

التخمين المنظمي ودوره في فحص ومعالجة المنظمات بالتركيز على الأداء دراسة مقترحة لتطبيقها في منظمات خدمية

طالب الدكتوراه علي موات سعد السوداني
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

طالب الدكتوراه هاشم فوزي دباس العبادي
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

المستخلص:

يعدُّ التخمين المنظمي أداة قوية لتحديد مواطن قوة المنظمة وضعفها وهي بمثابة نقطة حرجة للانطلاق أو للبدء أي نوع من أنواع التغيير التنظيمي.

وتتجسد مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١ - ما مدى فاعلية المنظمة في العمل من أجل تنفيذ مهامها؟
- ٢ - ما مدى قدرة المنظمة في تمويل مواردها بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها؟
- ٣ - هل يشجع نظام الحوافز الأداء لدى الأفراد العاملين في المنظمة أم يحدث العكس؟
- ٤ - كيف تؤثر البيئة وبكافة أنواعها على المنظمة؟

في حين برزت أهمية الدراسة من أهمية تناول الموضوع الحيوي إلا وهو تطبيق التخمين المنظمي في المنظمات الخدمية. وذلك لحاجة المنظمات الخدمية الملحة للأخذ بالأساليب الحديثة في التطوير والإدارة وذلك حتى تتمكن هذه المنظمات الخدمية من تحقيق مستوى متميز من الأداء وإنجاز أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية.

وكذلك هدفت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- ١ - تحسين عملية اتخاذ القرار وتوفير أساس لإستراتيجية التنمية في المستقبل.

٢ -تهدف الدراسة إلى توجيه التغيير التنظيمي من خلال توفير فهم أعمق لجميع جوانب الأداء المنظمي، الطاقة، الدوافع، البيئة).

٣ -القدرة على فهم أوجه القصور التي تعوق الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها كان: متى ما رغبت المنظمات بأن تكون (بصحة جيدة) فهذا هو تحدي مهم جداً أمام إدارة المنظمات ويتمثل في كيفية استطاعتها تحويل مؤشرات نموها وعلاقتها الجيدة والمريحة وقابليتها وموجوداتها في المستقبل إلى أرقام في كشف دخلها تحقق لها السمعة التنظيمية.

منهجية الدراسة:

أولاً- مشكلة الدراسة:

في ظل المخاطر والتحديات التي تواجه الجامعات العراقية والتي تتمثل في عدم تخمين حالتها الصحية لمعرفة وفهم مواطن القوة والضعف فيها.

عليه جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١ -ما مدى فاعلية المنظمة في العمل من أجل تنفيذ مهامها؟
- ٢ -ما مدى قدرة المنظمة في تمويل مواردها بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها؟
- ٣ -هل يشجع نظام الحوافز الأداء لدى الأفراد العاملين في المنظمة أم يحدث العكس؟
- ٤ -كيف تؤثر البيئة وبكافة أنواعها على المنظمة؟
- ٥ -لماذا يتم القيام بتخمين الحالة الصحية للمنظمات؟
- ٦ - متى ينبغي إجراء التخمين التنظيمي للمنظمات؟

ثانياً- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية تناول الموضوع الحيوي إلا وهو تطبيق التخمين المنظمي في المنظمات الخدمية. ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة بما يلي:

١ - توجيه عملية البحث في دراسة التخمين المنظمي للمنظمات الخدمية على اختلاف أنواعها؟

٢ - حداثة الموضوع (التخمين المنظمي) وتطبيقاته في الجامعات العراقية.

٣ - تخفيف الدراسة القيادات العليا وصانعي القرار في المنظمات الخدمية، لاتخاذ اللازم لتشخيص مواطن القوة والضعف ومعالجتها.

٤ - حاجة المنظمات الخدمية الملحة للأخذ بالأساليب الحديثة في التطوير والإدارة وذلك حتى تتمكن هذه المنظمات الخدمية من تحقيق مستوى متميز من الأداء وإنجاز أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١- دراسة تطبيقات أداة التخمين المنظمي في المنظمات الخدمية.
- ٢- تحسين عملية صنع القرار وتوفير أساس لإستراتيجية التنمية في المستقبل.
- ٣- تهدف الدراسة إلى توجيه التغير التنظيمي من خلال توفيرهم فهم أعمق لجميع جوانب (الأداء المنظمي، الطاقة، الدوافع، البيئة).
- ٤- القُدرة على فهم أوجه القصور التي تعوق الأداء.

رابعاً- الأساليب المقترح استخدامها في الدراسة:

