

المحاضرة العاشرة: معلمات تصميم الهيكل التنظيمي (تصميم نظام اتخاذ القرار)

أولاً: اللامركزية الرأسية والأفقية

نقول أن الهيكل مركزي عندما تكون جميع سلطات اتخاذ القرار موجودة في نقطة واحدة في المنظمة - على الأكثر في أيدي فرد واحد؛ سنقول إن الهيكل لامركزي عندما تنتشر السلطة بين كثير من الناس. منطقياً، يجب التعامل مع اللامركزية عند مناقشة تصميم البنية الفوقية. بمجرد تحديد الوحدات، يبدو من الطبيعي السؤال عن مقدار السلطة التي يجب أن تتمتع بها كل منها.

1- لماذا نتبنى اللامركزية في هيكل ما؟

- ببساطة لأن مركزاً واحداً، دماغاً واحداً، لا يستطيع فهم جميع القرارات. في بعض الأحيان، لا يمكن ببساطة وصول المعلومات الضرورية إلى هذا المركز.
- سبب آخر للامركزية هو السماح للمنظمة بالاستجابة بسرعة للظروف المحلية.
- هناك سبب أخير يعمل لصالح اللامركزية: إنها وسيلة للتحفيز. يحتاج الأشخاص المبدعون والأذكياء إلى الكثير من الفسحة. لا يمكن للمنظمة جذبهم والاحتفاظ بهم واستخدام مبادراتهم إلا إذا أعطتهم سلطات مهمة جداً في صنع القرار.

2- المركزية / اللامركزية: بعض المشاكل المفاهيمية.

أ- التساؤلات:

حتى الآن كل شيء يبدو واضحاً. لكن هذا لأننا لم ننظر داخل "الصندوق الأسود" المسمى باللامركزية بعد. من المستحيل في الواقع وصف هذه الظاهرة المعقدة في كلمة واحدة مثل توزيع السلطة في المنظمة. ضع في اعتبارك على سبيل المثال الأسئلة التالية:

- ما هو أكثر مركزية: مكتبة يمكن أن نقول إنها "مركزية" لأن جميع أنشطتها في نفس المكان، على الرغم من أن السلطة موزعة على نطاق واسع بين رؤساء الأقسام؛ أم مكتبة "لامركزية" تتكون من وحدات متفرقة، يحتفظ فيها المشرف بكل الصلاحيات دون تفويض أي جزء منها للموظفين؟

- ماذا عن منظمة تتوزع فيها سلطة اتخاذ القرار بين العديد من الأفراد، ولكن حيث يكون لشخص مركزي واحد لديه القدرة على طرد كل من الآخرين، إذا رغب في ذلك على الفور، وأين لذلك لا يتخذ الآخرون قرارات إلا بعد أن يوازنوا بعناية ما هي رغبات الشخص المركزي؟

- هل توحيد العمل مصدر مركزي أم لامركزية؟ عندما يُترك عضو في المنظمة خاليًا من الإشراف المباشر لأنه يخضع للعديد من القواعد، فهل يمكن القول إن لديه سلطة على قراراته؟ بشكل عام، هل البيروقراطية مركزية أم لامركزية؟ ماذا عن ذلك الذي وصفه كروزير، حيث ينجح العمال في التأكد من وضع القواعد التي تحد من سلطة رؤسائهم، مما يؤدي إلى وضع لا يستطيع فيه أحد التزحزح؟

- ماذا عن الوضع الذي يكون فيه للمدير التشغيلي سلطة اتخاذ القرار، ولكن حيث يوجهه مستشاروه في اختياراته بفضل معرفتهم التقنية؟ أم صانع قرار يقوم مرؤوسوه أثناء التنفيذ بتشويه القرارات لتناسب أذواقهم؟ هل هذه المنظمات مركزية لأن توزيع السلطة الرسمية مركزي أم لامركزي بسبب توزيع السلطة غير الرسمية؟

