه الحالة يفقد النظام الكثير من قوته التحفيزية؟

2- تخطيط العمل (الإجراءات).

تجدر الإشارة إلى نقطتين بخصوص تخطيط العمل.

أولاً، على عكس مراقبة الأداء، فإنه لا يحترم بالضرورة استقلالية الوحدات، ولا تقسيم المنظمة إلى وحدات. **ثانيًا**، يتجاوز تخطيط العمل مجرد كونه توحيد بسيط للنتائج: هنا لدينا آلية وسيطة بين توحيد النتائج وتلك الخاصة بعمليات العمل، يمكننا أن نضعها في سلسلة متصلة من اللوائح الأقل صرامة إلى تلك الأكثر دقة:

- مراقبة الأداء تفرض معايير لفترة معينة دون الإشارة إلى الإجراءات التي يتعين اتخاذها؛
- تخطيط العمل يحدد القرارات التي يجب اتخاذها، والإجراءات الواجب اتخاذها وفي كل حالة لحظة القرار أو الإجراء؛
- إضفاء الطابع الرسمي على السلوك يفرض أيضًا الوسائل التي يجب استخدامها أثناء القرارات والإجراءات.

يظهر تخطيط العمل كوسيلة يمكن من خلالها تصور القرارات والإجراءات غير الروتينية لمنظمة منظمة حسب الوظيفة بطريقة متكاملة. يعمل إضفاء الطابع الرسمي على السلوك أيضًا على تصور المنظمة كنظام

متكامل، لكنه ينطبق على الأنشطة الروتينية. تخطيط العمل هو المقابل لذلك عندما يتعلق الأمر بالتغيير، وتحديد ما يجب القيام به من قبل من ومتى وكيف وأين، بحيث يمكن تحقيق التغيير.

ثانياً: آليات الربط

يمكن تلخيص مخطط Galbraith إلى أربعة أنواع من آليات الربط: مناصب الربط، فرق العمل واللجان الدائمة والمتكاملون وهيكل المصفوفة*.

1- مناصب الاتصال والربط.

عندما يتطلب التنسيق بين وحدتين اتصالات مكثفة للغاية، يمكن للمؤسسة إنشاء موقع "اتصال" يتمثل دوره في ضمان هذه الاتصالات مباشرة من خلال تجاوز التسلسل الهرمي. إن منصباً من هذا النوع ليس له سلطة رسمية، لأنه يقع على مفترق طرق بين العديد من قنوات الاتصال، يصبح "مركزاً عصبياً للمنظمة" يتمتع بسلطة غير رسمية كبيرة.

2- فرق العمل واللجان الدائمة.

يمكن أن تظهر هذه المجموعات بشكل غير رسمي أو يتم إنشاؤها بشكل رسمي. في الشركة، عندما يواجه رئيس العمال مشكلة تتعلق بخط التجميع، فإنه يجمع مهندساً وعضواً في المختبر وقسم مراقبة الجودة وربما قسم المشتريات. هذه المجموعة تعمل على حل المشكلة. عندما يتم التوصل إلى حل مقبول، يعود الجميع إلى عملهم المعتاد.

3- الأطر المكتملة.

عندما يصبح استخدام مناصب الاتصال ومجموعات المشاريع واللجان الدائمة - غير كاف، يمكن للمنظمة إنشاء وظائف تنفيذية متكاملة، أي مناصب الاتصال التي لها سلطة رسمية. يتم فرض فرد جديد (أحياناً وحدة جديدة) على هيكل القسم القديم ويتم منحه جزءاً من السلطة التي تنتمي رسمياً إلى الأقسام المختلفة. هذه القوة ضرورية "لدمج أنشطة وحدات المنظمة، التي لا تتوافق أهدافها وولاءاتها بالضرورة مع النظام ككل".

4- الهياكل المصفوفية

على ما يبدو، ذهبت شركة Dow Corning إلى أبعد من ذلك: يصف مديرها التنفيذي (Goggin)، (1974) هيكلها على أنه مصفوفة ثلاثية الأبعاد حيث يكون مديرو الوظائف والمنتجات والمناطق وجهاً لوجه على نفس المستوى (انظر الشكل 10.3).