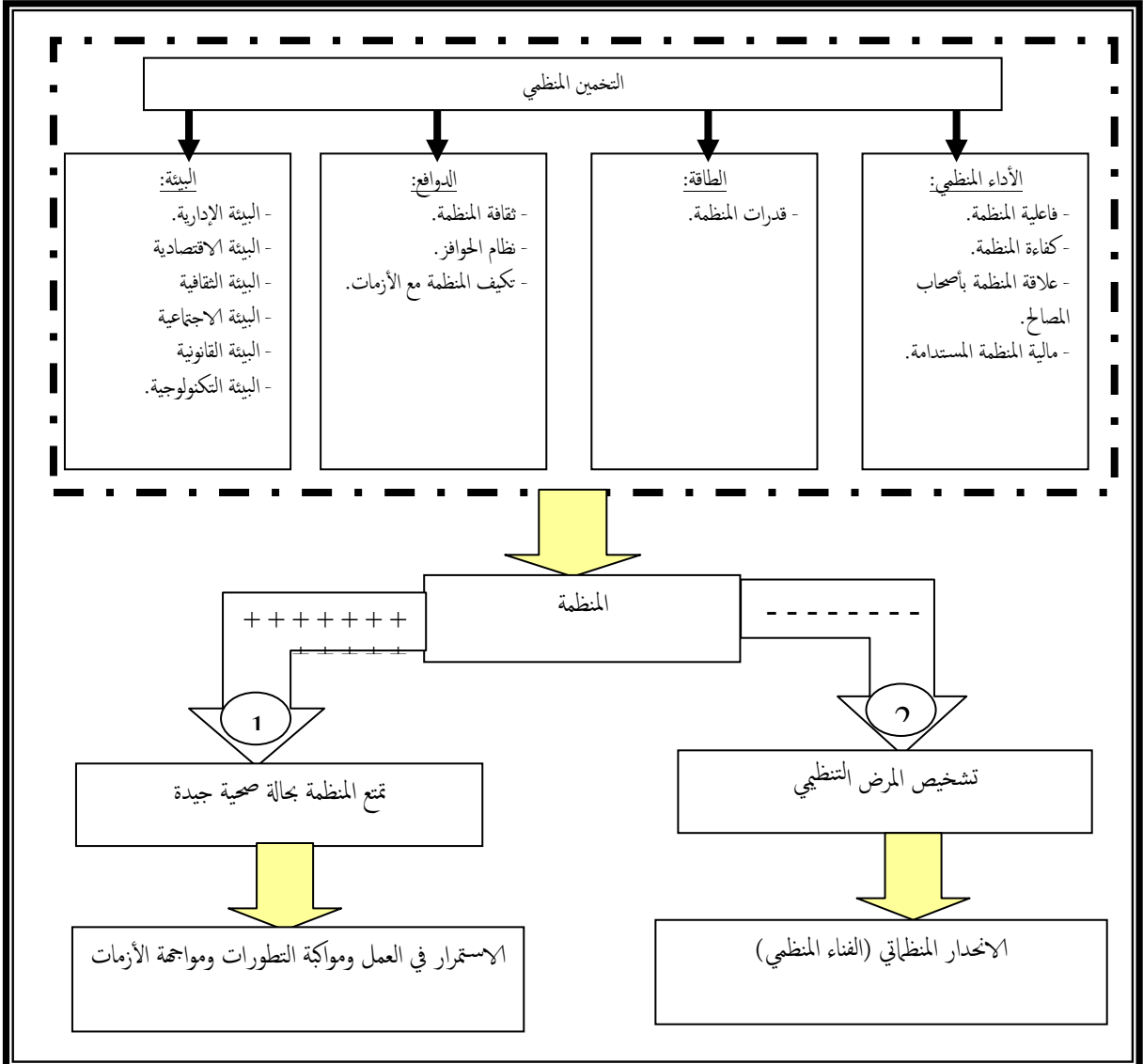
هناك عدة أساليب استخدمت في إجراء دراسة الحالة أهمها:

- ١-مراجعة الوثائق.
- ٢-مراجعة ملفه البيانات.
- ٣- إجراء المقابلات.
- ٤- إجراء الزيارات الميدانية.
- ٥-المراقبة المباشرة للإمكانيات المادية والفنية.

٦ -التأكد من صحة البيانات وحقيقتها.

خامساً- مخطط الدراسة الافتراضي:

يوضح الشكل (1) المخطط الافتراضي للدراسة.



الشكل (1) المخطط الافتراضي للدراسة

المصدر: أعداد الباحثان.

المبحث الأول الإطار النظري للدراسة

أولاً- مفهوم التخمين المنظمي:

في ظل تنامي أعداد المنظمات في عالم اليوم برز إلينا مفهوم جديد ولكنه قديم في أديباته إلا وهو (تخمين صحة المنظمات
وبتعبير مجازي فإن هذا المفهوم قد أشتق من مفهوم (تخمين صحة الفرد)، فقد يبدو الشخص بصحة جيدة، ولكنه ليس لديه الشروط الكافية والملائمة للمحافظة على هذا الوضع الصحي ولفترة طويلة وبشكل أكثر فاعلية، وعليه فقد نرى منظمات تحقق أرباحاً كبيرة على المدى القريب ولكنها في المقابل لا تعلم ما هو المطلوب عمله للمحافظة على هذا الأداء الجيد سنة بعد أخرى (Dobbs & Mendonca,2005:63).

يعدُّ التخمين المنظمي أداة قوية لتحديد مواطن قوة وضعف المنظمة وهي بمثابة نقطة حرجة للانطلاق أو للبدء أي نوع من أنواع التغيير التنظيمي. ويتم التخمين التنظيمي لغرض التدقيق في أغراض المنظمة وتحديد القضايا الفعلية التي تحتاج إلى حل من أجل تحرك المنظمة خطوة نحو الأمام.

ويعرف (Charles et al.,2002:122) التخمين على أنه (محاولة لفهم القدرات الموجودة وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة قيد الدراسة).

أن التخمين والتشخيص الصحيحين لحالة المنظمة تساعد الإدارة وبشكل كبير في تحديد المرحلة التي توجد فيها المنظمة وبالتالي استخدام الاستراتيجيات الملائمة لتصحيح

مسارها والابتعاد بها عن الظروف التي ستؤدي إلى حدوث الفناء التنظيمي فيما بعد (السوداني والعبادي، 2009).

واليوم تعيش المنظمات الحكومية أزمتهما الخانقة، التي قد تسهم في جعلها منظمات تعاني من الشيخوخة والموت المحتمل، كلما طالت عزلتها الروتينية، وحبست نشاطاتها الإدارية والتنظيمية، في سور من الانغلاقية في القرارات، والتقليدية في الأداء، وصبغت سلوكياتها بالفساد وتجاوز القانون والأنظمة. فمثلاً الكائن الحي وبشكل عام، يمرُّ بأطوار متعددة، تشكل سياق وجوده التكاملي: (نشوء، ولادة، نمو، بلوغ، شيخوخة، موت) فإنَّ المنظمات الحكومية شُبهت بالكائن الحي لتكتسب هي الأخرى سياق وجودها التكاملي، الذي أطلق عليه علماء التنظيم مفهوم (دورة حياة المنظمات Organizations Life Cycle) من خلال تساوق المراحل التي تمرُّ بها وهي: (النواة، الاحتواء، التماسك، الانطلاق، التراجع، الاختفاء) (www.khawaizm.com)

وقد حرص الفكر التنظيمي الذي يناصر مفهوم دورة الحياة، على تقديم الوصايا والدفاعات، كي لا تفقد المنظمات مرحلة الانطلاق سريعاً، وتدخل في مرحلة التراجع فالاختفاء قبل الأوان، مما يعني ثمة أخطاء مؤثرة وأمراض خطيرة مزمنة ومُعيقة، قد انتابت المنظمات، فجعلتها تموت بطريقة ملفتة للنظر والتساؤل...! (www.khawaizm.com)

أن إدارة المنظمات وبنجاح على المدى الطويل أمر ضروري وحرصاً جداً، وهنا يجب الانتباه إلى ضرورة أن تكون هذه المنظمات (بصحة جيدة)، وهو بالمقابل تحدي مهم جداً أمام إدارات هذه المنظمات ويتمثل في كيفية استطاعتها تحويل مؤشرات نموها وعلاقتها الجيدة والمربحة وقابليتها وموجوداتها في المستقبل إلى أرقام في كشف دخلها تحقق لها أرباحاً.