- أخيرًا، ماذا عن المنظمات التي تكون فيها قرارات معينة - مثل تلك المتعلقة بالشؤون المالية وإدارة شؤون الموظفين - مركزية بينما يتم اتخاذ قرارات أخرى على مستويات أدنى؟

ب- الاجابات

الإجابة على هذه الأسئلة هي أنه لا توجد إجابات سهلة، ويجب على المرء دائمًا الحذر من الاستخدام غير الدقيق لمصطلحي "المركزية" و "اللامركزية". لتوضيح المناقشة، دعنا نلاحظ أولاً إلى أين تقودنا الأسئلة التي طرحناها أعلاه:

أولاً، لا ينبغي التعامل مع المركزية واللامركزية على أنها مطلقة، بل يجب التعامل معها على أنها نهايات لسلسلة متصلة. إن الاقتصاد السوفييتي ليس "مركزياً" ولكنه أكثر مركزية من الاقتصاد الرأسمالي. مؤسسة الأقسام ليست "لامركزية" ولكنها أكثر لامركزية من بعض الشركات التي لديها هياكل وظيفية.

ثانياً، يبدو أن الكثير من الالتباس ينبع من حقيقة أن هناك بالفعل عدة مفاهيم مختلفة تحت نفس الاسم. ناقش ثلاثة من هذه المعاني أدناه؛ ستتم مناقشة اثنين منهم بالتفصيل لاحقاً في هذه المحاضرة، وسنستخدمهما لبناء تصنيف للأشكال الأساسية الخمسة للامركزية التي توجد عادة في المنظمات.

ثالثاً، معاني لمصطلح "اللامركزية". يبدو أن مصطلح "اللامركزية" يُستخدم بثلاث طرق مختلفة اختلافاً جوهرياً في الأدبيات:

1. أولاً، هناك تشتت للسلطة الشكلية إلى أسفل داخل الخط الهرمي. من حيث المبدأ، تقع السلطة الرسمية في القمة الاستراتيجية في يد الرئيس التنفيذي. يمكن أن يبقى هناك، أو يمكن للمدير التنفيذي أن يختار

تفريقها - كما نقول غالبًا "مفوض" - إلى المستويات الأدنى من التسلسل الهرمي. سيطلق على تشتت السلطة الرسمية أسفل الخط الهرمي اللامركزية الرأسية.

2. سلطة اتخاذ القرار - نحن نتحدث هنا قبل كل شيء عن السلطة غير الرسمية - يمكن أن تظل من اختصاص المديرين التشغيليين لنظام السلطة الرسمية، أو يمكن أن تنتقل إلى أشخاص خارج التسلسل الهرمي: محلي السلطة الرسمية. هيكل فني، لموظفي الدعم اللوجستي أو المشغلين. اللامركزية الأفقية هي التحول من الرقابة في عمليات صنع القرار إلى الأشخاص خارج التسلسل الهرمي.

3. أخيرًا، يمكن أن يعكس مصطلح "اللامركزية" تشتت المادي للخدمات. المكتبات وآلات التصوير وقوات الشرطة يمكن أن تكون "مركزية" في مكان واحد أو "لامركزية" في وحدات أقرب إلى المستخدمين. لكن هذه "اللامركزية" لا علاقة لها بالرقابة على القرارات. هذا المعنى الثالث للمصطلح يزيد من اللبس.

هذا يتركنا مع معلمتين أساسيتين في التصميم: اللامركزية الأفقية واللامركزية الرأسية. كلاهما يعكس تشتت سلطات صنع القرار، ويمكن أن يأخذ هذا التشتت في حد ذاته شكلين: في اللامركزية الانتقائية، يتم اتخاذ قرارات مختلفة في أجزاء مختلفة من المنظمة. على سبيل المثال، يمكن اتخاذ القرارات المالية في القمة الاستراتيجية، وقرارات التسويق في وحدات الدعم اللوجستي، وقرارات الإنتاج في أسفل الخط الهرمي. في المقابل، فإن اللامركزية العالمية هي تشتت أنواع كثيرة من القرارات في مكان واحد. من الهيكل. على سبيل المثال، يجب اتخاذ جميع القرارات المالية والتسويقية والإنتاجية من قبل مديري الأقسام.