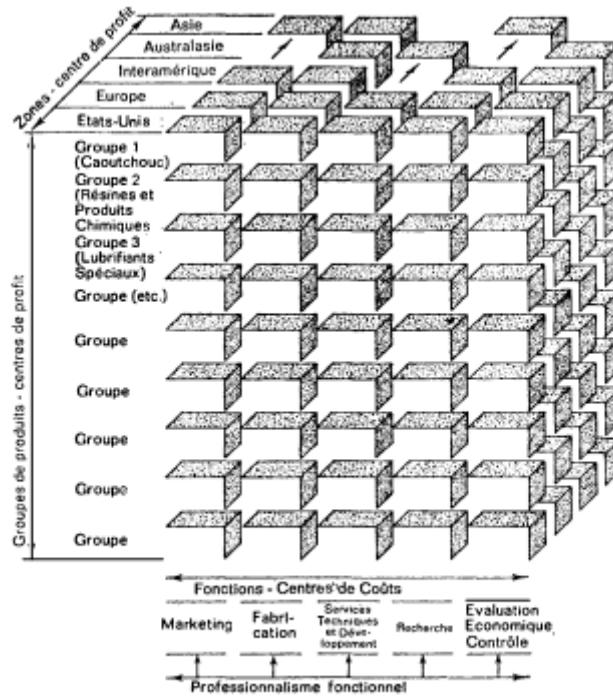


Figure 10.3. — La Matrice Tri-dimensionnelle de Dow Corning (d'après Goggin, 1974, p. 57).

تتمثل إحدى خصائص بنية المصفوفة الدائمة في أن الخط الهرمي، بمجرد تقسيمه إلى فرعين، يمكن أن يتم ربط فروعهم معاً كما في الشكل 10.2. حيث يكون للمسؤول التنفيذي العديد من الرؤساء؛ لكن مرؤوسيه هذا الكادر لديهم رئيس واحد فقط - هو نفسه.

يتم استخدام بنية المصفوفة المتغيرة لتحقيق المشاريع، عندما يختلف المنتج بشكل متكرر، على سبيل المثال في شركات الطيران ومختبرات البحث والشركات الاستشارية مجلس. في هذه الحالات، تعمل المنظمة كمجموعة من مجموعات المشاريع أو "فرق العمل"، أي الوحدات المؤقتة المنظمة على أساس العقود، والتي توظف أعضائها في الإدارات الوظيفية.. على حد تعبير طومسون (1967)، "المنظمات المصممة لأداء مهام فريدة (أو للقيام بعمل عند الطلب) وتخضع لمعايير العقلانية، قم بتجميع المتخصصين في وحدات وظيفية لتلبية احتياجات محددة. إداري ولكن يتم نشرها في مجموعات المشروع لتلبية الاحتياجات التشغيلية". ناسا هي منظمة معروفة باستخدام هذا النوع من الهياكل؛ الشكل 10.4. يعرض نسخة مبسطة من سائل الأرصاد الجوية. في هياكل المصفوفة المتغيرة، يكون مديرو المشروع مديريين حقيقيين لديهم سلطة على فريقهم (بقدر السلطة مثل مديري الوحدات الوظيفية)؛ وهذا ما يميزهم عن مديري المشاريع والتكامل بين المديرين التنفيذيين الذين رأيناهم أعلاه، وهم آليات ربط تضيف إلى الهيكل الهرمي التقليدي. الهيكل عبارة عن مصفوفة بدقة، وهذه إحدى خصائصه الأساسية، لأن مديري المشاريع، مثل المديرين الوظيفيين، لهم مكان في المنظمة ويتشاركون السلطة بالتساوي.