فعلى سبيل المثال وجدت إحدى الشركات المالية الأوروبية أنها حققت اداءً ونتائج رائعة على المدى القصير ولكن بالمقابل وجدت أنها حققت نتائج سيئة جداً في مؤشرات

أخرى مثلاً (مستوى خدمة الزبون، ارتفاع كبير في دوران العمل، انخفاض الحصة السوقية) وهنا يبرز هذا التساؤل....

ما هو سبب ظهور هذه النتائج السيئة على الرغم من تحقيق الشركة مستويات أداء وأرباح جيدة على المدى القصير؟

أن تحقيق هذه المستويات الجيدة على المدى القصير تطلب بالتأكيد بذل جهود أكبر واستنزاف موارد وقدرات أكثر، وكان الأمر أشبه باللعب الذي يبذل جهداً إضافياً لتحقيق فوز معين وبدون أعداد بدني صحيح والذي سيؤدي به إلى حدوث مشاكل صحية تواجهه كأن تكون (حدوث تمزق في عضلة الفخذ) (Lowe,2003:8).

في دراسة حول هذا الموضوع ... بين أكثر من 80% من المدراء الذين تم سؤالهم بأنهم ضحوا بأكثر من 80% من التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير والتسويق لأغراض تتعلق بإنجاز أهدافهم على المدى القصير (الفصلية على وجه الخصوص)، كما أنهم يعلمون بأن ذلك سيؤثر وبشكل سلبي على قيمة المنظمة على المدى البعيد، كما أكدوا على أن المنظمات أن تكلمت بلغة الصحة ستحقق مستويات أداء عالية وعلى جميع المستويات (Lowe,2003:8).

على سبيل المثال ينظر البعض إلى بطاقات الأداء المتوازن بأنها مدخل مهم وضروري لموازنة متطلبات وقدرات المنظمة القصيرة الأجل مع تلك الطويلة الأجل، ولكنه بالمقابل سيخلق فوضى في المنظمة وعجزاً تنظيمياً أيضاً في أحداث تغييرات في بعض الأقسام. ولا بد من الإشارة إلى أن فشل المنظمة في عملية التخمين لحالتها الصحية سوف يؤدي بها إلى انهيارها التنظيمي، وهذا ما يؤكد (Recker et al., 2002:138) وزملائه عندما عرفوا الانهيار التنظيمي بأنه (تلك الحالة التي تحدث عند فشل المنظمة في توقع وتخمين وتجنب الضغوط الخارجية أو الداخلية المحيطة بها، وحيث تم التكيف معها وبالشكل الذي يهدد بقاؤها على المدى البعيد).

أن الاهتمام بموضوع الانهيار التنظيمي والانحدار التنظيمي والذي هو إعادة قراءة لمفهوم الانهيار في حياة المنظمات سيوفر نظرة متقنة وفريدة لعملية التخمين وتهدياً أساساً قوياً لمتخذي القرار في عملية تطوير الأعمال ودعمها في مواجهة التغييرات الديناميكية في عالم اليوم، سواء تم الأخذ بالمفهوم الفوضوي (Chaotic Concept) أو المدخل التقليدي في تلك العملية (Kilburg , 2000: 123).

ومن الجدير بالذكر النظر بجديّة من زاوية الكوارث التنظيمية وعلاقتها بتخمين المنظمات (Organizational Assessment) وضياعها أو فنائها (Organizations Death)، وذلك لأجل تصدي منظمات الأعمال في مواجهتها الأزمة الاقتصادية العالمية القادمة ألينا بقوة، ولزيادة مقدراتها في إدارة الخطر (Risk Management)، وذلك في ظل التوجهات المعاصرة لنظرية المنظمة.

أن الكوارث التنظيمية هي عبارة (عن سلسلة من الأحداث والأخطاء المتراكمة والتي تتحملها المنظمة ومع الأسف تشعر بها وبشكل مؤلم وواضح بعد فوات الأوان).
علماً أن أغلب المنظمات تجد أنه من الصعوبة تشخيص وأدراك تلك المؤثرات التي ستؤدي إلى الانهيار وبشكل مأساوي وتراجيدي، بل أن القسم الآخر من تلك المنظمات تقف مكتوفة الأيدي وعاجزة عن التصرف حيالها أيضاً.

أن السبب الرئيس لعدم أخذ المنظمة بهذه الإشارات (التحذيرات) يعود إلى الضعف في المعلومات الخاصة بها. الأمر الذي يؤدي إلى إهمال إشارات التحذير المهمة تلك والتي ستؤدي إلى السماح للأخطاء بالتنامي ومن ثم تؤدي تدريجياً إلى سقوط على المستوى الكبير. وهناك ثلاثة أنواع من الضعف في المعلومات الخاصة بتخمين وضع المنظمة وعلى النحو الآتي:

١ - نقاط الإدراك المخفية Epistemic blind spots: ويقصد بها مدى إدراك المورد البشري للمعلومة والإشارات الحمراء التي تتأتى منها، وهذه النقاط تمثل أشياء مخفية لا ترى أي مخفية ما وراء الجدران أو الكواليس. (خير مثال ما حدث في أحداث 11 أيلول) ويعود

سبب ذلك إلى وجود المورد البشري ودوره في اختيار المعلومة. علماً أن الأفراد يميلون إلى المعلومة التي تؤكد اعتقادهم، مع اختلافهم في الرغبة نحو التغيير.

٢ - إنكار وجود الخطر Risk denial: ينبغي على الشركات عدم إنكار الخطر التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود منظمة تعمل بالألفية الثالثة بدون خطر.