هناك شيء مفقود قبل أن نتمكن من مناقشة الأنواع المختلفة من اللامركزية التي يمكن العثور عليها في المنظمات. كما تظهر أسئلتنا، يمكن أن تختلف السلطة من شخص لآخر، حتى في نفس عملية صنع القرار. لذلك نحن بحاجة إلى إطار عمل مفاهيمي يسمح لنا بفهم ماهية السلطة الحقيقية على عملية صنع القرار.

3- الرقابة على عملية اتخاذ القرار.

ما هو مهم، بالطبع، ليس الرقابة في القرارات ولكن الرقابة في الإجراءات، على ما تفعله المنظمة بالفعل، على سبيل المثال إطلاق منتج جديد أو بناء مصنع جديد أو التعاقد مع فني جديد. وهناك ما هو أكثر بكثير من مجرد الرقابة في الاختيار. السلطة على كل خطوة من خطوات عملية صنع القرار - من التحفيز الأولي إلى التفاصيل النهائية للتنفيذ - تشكل السلطة على العملية ككل.

يعطينا باترسون (1969) مخططاً مفيداً لفهم هذا السؤال. يصف عملية صنع القرار على أنها سلسلة من خمس خطوات (قمنا بتمثيلها في شكل معدل في الشكل 11.1):

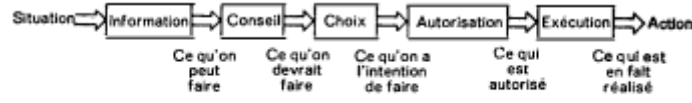


Figure 11.1. — Un Continuum du Contrôle sur le Processus de Décision (similaire à celui de Paterson, 1969, p. 150).

1) جمع المعلومات لتميرها إلى صانع القرار؛ 2) معالجة هذه المعلومات لتزويد صانع القرار بالمشورة حول ما يجب فعله بعد ذلك؛ 3) حدد الخيار، أي تحديد ما تنوي القيام به؛ 4) السماح بالاختيار؛ 5) تنفيذ وتنفيذ ما تقرر وأذن به. وبالتالي، يتم تحديد قوة الفرد من خلال تأثيره على هذه المراحل المختلفة. تبلغ قوتها ذروتها عندما يتحكم الفرد في جميع الخطوات: فهو يجمع معلوماته الخاصة، ويحللها بنفسه، ويختار، ولا يحتاج إلى إذن، ثم يتخذ قراره الخاص. ثم تصبح عملية صنع القرار مركزية بالكامل. ولكن، مع تدخل المزيد من الناس في هذه المراحل، يفقد هذا الفرد السلطة، وتصبح عملية صنع القرار لامركزية.

يسمح الرقابة في المعلومات الأولية لشخص آخر بتحديد العوامل التي يجب مراعاتها - وأبها لا يجب مراعاتها - في عملية اتخاذ القرار. عندما تكون تصفية المعلومات مهمة جداً، فإن الرقابة في المعلومات الأولية يكافئ فعلياً الرقابة في الاختيار نفسه. تعتبر سلطة تقديم المشورة أكثر أهمية، لأنها توجه صانع القرار في اتجاه معين. على الرغم من التمييز بين التشغيلي والوظيفي، إلا أن هناك ظروف يكون فيها التمييز بين المشورة والقرار أكثر هشاشة. يخبرنا التاريخ عن ملوك كانوا مجرد إضافيين بينما كان مستشاروهم - ريشيليو في فرنسا، وراسبوتين في روسيا - يمتلكون السلطة الحقيقية. وبالمثل، تُبلغنا الأدبيات بحالة الوظائف - أحياناً المتخصصين "الموضوعيين" في العلوم الإدارية - الذين عدلوا عمداً النصيحة التي قدموها إلى "صانع القرار" العمليين من أجل الحصول على ما يريدون.