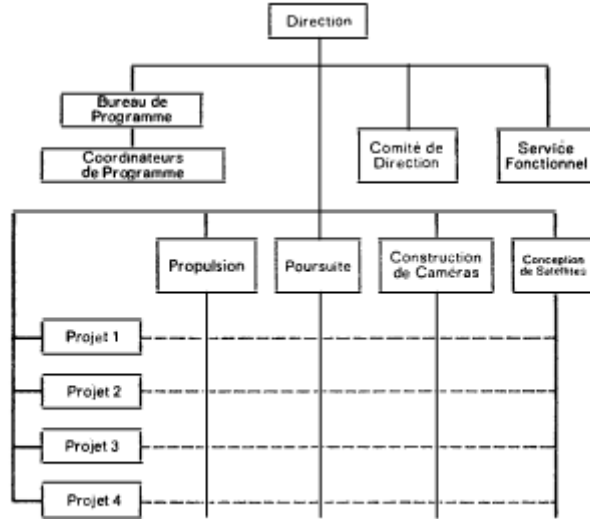


Figure 10.4. — Structure Matricielle Changeante du Programme de Satellite Météorologique de la NASA (modifié d'après Delbecq et Fillee, 1974, p. 16).

أخيراً، تجدر الإشارة إلى أن بنية المصفوفة تبدو آلية فعالة جداً لتطوير أنشطة جديدة للتنسيق وهي ليست هيكل لمن يحتاج إلى الأمن والاستقرار. إن التخلي عن مبدأ وحدة القيادة يخلق روابط تتطلب قدرة عالية التطور للعلاقات بين الأشخاص وقدرة كبيرة على التسامح مع الغموض. كما يلاحظ Galbraith (1973): "بدلاً من إرسال جميع المشاكل إلى طرف واحد مسؤول، فإن بنية المصفوفة تؤسس نظام المواجهة".

يناقش نايت (1976)، في تحليله لبنية المصفوفة، أربع مشاكل تطرحها.

الأول هو الصراع: "تضارب الأهداف والمسؤولية، وصعوبة معرفة من يجب الثناء عليه للنجاح، ومن يقع اللوم على الفشل، ومحاولات تصحيح اختلال توازن القوى". مصدر نزاع بين الأفراد. هيكل المصفوفة يكسر "هذه الحدود التنظيمية التي هي جدران تحمي الإطار المسؤول وتحافظ على سيطرتها بلا منازع على مجموعة من العمليات".

المشكلة الثانية هي التوتر النفسي، "الإجهاد": "يمكن أن تكون منظمات المصفوفة مرهقة ليس فقط للمديرين، الذين يمثلون مصدرًا لانعدام الأمن والصراع، ولكن أيضاً لمرؤوسيههم". يؤدي وجود العديد من الرؤساء في التسلسل الهرمي إلى "تضارب الأدوار"؛ عدم التأكد مما هو متوقع منه يؤدي إلى "غموض الدور"؛ ويؤدي طلب الكثير من نفس الشخص، خاصة فيما يتعلق بالاجتماعات والمناقشات، إلى "عبء الدور الزائد".

المشكلة الثالثة هي الحفاظ على توازن القوى الهش بين المسؤولين. يؤدي الدفع في اتجاه أو آخر إلى التراجع عن البنية التقليدية وبالتالي فقدان مزايا بنية المصفوفة. من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي التوازن المثالي بدون تعاون إلى ظهور صراعات عديدة لدرجة أنها تنتهي بالحمل الزائد على المستويات العليا من التسلسل الهرمي.

المشكلة الرابعة في بنية المصفوفة هي تكلفة الإدارة والاتصالات. "يتطلب النظام وقتًا من الأفراد لإكمال العمل. هناك ببساطة حاجة لمزيد من التواصل؛ يجب نقل المزيد من المعلومات إلى المزيد من الأشخاص". بالإضافة إلى ذلك، تتطلب بنية المصفوفة إشرافًا أكثر بكثير من الهياكل التقليدية، وهذا يزيد بشكل كبير من التكاليف الإدارية.

5- تكامل آليات الاتصال.