٣ - معوقات الهيكل التنظيمي Structural impediment: ويقصد بها كيف يمكن لهيكل المنظمة أن يعرقل الإشارات التحذيرية والاستجابة لها، خير مثال على ذلك (حادث تحطم مكوك الفضاء الأميركي Columbia) حيث يعود السبب الرئيس فيه إلى عدم الأخذ بالملاحظات التي جاءت في تقرير المكتب الهندسي الخاص بالمكوك من قبل فريق إدارة المهمة الفضائي MMT بحجة كونها لم تستحصل الموافقات الرسمية قبل البدء بها. ونتيجة لذلك لن يتم التنبيه إلى إشارات التحذير التي ستؤدي إلى حدوث الكارثة.

كما يود أن يشير الباحثان إلى أن العجز التنظيمي ناتج من جراء عدم الاهتمام بالهيكل التنظيمي. وبالتالي فإن العجز التنظيمي يؤدي إلى حدوث كوارث تنظيمية كما أن من السهولة خلق تنظيم ولكن من الصعوبة إغائه وهنا ينبغي التركيز على معالجة الصراع الذي يحدث بين التنفيذيين والاستشاريين وأن يعرفوا حدودهم التنظيمية لأن هذا الصراع هو بمثابة كارثة تنظيمية.

وأخيراً لا بد من القول أن من أهم أسباب فشل المنظمات وفنائها هو الفشل المعلوماتي وتقدم هذه المعلومات أو الاستهزاء بها. ويتم أحياء هذه المنظمات من خلال مركز التخمين عن طريق الاستشاريين الذين يعملون في المنظمة ومن جانب آخر فإن تكنولوجيا الإدارة هي واحدة من بين العديد من أساليب الأفعال العلاجية للقضاء على الكوارث التنظيمية.

ثانياً - ضرورة التخمين المنظمي:

أن الأساس المنطقي لعملية التخمين المنظمي بالنسبة للمنظمة هو ضرورة طرح سؤال أمامها وهو لماذا نعمل ذلك (Why do it) وقبل النظر في كيفية تخمين النهج التنظيمي، تحتاج المنظمة أن تفكر لماذا يتم قيام التخمين أو التقييم للمنظمات؟ وعادةً ما هي التقييمات التي بدأتها بعض مقدمي الخدمات، أو المستثمر أو عضواً في منظمة، أو من قبل المنظمة نفسها. كل هذه الأسئلة بحاجة إلى إجابة ماسة من قبل المنظمة يمكن توضيح في الجدول (1) الآتي (Charles et al.,2002:123):

الجدول (1) الأسباب النموذجية المختلفة لأصحاب المصالح في التخمين المنظمي

المبادر	الأسباب الرئيسة	تركيز التخمين التنظيمي
قادة داخل المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> - للاحتفال بالأداء المثالي. - لتحسين عملية صنع القرار وتوفير أساس لإستراتيجية التنمية في المستقبل. 	<ul style="list-style-type: none"> - لتوليد البيانات على أربعة أبعاد الأداء وتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.
Board of Directors مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> - لممارسة حقهم في المساءلة - لجعل قرارات الاستثمار الرئيسة. - لتغذية عملية تخطيط استراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي. 	<ul style="list-style-type: none"> - لتقييم الأداء في أربعة أبعاد ولنفهم كيف يمكن تعزيز الأداء. - إبلاغ الأعضاء ودورها في توجيه المستثمر. - لتوجيه التغيير التنظيمي من خلال توفير فهم أعمق لجميع جوانب البيئة، والقدرة، والحوافز والأداء.
المستثمر الخارجي	<ul style="list-style-type: none"> - الخطة التنظيمية لإستراتيجية الاستثمار حتى يتحقق الغرض. - لرصد أو تقييم المنظمة للاستثمار لمعرفة ما إذا كان المقصود هو تحقيق النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على فهم أوجه القصور التي تعوق الأداء. - لفهم الاستثمار والافتراضات والمخاطر المتصلة ببيئة المنظمة. - لفهم ما إذا كان هناك ما يكفي من الدوافع داخل المنظمة لتبرير الاستثمار. - الحكم على ما إذا كان تحسين الأداء نتيجة للاستثمار - الحكم على ما إذا كان الاستثمار في القدرات

ونفذت كما هو مخطط لها.		
- لاستعراض تصميم الافتراضات، بما في ذلك التغيرات في البيئة.		

Source: Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden, and George Plinio Montalván (2002), (ORGANIZATIONAL ASSESSMENT A Framework for Improving Performance IDRC/IDB ISBN 0-88936-998-4 e-ISBN 1-55250-020-9, P:128.

يتضح من الجدول السابق مجموعة من الأسباب الرئيسية لبدء التخمين والملخصة في الجدول. وبوضوح، ينبغي على المنظمة أن تفهم الحافز الشامل الذي يدعوها للبدء في إجراء تخمين ليقطع شوطاً طويلاً نحو تجنب المشاكل عند تنفيذ ذلك في وقت لاحق.

ثالثاً- عملية التخمين المنظمي Assessment Process For Organizations:

تبدأ عملية التخمين وإدارتها من خلال فهم الدافع الحقيقي الذي يقف وراء إجراء ذلك التخمين ومن المهم معرفة ما إذا كان الدافع هو التخمين من داخل المنظمة أو خارجها. ومن الجدير بالذكر، أن العاملين في مجال التخمين هم بحاجة إلى تحديد أربع نقاط هامة هي (Charles et al.,2002:124):

- ١ فهم الغرض الرئيس للتخمين.
 - ٢ توفير الوقت الملائم لعملية التخمين، بالإضافة إلى امتلاك ميزانية تمويل عملية التخمين.
 - ٣ تحديد النهج الشامل لعملية التخمين لتقييم المنظمة.
 - ٤ -كيفية التواصل واستخدام المعلومات.
- هذه المسائل هي من الناحية المثالية التي تساعد على التواصل وتوضيح الغرض. وشكل من تلك التعبيرات سوف تختلف لتخمين الخارجي مقابل التخمين الذاتي، ولكن في كلتا الحالتين، كلما كان ذلك مفيداً في عملية حفظ ورؤية للمنتج على المسار الصحيح. وهناك تقييمات كثيرة تعاني من ضعف إعداد اختصاصات والتي ليست أكثر من مجموعة من الأسئلة من مختلف أصحاب المصالح هذه الاختصاصات تعكس عدم الخبرة

وهناك حاجة إلى إعادة المدلى بها قبل منتجة يمكن أن يبدأ التخمين ويمكن تحقيق ذلك أفضل تصور لخطة العمل التي تستجيب للاختصاصات.