يمكن أن يكون الرقابة فيما يحدث بعد اتخاذ القرار أيضاً مصدرًا للسلطة. سلطة الإذن بالقرار هي بالطبع حق النقض أو حتى تغييره. والحق في تنفيذ خيار تم اتخاذه غالباً ما يمنح القدرة على التأثير فيه أو حتى تغييره. كل يوم نجد مقالات في الصحف تحبرنا كيف عبث "البيروقراطيون" بنوايا السياسيين وانتهى بهم الأمر بفعل ما اعتبروه في البداية الحل الأفضل. في الواقع، كانوا هم الذين اتخذوا القرار في النهاية.

وبالتالي، فإن عملية اتخاذ القرار تكون لامركزية إلى أقصى حد عندما يتحكم صانع القرار فقط في الاختيار (أقل ما يمكن أن يفعله ليطلق عليه اسم صانع القرار): في التسلسل الهرمي للمنظمة، يفقد السلطة لصالح

هؤلاء من يقوم معه بجمع المعلومات وتقديم المشورة له؛ لفائدة من فوقهم ممن يأذنون بقراره؛ ولمنفعة من هم دونه ممن يقومون بها.

بعبارة أخرى، لا تشكل الرقابة على الخيارات - على عكس الرقابة على عملية صنع القرار بأكملها - بالضرورة مركزية قوية. مع وضع ذلك في الاعتبار، دعونا نتعامل الآن مع اللامركزية الرأسية ثم الأشكال المختلفة للامركزية الأفقية.

4- اللامركزية العمودية.

اللامركزية الرأسية هي تفويض صلاحيات اتخاذ القرار من القمة الاستراتيجية إلى أسفل، ضمن الخط الهرمي. ينصب التركيز هنا على الجانب الرسمي للسلطة (اتخاذ القرارات، التفويض بها) بدلاً من الجانب غير الرسمي (تقديم المشورة والتنفيذ). تبرز ثلاثة أسئلة في هذا المجال:

- ✓ ما هي سلطات صنع القرار التي ينبغي تفويضها؟
- ✓ إلى أي مستوى يجب أن نفوض؟
- ✓ كيف يتم تنسيق (أو ضبط) استخدام هذه الصلاحيات؟

5- اللامركزية الأفقية.

نحن مهتمون الآن باللامركزية الأفقية تجاه محلي البنية التقنية ووظائف الدعم اللوجستي والمشغلين، وهذا يقدم عنصرين جديدين في مناقشتنا. أولاً، من خلال مناقشة نقل السلطة خارج التسلسل الهرمي، ندخل مجال السلطة غير الرسمية: نحن معنيون بالرقابة على جمع المعلومات، وتقديم المشورة للموظفين التشغيليين والتنفيذ. القرارات مقابل الاختيار نفسه وتفويضه. ثانياً، لم نعد نفترض هنا أن السلطة الرسمية تكمن بالضرورة في التسلسل الهرمي وفي المقام الأول في القمة الاستراتيجية: يمكن أن تكون السلطة الرسمية في مكان آخر، على سبيل المثال بين المشغلين إذا انتخبوا كبار المسؤولين التنفيذيين.

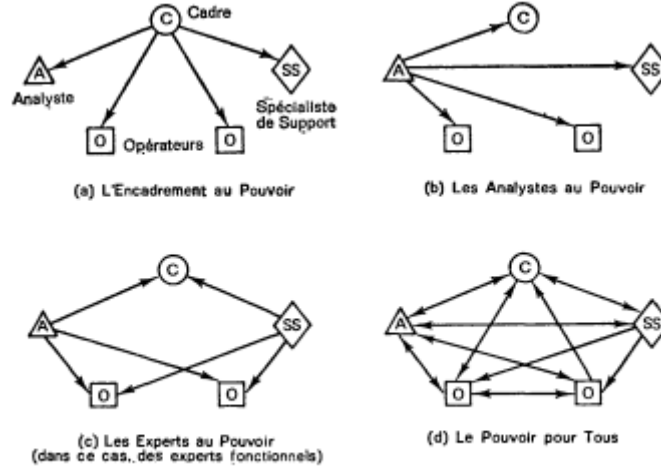


Figure 11.3. — Un Continuum de la Décentralisation Horizontale.