الشكل 10.3. يلخص مناقشتنا لآليات الربط الأربع: مناصب الاتصال والربط، فرق العمل واللجان الدائمة، وأطر العمل المتكاملة وهيكل المصفوفة. الفكرة مستعارة من Galbraith، في شكل معدل. نرى، في النهاية، الهيكلين الأساسيين، حسب الوظيفة والسوق. بين هذين الشكلين "الخالصين" للهيكل، تقدم آليات الربط المختلفة سلسلة متصلة يكون هيكل المصفوفة هو نقطة الوسط، مما يسمح للمنظمة، كدالة من احتياجاتها، للانتقال بدرجات من نمط التشغيل حيث تكون سلطات اتخاذ القرار في أيدي رؤساء الوظائف إلى نمط التشغيل الذي يقرر فيه مديرو السوق.

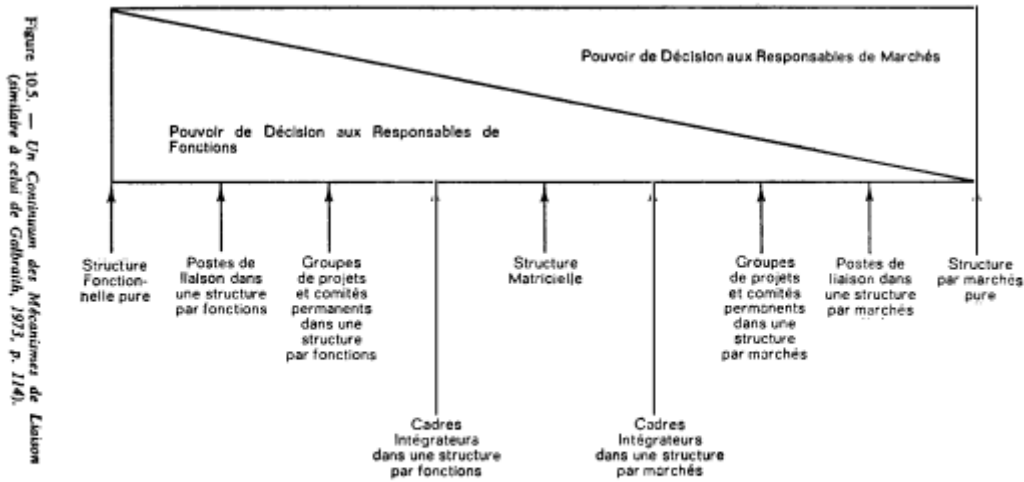


Figure 10.5. — Un Continuum des Mécanismes de Liaison (similaire à celui de Galbraith, 1973, p. 114).

ثالثاً: آليات الاتصال ومعلومات التصميم الأخرى.

مرارًا وتكرارًا، قادتنا مناقشتنا إلى رؤية وجود علاقات بين آليات الربط ومعايير التصميم الأخرى. نقترح التعامل هنا مع هذه العلاقات، بدءًا من النظر في البنية الفوقية قبل النظر إلى المحطات الفردية. من الواضح أن آليات الربط يمكن استخدامها مهما كان الأساس الذي تم اختياره لإعادة تجميع المحطات في الوحدات والوحدات في الوحدات الأكبر، حيث تم تصميمها للتغلب على المشكلات التي يواجهها المرء في "باستخدام قاعدة للتجميع فقط. ومع ذلك، تشير الأمثلة المتاحة لنا إلى أنها تستخدم بشكل متكرر في الهياكل الوظيفية لتقديم "وجهة نظر" الأسواق.

فيما يتعلق بحجم الوحدات، رأينا أن وظيفة آليات الربط هي تشجيع التكيف المتبادل من خلال الاتصال غير الرسمي، مثل هذا النوع من الاتصال يتطلب مجموعة صغيرة. لذلك، من المتوقع أنه كلما زاد استخدام الروابط، قل متوسط حجم الوحدة في المنظمة. يجب أن يكون هذا صحيحًا بشكل خاص بالنسبة لمجموعات المشروع واللجان الدائمة وكذلك لتغيير هياكل المصفوفة التي يتم العمل فيها في الغالب في مجموعات.