أن عملية وضع هذه الشروط يمكن أن يكون خطوة رئيسة إلى الأمام في أي تخمين تنظيمي، وخاصة إذا كان يعكس عملية إشراك أصحاب المصالح وتوضيح القيم والقضايا والاهتمامات الأخرى.

والواقع أن اختلاف وجهات النظر حول الاختصاصات بصفة عامة هي علامة مبكرة وأساسية تدل على أن أصحاب المصالح يختلفون في التصورات والتي لن يحصل على أي أسهل في وقت لاحق في عملية التخمين.

أن الهيكل الإداري الشامل للتخمين التنظيمي هو الجانب الإنساني من ما وراء الاختصاصات، وعلى هذا النحو، نحتاج إلى دراسة متأنية، وخاصة بالنسبة للتخمينات الخارجية في البلدان المتقدمة.

أن تخمين النهج المنظمي (العمليات)، والمدى التي يتم فيها نشر، التقييم/ التحسين، المنحازة، والمتكاملة في جميع أنحاء المنظمة، ومدى فعاليتها في نتائج القيادة التنظيمية. ولا بد من القول أن عملية التخمين المنظمي يعطي إدارة المنظمة تصور ورؤية ثاقبة حول وضع المنظمة الحالي، وما هي نقاط القوة والضعف فيها وبالشكل الذي يضع أفضل الحلول لمواجهة الكوارث التنظيمية الحاصلة اليوم والتي تشهدها اغلب الأسواق العالمية. رابعاً- ما الذي يجعل المنظمات صحية؟:

يجب أن تبحث المنظمات وفي سعيها لاكتساب صفة الصحة عن مظاهر الأداء الآتية (Dobbs & Mendonca,2005:63)، (Lowe,2003:8) أنظر الشكل (3):

١ - الإستراتيجية Strategy: أن إستراتيجية المنظمة يجب أن تكون معكوسة في محفظة من الخطوات الابتدائية التي تبني وبشكل واع مستويات الوقت المختلفة عند أعدادها لهذه الإستراتيجية.

٢ -القياسات Metric : تواجه المنظمات صعوبة في وضع قياسات صحية تنعكس على الإستراتيجية ومن المهم هنا تنويع القياسات وعدم الاعتماد على مجموعة واحدة فقط، كما يجب الانتباه إلى ضرورة تجنب أخطاء القياس والمتمثلة في وضع قياسات أداء واحدة، ومن الجدير بالذكر أن مدخل خلق القيمة على المستويات الثلاث الزمنية هو مدخل مفيد وحيوي، وعلى النحو الآتي:

أ -المستوى القصير... من سنة إلى ثلاث سنوات.

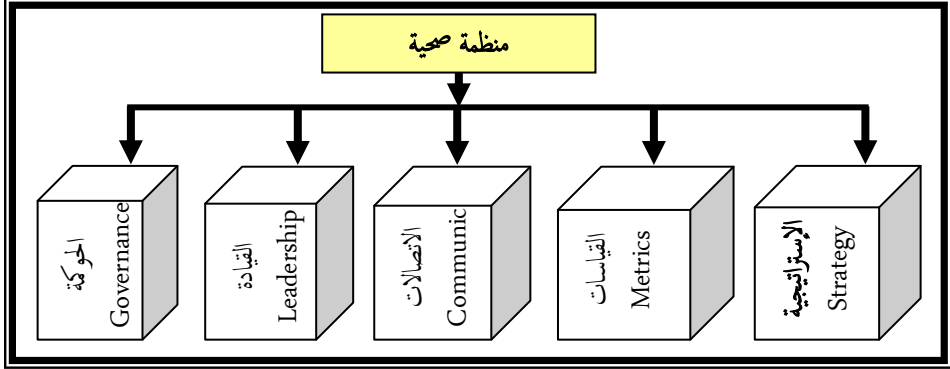
ب -المستوى المتوسط... المحافظة وتحسين نسبة النمو والعائد على رأس المال وتراوح مدتها من سنة إلى خمسة سنوات.

ت -المدى الطويل... تطوير قياسات لتخمين قابليات المنظمة في المحافظة على عوائدها من أنشطتها الحالية وأي أنشطة يمكن أن تنمو فيها، فضلاً عن المراقبة للتكنولوجيا الجديدة وتفضيلات الزبون الجديدة والبحث عن طريق خدمة جديدة للزبون.

٣ -الاتصالات Communication : وهنا يجب على المنظمات أن تغير نمط وطبيعة مواردها مع أصحاب المصالح الرئيسيين لاسيما العاملين وأسواق رأس المال، فضلاً عن ضرورة بذلها لمزيد من الوقت (لاسيما فرق العمل) وبشكل جدي مع المحللين والعائدين لهذه المنظمات لتوضيح وجهات نظرهم حول الصناعة وبيان كيف يمكن للإستراتيجيات أن تخلق الميزة التنافسية المستدامة.

٢ -القيادة Leadership : ويمكن أبراز ذلك في تركيز القيادة على السلوك الفردي كونه عامل حرج جداً في المحافظة على صحة المنظمة، فضلاً عن حث أولئك الأفراد كي يكونوا (أمراء وليس بارونات). فضلاً عن إعطاء القادة التنفيذيون (Sinor) محفظة (Portfolio) من القواعد، مع ضرورة الربط المباشر بين المكافآت والعوائد قصيرة الأمد كخطة للتحفيز طويل الأمد. وهنا يجب الانتباه إلى أن صحة المنظمة تتأثر وبشكل كبير على المدى الطويل بجعل الأفراد يغيرون أدوارهم وبشكل دوري كل سنتين أو ثلاثة.

٣- الحوكمة Governance: أن تلبية متطلبات مجلس الإدارة فرصة جيدة لاختبار مرونة المنظمة للاستجابة للضغط والتغيير على مدار الوقت، وهنا تبرز الحاجة إلى المرونة لاسيما عند وجود استثمارات طويلة الأمد.