- ✓ تناط السلطة بفرد واحد، عادة بحكم المنصب الذي يشغله.
- ✓ تنتقل السلطة إلى عدد أقل من المحللين، بسبب تأثير أنظمة التوحيد القياسي على القرارات التي يتخذها الآخرون.
- ✓ يمكن أن تذهب السلطة إلى الخبراء الذين يعتمدون على معرفتهم.
- ✓ يمكن أخيراً توزيع السلطة على جميع أعضاء المنظمة.

نناقش الأشكال الثلاثة الأخيرة من اللامركزية أدناه.

أ- اللامركزية الأفقية: محلي السلطة.

عندما تستخدم منظمة أنظمة التقييس لتنسيق أنشطتها، فإن بعض السلطة تنتقل بالضرورة من المديرين التنفيذيين التشغيليين إلى أولئك الذين صمموا هذه الأنظمة: محللو البنية التقنية. يعتمد مقدار ما يتم تمريره بالطبع على درجة التوحيد القياسي ونوعه، ويتمتع المحللون بسلطة أكبر كلما لجأت المنظمة إلى التوحيد القياسي.

ب- اللامركزية الأفقية: الخبراء المتمرسون.

في هذا الشكل من اللامركزية الأفقية، تعتمد المنظمة على المعرفة المتخصصة؛ وبالتالي، فهو يحدد السلطة حيث تكون المعرفة، أي بين الخبراء، بغض النظر عن جزء المنظمة الذي ينتمون إليه: الهيكل الفني، والوظائف اللوجستية، والمركز التشغيلي أو الخط الهرمي.

يتمتع الخبراء بسلطة يتم تحديدها من خلال اعتماد المنظمة عليهم وموقعهم في الهيكل. يمكننا تحديد ثلاث حالات مختلفة على الأقل:

1. يمكن إضافة السلطة غير الرسمية المرتبطة بالخبرة إلى هيكل السلطة التقليدية. في الشكل الأقل لامركزية أفقيًا، يظل نظام السلطة الرسمية كما هو؛ أي أن السلطة الرسمية تكمن دائمًا في التسلسل الهرمي للمديرين التشغيليين. ولكن بقدر ما تحتاج المنظمة إلى معرفة متخصصة، لأسباب ليس أقلها أن بعض القرارات تقنية للغاية، يكتسب بعض الخبراء قوة غير رسمية كبيرة. هذا هو الحال مع عمال الصيانة في ورش الاحتكار الصناعي التي درسها Crozier (1962)، لأنهم كانوا الأشخاص الوحيدين القادرين على التعامل مع المصدر الأساسي لعدم اليقين .

في عملية صنع القرار، يمكن أن تكون مرحلة التفويض، التي تتم غالبًا في إطار نظام الموازنة، مسرحًا للتلاعب بالأطر التشغيلية من قبل الخبراء. الشخص الذي يقف وراء المشروع أو القرار لديه معرفة واسعة ويريد الحصول على إذن. قد يكون المدير الذي يتمتع على مستوى أعلى، بسلطة الإذن بالقرار أم لا، أكثر موضوعية في تقييمه للمشروع، لكن ليس لديه معرفة كاملة به وليس لديه وقت للقيام بذلك.