الشكل (3) مظاهر الأداء الصحية في منظمات الأعمال

المصدر: أعداد الباحثان.

خامساً- الثقافة التنظيمية كأداة لتخمين الحالة الصحية للمنظمات:

(<http://users.rcn.com/pgordon/homeland>), (pgordon@erols.com)

1) من الصفات (السمات) الصحية وغير الصحية للثقافة التنظيمية

التالية يمكن للمنظمات من خلالها العثور عليها في الثقافة التنظيمية غير الصحية:

☒ العملية أكثر أهمية من الغرض.

☒ السلطة أو الصلاحية أكثر أهمية من الخدمة.

☒ الشكل أكثر أهمية من الواقع.

☒ الأسبقية هي أكثر أهمية من القدرة على التكيف.

وعلى النقيض من ذلك، فإن التركيز على الغرض، والخدمة، والواقع، والقدرة على

التكيف هي بصمات صحية للثقافة التنظيمية.

2) من السمات الصحية وغير الصحية للثقافات التنظيمية:

أما في رأي ماري باركر Follett فهناك دور للزعيم أو المدير لإطلاق العنان نحو الطاقات الخلاقة في السبل التي تغذي التنمية الصحية والمساهمة في تحقيق أعلى أغراض الأفراد والمنظمات، والمجتمع بصفة عامة.

☒ مفهوم ماري باركر Follett فولت للقوة المفرطة "السلطة المفرطة": أن مفهوم القوة المفرطة للقيادة والإدارة يتم وصفه بالمدخل السلطوي أو ما يسمى بـ(الفيتو).

☒ مفهوم ماري باركر Follett لمشاركة "السلطة": مشاركة السلطة هو مدخل للقيادة والإدارة يخول الآخرين، لتعزيز وتنمية قدراتهم وزيادة قابليتهم للاضطلاع بالمسؤوليات المتزايدة وتنفيذها.

وهذا يعني أن المنظمات التي تتسم بالثقافات التنظيمية الصحية تتمتع بوجود قادة وميسرين والذين يستخدمون السلطة في وسائل الرعاية والتمكين. فضلاً عن استخدام "مدخل مشاركة السلطة مع" يمكن أن يكون المفتاح لتحويل الثقافات التنظيمية غير الصحية إلى ثقافات تنظيمية صحية؛ وهذا بحد ذاته هو إطلاق العنان للطاقات الخلاقة، والمحافظة على سلامة الثقافات التنظيمية الصحية.

3) بعض الخصائص الصحية من الثقافات التنظيمية

☒ من أجل تنفيذ رسالاتهم يتبنى الأفراد في مواقع القيادة والإدارة والتسهيلات في الثقافات التنظيمية الصحية أساليب غير عدوانية وبدون تهديدات أي أساليب حضارية لا تعتمد على التهديد والعنف، بل تعتمد على مفاهيم تربوية، تعكس الأغراض والقيم الأخلاقية.

☒ لا تصدر أفعال أفراد الثقافات التنظيمية الصحية عن طريق الدوافع السلبية مثل الخجل، الخوف، والشعور بالذنب، القلق، عدم الثقة، أو الكراهية العنصرية. ولا يتصرف القادة والمدراء في الثقافات التنظيمية الصحية بالسيطرة، والاستغلالية، والتأكيد على سبل الدوافع التي تعزز مثل هذه الردود.

☒ تستمر الدروس من التعلم من التجارب بما في ذلك المشاكل والفشل.

✘ يركز المناخ المساعد على ضرورة تجنب المخاطرة والتعلم من الأخطاء والمشاكل.

✘ لا ينبغي فصل الأفراد المسيئين من الوهلة الأولى أو أولئك الذين ينقلون الأخبار

السيئة أو يكشفون عن مواطن الخطأ والمشاكل.

✘ عندما تحدث الأخطاء يجب أن لا يلام الفرد ويكون كيش فداء.

✘ عندما تحدث الأخطاء، والفشل ينبغي أن تقدم الشركة الدعم، والصفح عن

المخطئين، وتفهم ظروفهم.

4) تعزيز بعض الطرق من غير قصد للثقافات التنظيمية اللاصحية:

✘ إذا لم يكن هناك تعامل بحس مرهف، وجهود مبذولة للإندماج بشكل ودي للقدرة

التنافسية مع الأعمال الحرة فإن الأسواق الداخلية سوف تتحول إلى منافسة قاتلة وإذا لم

تتبع هذه الجهود للقيم والأغراض الراقية، فإنها سوف تؤدي إلى انحراف قيم المنظمة

ورسالتها وقلب الثقافة التنظيمية الصحية إلى ثقافة تنظيمية غير صحية وتتأثر رسالة، قيم،

وصحة الثقافة التنظيمية للوكالات الحكومية بشكل سلبي عندما يطلب من الوكالات المنافسة

مع القطاع الخاص وذلك من اجل الحفاظ على الخدمات من المصادر الخارجية.

✘ تواجه المحاولات لدمج منطمتين أو أكثر والتي تختلف بثقافاتها التنظيمية عقبات رئيسة

وتحدث مثل هذه الصعوبات تقرر المنظمة "الصناعية" تتبني مميزات المنظمات الذكية أو

"كمية" والتأثير يمكن أن يعزز تماماً من تعارض نظم القيم والثقافات داخل المنظمة نفسها.

✘ يؤثر تهديد تسريح العمال والطرده المتكرر بنسبة 10% على جهود المنظمة وسلامة

ثقافتها الصحية لأنها تعدّ مصادر لزيادة الصراع ما بين الأفراد في المنظمات.

✘ تعكس المفاهيم المختلفة التي يتبناها القادة والمدراء حجم الدوافع المتصارعة بين الأفراد

في مستوى واحد، تبدو المنظمة تشترك في خصائص كونها منظمة متضافرة ذات جهود عالية

ولكن في واقع الأمر، تتصرف هذه المفاهيم بطرق تقودها دوافع المصلحة الذاتية والبقاء على

قيد الحياة وهذا ما يحدث كذلك في فرق العمل.

وخلاصة القول توفر الثقافة التنظيمية الصحية بيئة داعمة تؤدي إلى منظمة مفتوحة ونزيهة، الثقة والاتصال؛ والتعاون؛ تطبيق الحس السليم، الخبرة، والمعرفة، والحكمة، والإبداع، وإعمال والفردية إمكانيات تنظيمية.

وحب رفاهية الآخرين ومشاركة السلطة يمكن أن تضافر القيادة والإدارة وتساعد في إطلاق الطاقات الإبداعية ويمكن أن تلعب دوراً أساسياً في إدامة الفطرة السليمة للرسالة.

وكذلك بناء ثقافات تنظيمية صحية، وتحويل هذه الثقافات التنظيمية من غير صحية إلى ثقافات تنظيمية صحية، وغير متماثلة في التنظيم والخلط الثقافات الصحية في الثقافات التنظيمية، والحفاظ على الثقافات التنظيمية الصحة السليمة. تعد كلها من الأمور الضرورية لتحقيق أقصى قدر محتمل من قبل المنظمات وإلى إطلاق العنان للطاقات الخلاقة للأفراد والمنظمات على حد سواء.

سادساً - متى ينبغي إجراء التخمين؟ How long should an assessment take?

نظراً للتعقيد، وأنه لا يمكن القيام بإجراء تخمين شامل على وجه السرعة. و على الرغم من إمكانية إجراء تخمين سريع قد يأخذ بضعة أيام يمكن، ومع ذلك، تقدم لمحة عامة عن رأي انطباعي ودراسة جوانب معينة.

أن التخمين الصحيح والكامل قد يأخذ ثلاثة إلى ستة أشهر؛ أي أطول من أن مخاطر وصعوبة محاولة لضرب هدف متحرك. لتقييم الاحتياجات تتركز فيه الكفاية على حد سواء لتغطية تكاليف النقل والإمداد في طريقة فعالة من حيث التكلفة وللإعراب عن جدية المسعى وفي المقابل، يحتاج إلى فترة زمنية تكون طويلة بما فيه الكفاية لمعالجة القضايا الأساسية إلى حد ما، التخمين المقصود لقرض كبير بالنسبة لمنظمة بحاجة إلى أن يكون أكثر

قوة من واحد إلى إعطاء المدير الجديد الشعور بالتحديات الرئيسية التي تنتظره (Charles et al.,2002:126).

ولابد من القول أن الفريق الفعال للتخمين يتطلب تقسيم العمل وآليات التنسيق حيث تحدد أدوار ومجالات المسؤولية وترتبط بخطة عمل شاملة وتجنب العديد من المشاكل وأن مهمة هذا الفريق هو لتلبية الاحتياجات لأغراض التنسيق، وأنه هو أيضاً من المفيد الحصول على استمرار مواصلة تبادل مثل هذه البيانات كما مقابلة النصوص، والجداول والرسوم البيانية الأساسية ويتطلب كل فريق مختص قائد ماهر في المشروع وعملية الإدارة. سابعاً- علاقة التخمين المنظمي بالأداء:

أن الحاجة إلى تحسين أداء المنظمة الخاص بك ربما لم يتم بصورة كبيرة وظهرت خلال السنوات القليلة الماضية صعوبة في الاقتصاد لإيجاد حاجة لتحديد والتحسين والتغيير المنهجي داخل جميع المنظمات خاصة مع توقع المزيد من الزبائن وعمال ذو مهارة نادرة، ومنافسة كثيفة. ولكن -- مع تعقد المنظمات -- فأين يبدأ المرء؟ وكيف يركز على العمليات؟ وكيف يستطيع من إدامة وتحسين وضع المنظمة وعلى مرور الوقت؟ وإذا رغبت المنظمة بأجراء تخمين شامل لصحة المنظمة فهذا يتطلب منها ما يلي:

- ١) تعزيز التعلم التنظيمي مع تحديد الأولويات الأساسية للمواطن القوة وتحسين الفرص، بناءً على الخطط التي يمكن أن تنشأ.
 - ٢) تحسين الأداء سوف يسهل من المواءمة، والتكامل الشامل للفعالية التنظيمية والقدرات.
 - ٣) ويساعد في إيصال من أي وقت مضى بين تحسين قيمة لزبائن المنظمة وأصحاب المصالح.
 - ٤) يسهل تحسين الأداء من التعلم الشخصي.
 - ٥) تستطيع المنظمة أن ترصد التقدم المحرز على مر الزمن أو يتقدمُ المراقبون بمرور الوقت.
- ثامناً- فوائد التخمين بالنسبة للمنظمات:

For Organizations: Assessment Benefits

تستخدم المنظمة عملية التخمين للتعليم والتحسين في أدائها وكثيراً ما تكون هذه التخمينات سنويةً مثل الصحة البدنية، وهذه الأداة تساعد المديرين على فهم أفضل ما يعمل بشكل جيد وعلى ما ينبغي أن يكون التركيز على تحسين الجهود المبدولة.

أن التخمينات أيضاً فعالة في المساعدة على التواصل مع مختلف أصحاب المصالح ورصد التقدم المحرز مع مرور الوقت (www.consultantreferralnetwork.org).

ولكن القيمة الحقيقية للتخمين هو قدرتها على تحسين الأداء -- لتحسين النتائج وحملة ملموسة لتحسين النتائج التنظيمية وهناك عدد قليل من الدراسات أثبتت قيمة للتخمين وإدارة الإطار المنهجي لها.

أن النظر في الأدلة من دراسة واحدة في عام 2001. المنظمات التي فازت في دولتهم بجائزة الجودة مقارنة مع مجموعة مراقبة من شركات يقابل تظهر الأداء الراقى (المتميز):

(www.consultantreferralnetwork.org).

1- هامش أرباح التشغيل 46.8 % مقابل 2.7 % ،

2- العائد على الموجودات من 10.3 % مقابل 5.5 - %

3- العائد على حقوق المساهمين من 18.7 % مقابل 5.9 - %.

في آخر دراسة مماثلة أجريت في عام 1999، ظهرت نمو الفائزين نمواً كبيراً على مدى السيطرة على مجموعة من المنظمات المماثلة. وهي تبين:

58 % نمو أسرع في تقدير سعر السهم، 116 % زيادة سرعة النمو في المبيعات، 114 % زيادة سرعة النمو في إجمالي الأصول، و 229 % النمو في الموظفين.