2. يمكن الخلط بين قوة الخبرة والسلطة الرسمية: كلما أصبحت الخبرة أكثر أهمية في صنع القرار، فإن التمييز بين العملية والوظيفية - بين السلطة الرسمية وأولئك الذين من ناحية، والسلطة غير الرسمية المرتبطة بالخبرة والمشورة من ناحية أخرى. ينتهي التمييز بالاختفاء تمامًا، ثم يجلس طاقم التشغيل مع المسؤولين في مجموعات المشروع أو اللجان الدائمة حيث يتم تقاسم سلطة صنع القرار. وخير مثال على ذلك هو المجموعات المسؤولة عن إطلاق منتجات جديدة، حيث لدينا أعضاء من أقسام التسويق والطرق والبحث (التي تنتمي إلى الهيكل الفني) والمديرين التنفيذيين وموظفي الدعم اللوجستي.. لا تعتمد السلطة في هذه المجموعات على المنصب بل على الخبرة: كل فرد يشارك وفقًا للمعرفة التي يمكنه تقديمها للقرار المعني. والنتيجة هي تغيير مستمر في هيكل السلطة للمجموعة. على سبيل المثال، قد يكون لدى باحثي السوق الكثير ليقولوه عن لون المنتج، ولكن عند مناقشة خصائصه الهيكلية، سيكون دور المهندسين هو الغالب.

في هذه الحالة، حيث تندمج السلطة الرسمية والسلطة المرتبطة بالخبرة، لدينا لامركزية أفقية انتقائية: يتمتع الخبراء بسلطة اتخاذ بعض القرارات ولكن ليس للآخرين. في الواقع، إذا عدنا إلى الشكل 11.2. حيث تتعايش الأبراج المختلفة للعمل مع الهيكل الأساسي، يقود المرء إلى الاعتقاد بأن هناك أيضًا لامركزية رأسية انتقائية. بعبارة أخرى، تميل اللامركزية الانتقائية إلى الظهور بأبعاد أفقية ورأسية.

3. الشكل الثالث للامركزية في السلطة هو الأكثر شهرة: فهو مرتبط بالخبرة: المشغلون أنفسهم خبراء. وهذه الخبرة تمنحهم قوة كبيرة، مما يؤدي إلى لامركزية المنظمة في بعدين: السلطة تكمن في المركز التشغيلي، خارج الخط الهرمي، في أسفل المنظمة. بالطبع، هؤلاء المشغلون محترفون، وهذا يقودنا إلى علاقة راسخة من خلال العمل البحثي: كلما كانت المنظمة أكثر احترافاً، كانت أكثر لامركزية في كلا البعدين.

إن التحليل الذي أجريناه للتو يجعل من الممكن تحديد مسألة العلاقة بين البيروقراطية والمركزية بشكل أفضل. نرى الآن أن هناك نوعين من البيروقراطيات. الأول يقوم على المعايير التي يفرضها هيكلها الفني، والعمل التشغيلي متخصص ولكنه غير مؤهل. إنها مركزية نسبياً رأسياً وأفقياً لأن معظم سلطات اتخاذ القرار يحتفظ بها كبار المديرين التنفيذيين والقليل من المحللين الذين يوحدون عمل جميع الأعضاء الآخرين في المنظمة. يتكون الشكل الثاني من البيروقراطية أساساً من مشغلين محترفين؛ هي بيروقراطية بطبيعتها بسبب المعايير المفروضة عليها من الخارج من قبل النقابات المهنية التي تدرّب مشغليها والتي تفرض عليهم قواعد سلوك معينة. ولكن بما أن المحترفين يحتاجون إلى قدر كبير من الاستقلالية في عملهم، وبما أن التنسيق يتم بشكل أساسي من خلال لعبة توحيد المؤهلات - وهي آلية قريبة من "اللامركزية" تنتهي في السلسلة المتصلة للشكل 11.4. - هذا الشكل الثاني من البيروقراطية هو نوع من اللامركزية في كلا البعدين: السلطة تبقى في أيدي المشغلين، في أسفل التسلسل الهرمي.

ت - اللامركزية الأفقية؛ السلطة للجميع.

يتم دفع اللامركزية الأفقية عندما يتحكم المشغلون - وهم خبراء - في معظم القرارات. لكن، من الناحية النظرية على الأقل، يمكننا الذهاب إلى أبعد من ذلك. المنظمات ذات الطابع المهني يمكن أن تكون "جدارة" لكنها ليست ديمقراطية. طالما لم يتم توزيع المعرفة بالتساوي، ستظل الطاقة موزعة بشكل غير متساو.