وفي الواقع، أن استخدام المنظمات لعملية التخمين، يمكن أن يظهر لها مستويات عالية وزيادة الاتجاهات في مجموعة متنوعة من المؤشرات -- المالية، الزبون/ الطالب /المريض/ المواطن/ أصحاب المصالح، الموظف، والعملية.

المبحث الثاني الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

١) أن تقييد الإطار المؤسسي يؤدي إلى تخلف إداري وبالتالي في نهاية المطاف تحد من إجراء التخمين التنظيمي وتنفيذ نتائجها مما يدعو إلى تحديد كيفية التدخل لغرض تحسين أداء المنظمة.

- ٢) إن عملية التخمين هي عملية مصممة لتلبية الاحتياجات لذلك ينبغي النظر إليها من جانب أصحاب المصالح الذين لهم مصلحة في عمل المنظمة.
- ٣) من أجل المساعدة لفهم المنظمات، يجب أن ننظر إليها باعتبارها أنظمة سياسية. وأن المجاز السياسي يساعدنا في فهم علاقات القوة في العلاقات التنظيمية اليومية وإذا ما قبلنا بوجود علاقات القوة في المنظمات، فإن السياسية والأنظمة السياسية هي جزء جوهري من الحياة التنظيمية.
- ٤) يعدّ الأداء من المواضيع ذات الأهمية القصوى والذي ينبغي أن تدرج في كل التخمين المنظمي وأن الاعتبار الأول في تحليل الأداء في المنظمة هو أن نفهم كيف يمكن للأفراد من رأي الأداء ما لم يكن لدى الأفراد تعريف للأداء واضح ومتفق عليه، والاستعراض الداخلي لأصحاب المصالح سوف نختلف على استنتاجات التخمين، لأنها تختلف عن منهج الأداء.
- ٥) تؤثر البيئة في كل منظمة وهي تمارس التوقعات على قدرة المنظمة على تحقيق مهمتها، وتوفر حدود على درجة من الحرية، يملي الإعانات المالية، وأنها توفر قواعد اللعبة إلى شريحة التطوير التنظيمي لذلك نجد أن بعض البيئات تجعل من الصعب تحقيق أداء إيجابي.
- ٦) هناك مجموعة من البيانات التي يمكن إتاحتها للمنظمة والتي تحمل مشكلات التخمين الحالي والتي لا يمكن التغلب عليها، ما لم يكن التخمين في معرفة الأنواع المطلوبة من التحليل خاصة وأن التخمين يوفر نظام التصنيف أو الإطار الذي يعمل على تخفيف القضايا وتحليل البيانات بشكل كبير.

ثانياً- التوصيات:

- ١ - يمكن للمنظمات الخدمية أن تستعين بالخبراء الاستشاريين للعمل معها لوضع خطة العمل في الاقتراح وذلك لأجل حصول المنظمات الخدمية على طريقها الخاص لترجمة الرؤية إلى واقع.

- ٢ - ضرورة الاهتمام بالسياسة التنظيمية والتي هي بدورها تمثل وسيلة لتنظيم ومصالحة المنافع المتنافسة في المنظمة. ويمكن التوفيق بين المنافع المتنافسة بأي عدد من الوسائل. فمثلاً، ينظر إلى إعادة دور (قيادة المدير) كمثال للحكم الشمولي. ومن ناحية أخرى، تعدّ السياسة كوسيلة لخلق بيئة عمل ديمقراطية وغير استبدادية.
- ٣ - تحتاج المنظمات إلى آليات تستطيع من خلالها مصالحة وتوافق المنافع المتصارعة وعليه، تميل المنظمات مثل الحكومات إلى دور الحكم كنوع من النظام ويتم توظيف هذا النظام لخلق وإدامة الأوامر بين أعضاء المنظمة.
- ٤ - ينبغي القيام بدراسات استقصائية أخرى وذلك بسبب أن هذه الدراسات كثيراً ما تستخدم في التخمينات التنظيمية لجمع البيانات من عدد كبير من أعضاء المنظمة ويتسم هذا بأهمية خاصة في تخمين الثقافة التنظيمية والمسائل العملية وعادة ما يتطلب إجراء تخمين على القيام بزيارات ميدانية مباشرة لتسجيل الملاحظات، والتي يمكن أن تكون مفيدة جداً لفهم لماذا الأمور على هذا النحو الذي تقترحه مصادر أخرى للبيانات.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- ١ - باولا غوردون، 2003- هي خبيرة استشارية مستقلة وعضو من ممارس للكلية في جامعة جونز هوبكنز. موقعها على أمن الوطن هو في <http://users.rcn.com/pgordon/homeland>. وهناك صلة لها على موقع الأرشيف هو Y2K أيضا في ذلك الموقع. pgordon@erols.com.
- ٢ - السوداني، علي موات، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2009)، (الانحدار المنظماتي)، بحث نوقش في المؤتمر الدولي الأول الذي أقيم في جامعة القادسية- كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٣ - العبادي، هاشم فوزي دباس، (2008)، (القضايا المنهجية في التخمين التنظيمي)، بحث مقدم إلى الأستاذ الدكتور سعد علي حمود العنزي، كجزء من متطلبات مادة نظرية المنظمة- مرحلة الدكتوراه- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

ثانيا- المصادر الأجنبية

- 1) Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden, and George Plinio Montalván (2002), (ORGANIZATIONAL ASSESSMENT A Framework for Improving Performance IDRC/IDB ISBN 0-88936-998-4 e-ISBN 1-55250-020-9.
- 2) Dobbs, R., Leslie. K. & Mendonca, L. T. (2005), "Building the Healthy Corporation, the Mckinsey Quarterly), November 3 , P: :63
- 3) Kilburg R. (2000), EXECUTIVE COACHING: Developing managerial wisdom in a world of chaos, Authored Book (American Psychological Association), Washington, DC, USA.
- 4) Lowe, G. (2003) "Building healthy organizations takes more than simply putting in a wellness program, Canadian HR Reporter, September. P:8.
- 5) Recker, G., Goldsby, M. G. & Neck, C. P. (2002), "Organizational survival within a declining industry: an analysis of a signal sex boarding school", The International Journal Educational Management, MCB UP Limited, Vol. 16 No. 3.
- 6) www.consultantreferralnetwork.org